

Projektmanagement – Projekte planen, steuern, kommunizieren

Unser Seminar beim VSB Bildungswerk

Vom 05.-07.03.2025

im Mediapark 7 in Köln

Wo wir waren

In den Räumen und unter Planung und Organisation des VSB-Bildungswerk haben wir uns zum Seminar „Projektmanagement – Projekte planen, steuern, kommunizieren“ zusammengefunden.



Wer Dich durch das Seminar geführt hat

HIOC
Human Impact
On Change



IMMO SCHULZ
+49-175-2173790
immo.schulz@hioc-online.de
www.hioc-online.de
Hansaallee 321 (Areal Böhler)
Gebäude 37, 2. Etage, Raum 9
40549 Düsseldorf



Scan me:
← LinkedIn-Profil

Personal- &
Organisations-
entwicklung

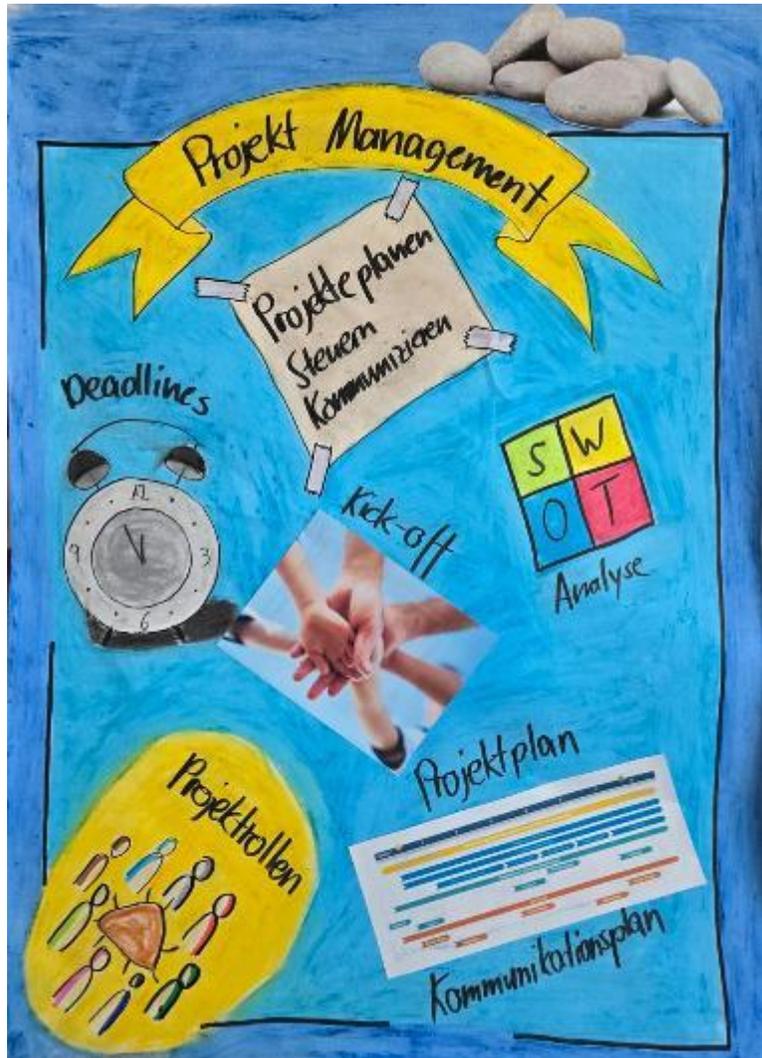
HIOC
Personal- und
Organisationsentwicklung

Human
Impact
On
Change



vCard - Scan me →

Begrüßung, Vorstellung, Regeln, Ablauf



Nach der Begrüßung durch den Dozenten Immo Schulz gibt es organisatorische Informationen und eine Paar- Vorstellung.

Du hast die Person neben Dir interviewt und umgekehrt. Danach hat jeder seine interviewte Person vorgestellt.

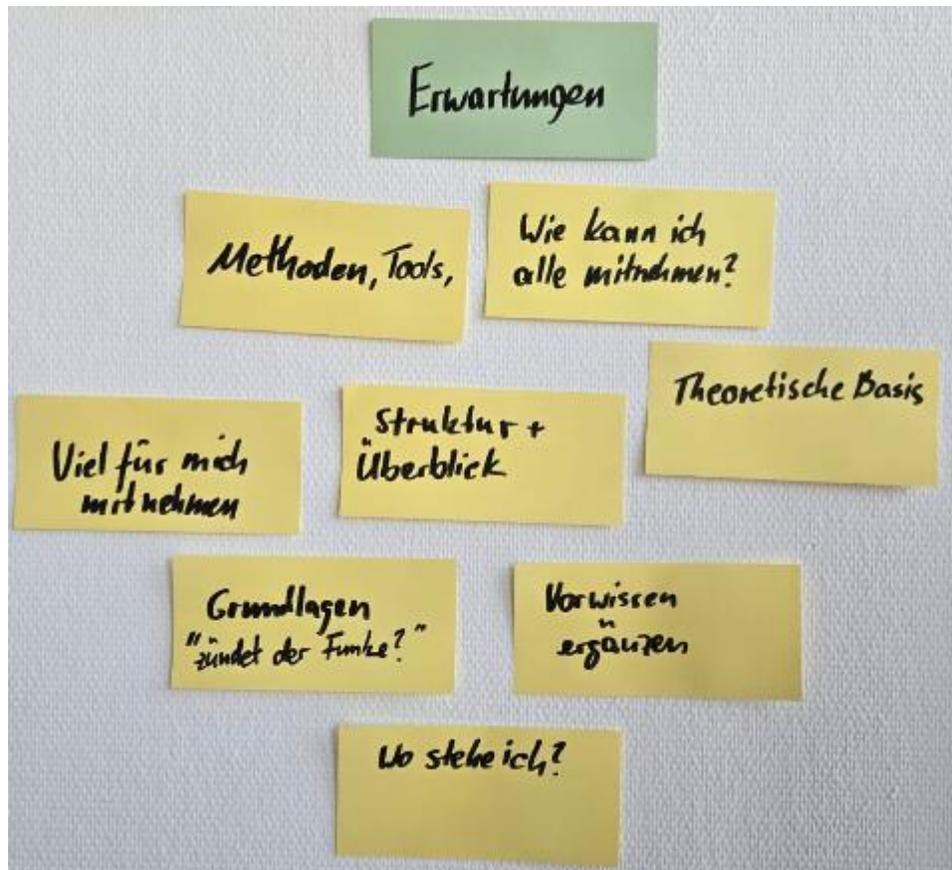
Dann haben wir noch unsere Regeln festgelegt und die Seminarinhalte per „Wasserfall“ vorgestellt.

Im abschließenden Feedback habt ihr auch festgestellt, dass diese Regeln auch einen Einfluss auf unser „Miteinander“ und das sehr offene und wertschätzende Klima hatte.

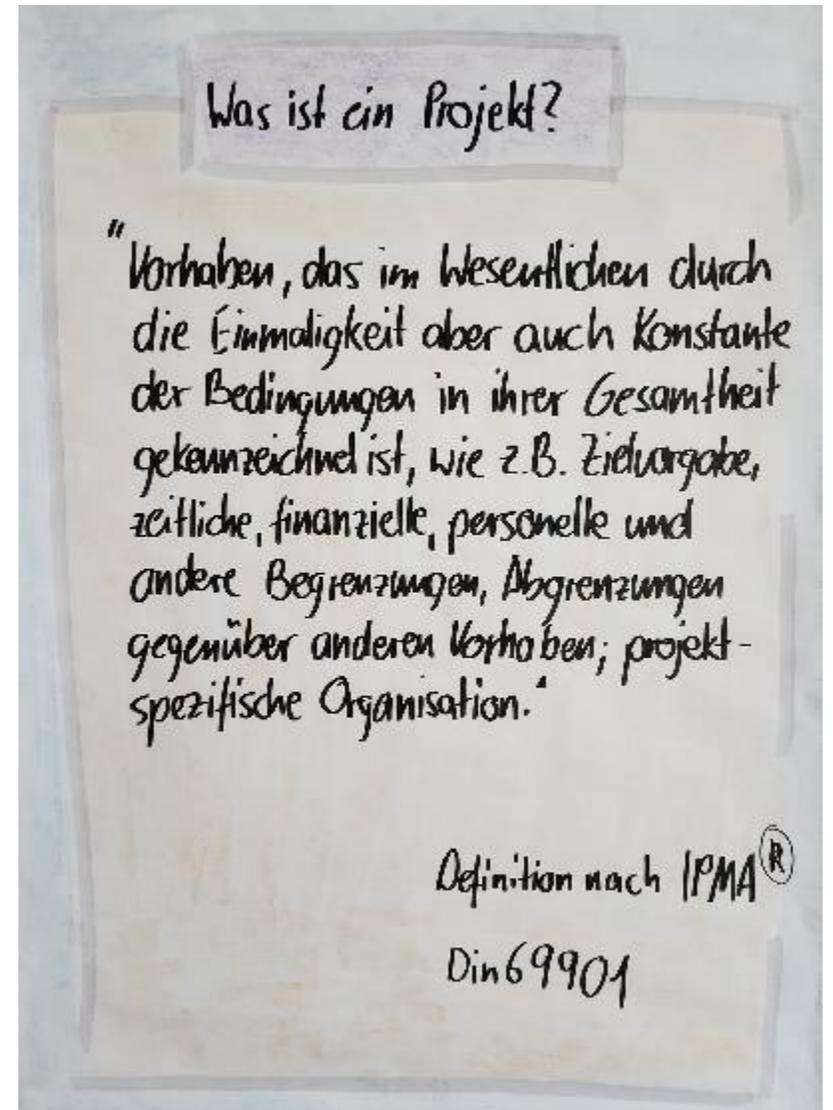


Erwartungen und Definition eines Projektes

Wir haben dann eure Erwartungen für das Seminar aufgeschrieben und zwischendurch und am Ende abgeglichen.



Außerdem haben wir uns die etwas sperrige Definition eines Projektes nach DIN-Norm 69901 angeschaut.

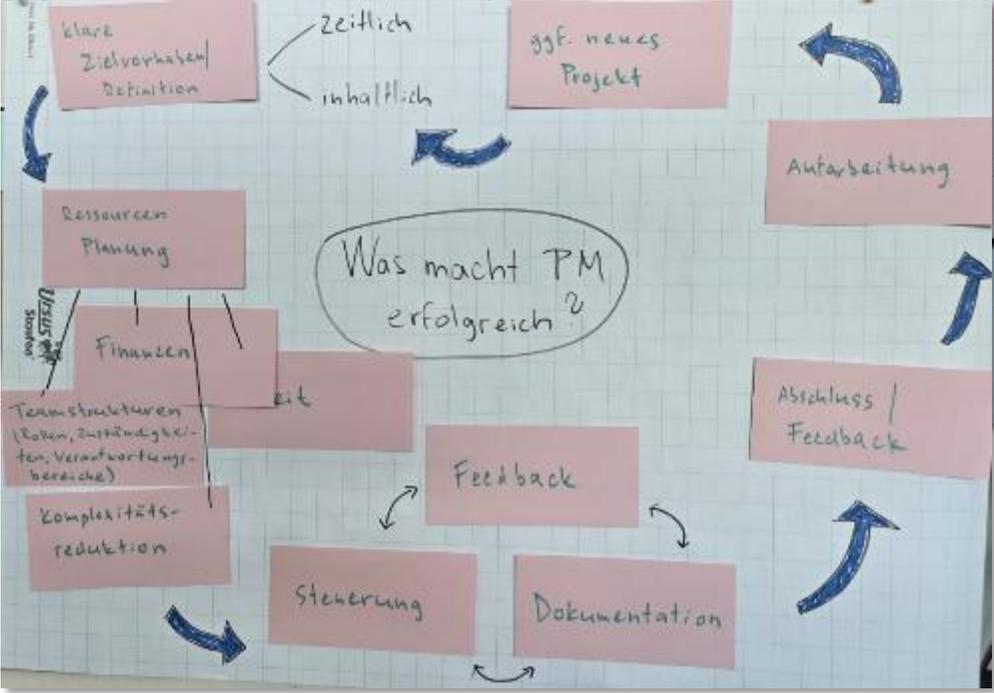
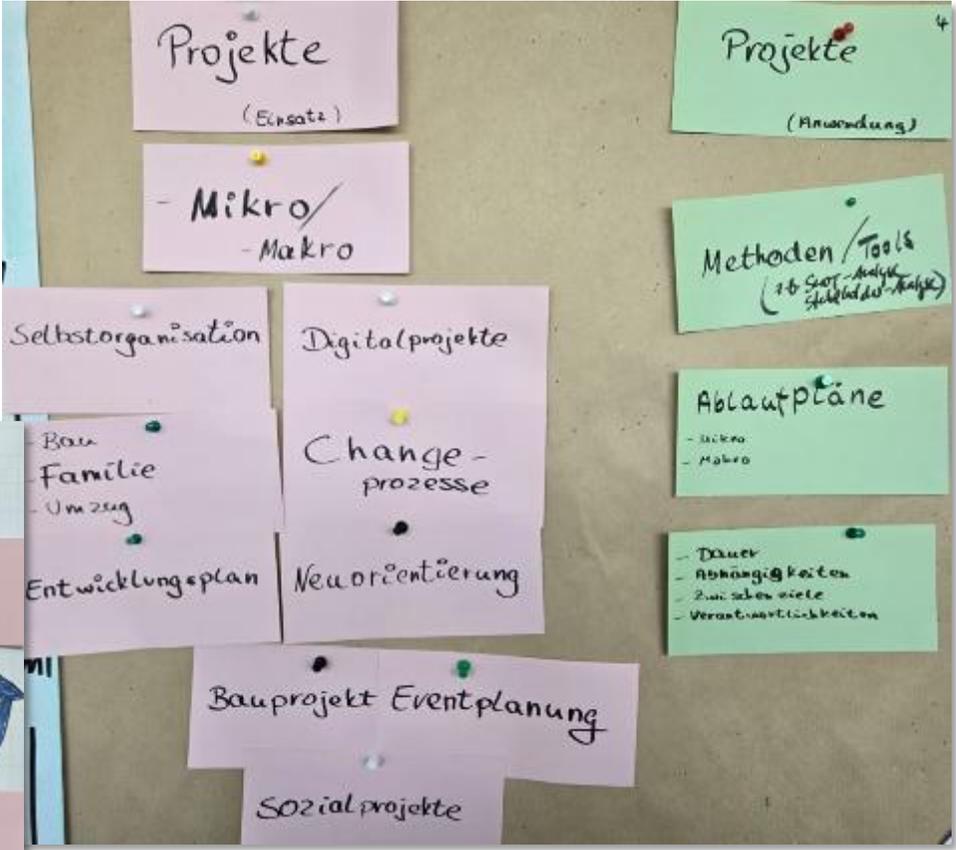
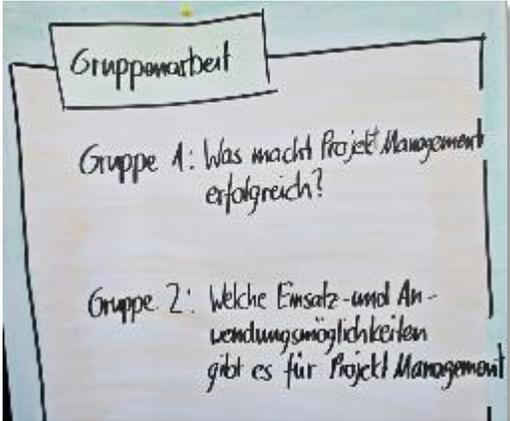


Die erste Gruppenarbeit

Eine tolle erste Gruppenarbeit:

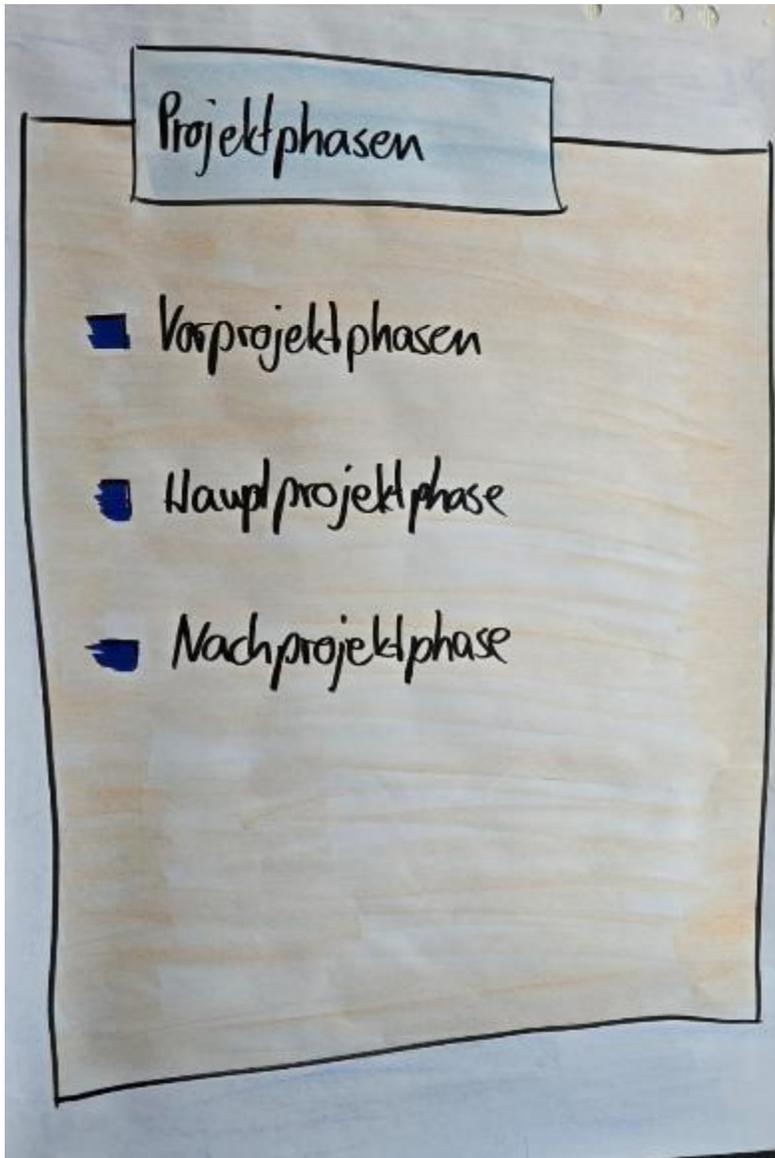
Gruppe 1 hat wirklich umfassend zusammengetragen, welche Faktoren erfüllt sein müssen und auch, wie sie zusammenwirken, um PM erfolgreich zu machen.

Gruppe 2 hat festgestellt, dass es für den Einsatz von Projektmanagement kaum Grenzen gibt und in nahezu allen sozialen und Wirtschaftsbereichen, aber auch im Privaten einsetzbar ist, wenn die Voraussetzungen erfüllt sind.



Die Projektphasen

Der Einstieg



Es gibt verschiedene Ansätze für Projektphasen, die sowohl in Struktur als auch in der Anzahl der Phasen stark variieren können. So gibt es das „**Wasserfallmodell**“ (als Bilddarstellung das „Gantt-Shart“), in dem es sieben Phasen gibt:

1. **Anforderungsanalyse:** Definition der Ziele und Anforderungen des Projekts.
2. **Planung:** Erstellung detaillierter Projektpläne, Zeitrahmen und Budgets.
3. **Design:** Entwurf der Lösung (technisch, funktional).
4. **Implementierung:** Entwicklung und Ausführung des Projekts.
5. **Testen:** Überprüfung und Validierung der Projektlösungen.
6. **Einführung:** Bereitstellung des Endprodukts oder der Dienstleistung.
7. **Wartung:** Pflege und Weiterentwicklung nach Abschluss des Projekts.



Das **PMBOK (Project Management Body of Knowledge)** vom **PMI** beschreibt fünf Prozessgruppen, die im Rahmen eines Projekts durchlaufen werden.

1. **Initiierung:** Projektstart und Definition von Zielen und Umfang.
2. **Planung:** Detaillierte Planung, Erstellung eines Projektstrukturplans und Risikomanagement.
3. **Ausführung:** Durchführung der geplanten Aktivitäten und Sicherstellung, dass das Team den Plan umsetzt.
4. **Überwachung und Steuerung:** Laufende Kontrolle des Fortschritts, Anpassungen und Sicherstellung der Zielerreichung.
5. **Abschluss:** Formeller Abschluss des Projekts und Übergabe der Ergebnisse.

Weitere Projekt-Mgt-Phasenmodelle

Participatory Project Management

PPM entwickelte sich aus verschiedenen Strömungen des klassischen Projektmanagements und partizipativen Ansätzen, die aus der Entwicklungszusammenarbeit, Gemeindeforschung und Sozialforschung stammen.

PPM ist eine Methode, die traditionelle Projektmanagement-Ansätze (z. B. Wasserfallmodell, LogFrame) nutzt, aber eine kontinuierliche Einbindung von Stakeholdern und Betroffenen vorsieht. Ziel ist es, Projekte nicht nur für die Menschen, sondern mit ihnen zu gestalten. Typische Einsatzbereiche:

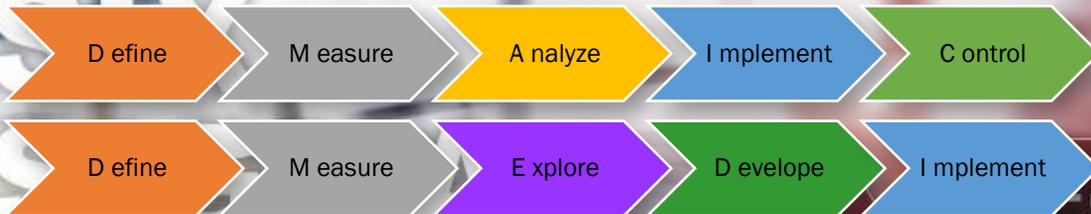
Typische Einsatzbereiche:

- ☑ Soziale Projekte (Gemeinschaftsarbeit, Entwicklungszusammenarbeit)
- ☑ Umwelt- und Nachhaltigkeitsprojekte
- ☑ Stadtentwicklung und Bürgerbeteiligung
- ☑ Bildungs- und Gesundheitsprogramme
- ☑ Gemeinnützige Organisationen und NGOs

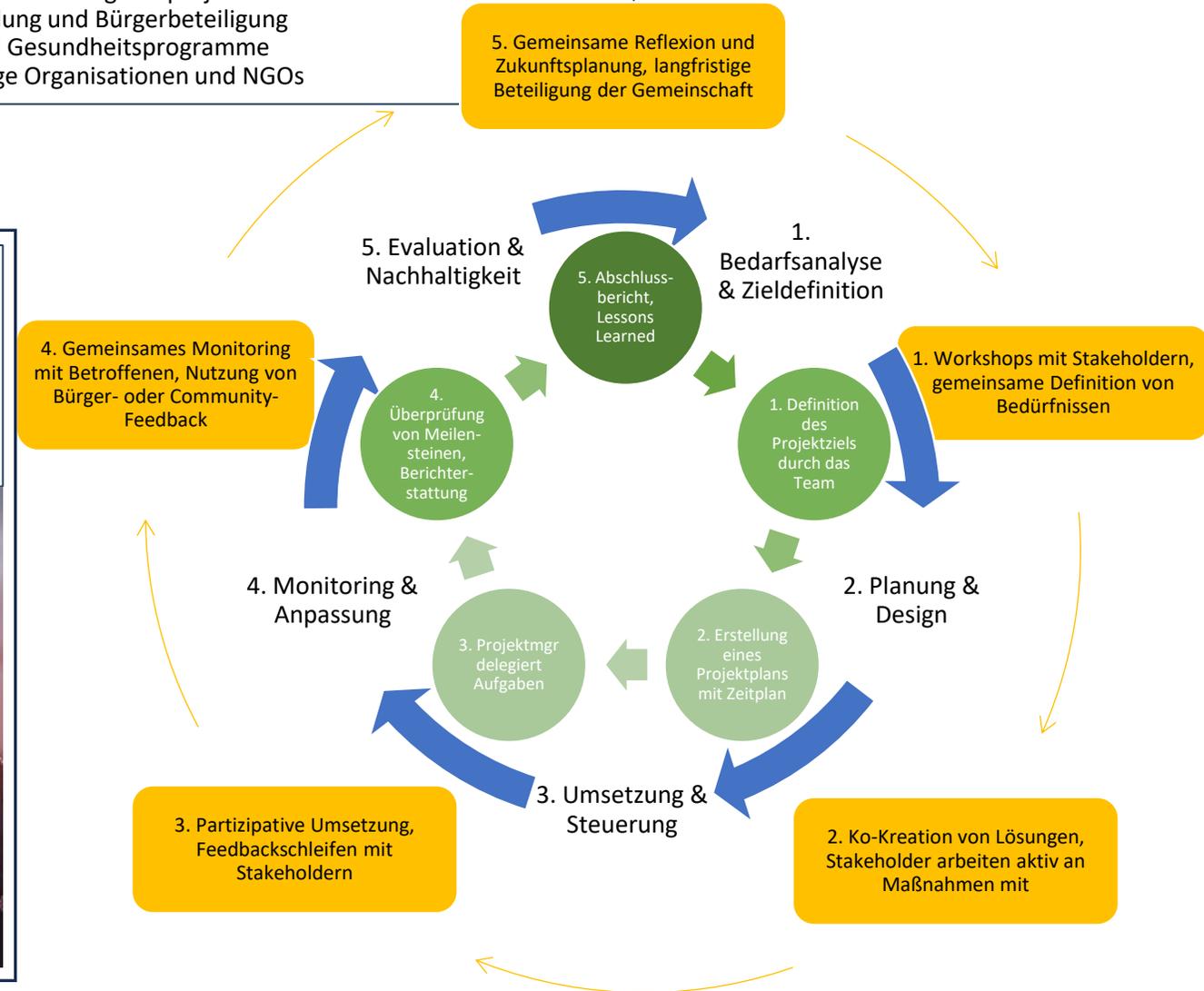
Lean SixSigma

Entwickelt durch Toyota in den 1970er Jahren bietet das Framework vor allem in der Prozessentwicklung und -optimierung umfangreiche Methoden zur Prozessanalyse vor allem aus der Statistik sowie Prozessdesign-Optionen, um möglichst schlanke, effektive und effiziente Abläufe zu schaffen. Anwendung findet das Modell vor allem in Produktions- und Logistikumgebungen, aber auch z.B. in der Systemgastronomie, im Einzelhandel und in allen Bereichen mit dem Bedarf strukturierter schlanker und standardisierter Prozesse.

DMAIC wird vor allem zur Optimierung bestehender Prozesse genutzt.



Mit DMEDI werden neue schlanke Prozesse mithilfe kreativer Methoden kreiert.



Die Vorprojektphase

Projektrollen und Projektauswahl

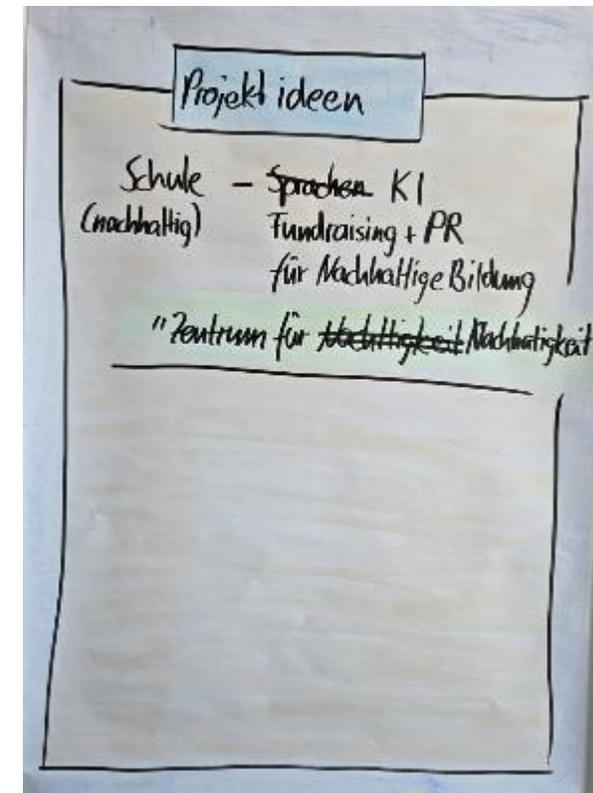
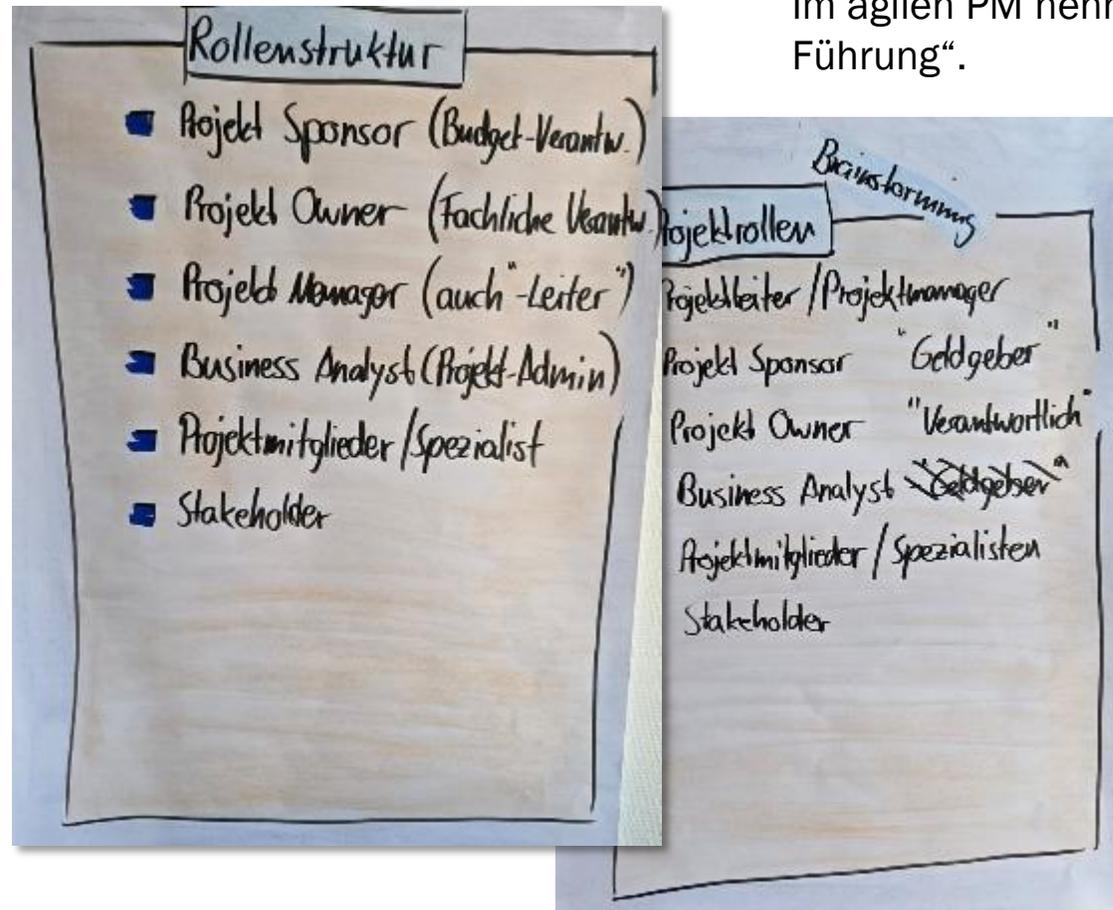
Als Teil der Auftragsklärung werden auch die Rollen bzw. Rollenvergabe geklärt. Welche Rollen gibt es? Wer übernimmt welche Rolle? Welche Verantwortlichkeiten gehen damit einher? Dabei agiert der Projektmanager als zentrale Position, die alle Zügel in der Hand hält, aber keine Macht indem hat. Er bereitet Entscheidungen durch entsprechende Recherche und Entscheidungsvorlagen für den Project Owner oder Project Sponsor vor. Auch begleitet und unterstützt er alle Projektbeteiligten.

Im agilen PM nennt man diese Form des Führens „servent leadership“, also „dienende Führung“.

Im agilen PM sind Rollen und Struktur anders. Der Projekt Manager heißt dann z.B. in der agilen Scrum Methode „Scrum Manager“. Der „Product Owner“, verantwortet „Produkt“ und Inhalte. Er bildet die Schnittstelle zum Kunden.

Danach haben wir uns Gedanken dazu gemacht, welches Projekt wir exemplarisch durchspielen, um an einem Beispiel Projekt Management spürbar zu machen.

Ihr habt euch letztendlich für die Gründung eines „Zentrums für Nachhaltigkeit“ entschieden.



Die Vorprojektphase mit Auftragsklärung und SMARTem Ziel

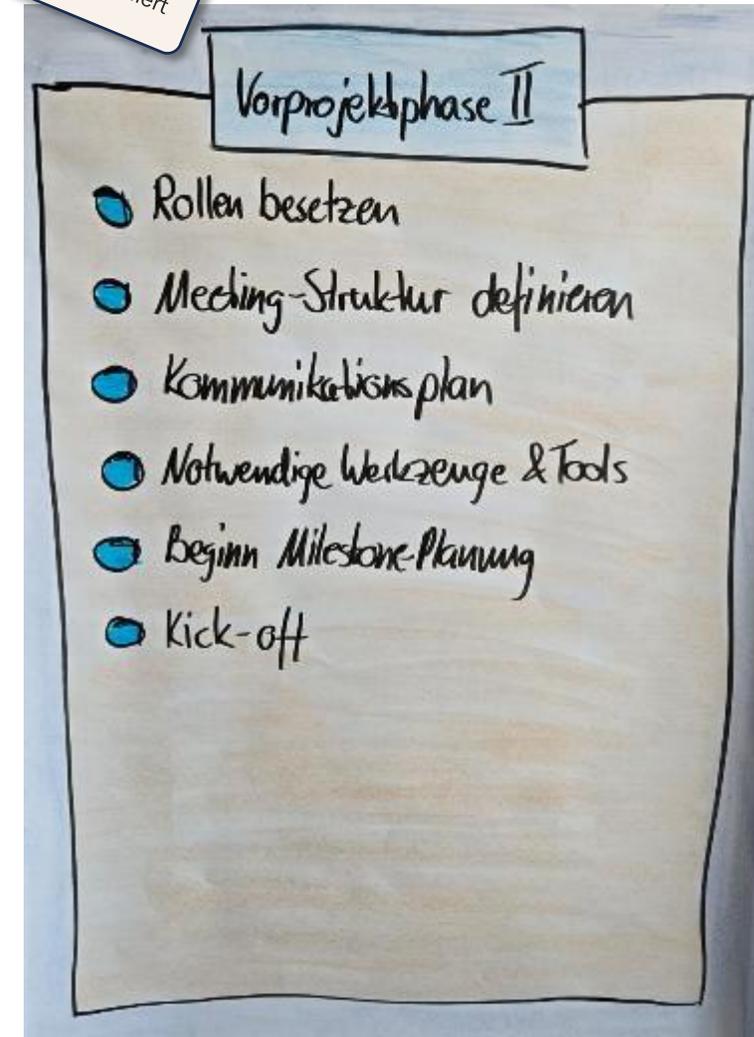


Grundsätzlich: Welche Schritte tatsächlich und in welcher Reihenfolge und durch wen durchgeführt, kommt auf das Projekt, die Projektumgebung, den Umfang und die handelnden Personen an.

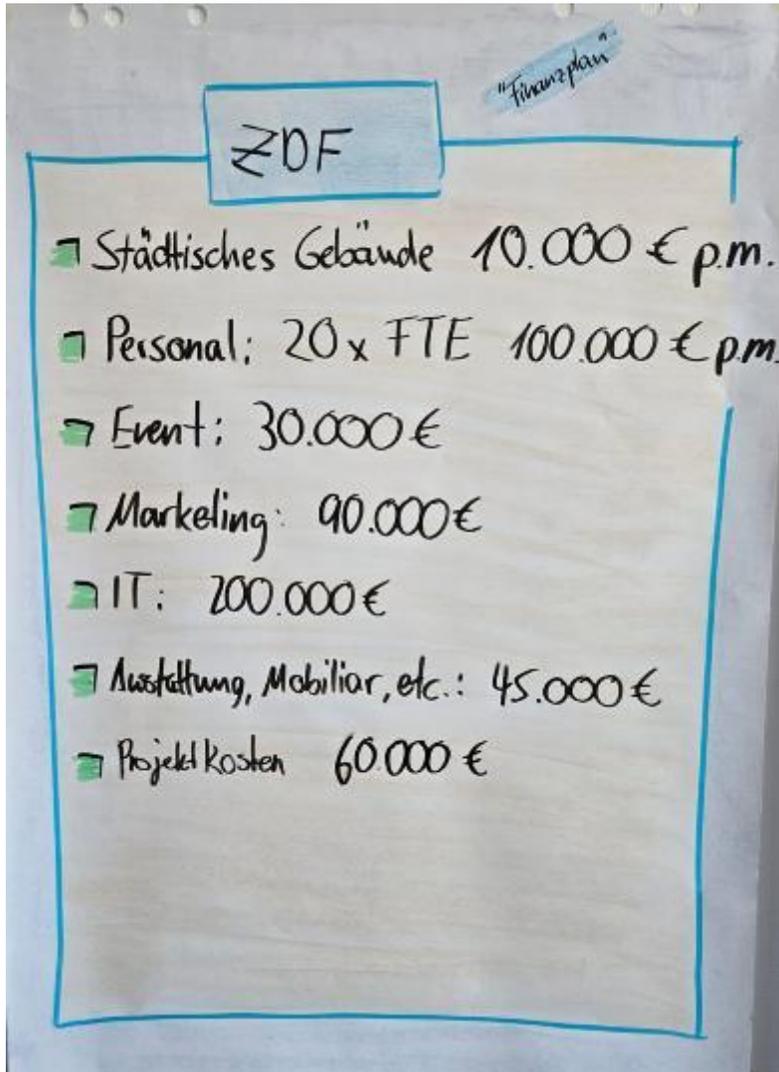
Die Vorprojektphase beginnt nach Feststellung des Projektbedarfes bzw. der Projektidee. Die Verantwortlichen berufen einen Projektmanager. Dieser startet mit der Auftragsklärung. Die Auftragsklärung enthält alle Methoden und Informationen, damit ein einheitliches Verständnis für das Projekt und alle Erfolgsfaktoren geschaffen wird. Es enthält dem Projekt und den Bedingungen angepasste Analysen und Definitionen, um maximalen Erfolg zu erzielen.

Die Mindestbestandteile sind die Formulierung eines „SMARTen“ Zieles, der „Scope“ (was ist drin, was draußen), der Zeitrahmen, das Reporting und die Rollenverteilung mit den Definitionen von Aufgaben und Macht.

Eine gute Vorprojektphase enthält auch Stakeholderanalyse, Kommunikationsplan, Budgetplanung, Risikoanalyse, Zeitplan, einen ersten Projektplan und Milestones sowie die PM-Methode. Das Kick-Off bildet den Übergang in die Hauptprojektphase.



Die Vorprojektphase im Testprojekt (1)



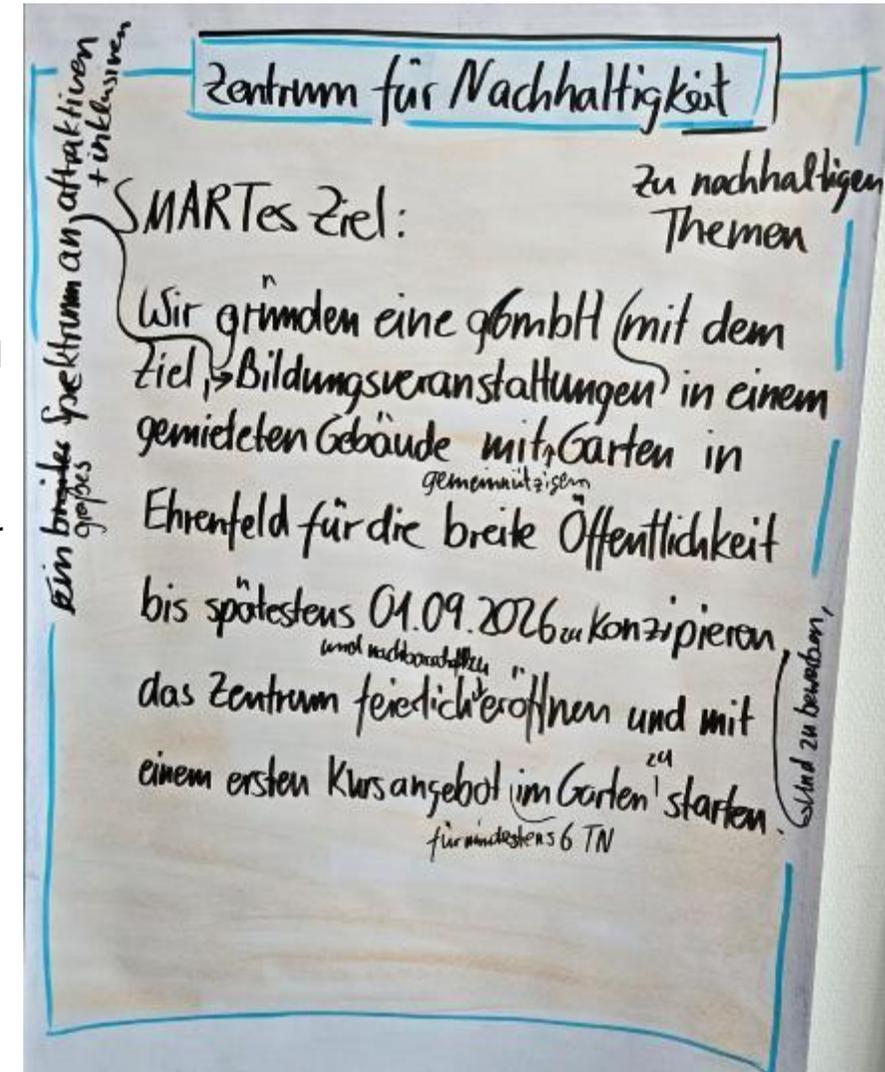
Eine zentrale Rolle in der Vorprojektphase nimmt die Auftragsklärung ein.

- Wer hat welche Aufgaben?
- Wer ist wofür verantwortlich?
- Formulierung des SMARTen Zieles
- Was muss im Blick behalten werden und sollte beim Reporting im Fokus stehen?
- Was ist drin, was ist draußen?

Das alles sind Punkte, die der Projektmanager in der **Auftragsklärung** mit dem Auftraggeber, Sponsor oder Owner, abstimmt und klärt.

In unserem Beispielprojekt war es nicht einfach, einen Finanzplan zu erstellen. Aber wirklich herausfordernd war die Benennung des SMARTen Zieles.

Das fertige benannte SMARTe Ziel findet ihr auf der nächsten Folie.



Die Vorprojektphase im Testprojekt (2)

SMARTes Ziel für unser Projekt

"Zentrum für Nachhaltigkeit"

Wir gründen eine GmbH mit dem Ziel, ein großes Spektrum an attraktiven und inklusiven Bildungsveranstaltungen zu nachhaltigen Themen in einem gemieteten Gebäude mit gemeinsinnigem Garten in Köln-Ehrenfeld für die breite Öffentlichkeit bis spätestens 01.09.2026 zu konzipieren und zu bewerben, das Zentrum feierlich und nachbarschaftlich zu eröffnen und mit einem ersten Kursangebot im Garten für mindestens 6 Teilnehmende zu starten.

Zusätzlich zum SMARTen Ziel (links) haben wir auch noch andere Werkzeuge der Auftragsklärung angeschaut und ausprobiert. Vor allem die Scope-Analyse und die SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats = Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken) hat euch geholfen zu verstehen, wie wichtig es ist, sich bereits im Vorfeld des Projektes intensiv Gedanken darüber zu machen, welche Abgrenzung für das „drinnen und draußen“ gezogen wird.

Die SWOT-Analyse hilft, Risiken zu erkennen und einzuschätzen. Wenn ihr im Internet das Stichwort „Risikoanalyse“ recherchiert, werdet ihr noch weitere nützliche Werkzeuge zur Einschätzung und Priorisierung von Chancen und Risiken finden.

Eine SWOT-Analyse ist ein Instrument zur strategischen Planung und Positionierung eines Unternehmens. Sie wird verwendet, um die Zukunft eines Unternehmens besser einschätzen zu können und um strategische Entscheidungen zu treffen. Die SWOT-Analyse ist eine Bündelung von internen und externen Analysen. Unternehmen betrachten dabei ihre Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken ihres Umfelds. Die Ergebnisse werden in einer Tabelle dargestellt, die auch SWOT-Matrix genannt wird.

Quelle: Google search, 16.01.2024, 16:55 Uhr

Scope-Analyse

SWOT-Analyse

Strengths	Weaknesses
Opportunities	Threats

Die Vorprojektphase im Testprojekt (3)

Beispiel für eine SWOT-Analyse

Stärken

- Was läuft gut?
- Was macht unser Unternehmen einzigartig?

Kundenservice:

Verglichen mit unseren Mitbewerbern ist unser Kundenservice erstklassig. Wir haben einen NPS-Wert von 90.

Schwächen

- Wo haben wir Verbesserungspotenzial?
- Welche Ressourcen könnten unsere Leistung noch verbessern?

E-Commerce-Reichweite:

Die Zugriffsrate auf unsere Website ist aufgrund unseres geringen Marketingbudgets niedrig, die Transaktionen gehen nach wie vor zurück.

Chancen

- Gibt es Marktlücken, die wir mit unserem Service noch erschließen können?
- Welche Ziele verfolgen wir dieses Jahr?

Marketingkampagne:

Um die Bekanntheit unseres Online-Handels zu steigern, werden wir Werbung auf YouTube, Facebook und Instagram schalten.

Risiken

- Gibt es Veränderungen in der Branche?
- Welche neuen Markttrends sind bereits abzuschätzen?

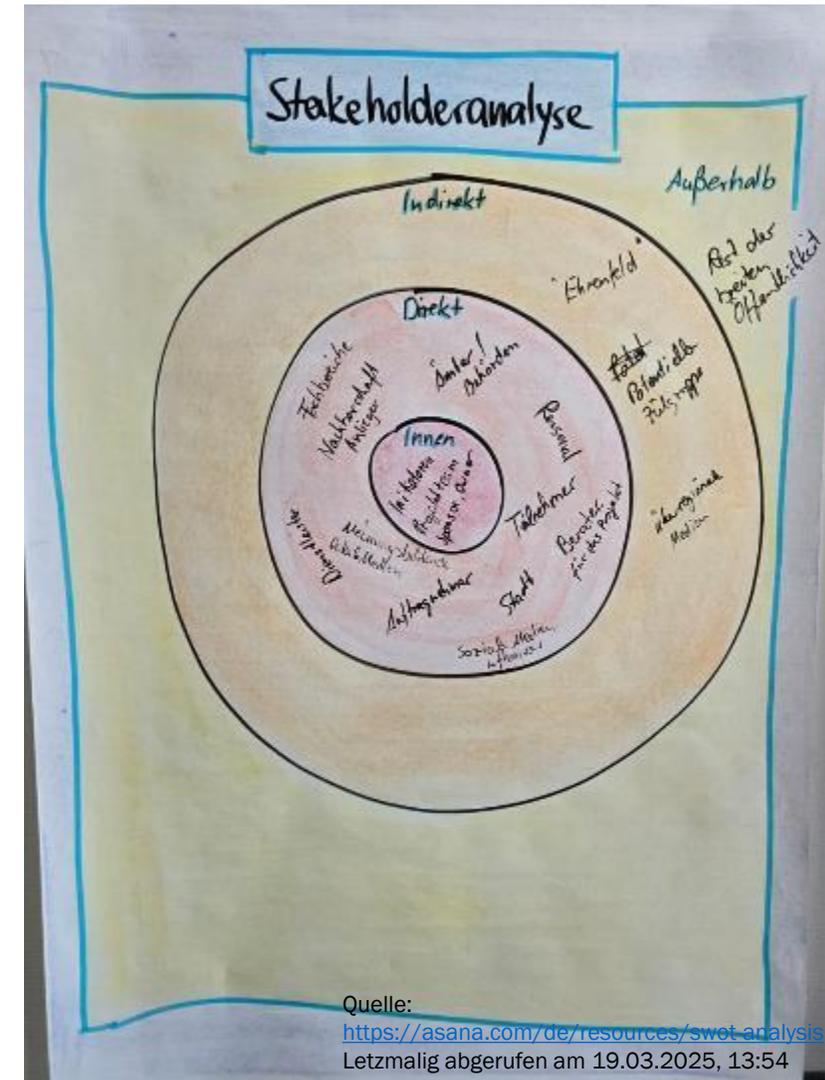
Neuer Mitbewerber:

Ein neuer E-Commerce-Mitbewerber startet nächsten Monat. Dadurch könnten wir weitere Kunden verlieren.

Ihr habt nach einem Beispiel gefragt. Nebenstehend findet ihr ein Beispiel aus dem Internet. Dort findet ihr auch noch weitere Beispiele zur Verwendung. Wichtig ist zu verstehen, dass wir in den Stärken und Schwächen die Ist-Situation analysieren. In den Chancen und Risiken richten wir den Blick in die Zukunft: was könnte passieren? Was könnte uns im besten Falle gelingen? Was würde unser Projekt bedrohen?

Wir haben alle wichtigen Schritte durchgespielt. Beeindruckend war sicher unsere Budgetplanung, bei der klar wurde, wie umfassend eine solche Planung ist und wie wichtig es ist, dass wir wissen, was und wen wir für das Projekt brauchen.

Abschließend haben wir uns auch noch die Stakeholderanalyse angeschaut, mit deren Hilfe wir nachfolgend den Kommunikationsplan erstellen können. Diese Analyse hat uns auch bewusst gemacht, dass Stakeholder natürliche oder juristische Personen sein können, nicht aber „Soziale Netzwerke“ und ähnliches, weil die Mitglieder sozialer Netzwerke nicht homogen sind und nicht genau definierbaren „Stakeholdern“, also Interessenten oder Interessentengruppen, zuzuordnen sind.



Die Hauptprojektphase

Die Hauptprojektphase (1)

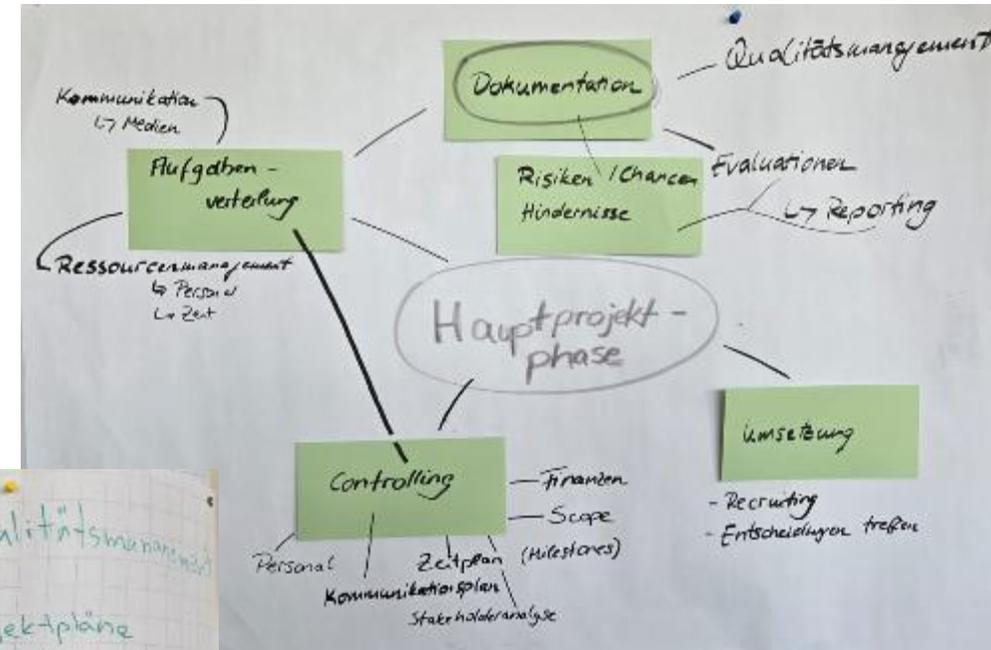
Gruppenphase **Hauptprojektphase**

Gruppe 1: Was passiert in der Hauptprojektphase?

Gruppe 2: Welche Struktur und welche Werkzeuge gibt es in der Hauptprojektphase?

20 min

Die Hauptprojektphase haben wir wieder mit einer Gruppenarbeit begonnen. Ihr habt notiert, was in der Hauptprojektphase passiert und welche Strukturen und Werkzeuge in der Hauptphase genutzt werden. Eure Ergebnisse sind wirklich beeindruckend!



Gleichzeitig kommt es natürlich auch immer darauf an, was für ein Projekt umgesetzt wird, welche Rahmenbedingungen es gibt und wie auch die Vorbereitungsphase lief bzw. welche Mittel bereitstehen, ob es viele unvorhersehbare Ereignisse gibt oder wie die „politischen“ Rahmenbedingungen sind. Daran orientieren sich die Inhalte, Strukturen und Werkzeuge.

Die Hauptprojektphase (2)

Gruppenarbeit Hauptprojektphase

Gruppe 1: Welche Herausforderungen können in der Hauptprojektphase auftreten?

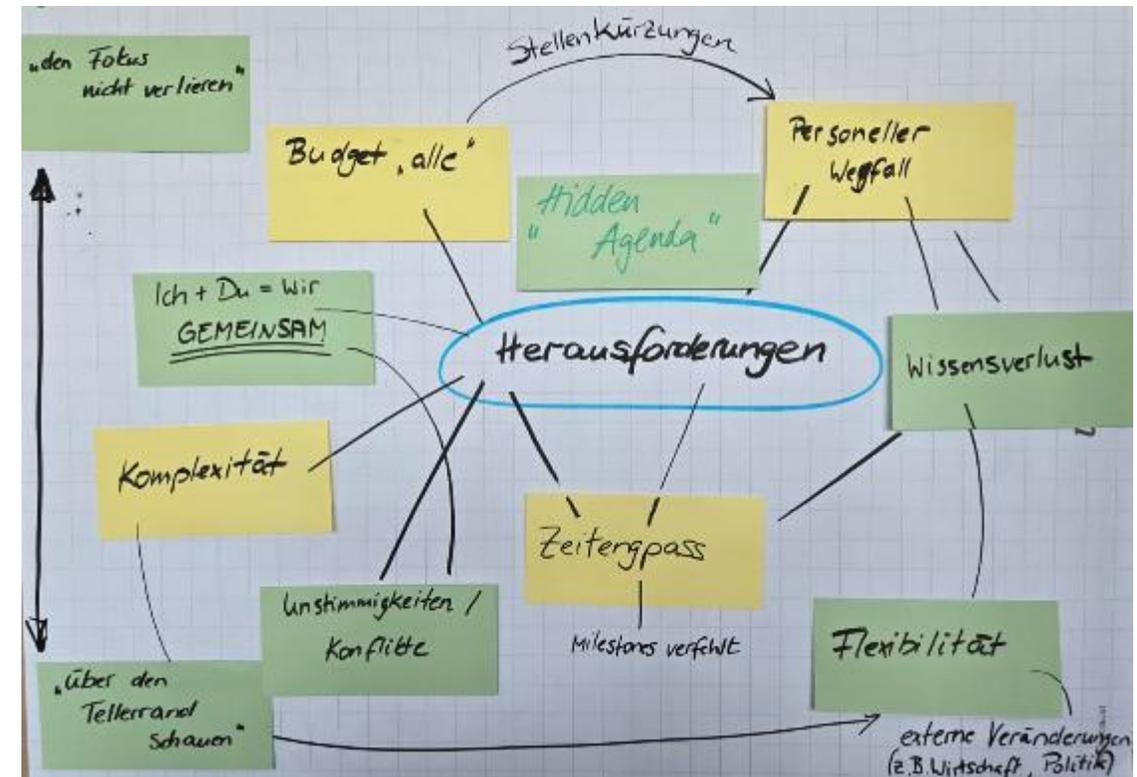
Gruppe 2: Welche Punkte und Inhalte sollten in einem Reporting enthalten sein?

20 min

In der zweiten Gruppenarbeit in der Hauptphase habt ihr dann wieder in zwei Gruppen bearbeitet. Die erste Gruppe hat sich damit beschäftigt, welche Herausforderungen in Projekten auftreten können.

Dabei habt ihr festgestellt, dass wirklich viele Herausforderungen entstehen können, die den Erfolg eines Projektes gefährden.

Je genauer und detaillierter die Vorbereitung in der Vorprojektphase erfolgt, um so unwahrscheinlicher sind -, oder umso besser vorbereitet können wir Herausforderungen entgegentreten.



Die Hauptprojektphase (2)

Reporting

Projekt
 Fachbereich
 Verfasser
 Status / Kurzbeschreibung
 Datum / Projektwoche

Zahlen, Daten & Fakten
 Operatives
 Hinweise

Chancen & Risiken
 Handlungsbedarf / -vorschläge
 Prognose / Ausblick

KOPF
 INHALT
 PROGNOSE

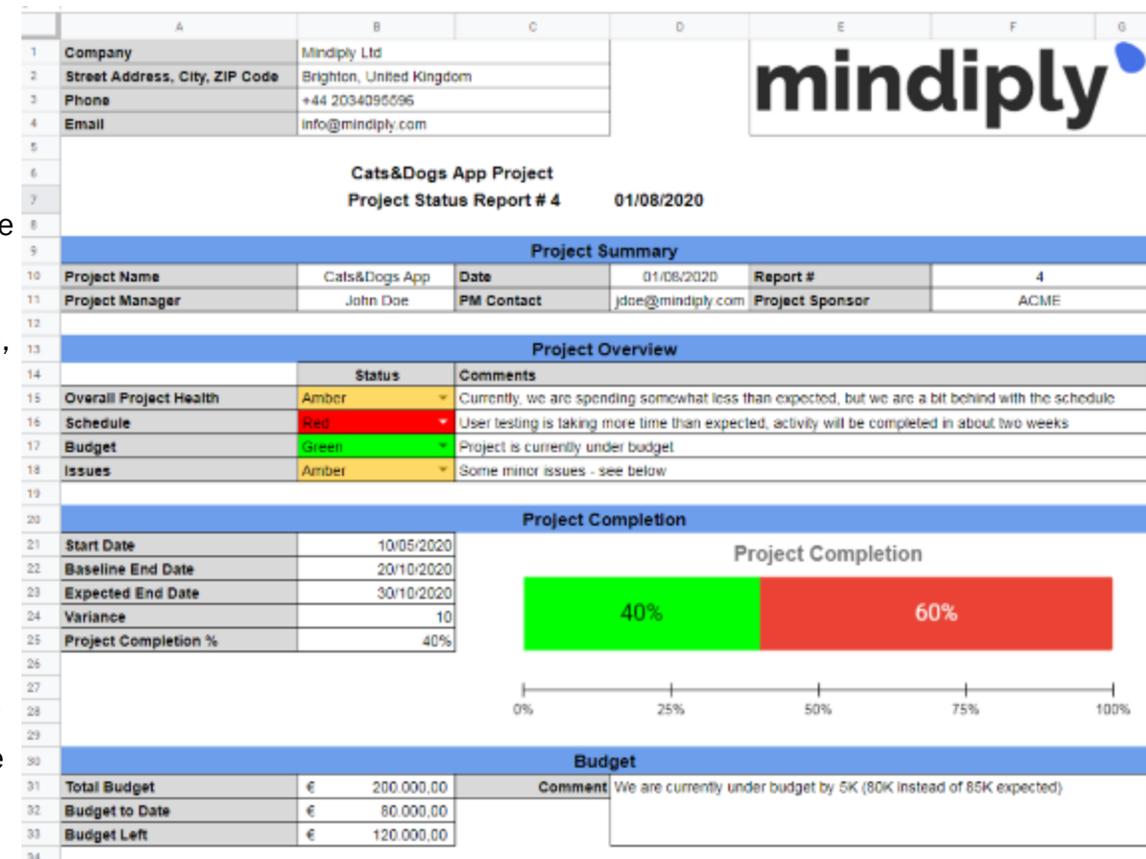
Die zweite Gruppe hat sich mit dem Reporting beschäftigt. Die Definition bzw. Beschreibung des Reportings erfolgt im Optimalfall in der Vorprojektphase.

In vielen Unternehmen und Behörden sind die finanziellen Reporte vorgeben. Monatliche Gegenüberstellung von Budgets und tatsächlichen Aufwendungen, in Konzernen oft auch „Capex-Controlling“ (CapEx = Capital Expenditures) genannt, werden standardmäßig erstellt und geführt.

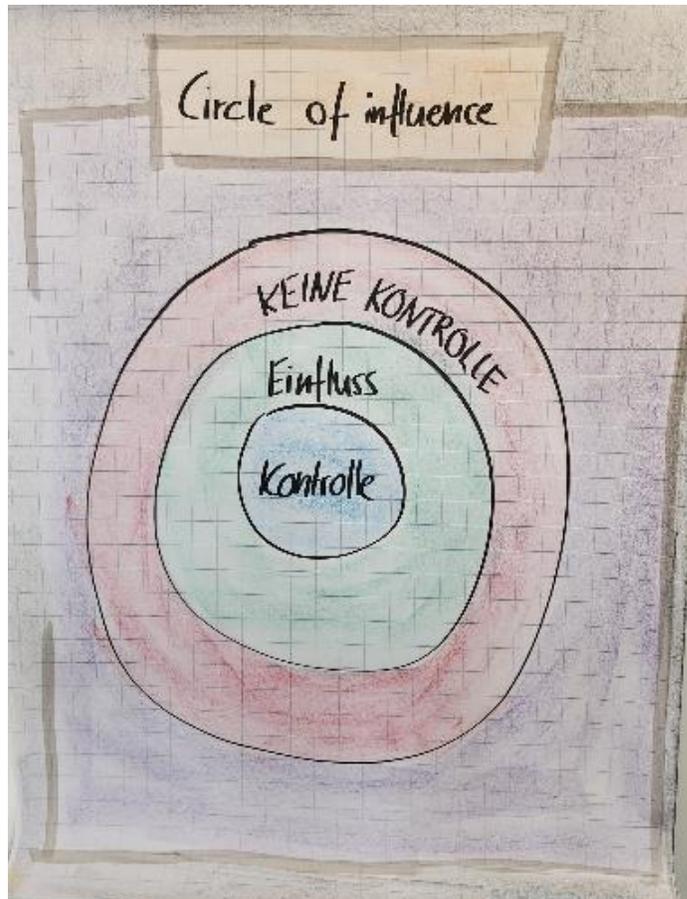
Darüber hinaus gibt es die als Projektplan meist ein Gantt-Shart (nach Henry Gantt, 1861 – 1919), auch bekannt als „Wasserfall“.

Der Report, den ihr in eurer Gruppe erstellt habt, wird in Projekten genutzt, um die Ist-Situation, den Fortschritt, die Herausforderungen, und einen schnellen Überblick darzustellen. Er wird so genutzt, dass jede Arbeitsgruppe ihre Situation in regelmäßigen Abständen, meist in Vorbereitung auf gemeinsame Projektmeetings, darstellt. Diese Reporte werden auch genutzt, um dem Sponsor und Owner, gerne auch mit einer zusätzlichen „Executive Summary“ einen schnellen Überblick über die Situation im Projekt zu bieten.

Eine andere Variante findest Du rechts. Letztendlich ist die Form immer frei und es macht Sinn, diese für das Projekt anzupassen.



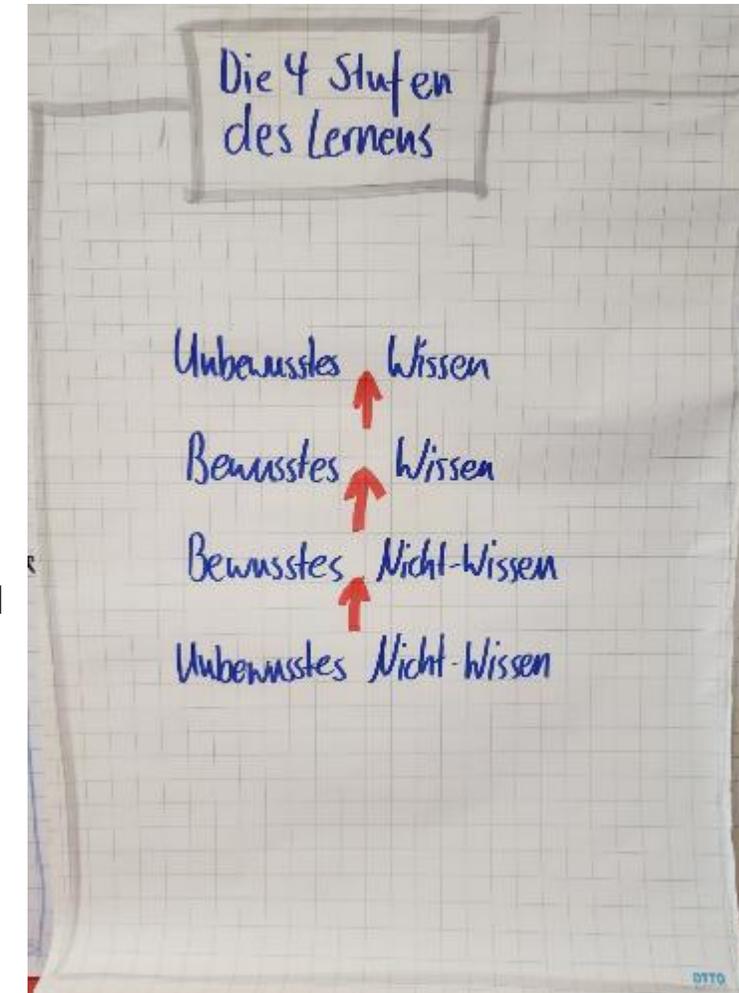
Die Hauptprojektphase (3)



Um dem wichtigen Faktor Mensch gerecht zu werden, haben wir uns noch zwei Konzepte angeschaut:

Der Circle of influence oder auch Circle of control zeigt auf, dass das einzige, was der Mensch kontrollieren kann, die eigene Person ist. Allerdings ist der Einfluss, den jeder Einzelne hat, sehr viel größer, als die meisten bewusst erkennen. Das hat etwas mit dem Bewusstsein für Selbstwirksamkeit zu tun.

An einer Stelle des Seminars stellte Tabea als unsere Projektmanagerin fest, dass es ganz schön anstrengend sei, sich in diese neue Rolle einzufinden. Um kurz darzustellen, warum das schwierig ist, habe ich euch das 4-Stufen-Modell des Lernens gezeigt. Es stellt dar, wie wir lernen und das neu Erlernte in der Umsetzung nicht nur anstrengend, sondern meist auch langsam ist. Erst mit Verinnerlichung und dem Aufbauen von Routinen wird es schneller und einfacher.



Die Hauptprojektphase (3)



<https://simonsinek.com/golden-circle/>

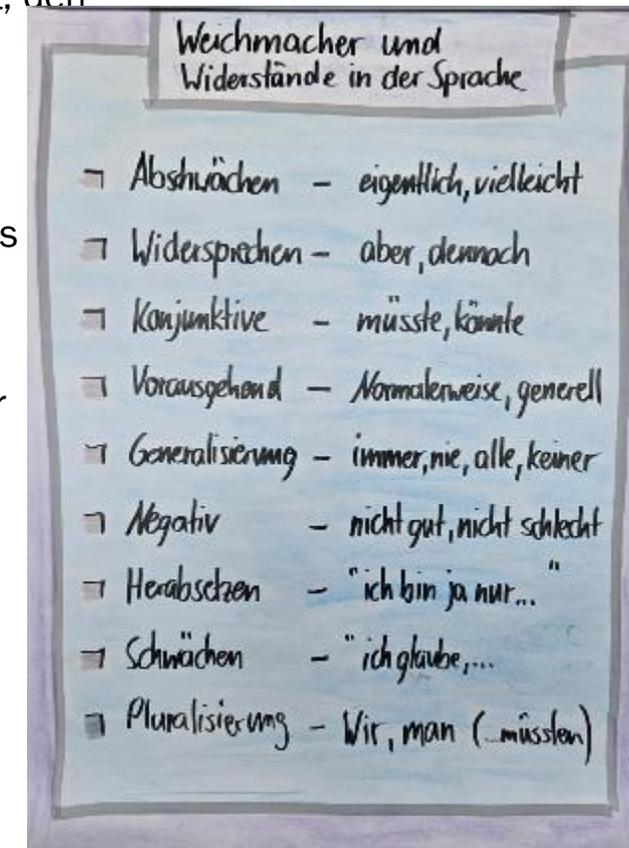
Der „Golden Circle“ von Simon Sinek wurde eigentlich für Marketingzwecke entwickelt. Er kann aber auch hervorragend für andere Zwecke genutzt werden. So kann z.B. damit erklärt werden, wie unterschiedlich Menschen sind. Die einen interessiert nur das „was“ oder „wie“, andere vor allem das „Warum“. Oder auch die Anwendung im Changemanagement, dass bei vielen Projekten oder auch im Leadership wirklich wichtig ist und die Bedeutung wirklich häufig unterschätzt wird. Hier verdeutlicht das Modell, dass es von großer Bedeutung ist, den

Betroffenen zuallererst zu erklären, „Warum“ etwas gemacht wird. Das Wie und Was wird erst dann interessant, wenn die Menschen das „Warum“ verstanden und akzeptiert haben. Hier verwies ich auch auf die „Teamrollen nach Belbin“, der beschrieben hat, dass Menschen verschiedene Rollen in Teams ausfüllen können, manche allerdings besser und lieber als andere.

<https://www.belbin.de/9-rollen>

Wir haben auch über die Weichmacher und Widerstände in der Sprache gesprochen. Herausragend ist hier zum einen das „Eigentlich“ gerne kombiniert mit Konjunktiv und „Man“. Dann muss das Beschriebene überhaupt nicht mehr umgesetzt werden.

Zum anderen ist der kontrollierte Einsatz des „aber“ sehr wertvoll, weil es gleichzeitig innere Widerstände manifestiert und dem Gegenüber den klaren Hinweis auf Widerspruch gibt. „Immer, nie“ usw. kennzeichnet fehlende Reflektion desjenigen, der es nutzt. „Immer“ ist „fast nie“ richtig und „Nie“ ist „fast immer“ falsch.



Die Nachprojektphase

Die Nachprojektphase

Der wichtigste Punkt bei der Nachprojektphase ist, das Projektergebnis in den Live-Betrieb zu übergeben.

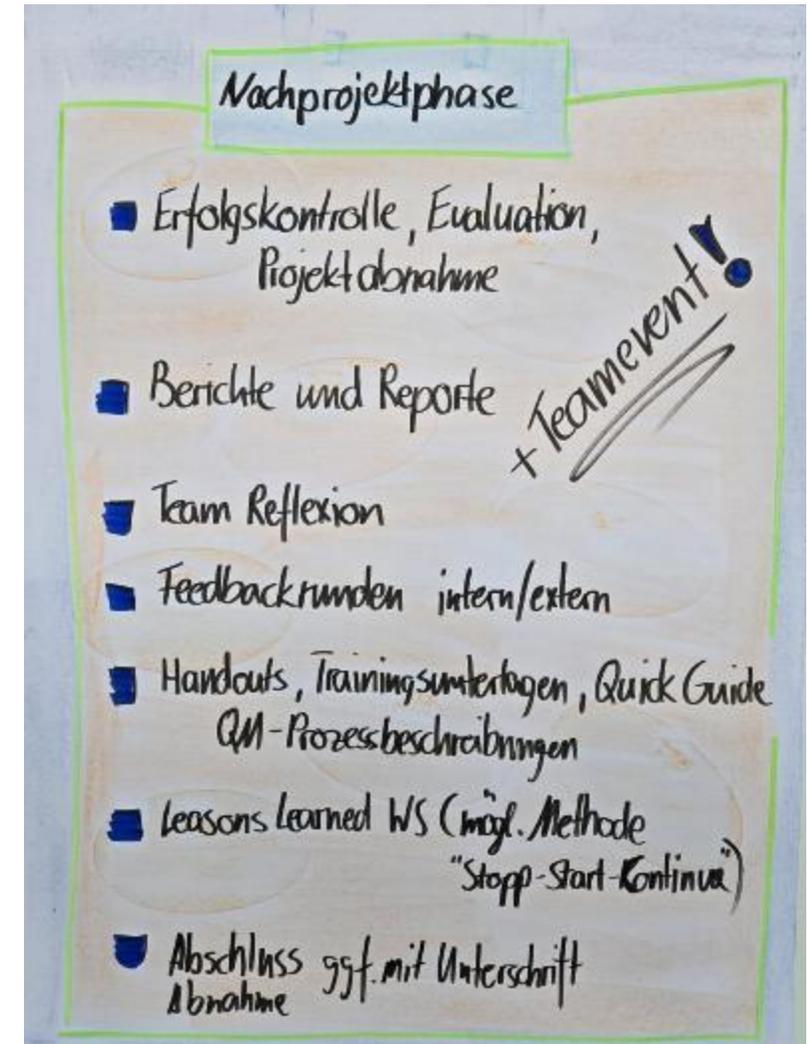
Der wichtigste Punkt bei der Nachprojektphase ist, einen Abschlussbericht zu erstellen, der vom Projektsponsor unterschrieben/genehmigt wird, um das Projekt „abzunehmen“ und den Projektmanager zu „entlasten“. (Eine „förmliche“ Abnahme verhindert späteres „Nachkarten“)

Der wichtigste Punkt bei der Nachprojektphase ist, einen offiziellen Projektabschluss für das Projektteam zu zelebrieren und die Erfolge zu feiern.

Der wichtigste Punkt bei der Nachprojektphase ist, die „Lessons learned“ in einem Meeting zu definieren und in nachfolgenden Projekten oder Projektphasen zu nutzen.

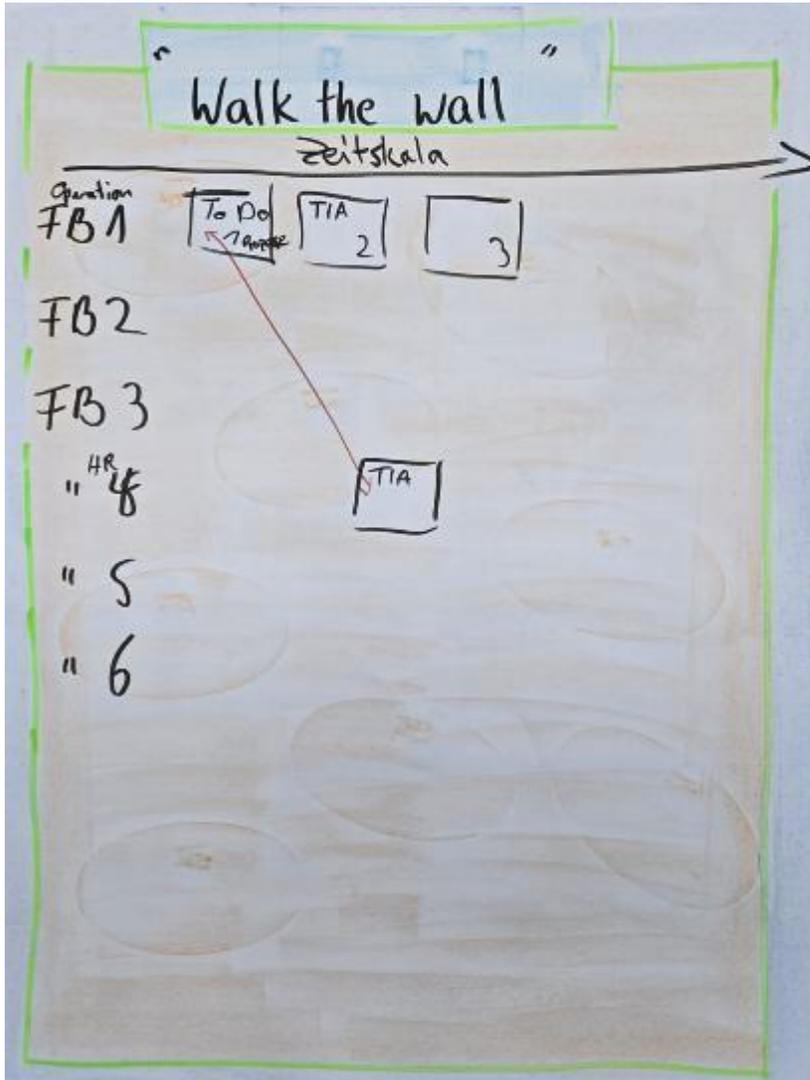
Der wichtigste Punkt bei der Nachprojektphase ist, einen Finanzbericht zu erstellen, in dem abzulesen ist, wie erfolgreich das Projekt Management auch kostenseitig war.

Also – alles ist gleich wichtig. Nichts sollte wegfallen.

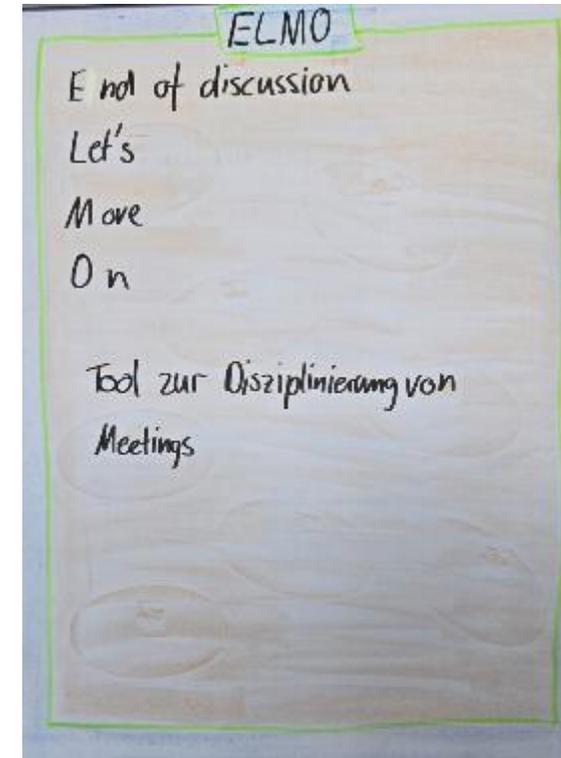


Zusatzmaterial

Methodentipps



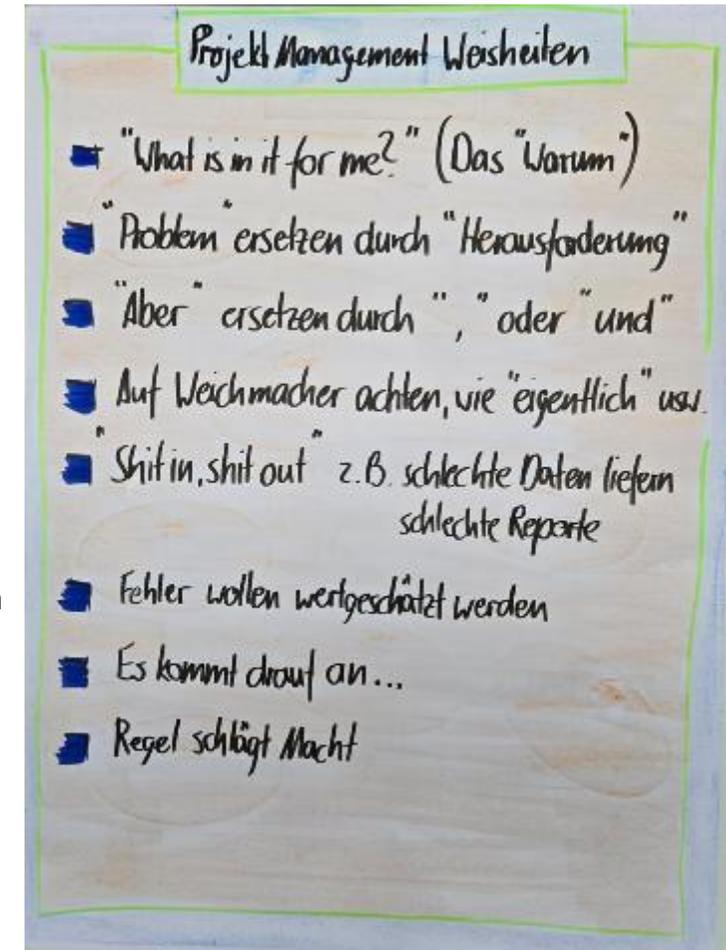
- „Walk-The-Wall“ wird in großen Räumen an der Wand umgesetzt. Die Wand wird mit Paketpapier ausgekleidet. Dann werden die verschiedenen Fachbereiche vertikal auf die linke Seite geschrieben. Danach horizontal die Zeitleiste für das Projekt.
- Jeder Vertreter eines Bereiches hat seine Projektschritte auf Karteikarten geschrieben. Sie werden nach und nach gemäß Fachbereich und Position auf der Zeitleiste festgeklebt. Jeder Fachbereich stellt seine ToDos vor. Abhängigkeiten zu ToDos anderer Fachbereiche wird mit roten Wollfäden erkennbar gemacht.
- So entsteht ein Gesamtbild, das allen Beteiligten hilft, das Gesamtprojekt mit allen Schnittstellen und Abhängigkeiten zu erfassen.
- Gerne wird ein Walk-The-Wall, das je nach Projektumfang ein bis zwei Tage dauern kann, mit einem Team-Event abgeschlossen.
- Ein Walk-The-Wall sollte bei großen und mehrjährigen Projekten mindestens ein- bis zweimal pro Jahr stattfinden.



- ELMO ist ein Werkzeug, das extrem hilfreich ist, wenn die Teilnehmenden gerne viel reden, abschweifen oder sich gerne „festbeißen“.
- Elmo ist für alle da und kann durch jeden eingeworfen werden.
- Sollte die Diskussion trotzdem von der Mehrheit als sinnvoll angesehen werden, wird dem ELMO erfahrungsgemäß auch widersprochen.

Projektmanagement - Weisheiten (2)

- „What is in it for me?“ Das „warum“ zu erklären hilft den meisten Menschen, den Sinn auch für mich selbst zu erkennen.
- Selbstverständlichkeiten wollen ausgesprochen werden – was für mich selbstverständlich ist, muss für andere noch lange nicht selbstverständlich sein.
- Sprichst Du von „Problemen“, macht man Widerstände und Herausforderungen groß. Sprichst Du von **Herausforderungen**, dann wird`s kleiner.
- Wenn schlampig gearbeitet wird, egal ob bei Datenpflege oder der Definition eines SMARTen Zieles, wird das Ergebnis ebenso schlampig sein. Also: **shit in – shit out**
- Suche bei Fehlern nicht nach Schuldigen, sondern nach Ursachen und stelle diese ab. – Nutze Fehler als Chance.
- Das Aller-aller-Wichtigste; **Ohne Kommunikation ist alles NICHTS.**
- **Hindernisse und Fehler erkennen und** nicht ignorieren, sondern **wertschätzen**. Ignorierst Du Hindernisse, so werden sie Dir später auf die Füße fallen
- **Servant Leadership** heißt „**Dienende Führung**“: das Team ist der Chef und der Chef unterstützt das Team und hält allen den Rücken frei, um ein bestmögliches Ergebnis zu erzielen.
- „Aber“ ersetzen durch ein Komma oder „und“
- „Es kommt drauf an“... Selten gibt es allgemeingültige Lösungen. Meist kommt es drauf an...
- Regel schlägt Macht: Mächtige halten gerne die Dinge unkonkret, geben lieber wenig Klarheit. Klare Regeln hingegen können genutzt werden, um Mächtige in ihre Schranken zu weisen.



Projektmanagement - Weisheiten (2)

- „**Trust the Process**“ – einen Schritt nach dem anderen machen. Gerade bei großen Projekten ist es sehr hilfreich, immer nur die nächsten Schritte im Detail zu planen. Je genauer im Projektmanagement gearbeitet wird, um so besser ist das Ergebnis.
- Habe Aufwände und Erträge im Blick: **für kleine Projekte viele Ressourcen ist Verschwendung**. Für große Projekte zu wenige Ressourcen einsetzen gefährdet den Projekt-Erfolg.
- Gute Auftrags- und Rollenklärung sowie die konsequente Formulierung eines SMARTen Zieles beugen Misserfolgen vor.
- **Wenn Du schnell sein willst, mach langsam**: Wenn Du an Planung und Controlling sparst, werden mehr Fehler entstehen und damit entweder das Projekt verlängert oder der Projekterfolg gefährdet.
- Klare Sprache sichert den Projekterfolg – Weichmacher gefährden ihn. (z.B. Hätte, könnte, sollte, müsste, vielleicht, eigentlich, theoretisch)

Buchtipps für klassisches Projektmanagement (1)

1. "Projektmanagement: Handbuch für die Praxis" – von Hans-D. Litke

Inhalt: Dieses Buch bietet einen umfassenden Überblick über die Grundlagen des klassischen Projektmanagements. Es behandelt Themen wie Projektplanung, -steuerung und -überwachung und gibt viele praxisnahe Tipps. Es ist besonders gut für Einsteiger geeignet.

Warum empfehlenswert: Verständliche Sprache, gute Praxisbeispiele, solides Grundlagenwerk.

2. "Basiswissen Projektmanagement" – von GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

Inhalt: Dieses Buch stammt von der GPM (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement), einer führenden Organisation im Bereich Projektmanagement. Es ist ein praxisorientiertes Handbuch und deckt alle wichtigen Aspekte des klassischen Projektmanagements ab, von der Planung über die Durchführung bis zum Abschluss.

Warum empfehlenswert: Offizielles Werk der GPM, ideal zur Vorbereitung auf Projektmanagement-Zertifizierungen.

3. "Projekte zum Erfolg führen: Das ultimative Handbuch für den Projektleiter" – von Rainer Müller

Inhalt: In diesem Buch werden die praktischen Herausforderungen des Projektmanagements beschrieben. Es geht über reine Theorie hinaus und zeigt, wie man Projekte erfolgreich leitet, insbesondere im klassischen Kontext.

Warum empfehlenswert: Praxiserfahrung wird stark betont, viele hilfreiche Tools und Checklisten.

4. "Projektmanagement: Der systematische Weg zum Erfolg" – von Heinz Schelle, Alfons Schmidt, Roland G. Grabowski

Inhalt: Ein fundiertes Werk, das die systematische Herangehensweise an Projekte in den Mittelpunkt stellt. Es enthält viele Fallstudien und Best Practices aus der Praxis, was es besonders für Führungskräfte und Projektleiter interessant macht.

Warum empfehlenswert: Kombination von Theorie und Praxis, systematischer Ansatz.

Buchtipps für klassisches Projektmanagement (2)

5. "PMBOK Guide – Ein Leitfaden zum Projektmanagement" – Project Management Institute (PMI), deutsche Ausgabe

Inhalt: Der **PMBOK Guide** ist der weltweit anerkannte Standard des Projektmanagements. Es bietet eine umfassende Einführung in das klassische Projektmanagement, basierend auf den Prozessen und Wissensgebieten des Project Management Institute (PMI).

Warum empfehlenswert: Standardwerk für Projektmanager, nützlich für alle, die PMI-Zertifizierungen (z.B. PMP) anstreben.

6. "Projektmanagement in der Praxis: Wie Sie Projekte erfolgreich planen, steuern und abschließen" – von Harald Wehnes

Inhalt: Dieses Buch konzentriert sich auf die praktische Anwendung der Projektmanagement-Theorien und -Methoden. Es behandelt neben den Grundlagen auch moderne Entwicklungen und Herausforderungen in der Praxis.

Warum empfehlenswert: Praxisnah und anwenderfreundlich, bietet viele nützliche Checklisten und Werkzeuge.

7. "Der Termin: Ein Roman über Projektmanagement" – von Tom DeMarco

Inhalt: Obwohl es sich um einen Roman handelt, erklärt dieses Buch viele Aspekte des Projektmanagements in einer leicht verständlichen und unterhaltsamen Form. Es ist eine Geschichte über die Herausforderungen eines Managers, ein Softwareprojekt innerhalb eines engen Zeitrahmens abzuschließen.

Warum empfehlenswert: Unterhaltsame und lehrreiche Lektüre, ideal für alle, die auf eine lockere Weise etwas über Projektmanagement lernen wollen.

8. "Projektmanagement für Dummies" – von Stanley E. Portny, deutsche Ausgabe

Inhalt: Dieses Buch ist eine leicht zugängliche Einführung in das Projektmanagement und behandelt alle wesentlichen Themen auf einfache, verständliche Weise. Es ist ideal für Einsteiger, die eine schnelle und fundierte Einführung in die Materie suchen.

Warum empfehlenswert: Verständlich, leicht zugänglich, ideal für Anfänger.

Buchtipps für die Führung von Projektteams (1)

1. "Führen in Projekten: Ein praxisorientierter Leitfaden für Projektleiter" – von Jürgen Kluge

Inhalt: Dieses Buch konzentriert sich auf die speziellen Anforderungen, die an Projektleiter gestellt werden, wenn es um die Führung von Teams geht. Es deckt Themen wie Führungstechniken, Motivation, Konfliktmanagement und Kommunikation ab.

Warum empfehlenswert: Praxisnaher Leitfaden für das erfolgreiche Führen von Projektteams, mit vielen nützlichen Praxisbeispielen.

2. "Teamführung in Projekten: Erfolgreiches Teammanagement in der Projektarbeit" – von Andreas Hartmann und Frank Tassone

Inhalt: Das Buch bietet eine detaillierte Auseinandersetzung mit der Führung und Motivation von Projektteams. Es behandelt Methoden zur Teamentwicklung und beschreibt, wie man ein effizientes und motiviertes Team aufbaut und steuert.

Warum empfehlenswert: Konkrete Methoden und Werkzeuge für die Praxis der Teamführung, speziell auf die Anforderungen von Projektarbeit zugeschnitten.

3. "Leadership im Projektmanagement: Teams erfolgreich führen" – von Cornelius König und Ursula K. Leicht-Deobald

Inhalt: Dieses Buch beschreibt, wie Führung in Projekten gelingen kann. Es kombiniert klassisches Führungswissen mit modernen Ansätzen des agilen Projektmanagements und zeigt, wie man Teams erfolgreich führt, motiviert und durch schwierige Phasen bringt.

Warum empfehlenswert: Guter Mix aus klassischen und agilen Führungsansätzen, besonders wertvoll für erfahrene Projektleiter, die sich weiterentwickeln wollen.

4. "Psychologie für Projektmanager: Soziale Kompetenz für den Projekterfolg" – von Elke Berning, Markus Dörr, Dietmar Ernst

Inhalt: Dieses Buch geht besonders auf die **menschlichen Faktoren** im Projektmanagement ein. Es behandelt psychologische Aspekte der Teamführung, wie Motivation, Konfliktlösung, Teamdynamik und die Bedeutung emotionaler Intelligenz.

Warum empfehlenswert: Wichtiger Fokus auf die zwischenmenschlichen Aspekte der Führung, die oft der Schlüssel zum Projekterfolg sind..

Buchtipps für die Führung von Projektteams (1)

1. "Führen in Projekten: Ein praxisorientierter Leitfaden für Projektleiter" – von Jürgen Kluge

Inhalt: Dieses Buch konzentriert sich auf die speziellen Anforderungen, die an Projektleiter gestellt werden, wenn es um die Führung von Teams geht. Es deckt Themen wie Führungstechniken, Motivation, Konfliktmanagement und Kommunikation ab.

Warum empfehlenswert: Praxisnaher Leitfaden für das erfolgreiche Führen von Projektteams, mit vielen nützlichen Praxisbeispielen.

2. "Teamführung in Projekten: Erfolgreiches Teammanagement in der Projektarbeit" – von Andreas Hartmann und Frank Tassone

Inhalt: Das Buch bietet eine detaillierte Auseinandersetzung mit der Führung und Motivation von Projektteams. Es behandelt Methoden zur Teamentwicklung und beschreibt, wie man ein effizientes und motiviertes Team aufbaut und steuert.

Warum empfehlenswert: Konkrete Methoden und Werkzeuge für die Praxis der Teamführung, speziell auf die Anforderungen von Projektarbeit zugeschnitten.

3. "Leadership im Projektmanagement: Teams erfolgreich führen" – von Cornelius König und Ursula K. Leicht-Deobald

Inhalt: Dieses Buch beschreibt, wie Führung in Projekten gelingen kann. Es kombiniert klassisches Führungswissen mit modernen Ansätzen des agilen Projektmanagements und zeigt, wie man Teams erfolgreich führt, motiviert und durch schwierige Phasen bringt.

Warum empfehlenswert: Guter Mix aus klassischen und agilen Führungsansätzen, besonders wertvoll für erfahrene Projektleiter, die sich weiterentwickeln wollen.

4. "Psychologie für Projektmanager: Soziale Kompetenz für den Projekterfolg" – von Elke Berning, Markus Dörr, Dietmar Ernst

Inhalt: Dieses Buch geht besonders auf die **menschlichen Faktoren** im Projektmanagement ein. Es behandelt psychologische Aspekte der Teamführung, wie Motivation, Konfliktlösung, Teamdynamik und die Bedeutung emotionaler Intelligenz.

Warum empfehlenswert: Wichtiger Fokus auf die zwischenmenschlichen Aspekte der Führung, die oft der Schlüssel zum Projekterfolg sind..

Buchtipps für die Führung von Projektteams (2)

5. "Konfliktmanagement für Projektleiter: Der Weg zur erfolgreichen Lösung von Konflikten im Projektalltag" – von Thomas Kraus

Inhalt: Konflikte in Projektteams sind häufig. Dieses Buch beschreibt Strategien und Techniken, wie Projektleiter Konflikte frühzeitig erkennen, angemessen darauf reagieren und sie konstruktiv lösen können.

Warum empfehlenswert: Spezieller Fokus auf Konfliktbewältigung, was eine wichtige Kompetenz für Projektleiter ist.

6. "Projektteams erfolgreich führen: Führung, Motivation und Teamentwicklung im Projektmanagement" – von Wolfgang Leimgruber

Inhalt: In diesem Buch wird beschrieben, wie man Projektteams erfolgreich durch alle Phasen des Projekts führt. Es geht um Teambuilding, Kommunikation, Motivation und den Umgang mit schwierigen Situationen.

Warum empfehlenswert: Praxisorientierte Tipps, die sich besonders auf die Dynamik von Projektteams konzentrieren.

7. "Motivierende Projektführung: Wie Sie als Projektleiter Teams und Stakeholder begeistern" – von Holger Schneider

Inhalt: Der Schwerpunkt dieses Buchs liegt auf der **Motivation** von Projektteams und Stakeholdern. Es zeigt auf, wie Projektleiter ihre Teams zu Höchstleistungen anspornen können, und gibt praxisnahe Tipps zur Kommunikations- und Motivationsführung.

Warum empfehlenswert: Gute Balance zwischen Motivationstheorie und praktischen Anwendungsbeispielen.

8. "Führen ohne Macht: Projektmanagement mit System" – von Tom DeMarco und Timothy Lister

Inhalt: Dieses Buch beschäftigt sich mit der speziellen Herausforderung des Führens ohne formelle Macht. Projektleiter haben oft nicht die direkte Autorität über ihre Teammitglieder, und dieses Buch zeigt, wie man trotzdem erfolgreich führt.

Warum empfehlenswert: Ein Klassiker zum Thema "laterale Führung" – wichtig für Projektleiter, die nicht über formale Hierarchien verfügen.

Weitere Buchtipps aus der Gruppe

Mit einem Vorwort von Spencer Johnson

Das Pinguin- Prinzip

Wie Veränderung zum Erfolg führt

John Kotter
Holger Rathgeber

Der
Bestseller



Droemer

Die amerikanische Originalausgabe erschien 2006
unter dem Titel »Our Iceberg Is Melting« bei Saint Martin's Press,
New York.

Besuchen Sie uns im Internet:
www.droemer.de
www.das-pinguin-prinzip.com

© 2005 John Kotter und Holger Rathgeber
© 2006 des Vorworts Spencer Johnson, M.D.
Für die deutschsprachige Ausgabe:
© 2006 Droemer Verlag
Ein Unternehmen der Droemerschenschen Verlagsanstalt
Th. Knorr Nachf. GmbH & Co. KG, München
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk darf – auch teilweise – nur mit
Genehmigung des Verlags wiedergegeben werden.
Umschlaggestaltung: ZERO Werbeagentur, München
Umschlagabbildung: Peter Mueller
Satz: Adobe InDesign im Verlag
Druck und Bindung: Offizin Andersen Nexö, Leipzig
Printed in Germany
ISBN 978-3-426-27572-6

2 4 5 3 1



WAS HAT MEIN CHEF DAVON, DASS ES MICH GIBT?

Der wirkungsvollste Punkt
für Arbeitnehmer,
ihren (eigenen) Arbeitsplatz
dauerhaft zu sichern.



KARL PILSL
Wirtschaftsjournalist in den USA

WAS HAT
MEIN CHEF DAVON,
DASS ES MICH GIBT?

WAS SUCHT EIN ARBEITGEBER?

Probleme lösen, nicht Probleme machen, heißt die Devise.
Die Frage heißt: „Was hat mein Chef davon, dass es mich gibt?“
Chefs, die Mitarbeiter fürs Problemmachen bezahlen,
sind mittlerweile ausgestorben.

IHREN TRAUMJOB GIBT ES BEREITS.

Auch wenn Sie momentan mit Ihrer Arbeitsstelle unzufrieden sein sollten,
Ihren Traumjob gibt es bereits. Wahrscheinlich sogar in der Firma, in der Sie
derzeit arbeiten, denn die Kürschen in Nachbarns Garten sind nicht besser.
Wie finde ich meinen Traumjob in der Firma, in der ich bereits arbeite?

DIESES BUCH GIBT AUCH ANTWORT AUF DIE FRAGEN:

Was muss ich tun: Ich möchte gerne mehr verdienen.
Was muss ich tun: Ich möchte gerne befördert werden.

Wirtschaftsjournalist in den USA, Vorleser, Autor mehrerer Bücher, International-Public-Speaker

Geboren 1948 in Österreich, seit mehr als 35 Jahren in allen Höhen und Tiefen eingeweihter, erfahrener
Unternehmer und Gründer, dutzender Firmen und Organisationen in Österreich, Deutschland und den
USA hat selbst – neben einigen Risikoverträgen – viele erfolgreiche Projekte geplant und Leadership-Teams
erfolgreich installiert und aufgebaut. Karl Pils hat in den letzten 18 Jahren viele erfolgreiche
US-Unternehmen studiert, recherchiert und analysiert auf die ihnen größtenteils zugrunde
liegenden Erfolgsprinzipien.

Verlag Gute Nachricht

VORTRÄGE · SEMINARE · MEDIEN
... und Ihre Zukunft ist gesichert!

Verlag Gute Nachricht GmbH
Friedberger Str. 53 a · 94746 Vorderischning
Telefon 08531-9149-0 · Telefax 08531-9149-14
www.wirtschaftsevolution.de

ISBN 9 783426 27572 6 EUR 14,-



9 783426 27572 6

**Viel Erfolg für Deine
zukünftigen Projekte!**