



# pm baseline



Version 3.0

# Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser!

Es freut mich, dass Sie die **pm baseline 3.0**, die aktualisierte Version unserer bewährten **pm baseline**, in Händen halten. Denn die **pm baseline** stellt relevante Wissens Elemente und Methoden des Projekt- und Programmmanagements und des Managements projektorientierter Organisationen umfassend und in kompakter Form dar und kann Sie dadurch gut bei Ihrer Arbeit unterstützen.

Die Projektmanagement-Wissenselemente sind in der **pm baseline** nach Definitionen und Prozessbeschreibungen sowie nach Projektmanagement-Methoden, wie sie in den Projektmanagement-Teilprozessen (Projektstart, Projektcontrolling, etc.) zum Einsatz kommen, strukturiert. Dadurch ist es für den/die Leser/in leicht, die jeweils für ihn/sie gerade relevanten Schwerpunkte zu identifizieren.

Neben den Informationen zum Projektmanagement finden Sie in der **pm baseline** auch umfassendes Basis-Wissen zum Programmmanagement und über das Management projektorientierter Organisationen. Dabei ist uns wichtig, einen durchgängig dokumentierten Ansatz zu bieten und die einheitliche Verwendung von PM-Begrifflichkeiten sicherzustellen.

Die Inhalte der **pm baseline** sind State of the Art. Gemeinsam mit der IPMA-Kompetenzrichtlinie (ICB 3.0) sind sie die Grundlage für die Projektmanagement-Zertifizierungen durch **pma**. Die **pm baseline** ist allerdings kein Projektmanagement-Lehrbuch oder Skriptum und kann daher den Erwerb von individuellem Projektmanagement-Wissen nicht ersetzen.

## **pma/IPMA-Zertifizierungen hoch im Kurs**

Weltweit gibt es bereits über 300.000 zertifizierte Projektmanager/innen. Und täglich werden es mehr, denn die internationale Bedeutung der Zertifizierung steigt. Internationale und multikulturelle Projekte sind wichtig und kostspielig. Unternehmen legen sie deshalb oftmals nur mehr in die Hände von Projektmanager/innen mit international gültigen Zertifikaten bzw. vertrauen ausschließlich Unternehmen mit zertifizierten Projektmanager/innen. Die Anerkennung von professioneller Ausbildung auf international vergleichbarem Level hebt den Berufsstand und ihren ganz persönlichen Wert am Arbeits- und Projektmanagement-Markt!

Projekt Management Austria (pma) ist mit über 500 Mitgliedern Österreichs größte Projektmanagementvereinigung. Durch eine eigene Organisationseinheit (**pma zertifizierungsstelle**) bietet **pma** mehrstufige, international renommierte 4- L- C \*) -Zertifizierungen an bzw. auch die international erforderlichen Re-Zertifizierungen. Das Zertifizierungsprogramm ist von der International Project Management Association (IPMA) validiert, das Zertifikat ist somit international anerkannt.

\* ) Four- Level- Certification- System

## Ein Qualitäts- Siegel für umfassende Kompetenz

Im Anhang der **pm baseline** finden Sie die Taxonomie und die Bezugstabelle zur ICB 3.0. In der Taxonomie sind die Werte für Wissen und Erfahrung für die Zertifizierung zum/zur Junior Projektmanager/in, Projektmanager/in, Senior Projektmanager/in und PM-Executive festgelegt. Die Bezugstabelle zeigt den Zusammenhang zwischen den Kapiteln der **pm baseline** und den Kompetenzelementen der ICB 3.0.

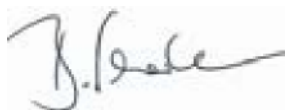
Projektmanagement-Karrierepfad



## Basis für die PM-Ausbildung

Die **pm baseline** ist aber nicht nur für PM-Lernende und PM-Praktiker/innen, sondern auch für PM-Lehrende hilfreich, denn sie bietet eine optimale Orientierung für die Gestaltung von Projektmanagement-Ausbildungsprogrammen an Schulen, Fachhochschulen, Universitäten und in Unternehmen.

Ich bin mir sicher, dass Sie die **pm baseline** bei Ihrer Arbeit im Projektmanagement unterstützt und wünsche Ihnen viel Erfolg.



Mag. Brigitte Schaden  
pma Vorstandsvorsitzende

## Entwicklung und Kommunikation der pm baseline

Die Versionen 1.0 (Nov 1999) und 2.0 (Juli 2001) der pm baseline basieren auf dem Projekt- und Programmmanagement von Univ. Prof. Dkfm . Dr. Roland Gareis.

Die Version 2.3 (Jänner 2005) stellte eine Überarbeitung dar, bei der die Erkenntnisse und das Feedback aus den Zertifizierungsprozessen von pma, mit Unterstützung von den pma assessoren/innen und pma ausbildungskooperationspartnern eingebracht wurden. Zusätzlich wurden die Literaturhinweise auf die aktuellen Erscheinungen in Österreich angepasst. In der Version 2.4 (Mai 2007) wurden die Literaturangaben ergänzt.

In der aktuellen Version 3.0 wurden die Wissens Elemente und Methoden auf Basis der ICB 3.0 erweitert und vertieft.

Die pm baseline Version 3.0 ist geistiges Eigentum von pma – PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA. Für den Inhalt verantwortlich zeichnet der Vorstand.

pma dankt den pma assessoren und pma ausbildungskooperationspartnern für Feedback und Verbesserungsvorschläge im Zuge der Erarbeitung der pm baseline 3.0.

Die pm baseline wird einer periodischen Weiterentwicklung unterzogen. Die jeweiligen Updates werden auf der Homepage von pma ([www.p-m-a.at](http://www.p-m-a.at)) publiziert und damit allen Interessierten verfügbar gemacht.

### **Geschlechtsspezifische Formulierung:**

Wir haben bei der Formulierung geschlechtsspezifischer Begriffe (z.B. der Projektmanager, die Projektmanagerin) zugunsten der Einfachheit und Lesbarkeit bewusst die feminine Formulierung gewählt, adressieren dabei aber immer beide Geschlechter.

### Projekt pm baseline 3.0

Projektauftraggeberin:	Mag. Brigitte Schaden
Projektleiterin:	Mag. (FH) Nicola Krall
Projektteam:	Peter Birnstingl, MSD MSc Dr. Martina Huemann Johann Siegl Michael Wolf
Mitarbeit:	Dr. Angelika Basch
Grafik:	Peter Birnstingl, MSD MSc

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Projekt- und Programmmanagement.....</b>	<b>7</b>
1.1	Projekte und Programme.....	7
1.1.1	Wahrnehmung von Projekten und Programmen.....	7
1.1.2	Geschäftsprozess, Projekt und Programm.....	8
1.1.3	Investition, Projekt und Programm.....	9
1.1.4	Projektportfolio, Projekte-Netzwerk, Projekte-Kette.....	10
1.2	Projektmanagement als Geschäftsprozess.....	11
1.2.1	Gestaltung des Projektmanagement-Prozesses.....	11
1.2.2	Teilprozess Projektstart.....	11
1.2.3	Teilprozess Projektkoordination.....	11
1.2.4	Teilprozess Projektcontrolling.....	12
1.2.5	Teilprozess Projektmarketing.....	12
1.2.6	Teilprozess Management einer Projektkrise.....	12
1.2.7	Teilprozess Projektabschluss.....	13
1.3	Programmmanagement als Geschäftsprozess.....	14
1.3.1	Gestaltung des Programmmanagement-Prozesses.....	14
1.3.2	Beschreibung der Programmmanagement- Teilprozesse.....	15
1.4	Projekt- bzw. Programmhandbuch.....	16
<b>2</b>	<b>Methoden zum Management von Projekten und Programmen.....</b>	<b>17</b>
2.1	Zusammenhang zur IPMA-Kompetenzrichtlinie (ICB 3.0).....	17
2.2	Methoden zum Projektstart: Projektabgrenzung und Projektkontext.....	17
2.2.1	Projektabgrenzung und Projektkontext.....	17
2.2.2	Vor- und Nachprojektphase.....	18
2.2.3	Zusammenhang zwischen Projekt und Unternehmensstrategie.....	18
2.2.4	Beziehungen des Projekts zu anderen Aufgaben.....	18
2.2.5	Business Case.....	19
2.2.6	Projektumweltanalyse.....	19
2.3	Methoden zum Projektstart: Design der Projektorganisation.....	21
2.3.1	Projektorganisationsformen.....	21
2.3.2	Projektrollen.....	22
2.3.3	Projektteamarbeit.....	23
2.3.4	Kommunikation in Projekten.....	24
2.3.5	Projektkultur.....	25
2.3.6	Führen in Projekten.....	26
2.4	Methoden zum Projektstart: Projektplanung.....	27
2.4.1	Projektziele.....	27
2.4.2	Betrachtungsobjekteplan.....	28
2.4.3	Projektstrukturplan.....	29
2.4.4	Arbeitspaket-Spezifikationen.....	30
2.4.5	Projektfunktionendiagramm.....	31
2.4.6	Projekttermine.....	32
2.4.7	Projektressourcen.....	33
2.4.8	Projektkosten.....	34
2.4.9	Projektfinanzmittel.....	35
2.4.10	Projektrisiken.....	36
2.5	Methoden zur Projektkoordination.....	37
2.5.1	To-Do-Listen.....	37
2.5.2	Sitzungsprotokolle.....	38
2.5.3	Abnahmeprotokolle.....	39
2.5.4	Kommunikationsplan.....	39
2.5.5	IKT-Mittel einsetzen.....	40
2.6	Methoden zum Projektcontrolling.....	41
2.6.1	Soll-Ist-Vergleich.....	41
2.6.2	Project-Score-Card.....	42
2.6.3	Relevanzbaummethode.....	43
2.6.4	Meilensteintrendanalyse.....	44

2.6.5	Soziales Projektcontrolling .....	44
2.6.6	Adaption der Projektpläne .....	45
2.6.7	Steuerungsmaßnahmen .....	46
2.6.8	Projektfortschrittsberichte .....	46
2.7	Methoden zum Projektmarketing .....	47
2.8	Methoden zum Management von Projektkrisen .....	48
2.8.1	Projektkrise .....	48
2.8.2	Strategien und Maßnahmen zum Managen einer Projektkrise .....	49
2.8.3	Ursachenanalyse .....	50
2.8.4	Szenariotechnik .....	51
2.9	Methoden zum Projektabschluss .....	52
2.9.1	Projektabschluss .....	52
2.9.2	Evaluierung des Projekts und des Projektteams .....	53
2.9.3	Projektabschlussdokumentation .....	54
2.9.4	Lessons Learned und Erfahrungsaustausch .....	55
2.10	Zusammenhang zwischen den Methoden .....	56
2.11	Spezifika Programmmanagement .....	57
<b>3</b>	<b>Methoden zur sozialen Kompetenz .....</b>	<b>58</b>
3.1	Zusammenhang IPMA-Kompetenzrichtlinie (ICB 3.0) .....	58
3.2	Soziale Kompetenz in Projekten und Programmen .....	59
3.2.1	Soziale Kompetenz .....	59
3.2.2	Team Kompetenzen .....	60
3.3	Interventionsmethoden .....	61
3.3.1	Überblick Interventionsmethoden .....	61
3.3.2	Feedback .....	62
3.3.3	Reflexion .....	63
3.4	Umgang mit Emotionen und Diversity in Projekten und Programmen .....	64
3.4.1	Umgang mit Emotionen .....	64
3.4.2	Umgang mit Diversity .....	65
3.5	Konfliktmanagement .....	66
3.5.1	Reduktion von möglichen Konfliktpotentialen .....	66
3.5.2	Handhabung von Konflikten .....	67
3.6	Moderation und Präsentation .....	68
3.6.1	Workshops, Sitzungen und Projektpräsentationen .....	68
3.6.2	Kreativitätsmethoden .....	69
3.6.3	Entscheidungsmethoden .....	70
3.6.4	Präsentationsmethoden .....	71
3.7	Gesprächsführung und Verhandlung .....	72
<b>4</b>	<b>Management von projektorientierten Organisationen .....</b>	<b>73</b>
4.1	Zusammenhang zur IPMA-Kompetenzrichtlinie (ICB 3.0) .....	73
4.2	Die projektorientierte Organisation .....	74
4.3	Spezifische Organisationsstrukturen der projektorientierten Organisation .....	75
4.4	Projektmanagement-Richtlinien .....	76
4.5	Projektportfoliomanagement .....	77
4.5.1	Beauftragung von Projekten und Programmen .....	77
4.5.2	Projektportfoliokoordination .....	78
4.5.3	Projekte Netzwerken .....	79
4.6	Management-Consulting, -Auditing und Coaching .....	80
4.7	Human Ressource Management in der projektorientierten Organisation .....	81
4.8	Prozessmanagement in der projektorientierten Organisation .....	82
4.8.1	Prozessorientierung in der projektorientierten Organisation .....	82
4.8.2	Makro- und Mikro-Prozessmanagement .....	83
4.8.3	Prozessliste .....	84
4.8.4	Prozesslandkarte .....	85
4.8.5	Prozessstrukturplan .....	86
4.8.6	Prozessablaufplan .....	87
<b>5</b>	<b>Bezugstabelle pm baseline 3.0 zu ICB 3.0 .....</b>	<b>88</b>
<b>6</b>	<b>Bezugstabelle ICB 3.0 zu pm baseline 3.0 .....</b>	<b>93</b>
<b>7</b>	<b>Literaturquellen .....</b>	<b>97</b>

# 1 Projekt- und Programmmanagement

## 1.1 Projekte und Programme

### 1.1.1 Wahrnehmung von Projekten und Programmen

Projekte und Programme können unterschiedlich wahrgenommen werden, und zwar als

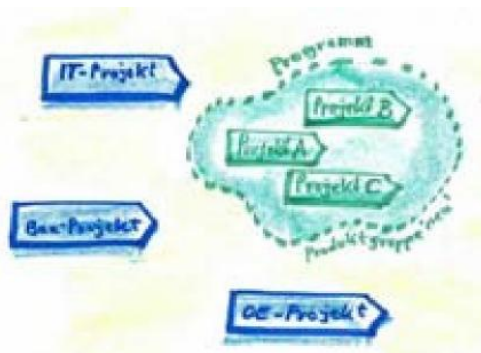
- komplexe Aufgaben
- temporäre Organisationen
- soziale Systeme

Projekte und Programme sind komplexe, meist neuartige, riskante und für das Projekt durchführende Unternehmen bedeutende Aufgaben. Sie sind zieldeterminierte Aufgaben, da die Ziele unter Konkretisierung des Leistungsumfangs, der Termine, der Ressourcen und der Kosten zwischen den Projektauftraggeberinnen und den Projektmanagerinnen vereinbart werden.

Weiters können Projekte und Programme als Organisationen wahrgenommen werden. Im Vergleich zu den relativ permanenten Strukturen der Stammorganisation von Unternehmen (z. B. Bereiche, Geschäftsfelder, Abteilungen) stellen Projekte temporäre Organisationen dar.

Projekte und Programme können auch als soziale Systeme wahrgenommen werden, die sich einerseits klar von ihren Umwelten abgrenzen und andererseits zu diesen Beziehungen haben. Als eigenständiges System hat ein Projekt bzw. ein Programm einen spezifischen Sinn und eine eigene Struktur. Elemente der Projektstruktur sind z.B. projektspezifische Werte und Regeln, Projektrollen, projektspezifische Kommunikationsformen, Planungs- und Controllingmethoden.

Die Differenzierung von Projekten in unterschiedliche Arten ermöglicht es, je Projektart spezifische Herausforderungen und Potentiale für das Projektmanagement bzw. Programmmanagement zu analysieren. Projekte können nach Branche, Standort oder Ziel, Konkretisierungs- bzw. Wiederholungsgrad, Auftraggeberschaft, Dauer und Bezug zu Unternehmensprozessen differenziert werden.



### 1.1.2 Geschäftsprozess, Projekt und Programm

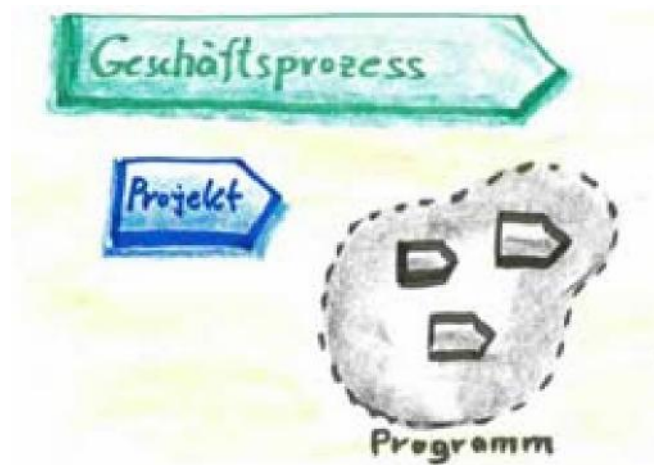
Ein Prozess ist ein klar abgegrenzter organisatorischer Ablauf, an dem mehrere Rollen und eine oder mehrere Organisationseinheiten mitwirken. Prozesse bestehen aus einem Bündel von Aufgaben und Tätigkeiten, haben eine Input-/Output-Beziehung, ein Start- und Endereignis, ein definiertes Ziel und Ergebnis. Je nach Komplexität des Geschäftsprozesses ist eine adäquate Organisationsform zu wählen.<sup>1</sup>

Projekte und Programme können zur Durchführung von Geschäftsprozessen angewandt werden. Für Prozesse kleinen bis mittleren Umfangs mit relativ kurzer Dauer und wenigen beteiligten Organisationseinheiten wird die permanente Organisation eingesetzt. Typische Beispiele sind die Abwicklung der Rechnungslegung, Einstellung einer Mitarbeiterin, Jahresabschluss, etc.

Ein Projekt ist eine temporäre Organisationsform für einen relativ einmaligen Prozess von kurzer bis mittlerer Dauer, an dem insbesondere mehrere Organisationseinheiten beteiligt sind<sup>2</sup>. Typische Projekte sind die Organisation einer Veranstaltung, der Bau einer Anlage, das Upgrade einer IT-Lösung, der Bau eines Hotels, die Entwicklung eines neuen Produkts, das Legen eines komplexen Angebots, die Durchführung einer aufwendigen Feasibility Studie, die Produktion eines Films, etc.

Ein Programm ist eine temporäre Organisation zur Erfüllung eines einmaligen Prozesses großen Umfangs mit mittlerer bis langer Dauer an dem viele Organisationseinheiten beteiligt sind. Programme haben eine höhere Komplexität, meist längere Dauer, ein höheres Budget und ein höheres Risiko als Projekte. Sie sind im Vergleich zu Projekten strategisch von höherer Bedeutung.<sup>3</sup>

Typische Programme sind z.B. die Entwicklung einer neuen Produktgruppe, die Implementierung einer umfassenden IT-Lösung (wie z.B. ERP-System) in einem Konzern, die Reorganisation einer Gruppe von Unternehmen in einer Holding-Gesellschaft und große Investitionen, wie z.B. die Bahnhofsoffensive der ÖBB.



<sup>1</sup> Gareis, 2006, S 69

<sup>2</sup> Gareis, 2006, S 62 - 63

<sup>3</sup> Gareis, 2006, S 401



### 1.1.3 Investition, Projekt und Programm<sup>4</sup>

Investitionen können durch ein Projekt bzw. Programm initiiert werden. Projekte und Programme können Investitionsprozesse segmentieren. Ein Beispiel für die Segmentierung eines Investitionsprozesses ist ein Konzeptionsprojekt gefolgt von einem Programm, in dem das Konzept realisiert wird. Typischerweise entstehen durch die Segmentierung von Investitionsprozessen Projekte-Ketten, wie z.B. dem Projekt Angebotslegung, folgt das Projekt Auftragsabwicklung. Nicht alle Teile im Investitionsprozess müssen projekt- bzw. programmwürdig sein. Typische Projekte einer Produktinvestition können sein, Projekt Produktkonzeption, Projekt Produktentwicklung und –einführung, Projekt Produkt Relaunch.<sup>5</sup>

Der Zusammenhang zwischen Projekt und Investition wird unter anderem bei der Erstellung des Business Case sichtbar. Bei der Erstellung des Business Case werden Kosten und Nutzen der durch das Projekt bzw. Programm initiierten Investition betrachtet und bewertet.

---

<sup>4</sup> Gareis, 2006, S 71

<sup>5</sup> Gareis, 2006, S 70

### 1.1.4 Projektportfolio, Projekte-Netzwerk, Projekte-Kette

Ein Projektportfolio ist die Menge aller Projekte und Programme einer projekt-orientierten Organisation zu einem definierten Zeitpunkt. Es ist eine Stichtagsbetrachtung. Bei Organisationen, die sehr viele Projekte in ihrem Portfolio halten, ist es sinnvoll, mehrere Portfolios für unterschiedliche Projektarten darzustellen.<sup>6</sup>

Ein Projekte-Netzwerk ist eine Teilmenge von eng gekoppelten Projekten und Programmen des Projektportfolios, die zu einem Zeitpunkt durchgeführt werden oder geplant sind.<sup>7</sup> Die Bildung eines Projekte-Netzwerkes kann sich aufgrund verschiedener Kriterien, wie z.B. Leistungen für die gleichen Kundinnen, Leistungen in der gleichen geografischen Region, Leistungen in Kooperation mit der gleichen Partnerin, Einsatz gleicher Technologie etc. ergeben. Projekte-Netzwerke haben keine klaren Grenzen, d.h., es können auch Projekte von Partnerinnen oder Lieferantinnen berücksichtigt werden, wenn deren Berücksichtigung einen Beitrag zur Realisierung der gemeinsamen Ziele leisten kann.

Eine Projekte-Kette ist eine Menge an sequentiellen Projekten z.B. ein Konzeptions- und Realisierungsprojekt oder ein Pilot- und Folgeprojekt etc. Eine Projekte-Kette ist daher eine Zeitraumbetrachtung.<sup>8</sup> Das Management von Projekte-Ketten verfolgt das Ziel, die Kontinuität im Management von zwei oder mehreren aufeinander folgenden Projekten zu sichern. Dabei sind organisatorische und personalpolitische Maßnahmen wie z.B. Überlappungen beim Projektauftraggeberinnenteam und bei der Projektorganisation zu erfüllen. Die Integration von zwei aufeinander folgenden Projekten erfolgt durch die Berücksichtigung von Maßnahmen im Projektabschlussprozess des ersten Projektes und im Projektstartprozess des Folgeprojektes.

Projektportfolio, Projekte-Netzwerk und Projekte-Kette sind selbst keine Organisationen, sondern stellen Cluster/Bündel von Projekten und Programmen dar.

---

<sup>6</sup> Gareis, 2006, S 489

<sup>7</sup> Gareis, 2006, S 489

<sup>8</sup> Gareis, 2006, S 489

## 1.2 Projektmanagement als Geschäftsprozess

### 1.2.1 Gestaltung des Projektmanagement-Prozesses

Projektmanagement ist ein Geschäftsprozess der projektorientierten Organisation. Der Projektmanagement-Prozess startet mit der Erteilung des Projektauftrages und endet mit der Projektabschluss. Er beinhaltet die Teilprozesse Projektstart, Projektkoordination, Projektcontrolling und Projektabschluss. Diese Teilprozesse des Projektmanagements stehen miteinander in Beziehung. Die Projektkoordination läuft über die Gesamtdauer des Projekts.

Zusätzlich mögliche Teilprozesse sind „Projektmarketing“ und „Management einer Projektkrise“.

Betrachtungsobjekte des Projektmanagement sind:

- der Projektauftrag, die Projektziele, Projektleistungen, Projekttermine, Projektressourcen, Projektkosten und Projektrisiken
- die Projektorganisation und die Projektkultur sowie
- der Projektkontext (Vor-, Nachprojektphase, Projektumwelten, andere Projekte etc.).

Der Projektmanagement-Prozess bedarf einer bewussten Gestaltung durch Kommunikation. Diese Gestaltung umfasst die Auswahl adäquater Kommunikationsstrukturen und -formen (wie z.B. Controlling-Sitzung, Projektteam Sitzungen usw.), die Auswahl adäquater Informationstechnologie- und Telekommunikationsinstrumente zur Unterstützung der Kommunikation, die Definition adäquater Formen der Projektmanagement-Dokumentation, den Einsatz von Standardprojektplänen und Checklisten, die Auswahl adäquater Projektmanagement-Methoden und die Entscheidung, einen Projektcoach mit einzubeziehen.

### 1.2.2 Teilprozess Projektstart

Die Aufgaben des Projektstarts sind der Transfer von Know-how aus der Vorprojektphase in das Projekt, die Vereinbarung von Projektzielen, die Erstellung adäquater Projektpläne, das Design einer adäquaten Projektorganisation, die Teambildung, die Projektentwicklung, die Etablierung des Projekts als soziales System, die Planung von Maßnahmen zum Risikomanagement, zur Krisenvorsorge, die Planung der Gestaltung von Projekt-Kontext-Beziehungen, die Konstruktion eines gemeinsamen "Big Project Picture", die Durchführung eines ersten Projektmarketing und die Erstellung der Basisversion der Projektmanagement-Dokumentation.

### 1.2.3 Teilprozess Projektkoordination

Die Aufgaben der Projektkoordination sind die laufende Sicherung des Projektfortschritts, die laufende Sicherung der adäquaten Informationen für Projektteammitglieder, Projektmitarbeiterin und Vertreterin relevanter Umwelten, sowie die laufende Unterstützung der Erfüllung einzelner Arbeitspakete. Die Projektkoordination startet mit der Projektbeauftragung und endet mit der Projektabschluss. Die Projektkoordination beinhaltet: Laufende Qualitätssicherung der (Zwischen-) Ergebnisse von Arbeitspaketen, laufende Kommunikation der Projektmanagerin mit Projektteammitgliedern und der Projektauftraggeberin, laufende Gestaltung der Beziehungen zu relevanten Umwelten und die Disposition von Projektressourcen.

### **1.2.4 Teilprozess Projektcontrolling**

Die Aufgaben des Projektcontrollings sind die Feststellung des Projektstatus, das Review der Konstruktion des "Big Project Picture", die Vereinbarung bzw. die Vornahme steuernder Maßnahmen, die Weiterentwicklung der Projektorganisation und der Projektkultur, die Erstellung von Fortschrittsberichten, die Neugestaltung der Projekt-Kontext-Beziehungen und die Durchführung von Projektmarketingmaßnahmen. Eine Neuvereinbarung von Projektzielen kann unter bestimmten Rahmenbedingungen erforderlich sein. Der Projektcontrollingprozess findet stichtagsbezogen mehrmals im Rahmen eines Projekts statt und startet mit der Veranlassung des Projektcontrollings und endet, wenn der jeweilig freigegebene Projektfortschrittsbericht abgelegt ist.

### **1.2.5 Teilprozess Projektmarketing**

Die Aufgaben des Projektmarketings unterscheiden sich in produkt- und prozessbezogene Marketingaufgaben. Durch den Einsatz adäquater kommunikationsbezogener Methoden und Instrumente über die gesamte Projektdauer werden sowohl die internen als auch die externen Projektumwelten für das Projekt bzw. das Projektergebnis gewonnen. Einerseits erhöht Projektmarketing die Managementaufmerksamkeit und sichert die Akzeptanz der Projektergebnisse. Andererseits fördert es auch die Identifikation der Projektorganisation mit dem Projekt. Grundsätzlich ist Projektmarketing ein integraler Aufgabenbestandteil aller Projektrollen. Sind die Projektmarketingaufgaben sehr umfangreich und von besonderer projektbezogener Bedeutung, dann kann Projektmarketing als eigener Projektmanagement-Teilprozess abgewickelt werden.

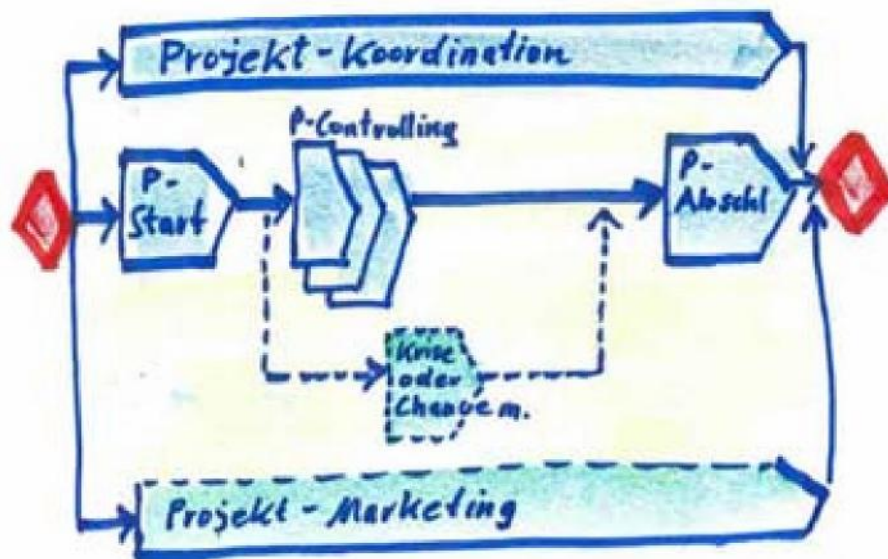
### **1.2.6 Teilprozess Management einer Projektkrise**

Die Aufgabenwahrnehmung für die Projektkrisenbewältigung beginnt mit der Definition der Krise und endet, wenn das Ende der Krise kommuniziert wurde. Projektkrisen stellen eine existentielle Bedrohung des Projekts dar und haben oft überraschende Ursachen. Im Rahmen des Projektstarts und des Projektcontrollings können aber auch Szenarien entwickelt werden, um Potentiale zu identifizieren. Um Projektkrisen zu bewältigen, ist ein spezifischer Prozess durchzuführen. Aufgaben z.B. des Prozesses zur Bewältigung einer Projektkrise sind die Bewältigung einer existentiellen Bedrohung und die Sicherung der Fortführung des Projektes und die Limitierung des möglichen Schadens für das Projekt.

Werden im Rahmen der Projektabwicklung Chancen für das Projekt wahrgenommen (z.B. Steigerung des Leistungsumfangs), dann sind ebenfalls entsprechende Maßnahmen für die Nutzung dieser Potentiale im Rahmen eines spezifischen Prozesses zu veranlassen und durchzuführen.

### 1.2.7 Teilprozess Projektabschluss

Die Aufgaben des Projektabschlusses sind die Erstellung der "As-is"-Dokumentation (die letztgültige Version des Projekthandbuchs mit den aktualisierten Projektplänen per Stichtag Projektende), die Planung und das Sicherstellen der Erledigung inhaltlicher Restarbeiten (in der Nachprojektphase), das Treffen von Vereinbarungen für die Nachprojektphase und die eventuelle Investitionsevaluierung, die Erstellung von Projektabschlussberichten, der Transfer des gewonnen Know-hows (Lessons Learned) in die das Projekt durchführenden Stammorganisationen und in andere Projekte, die Auflösung der Projektumweltbeziehungen, der emotionale Abschluss durch Projektbeurteilung, die Auflösung des Projektteams und die (eventuelle) Auszahlung von Projektprämien und ein abschließendes Projektmarketing. Der Projektabschlussprozess beginnt mit der Veranlassung des Projektabschlusses und endet mit der Abnahme des Projekts durch die Projektauftraggeberin.



## 1.3 Programmmanagement als Geschäftsprozess

### 1.3.1 Gestaltung des Programmmanagement-Prozesses

Wie der Projektmanagement-Prozess, stellt auch der Programmmanagement-Prozess einen Geschäftsprozess der projektorientierten Organisation dar. Er ist zusätzlich zum Management einzelner Projekte eines Programms zu erfüllen.

Der Programmmanagement-Prozess startet mit der Programmbeauftragung und endet mit der Programmabnahme.

Programmmanagement erfolgt einerseits kontinuierlich über die Programmdauer und andererseits energetisch in den einzelnen Programmmanagement-Teilprozessen, Programmstart, Programmkoordination, Programmmarketing, Programmcontrolling und Programmabschluss.

Betrachtungsobjekte des Programmmanagement sind:

- der Programmauftrag, die Programmziele, Programmleistungen, Programmtermine, Programmressourcen, Programmkosten und Programmriskien
- die Programmorganisation und Programmkultur sowie
- der Programmkontext (Vor- & Nachprogrammphase, Programmumwelten, andere Programme und Projekte)

Der Programmmanagement-Prozess bedarf ebenfalls einer bewussten Gestaltung durch Kommunikation, die eine gezielte Auswahl an adäquaten Kommunikationsstrukturen und -formen sowie die Auswahl geeigneter Informations- und Telekommunikationsinstrumente zur Unterstützung der Kommunikation umfasst.

Im Programmmanagement entsprechen die einsetzbaren Methoden denen des Projektmanagements und werden aus Programmsicht unter Beachtung der jeweiligen Spezifika angewendet (z.B. Programmzieleplan, Programmstrukturplan usw.).

### 1.3.2 Beschreibung der Programmmanagement- Teilprozesse

Der Programmmanagement-Prozess entspricht grundsätzlich dem Projektmanagement-Prozess, wobei dem Teilprozess Programmmarketing besondere Bedeutung zufällt.

Der Programmmanagement-Prozess gliedert sich in folgende Teilprozesse:

- Programmstart
- Programmkoordination
- Programmcontrolling
- Programmmarketing
- Management einer Programmkrise, wenn erforderlich
- Programmabschluss

Der Programmauftrag ist das Startereignis eines Programms, die Programmabnahmen stellt das formale Programmende dar. Der Programmstart- und der Programmabschluss sind zeitlich befristet und werden nur einmal im Programm durchgeführt. Der Teilprozess Programmcontrolling ist ein periodischer Prozess und wird mehrmals im Programm durchgeführt. Die Programmkoordination und das Programmmarketing sind kontinuierliche Prozesse.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Gareis, 2006, S 405

## 1.4 Projekt- bzw. Programmhandbuch

Sowohl für Projekte als auch für Programme werden zur Dokumentation Handbücher erstellt. Die Gestaltung von Programmhandbüchern erfolgt analog zur Erstellung von Projekthandbüchern. Im Folgenden wird das Projekthandbuch kurz beschrieben.

Das Projekthandbuch dient zur Dokumentation aller aktuellen projektmanagement- und projektergebnisbezogenen Inhalte eines Projekts. Der Projektmanagement-Anteil wird im Rahmen des Projektmanagement-Teilprozesses „Projektstart“ erstellt und dokumentiert alle relevanten Planungsergebnisse des Projekts. Er ist die Grundlage für alle weiteren Projektmanagementmaßnahmen während der Projektabwicklung. Die Dokumente der Projektergebnisse werden in einem zweiten Teil abgelegt. Es wird empfohlen, die inhaltliche Struktur entsprechend den Projektmanagement-Teilprozessen bzw. dem Projektstrukturplan zu gliedern.

Das Projekthandbuch stellt ein zentrales Kommunikationsinstrument dar, das bereits bei der Erstellung im Projektteam eine gemeinsame Wirklichkeit vom Projekt schaffen soll. Es bietet durch die systemische Abbildung des Projekts sowie durch die durchgängige Struktur einen transparenten Einblick in die Projektabwicklung.

Das Projekthandbuch kann sowohl analog in Papierform als auch in elektronischer Form bereitgestellt werden.

Der Projektmanagement-Teil des Projekthandbuchs stellt für das Projektteam die Grundlage für die Projektumsetzung dar. Es ist sicherzustellen, dass alle Projektteammitglieder auf die aktuelle Version Zugriff haben. Adaptierungen bzw. Ergänzungen (z.B. Fortschrittsberichte oder To-Do-Listen) erfolgen durch die Projektmanagerin im Zug des Projektcontrollings und der Projektkoordination. Im Teilprozess „Projektabschluss“ werden die Planungsdokumente im Projekthandbuch evaluiert und der Abschlussbericht erstellt. Das Projekthandbuch stellt eine wichtige Dokumentation für die lernende Organisation dar.





## 2 Methoden zum Management von Projekten und Programmen

### 2.1 Zusammenhang zur IPMA-Kompetenzrichtlinie (ICB 3.0)

Die Methoden zum Management von Projekten und Programmen stellen eine Auswahl und Erweiterung von wesentlichen Methoden zu den gemäß ICB 3.0 beschriebenen PM-technischen Kompetenzen dar. Die folgenden Projektmanagement-Methoden sind nach den Projektmanagement-Teilprozessen strukturiert in denen sie vorwiegend zur Anwendung kommen. Das schließt jedoch nicht aus, dass einige Methoden auch in anderen Projektmanagement-Teilprozessen angewendet werden können bzw. müssen.

Die Methoden der PM-technischen Kompetenzen finden analog auch in Programmen Anwendung. Auf Spezifika des Programmmanagements wird am Ende des Kapitels hingewiesen.

Hinweis zur Beauftragung: Die Beauftragung gehört zum zeitlichen Kontext eines Projekts, also in die Vorprojektphase. Daher kommen Methoden zum Projektstart auch in der Vorprojektphase zur Anwendung, um einen ersten Entwurf der Projektplanung bzw. einen Entwurf des Projekthandbuchs zu erstellen.

### 2.2 Methoden zum Projektstart: Projektabgrenzung und Projektkontext

#### **2.2.1 Projektabgrenzung und Projektkontext**

Bereits in der Vorprojektphase wird das Projekt in zeitlicher, sachlicher und sozialer Hinsicht erstmalig abgegrenzt. Dies geschieht durch die Definition des Projektstartereignisses- bzw. des Projektendereignisses, der Projektziele und ein erster Entwurf der Projektorganisation (z. B. potentielle Projektteammitglieder).

Durch diese Abgrenzung des Projekts können drei verschiedene Formen des Projektkontextes, der zeitliche, sachliche und soziale Projektkontext definiert und beurteilt werden.

Über die zeitliche Abgrenzung durch den Projektstarttermin und den Projektendtermin ergibt sich mit der Vor- bzw. Nachprojektphase der zeitliche Kontext.

In der Analyse des sachlichen Kontextes werden

- der Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie und Projekt,
- die Beziehung zwischen dem Projekt und anderen Aufgaben (Programme, Projekte, etc.) und sachlichen Rahmenbedingungen und
- der Zusammenhang zwischen Projekt und dem zu Grunde liegenden Business Case betrachtet.

Der soziale Kontext wird in der Projektumweltanalyse betrachtet. Es wird zwischen internen und externen Projektumwelten unterschieden.



### **2.2.2 Vor- und Nachprojektphase**

Durch die Definition des Projektstart und Projektendereignisses, die das Projekt in zeitlicher Weise abgrenzen, werden die Vor- und Nachprojektphase als zeitlicher Projektkontext betrachtet. Das Kennen der Vorgeschichte, die zum Projekt geführt hat, ist wichtig für das Verständnis des Projekts und die Entwicklung adäquater Projektstrukturen. Ein Informationstransfer der Handlungen, Entscheidungen, Vereinbarungen und deren Dokumentationen aus der Vorprojektphase in das Projekt sind notwendig. Auch die Erwartungen bezüglich der Nachprojektphase beeinflussen sowohl den zu erfüllenden Leistungsumfang als auch die Strategien zur Gestaltung der Projektumwelt-Beziehungen.

### **2.2.3 Zusammenhang zwischen Projekt und Unternehmensstrategie**

Bei der Analyse des Zusammenhangs zwischen den Unternehmensstrategien und dem betrachteten Projekt ist zu klären, ob und wie die Strategien des Unternehmens die Beauftragung des Projekts veranlassten und in welcher Form und in welchem Ausmaß das Projekt zur Realisierung der Unternehmensstrategien beiträgt. Weiters ist festzustellen, ob das Projekt die laufende Weiterentwicklung der Unternehmensstrategien beeinflusst.

### **2.2.4 Beziehungen des Projekts zu anderen Aufgaben**

Beziehungen zwischen einem Projekt und anderen gleichzeitig im Unternehmen geführten Aufgaben (Programme, Projekte etc.) können synergetisch oder konkurrierender Art sein. Ziel ist es daher, Abhängigkeiten herauszufinden, welche hinsichtlich der Ziele, der Methoden, der eingesetzten Ressourcen und notwendigen Zwischenergebnisse bestehen.

### **2.2.5 Business Case**

Jedes Projekt hat einen Beitrag zum Geschäftserfolg zu leisten. Die wirtschaftlichen Konsequenzen einer durch ein Projekt initiierten Investition oder Veränderung können als "Business Case" dargestellt werden.

Ziel des Business Case ist es dabei, nicht nur die unmittelbaren Projektkosten und –nutzen, sondern auch die daraus abzuleitenden Folgekosten und –nutzen zu erfassen und zu bewerten.

Zur Bewertung einer Investition sind Wirtschaftlichkeitsrechnungen anzustellen (Kapitalwertmethode, interner Zinsfuß, Annuitätenmethode, etc.).

Der Business Case umfasst alle Prozesse und Aktivitäten von der Projektidee bis zum Ende der Nutzung der Projektergebnisse, das heißt er inkludiert Vor- und Nachprojektphase. Diese werden einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung unterzogen. Es wird geprüft ob sämtliche anfallenden Aufwendungen von der Projektidee, über die Projektdurchführung, bis hin zur Nutzung der Projektergebnisse gegenüber den Erträgen der Nutzungsphase wirtschaftlich sind.

### **2.2.6 Projektumweltanalyse**

Die Projektumweltanalyse ist eine Methode, die Beziehungen, Erwartungshaltungen und Einflüsse auf das Projekt durch interne und externe soziale Umwelten zu betrachten und zu bewerten. Auf Grundlage der Analyseergebnisse werden erforderliche Maßnahmen zur Gestaltung der Umweltbeziehungen abgeleitet. Die Gestaltung der Projektumweltbeziehungen ist eine Projektmanagementaufgabe.

Es ist dabei zu bestimmen, welche Umwelten "relevant" für das Projekt sind und maßgeblich den Projekterfolg beeinflussen können.

Relevante Projektumwelten können in projektinterne und projektexterne Umwelten unterschieden werden. Projektexterne Umwelten sind z.B. Kundin, Lieferantin, Banken, aber auch Bereiche und Abteilungen des projektdurchführenden Unternehmens. Die externen Projektumwelten sind in erster Linie am Endergebnis des Projekts interessiert. Projektinterne Umwelten sind soziale Umwelten, die einen wesentlichen Beitrag im Zuge der Projektabwicklung liefern und Projektrollen innerhalb der Projektorganisation übernehmen.

Die Beziehungen zwischen den Umwelten und dem Projekt können bewertet werden und diese Bewertung soll mittels Symbolen (z.B. +/-, etc.) dargestellt werden. Aus dieser Bewertung werden adäquate Maßnahmen für das Beziehungsmanagement abgeleitet.



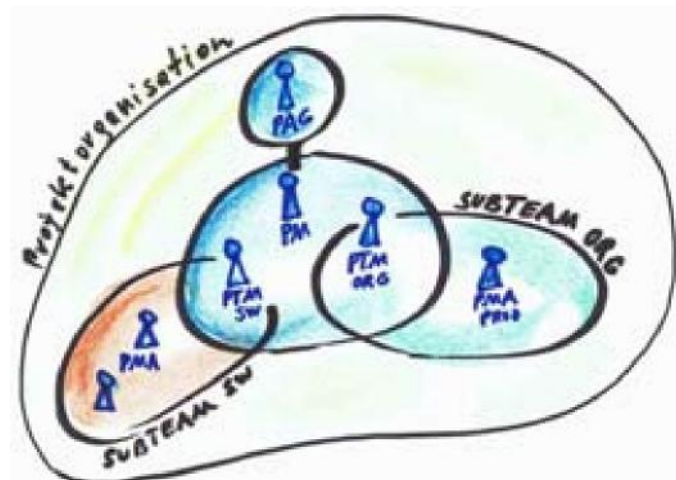
## 2.3 Methoden zum Projektstart: Design der Projektorganisation

### 2.3.1 Projektorganisationsformen

Im Projektmanagement können drei wesentliche Formen der Projektorganisation unterschieden werden, die Einfluss-Projektorganisation, die Matrix-Projektorganisation und die reine Projektorganisation. Bei der Einfluss-Projektorganisation übt die Projektmanagerin eine Stabsfunktion ohne formelle Weisungsbefugnis aus. Sie verfolgt den Ablauf des Projekts und berät ihre Vorgesetzten über durchzuführende Maßnahmen. Die Matrix-Projektorganisation ist durch eine Teilung der Weisungsbefugnisse zwischen Projektmanagerin und der Linienvorgesetzten des Projektteammitgliedes oder Projektmitarbeiters gekennzeichnet. In der reinen Projektorganisation hat die Projektmanagerin alle formellen Kompetenzen den Projektteammitgliedern und Projektmitarbeitern gegenüber. Bei dieser Organisationsform wird eine organisatorische Verselbstständigung (Unabhängigkeit) meist dadurch unterstützt, dass die Projektmitarbeiter aus den verschiedenen funktionalen Abteilungen ausgegliedert und räumlich zusammengezogen werden.

Eine Projektorganisation kann sowohl durch die Übertragung von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortungen aus der Linie an die Projektteammitglieder als auch durch das Integrieren von beispielsweise Kundenvertreterin gestärkt werden und dadurch eine relativ autonome Organisation darstellen.

Im Projektorganigramm werden die Projektrollen, deren Beziehungen zueinander und Projektkommunikationsstrukturen dargestellt.



### 2.3.2 Projektrollen

Eine Rolle ist definiert als die Menge von Erwartungen an die entsprechende Rollenträgerin. Durch die Beschreibung von Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen und Verhaltenserwartungen werden Projektrollen definiert. Ziele der Definition von Projektrollen sind die Schaffung von Klarheit bezüglich der Zusammenarbeit im Projektteam, die Unterstützung der sozialen Abgrenzung eines Projekts von der Linie bzw. externen Projektumwelten und die Berücksichtigung spezifischer Rollenanforderungen.

Es kann zwischen Rollen, die Individuen wahrnehmen, und Rollen, die Gruppen wahrnehmen, unterschieden werden.

Projektbezogene Individualrollen sind z.B.

- Projektauftraggeberin
- Projektmanagerin
- Projektteammitglied
- Projektmitarbeiterin

Projektbezogene Gruppenrollen sind z.B.

- Projektauftraggeberinnenteam (z. B. Lenkungsausschuss, Steering Committee, ...)
- Projektteam
- Subteams

Bei der Definition von Projektrollen ist eine zur projektbezogenen Aufgabe passende Projektrollenbezeichnung von Vorteil und erhöht die klare Ansprechbarkeit in der Kommunikation bzw. in der Darstellung im Projektorganigramm. Beispiele hierfür sind „Projektteammitglied Entwicklung“, „Projektmitarbeiter Testung“ oder auch „Subteam Schulung“.



### 2.3.3 Projektteamarbeit

Da Projekte eine Vielzahl zusammenhängender Aufgaben zum Inhalt haben, deren Erfüllung die Grenzen einzelner Organisationseinheiten überschreitet, die Mitarbeit verschiedener Fachbereiche notwendig macht und die Entwicklung spezifischer organisatorischer Strukturen erfordert, ist Teamarbeit die Grundvoraussetzung um den Erfolg eines Projekts zu gewährleisten.

Ziel der Zusammensetzung von Projektteams ist allerdings nicht die "Summe der Qualifikationen" der einzelnen Projektteammitglieder und Projektmitarbeiterinnen, sondern die Qualifikation des Teams als Ganzes zu optimieren.

Erfolgskriterien für gute Teamarbeit sind insbesondere eindeutige Zielvorgaben, klare Rollenverteilungen, aktive Beteiligung aller Mitglieder, funktionierende Kommunikation, Spielregeln und Normen, motivierte Teammitglieder und klare Entscheidungskompetenzen.

Um im Projektteam ein projektbezogenes Selbstverständnis zu entwickeln, bedarf es der gemeinsamen Erarbeitung eines „Big Project Pictures“. Dafür eignet sich am Beginn der Projektstart Workshop. Das „Big Project Picture“ ist auch im Verlauf des Projekts z.B. im Projektcontrolling immer wieder herzustellen.

Es ist ein besonderes Augenmerk auf die Teamentwicklungsphasen von der Teambildung bis zur Teamauflösung zu legen. Der Projektmanager kann hier aktiv steuern. Die traditionellen Teamentwicklungsphasen von Tuckman beinhalten<sup>10</sup>: (Formierungsphase („Forming“), Konfliktphase („Storming“), Regelphase („Norming“), Arbeitsphase („Performing“) und Auflösung (Adjourning)).



<sup>10</sup> Tuckman, 1965  
Version 3.0 - August 2008

### 2.3.4 Kommunikation in Projekten

Im Projektstartprozess können die Kommunikationsformen Einzelgespräche, Kick-off Meeting und Projektstart-Workshop kombiniert werden. Zur Sicherung der entsprechenden Projektmanagement-Qualität ist ein Projektstart-Workshop erforderlich.

Das Ziel eines Einzelgesprächs der Projektmanagerin mit einem Projektteammitglied ist es, Informationen über das Projekt und wechselseitige Erwartungen bezüglich der Zusammenarbeit auszutauschen. Diese grundsätzliche Orientierung stellt eine gute Basis für die Teilnahme an den weiteren Kommunikationsformen dar.

Das Ziel eines Kick-off Meetings ist die Information des Projektteams und anderer relevanter Umwelten über das Projekt durch die Projektauftraggeberin und die Projektmanagerin. Es handelt sich dabei um eine "Einwegkommunikation" im Umfang von 2 bis 3 Stunden mit wenig Möglichkeit zur Interaktion.

Das Ziel eines Projektstart-Workshops ist es, gemeinsam im Projektteam Projektziele abzuklären, Projektstrukturen weiterzuentwickeln, alle erforderlichen Projektplanungsdocuments zu verfeinern bzw. zu ergänzen und das "Big Project Picture" zu entwickeln. Durch die Interaktionen der Teammitglieder im Workshop wird ein wesentlicher Beitrag zur Projektkulturentwicklung geleistet. Ein Projektstart-Workshop dauert 1 bis 3 Tage und findet in moderierter Form meist außerhalb des täglichen Arbeitsplatzes, eventuell in einem Seminarhotel, statt. Das Ergebnisdokument ist das Projekthandbuch.





### 2.3.5 Projektkultur

Als eigenständiges soziales System hat ein Projekt eine Kultur. Die Projektkultur kann als die Gesamtheit der Werte, Normen und Regeln eines Projekts definiert werden.

Projektkultur ist nicht direkt beschreibbar, sondern kann aufgrund der Fähigkeiten und Verhaltensweisen der Mitglieder der Projektorganisation, der Planungs- und Controllingmethoden, der Formen der Projektkommunikation, etc. beobachtet werden.

Projektspezifische Werte liefern Maßstäbe dafür, was im Projekt als gut, wertvoll und wünschenswert angesehen wird. Sie bestimmen bewusst und unbewusst das Verhalten der Projektteammitglieder und geben Handlungsorientierung.

Methoden zur Entwicklung einer Projektkultur sind die Schaffung eines Projektleitbildes, Projektnamens, Projektslogans, Projektlogos, die Entwicklung eines Projekt-Glossars und projektspezifische "soziale" Veranstaltungen.

Projektspezifische Regeln wie z.B. im Projekt zu verwendenden Informationstechnologien, Anwesenheit bei Sitzungen, etc. sollen Projektteammitgliedern Handlungsorientierung geben und können im Projekthandbuch zusammengefasst werden.



### 2.3.6 Führen in Projekten

Führungsaufgaben in Projekten sind von Projektauftraggeberinnen, von Projektmanagerinnen und vom Projektteam wahrzunehmen. Es werden unterschiedliche Führungsstile in Projekten eingesetzt werden z.B. der autokratische, der kooperative, der demokratische, der situative Führungsstil.<sup>11</sup>

Funktionen der Führung sind z.B.<sup>12</sup>

- Bereitstellung von Information,
- Treffen von Zielvereinbarungen und Aufgabenverteilungen,
- Informieren, Entscheiden,
- Feedback geben, Reflexion, Förderung des Lernens und der Weiterentwicklung,
- Schaffung von Rahmenbedingungen zur Motivation von Teammitgliedern z.B. durch Delegation und
- das Steuern von Energie im Projekt.

Systemisch betrachtet, ist das zentrale Element der Führung die zielgerichtete Kommunikation – die Intervention. Es werden Einzelpersonen bzw. Teams geführt. Führen in Projekten und Programmen ist eng mit den Projektmanagement-Teilprozessen Projektstart, Projektcontrolling, Projektkoordination, Projektabschluss verbunden und mit der Gestaltung dieser.

Führungsaufgaben sind das Geben von Handlungsorientierung für die Projektteammitglieder, die Motivation und Weiterentwicklung der Mitglieder der Projektorganisation. Für die Leistungserfüllung sind den Projektteammitgliedern Handlungsfreiräume zur Verfügung zu stellen, die im Projektablauf tendenziell geringer werden.

Führungsaufgaben sind zwar kontinuierlich wahrzunehmen, allerdings bedarf es auch einer ereignisorientierten Führung. Bei der ereignisorientierten Führung wird durch den Einsatz von Ereignissen wie z.B. Projekt-Workshops, Projektpräsentationen, Meilensteinfeiern, etc. die Energie in Projekten gesteuert. Die Energie kann nicht über die gesamte Projektdauer kontinuierlich hoch erhalten werden. Die Methoden der Führung sind entsprechend der Teamzusammensetzung und der vorliegenden Kultur anzupassen und einzusetzen.



<sup>11</sup> Rattay, 2003, S 48 – 52

<sup>12</sup> Gareis, 2006, S 141 – 152

## 2.4 Methoden zum Projektstart: Projektplanung

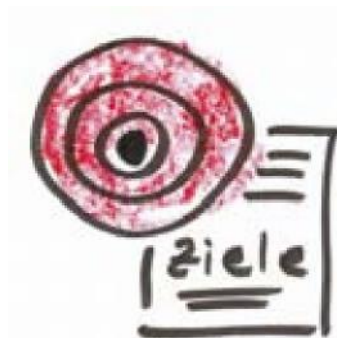
### 2.4.1 Projektziele

Projekte können als zielorientierte Organisationen verstanden werden. Im Zuge des Projekts sind vor allem inhaltliche, terminliche und budgetäre Ziele zu realisieren. Die Projektziele sollen den Sinn eines Projekts erklären und den angestrebten Sollzustand zum Projektende definieren bzw. beschreiben. Eine ganzheitliche Projektsicht gewährleistet die Berücksichtigung aller Zielperspektiven. Es kann in Hauptziele (Ergebnisziele) und Zusatzziele unterschieden werden.

Zusatzziele können prozessbezogene Ziele, wie z.B. die Weiterentwicklung des Personals im Projektmanagement, sein. Sie liefern zusätzliche Synergien, die über den definierten Leistungsumfang des Projekts hinaus gehen.

Projektziele sind sowohl hinsichtlich der angestrebten Qualität als auch der angestrebten Quantität operational zu formulieren. Die Zielerreichung muss zum Projektende messbar sein. Die Ziele sollen durch eine Ergebnisplanung untermauert werden. Bei Bedarf können durch die Definition von Nicht-Zielen die sachlichen Projektgrenzen klarer festgelegt werden.

Im Projektzieleplan werden die Projektziele spezifiziert und aufgelistet. Sie können dort entsprechend in die erwähnten Haupt-, Zusatz- und Nicht-Ziele unterteilt werden.

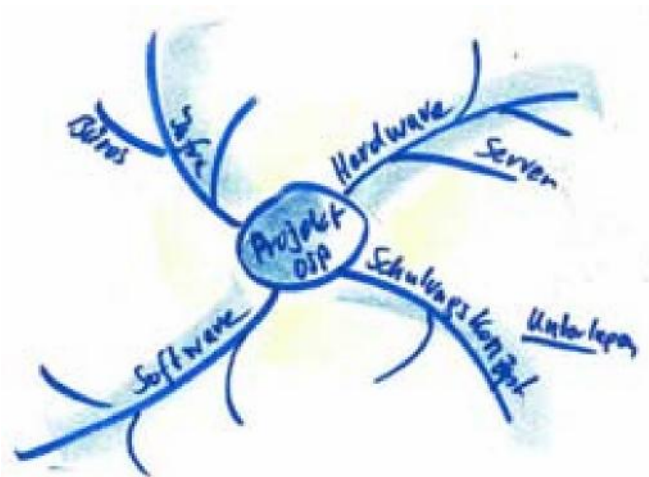


## 2.4.2 Betrachtungsobjekteplan

Der Betrachtungsobjekteplan ist eine Methode, die die in einem Projekt zu betrachtenden und zu erstellenden materiellen und immateriellen Betrachtungsobjekte (z.B. Ergebnisse, Zwischenergebnisse) in ihre Teile gliedert. Die Betrachtungsobjekte des Projektmanagements sind kein Bestandteil des Betrachtungsobjekteplans. Er stellt die einzelnen Betrachtungsobjekte und deren Zusammenhänge in einer hierarchischen Gliederung graphisch oder tabellarisch dar. Der Betrachtungsobjekteplan stellt eine Orientierung bzw. Hilfestellung bei der Erstellung der Projektstrukturplanung dar.

Ziel ist die Schaffung einer gemeinsamen Sichtweise der zu erstellenden Betrachtungsobjekte bei den Projektteammitgliedern und bei den Vertreterinnen relevanter Projektumwelten (z.B. Kundin, Lieferantin, Partnerin). Die Strukturierung der Betrachtungsobjektteile kann nach Funktionen, Bauteilen etc. erfolgen. Für die Visualisierung bieten sich Darstellungsmethoden wie z.B. Mind Map, Tabelle oder Objektstrukturplan (OSP) an.

Als Teilmenge aus dem Betrachtungsobjekteplan stellen bestimmte Objekte wesentliche Projektergebnisse bzw. Lieferobjekte des Projekts dar. Diese können eine Grundlage für Pflichtenhefte, Spezifikationslisten, Stücklisten usw. sein.



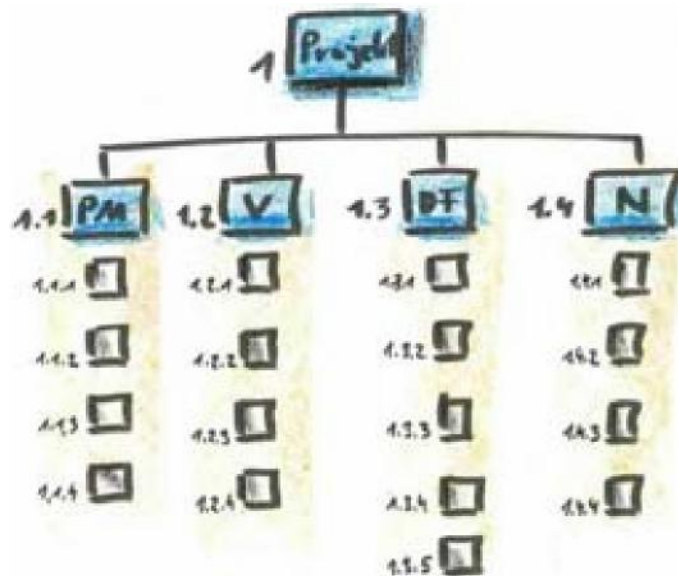
### 2.4.3 Projektstrukturplan

Ziel des Projektstrukturplans (PSP) ist die phasenorientierte Darstellung der Leistungsplanung in Form eines Baumdiagramms. Das Denken in Projektphasen fördert eine prozessorientierte Strukturierung von Projekten. Der PSP enthält alle in einem Projekt zu erfüllenden Aufgaben, die in Arbeitspaketen abgebildet werden.

In der 1. Gliederungsebene des PSP erfolgt die Darstellung des Projekts und in der 2. Gliederungsebene die Strukturierung nach Möglichkeit prozessorientiert nach Phasen. Die Projektphasen sind je Projekt unterschiedlich, sie können allerdings für bestimmte Projektarten standardisiert werden. Ab der 3. Gliederungsebene erfolgt die Darstellung der Arbeitspakete.

Der Projektstrukturplan ist

- eine Basis für die Zielvereinbarungen (Arbeitspakete) zwischen der Projektmanagerin und dem Projektteam
- eine Gliederung des Projekts in plan- und kontrollierbare Arbeitspakete
- die Grundlage für Ablauf-, Termin-, Kosten- und Ressourcenplanung
- ein zentrales Kommunikationsinstrument im Projekt



### 2.4.4 Arbeitspaket-Spezifikationen

In Arbeitspaket-Spezifikationen werden Arbeitsinhalte und -ergebnisse festgelegt. Sie dienen der Zielvereinbarung zwischen Projektmanagerin und der Arbeitspaket-Verantwortlichen (Projektteammitglieder).

Ziele der Arbeitspaket-Spezifikationen sind

- die Klärung der Inhalte je Arbeitspaket
- die klare Abgrenzung der einzelnen Arbeitspakete untereinander
- die Erkennung von Schnittstellen/Abhängigkeiten zwischen Arbeitspaketen
- die Definition von Ergebnissen
- die Festlegung der Beurteilung und Messung des Leistungsfortschritts von Arbeitspaketen (in Verbindung mit den Ergebnissen)
- das Geben von Orientierung für die Arbeit der Projektteammitglieder und die Herstellung von Verbindlichkeit

In Arbeitspaket-Spezifikationen werden nicht alle Arbeitspakete spezifiziert, sondern nur die wichtigen Arbeitspakete (z.B. neuartige, kritische, komplexe, kostenintensive).



### 2.4.5 Projektfunktionendiagramm

Im Projektfunktionendiagramm erfolgt die Dokumentation der Verteilung von zu erfüllenden Funktionen in Arbeitspaketen an Projektrollen und –umwelten. In den Kreuzungsfeldern der Matrix (Arbeitspakete und Projektrollen) werden die wahrzunehmenden Funktionen dargestellt. Dadurch wird die Form der Zusammenarbeit der Mitglieder der Projektorganisation bei der Bearbeitung der Arbeitspakete geregelt. Häufig verwendete Funktionen sind beispielsweise Durchführungsverantwortung („D“) Mitarbeit („M“), Informationsbedarf („I“) und Entscheidung („E“).

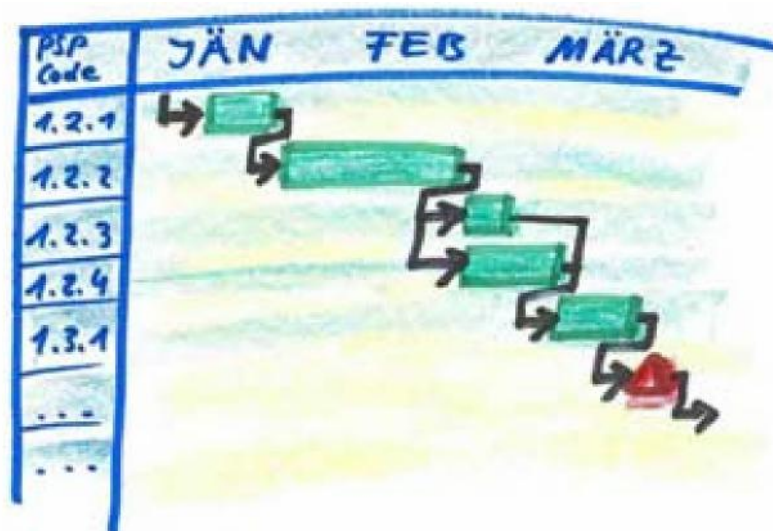
ROLLEN	PAG	PM	PTM ORG	PTM SW	PMA	...
AP						
1.2.1	M	D	M	M	I	
1.2.2		D	M	M		I
1.2.3	I	D	M	M		
1.2.4	E	M	D	M		
1.2.5					M	

## 2.4.6 Projekttermine

Bei der Planung des Projektablaufs und der Projekttermine ist bezüglich der Planungsinhalte, der Tiefe, der Planung und der einzusetzenden Planungsmethoden zu entscheiden. Gegenstände der Terminplanung können entweder das Gesamtprojekt oder Projektteile, wie z.B. einzelne Projektphasen, sein. Dabei können unterschiedliche Terminplanungsmethoden für unterschiedliche Planungsgegenstände eingesetzt werden.

Die Planung des Projektablaufs und der Projekttermine kann mit den Methoden der Meilensteinplanung, der Terminlistung, der Balkenplanung, des vernetzten Balkenplans und/oder der Netzplantechnik vorgenommen werden. Eine Meilensteinplanung ist die grösste Planungsmethode und unbedingt erforderlich. Grundlage dafür ist der Projektstrukturplan mit seinen Arbeitspaketen.

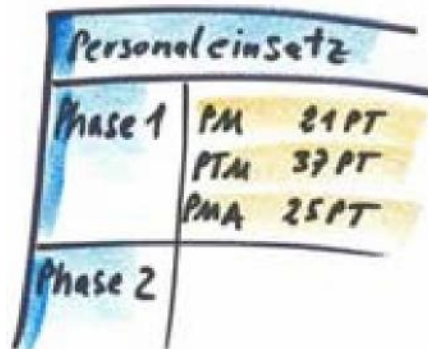
Die Meilensteinplanung, Terminlistung, Balkenplanung und Netzplantechnik ergänzen einander. Der effiziente Einsatz einer oder mehrerer Terminplanungsmethoden ist abhängig von der Komplexität und Dynamik des jeweiligen Projekts. Der Informationsbedarf für die Anwendung der unterschiedlichen Terminplanungsmethoden und die damit erzielbaren Ergebnisse sind unterschiedlich.





### 2.4.7 Projektressourcen

Ziel der Ressourcenplanung ist die Ermittlung und Darstellung der benötigten Projektressourcen im Zeitablauf sowie die Feststellung von projektbezogener Über- bzw. Unterdeckung von Projektressourcen mit den vorhandenen Projektressourcen. Mittels Projektressourcenhistogrammen kann projektbezogen der Bedarf und das Angebot von Engpassressourcen veranschaulicht werden. Ermittelte Engpassressourcen müssen rechtzeitig hinsichtlich Verfügbarkeit und Kosten optimiert und mit der Linienvorgesetzten abgestimmt werden. Typische Projektressourcen sind z.B. Personal unterschiedlicher Qualifikationen, Geräte, Finanzmittel und Materialien. Die Erstellung eines Personaleinsatzplans ermöglicht eine nach Phasen strukturierte übersichtliche Darstellung aller benötigten Personalressourcen im Projektverlauf.

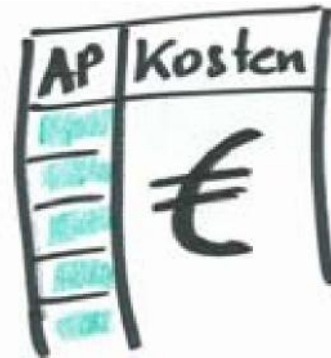


Personaleinsatz	
Phase 1	PM 21 PT PTM 37 PT PMA 25 PT
Phase 2	

### 2.4.8 Projektkosten

Projektkostenpläne dienen der Erfassung, der Transparenz, der Entwicklung und der Dokumentation der Projektkosten. Betrachtungsgegenstände der Kostenplanung sind die Arbeitspakete des Projektstrukturplans. Projektbezogene Kostenpläne können für einzelne Arbeitspakete, für einzelne Objektteile, für Teilaufträge und für das gesamte Projekt erstellt werden. Dabei hat die Gliederung der Projektkostenplanung der Gliederung des Projektstrukturplans zu entsprechen, um eine integrierte Projektplanung und ein integriertes Projektcontrolling zu ermöglichen. Kostenarten können nach funktionalen Kriterien, wie z.B. Personalkosten, Materialkosten, Gerätekosten, Verwaltungs- und Vertriebskosten, Kosten für Maßnahmen zur Risikominimierung, nach der Zurechnung zu Kostenträgern, Einzel- und Gemeinkosten, und nach der Leistungsabhängigkeit, fix und variabel unterschieden werden.

Wesentlich ist die Unterscheidung von Projektkosten, Projektzahlungen und Projektaufwendungen.



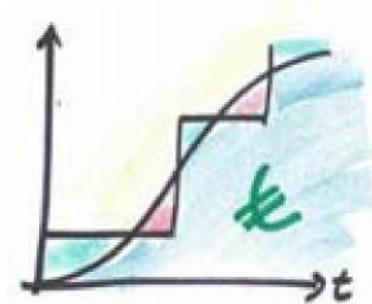
AP	Kosten
	€

### 2.4.9 Projektfinanzmittel

Finanzmittel können eine Engpassressource eines Projekts darstellen. Projektfinanzpläne sind tabellarische und/oder graphische Darstellungen des zeitlichen Anfalls der projektbezogenen Auszahlungen und Einzahlungen.

Ziel der Planung von Projektfinanzmittel ist die projektbezogene Liquiditätsplanung. Durch die Berechnung von Zahlungsüberschüssen je Periode kann der Bedarf bzw. die Verfügbarkeit von Finanzmitteln geplant werden.

Der Finanzmittelbedarf ist projektbezogen zu finanzieren. Die durch den Finanzmittelbedarf verursachten Zinskosten sind als kalkulatorische Kosten des Projekts zu berücksichtigen.



### 2.4.10 Projektrisiken

Das Projektrisiko wird als Möglichkeit der positiven (Chance) oder negativen (Gefahr) Abweichung vom Projektziel definiert. Projektrisiken sind Ereignisse oder Entwicklungen, die Leistung (Qualität), Termine, Kosten oder Erlöse von Projekten beeinflussen. Im Regelfall erfolgt eine monetäre Bewertung der Projektrisiken.

Das Risikomanagement in Projekten ist eine Aufgabe des Projektmanagements. Im Zuge des Projektrisikomanagementprozesses erfolgen auf Basis der Projektvorgaben eine Risikobeurteilung, die Risikobewältigung und die Risikoüberwachung.

Die Risikobeurteilung unterteilt sich in die Risikoidentifikation, die Risikoanalyse und die Risikobewertung. Die Risikoanalyse wird als Kombination von Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungen von Ereignissen definiert. Die Risikobewertung erfolgt durch den Vergleich der analysierten Risiken (Risikoerwartungswert) mit dem vertretbaren Projektrisiko. Wenn der Risikoerwartungswert über dem vertretbaren Projektrisiko liegt, sind präventive Maßnahmen zur Risikobewältigung zu planen.

Auch wenn durch die geplanten präventiven Maßnahmen zur Risikobewältigung (Vermeidung, Verminderung, Überwälzung) der Risikoerwartungswert unter dem vertretbaren Projektrisiko liegt, können zusätzlich korrektive Risikobewältigungsmaßnahmen geplant werden. Sowohl die präventiven als die korrektiven Risikobewältigungsmaßnahmen sind in den Projektkosten zu berücksichtigen und gesondert auszuweisen.

Die Risikoüberwachung dient dem Controlling der Effektivität der Maßnahmen zur Risikobewältigung und die wiederkehrende Analyse des Risikoerwartungswertes.



## 2.5 Methoden zur Projektkoordination

### 2.5.1 To-Do-Listen

Die To-Do-Listen stellen eine wichtige Methode im Rahmen der Projektkoordination dar. Zur Kommunikation im Projektkoordinationsprozess finden Projektteam- und Subteamsitzungen statt. Zur Unterstützung der Kommunikation werden To-Do-Listen eingesetzt. Eine To-Do-Liste ist eine Liste von im Rahmen eines Arbeitspaketes zu erfüllender Maßnahmen mit zugeordneten Verantwortlichkeiten und Terminen. Die To-Do-Liste dient den einzelnen Projektteammitgliedern zur operationalen Planung sowie zum Treffen von Vereinbarungen. To-Do-Listen werden als Ergänzung zum Projektstrukturplan und zu Arbeitspaket-Spezifikationen eingesetzt.



To Do's			
WAS	WER	WANN	ERL.
Design entwickeln	Alm B.	7. Juni	<input checked="" type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>

## 2.5.2 Sitzungsprotokolle

Ein Sitzungsprotokoll wird erstellt, um Nachvollziehbarkeit von Besprechungsergebnissen zu sichern und Vereinbarungen zu dokumentieren.

Ein Besprechungsprotokoll beinhaltet:

- die Namen der Teilnehmerinnen an der Besprechung
- Sitzungsziele und Inhalte
- wesentliche Aussagen
- getroffene Entscheidungen
- Vereinbarungen bezüglich der weiteren Vorgangsweise
- formelle Informationen (z.B. Datum, Dauer, Ort)

Für die Erstellung von Sitzungsprotokollen sollten Formulare verwendet werden, um die Projektdokumentation zu standardisieren.

Im Anhang von Besprechungsprotokollen findet sich auch meistens eine Liste von vereinbarten Aktionen/Maßnahmen, die in einer zentralen To-Do-Liste übergeführt werden soll.

### 2.5.3 Abnahmeprotokolle

Abnahmeprotokolle dienen der Dokumentation über den formalen Abschluss von Arbeitspaketen. Sie entlasten die Arbeitspaketverantwortlichen hinsichtlich ihrer zu erbringenden Leistung bei der Projektmanagerin.



### 2.5.4 Kommunikationsplan

Der im Projektstartprozess erstellte Kommunikationsplan, der alle Kommunikationsformen mit den organisatorischen Rahmenvorgaben für die Durchführung der Kommunikation regelt, z.B. in Form einer tabellarischen Auflistung, ist entsprechend anzuwenden bzw. umzusetzen.

Projektkommunikationsaufgaben sind über die gesamte Projektdauer durch alle Mitglieder der Projektorganisation wahrzunehmen. Das sind die laufende Kommunikation mit dem Projektauftraggeberinnenteam, den Projektteammitgliedern und den Projektmitarbeiterinnen sowie das laufende Projektmarketing gegenüber relevanten Projektumwelten.



### 2.5.5 IKT-Mittel einsetzen

Für die Kommunikation im Rahmen der Projektkoordination sollen die verfügbaren Mittel der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) zweckmäßig und zielgerichtet eingesetzt werden. Insbesondere bietet sich neben Telefon und Mobiletelefon das Internet an. Dabei können Anwendungen wie Email, Internetplattformen, Foren und Instant-Messaging zum Einsatz kommen. Die Projektmanagerin hat sicherzustellen, dass die Kommunikation über IKT-Mittel mit allen Projektteammitgliedern und Projektmitarbeiterinnen vereinbart ist.

Durch die Projektmanagerin ist mit dem Projektteam festzulegen, welche Information in welcher Form (analog oder elektronisch) für die Projektumsetzung unbedingt benötigt wird.

Für die Ablage und Sicherung der Dokumente können unterschiedliche Ablagesysteme verwendet werden (z.B. Dokumentenmanagementsysteme).

Für das rasche Wiederauffinden von Dokumenten ist eine einheitliche Ablagestruktur (z.B. gemäß Projektstrukturplan) festzulegen, die sowohl für die Ablage von analogen als auch für die elektronisch verfügbaren Dokumente gelten soll.

Eine einheitliche Namenskonvention stellt eine einfachere und schnellere Identifikation der jeweiligen Dateninhalte sicher.



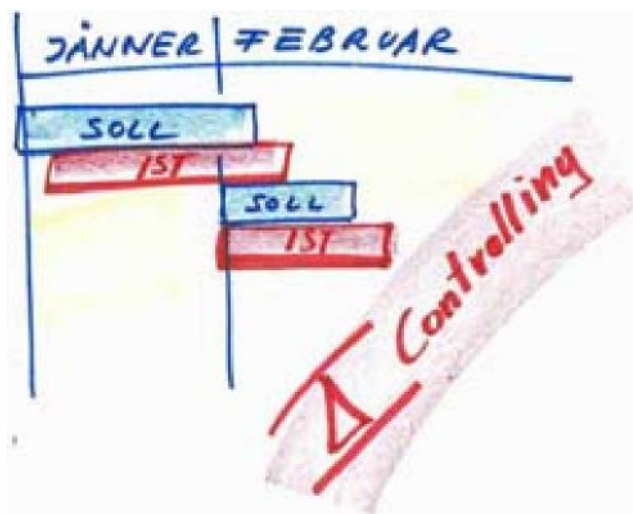


## 2.6 Methoden zum Projektcontrolling

### 2.6.1 Soll-Ist-Vergleich

Im Projektverlauf ist es notwendig ein periodisches Projektcontrolling durchzuführen. Dabei sind Abweichungen der Ist-Daten von Soll-Daten festzustellen und steuernde, korrektive Maßnahmen einzuleiten. Die Grundlage hierzu stellen die Planungsdokumente im Projekthandbuch dar.

Insbesondere sind die Leistung, die Qualität, die Kosten, die Ressourcen, Termine und auch die sozialen Aspekte zu betrachten.



### 2.6.2 Project-Score-Card

Die Project-Score-Card dient der Visualisierung des Projektstatus und ist eine Grundlage für das Steuern des Projekts. Dabei können Kriterien berücksichtigt werden wie z.B. Projektziele, Projektleistungen, Kosten, Termine, Projektorganisation, externe Projektumwelten.

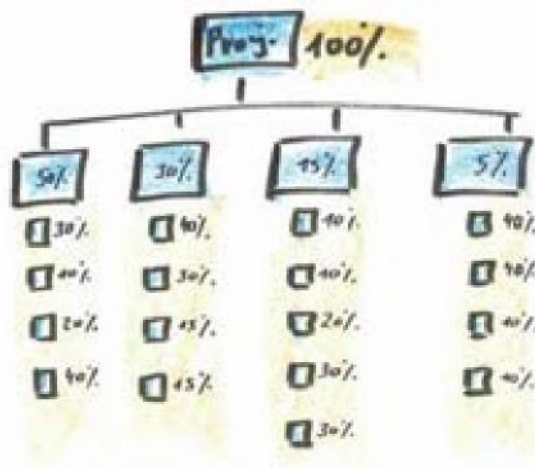
Der Status je Beurteilungskriterium wird zeitpunktbezogen definiert, wobei zur Visualisierung "Ampelfarben" verwendet werden können: Im Plan – grün, in Schwierigkeiten – gelb, in einer Krise – rot.



### 2.6.3 Relevanzbaummethode

Mit Hilfe der Relevanzbaummethode können auf Grund der Leistungsfortschritte der Arbeitspakete die Leistungsfortschritte von Projektphasen (bzw. Arbeitspaketgruppen) und des gesamten Projekts in Prozenten berechnet werden. Durch die Gewichtung der Arbeitspakete bzw. der Phasen in Prozentwerten (bezogen auf ein einheitliches Gewichtungskriterium) kann ein Relevanzbaum entwickelt werden.

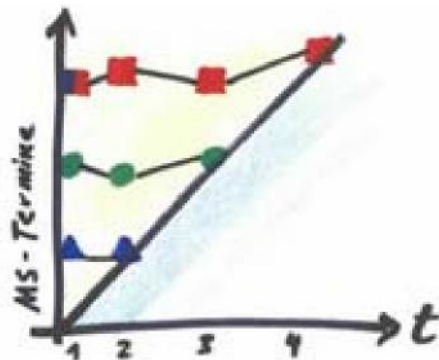
Die festgelegten Gewichtungen bestimmen die Relevanzen von Arbeitspaketen bezüglich ihrer jeweils übergeordneten Phase („relative Relevanz“) und bezüglich des Projekts („absolute Relevanz“). Die Relevanz eines Arbeitspakets für das Gesamtprojekt kann durch die Multiplikation der relativen Relevanz des Arbeitspaketes mit der absoluten Relevanz der übergeordneten Phase ermittelt werden.<sup>13</sup>



<sup>13</sup> Gareis, 2006, S 350

### 2.6.4 Meilensteintrendanalyse

Die Meilensteintrendanalyse betrachtet im Zuge des Termincontrollings die Entwicklung der terminlichen Lage der Meilensteine. Auf Basis des Meilensteinplans werden im Rahmen von Controllingsitzungen die Meilensteintermine evaluiert. Mittels einer Matrix, in deren vertikalen Achse die aktuellen Meilensteintermine und auf deren horizontalen Achse die Berichtszeiträume eingetragen werden, kann der Trend sehr gut visualisiert und an relevante Projektumwelten kommuniziert werden.

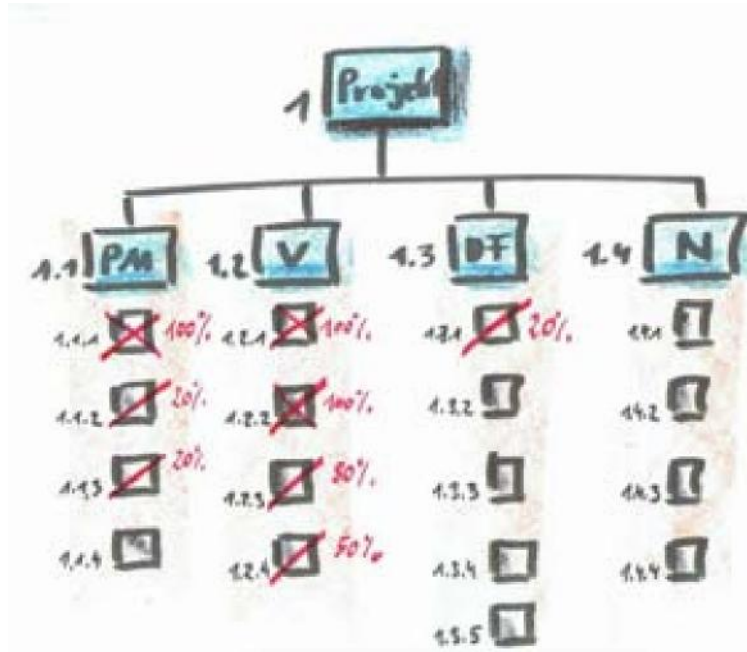


### 2.6.5 Soziales Projektcontrolling

Soziales Controlling umfasst die Betrachtung und Steuerung der Projektorganisation, der Projektkultur sowie der Projektumweltbeziehungen. Die hier anzuwendenden Methoden für soziales Controlling bauen im Wesentlichen auf diesen erwähnten Projektmanagementmethoden auf. Weitere Beispiele für Methoden sind das Einzelgespräch, Stimmungsbarometer, Ein-/Mehrweg-Punkteabfragen, Blitzlicht. Dabei ist die Funktionalität der Struktur der Projektorganisation zu prüfen, die gelebte Projektkultur zu reflektieren und die Angemessenheit sowie die Auswirkungen der Maßnahmen zur Gestaltung der Umweltbeziehung zu beurteilen. Erforderliche Adaptierungen sind durchzuführen bzw. zu veranlassen.

### 2.6.6 Adaption der Projektpläne

Im Projektcontrollingprozess sind bei Bedarf die Projektpläne, die im Projektstartprozess erstellt wurden, zu adaptieren. Dies sind z.B. der Projektstrukturplan, der Balkenplan, die Risikoanalyse, Projektumweltbeziehungen, aber auch die Projektorganisation und die Projektkultur.



### **2.6.7 Steuerungsmaßnahmen**

Auf Basis der festgestellten Abweichungen beim Soll-Ist-Vergleich sind steuernde Maßnahmen zu planen und durchzuführen.

Steuernde Maßnahmen können z.B. sein:

- Anordnung von Überstundenarbeit
- Einsatz neuer Mitarbeiterinnen
- Einsatz neuer Technologien
- Fremdvergaben
- Änderung der Projektorganisation
- Änderungen in der Ablaufstruktur usw.

Zur Planung der erforderlichen Steuerungsmaßnahmen können z.B. To-Do-Listen, Projektstrukturplan verwendet werden.

### **2.6.8 Projektfortschrittsberichte**

Der Projektfortschrittsbericht ist das formale Ergebnis des Projektcontrolling-Prozesses. Projektfortschrittsberichte sind periodisch zu erstellen und beschreiben den jeweiligen Projektstatus sowie die geplanten steuernden Maßnahmen. Wenn erforderlich, sind Projektfortschrittsberichte differenziert für unterschiedliche Zielgruppen (z.B. Projektauftraggeberin, Kundin, Projektteam) zu erstellen.

Inhalte des Projektfortschrittsberichts sind der Gesamtstatus des Projekts, der Status der Projektziele, des Projektleistungsfortschritts, der Projekttermine, der Projektkosten, der Projektrisiken, der Projektumweltbeziehungen bzw. des Kontexts, der Projektorganisation und der Status der Projektkultur.

## 2.7 Methoden zum Projektmarketing

Projekte haben aufgrund ihrer Komplexität, Dynamik und Neuartigkeit einen hohen Erklärungsbedarf. Ziel des Projektmarketings ist es daher, die im Projekt verfolgten Strategien und die angestrebten Projektergebnisse den relevanten Projektumwelten zu kommunizieren.

In Projekten kann zwischen objektbezogenen/produktbezogenen Marketingaufgaben und prozessbezogenen Marketingaufgaben unterschieden werden. Grundsätzlich sind Projektmarketingaufgaben von allen Mitgliedern der Projektorganisation wahrzunehmen.

Ein gutes Marketingkonzept ermöglicht den zielgerichteten Einsatz von verschiedenen Marketingmethoden entlang der Projektmanagement-Teilprozesse.

Zum Projektmarketing stehen die Instrumente der Kommunikationspolitik zur Verfügung. Alle Maßnahmen, die der Vertrauensbildung, der Identifikation mit dem Projekt, der Information und der Konsensfindung mit den internen und externen Projektumwelten dienen, unterstützen das Projektmarketing.

Methoden zum Projektmarketing sind:

- Projektdokumentation: Projekthandbuch, Projektberichte usw.
- informelle Kommunikation wie Mundpropaganda, Gespräche beim Kaffee oder beim Mittagessen
- Verwendung von Projektname, Projektlogo für Give aways wie Aufkleber, Kugelschreiber usw.
- Printmedien: Erstellung von Projektfoldern, Projektnewsletter, Projektbeiträge in Firmenzeitschriften
- projektbezogene Veranstaltungen: Projektinformationsveranstaltungen, Projektbesuche, Projektvernissagen
- Internet: Projektplattform, Projektwebsite

Methoden zum produkt- bzw. projektergebnisbezogenen Marketing sind:

- Stärken-/Schwächeanalyse
- Mitbewerberinnenanalyse
- Marktanalyse
- Marktsegmentierung
- Entwicklung eines Marketingmix (Anwendung von Methoden aus der Kommunikationspolitik, der Produktpolitik, der Preispolitik und der Distributionspolitik)



## 2.8 Methoden zum Management von Projektkrisen

### 2.8.1 Projektkrise

Eine Projektkrise ist eine negative Abweichung von den Projektzielen, die eine gravierende Abweichung von der geplanten Projektabwicklung bewirkt und für das Projekt existenzbedrohend ist.

Das Management einer Projektkrise löst im Projektmanagement einen eigenen Projektmanagementteilprozess aus. Aber auch eine Projektchance kann zu gravierenden Abweichungen führen, die einen solchen Projektmanagementteilprozess auslösen.

Das Ergebnis des Bewältigungsprozesses einer Krise kann ein Projektabbruch oder die Weiterführung unter geänderten Rahmenbedingungen (Organisation, Kosten, Leistungen, Termine) sein.





### **2.8.2 Strategien und Maßnahmen zum Managen einer Projektkrise**

Zum Management einer Projektkrise werden Bewältigungsstrategien definiert und Maßnahmen geplant und „controlled“. Die Strategien sollen in Bezug zur Projektumwelt definiert werden. Das Controlling der Bewältigungsmaßnahmen nimmt hier einen besonderen Stellenwert ein. Das Ende des Teilprozesses zum Managen einer Projektkrise ist klar zu kommunizieren.

Durch die Projektmanagerin und ihr Projektteam sind Krisen, die sich im Zuge des Projekts ergeben wahrzunehmen und aufzubereiten. Die Entscheidung, ob es sich um Projektkrisen handelt liegt bei der Projektauftraggeberin.

- Definition einer Projektkrise bzw. Chance
- Planung von Sofortmaßnahmen
- Ursachenanalyse
- Planung alternativer Strategien
- Abschluss einer Projektkrise bzw. Projektchance

### 2.8.3 Ursachenanalyse

Die Ursachenanalyse im Rahmen des Managements einer Projektkrise hilft bei der Findung von Sofortmaßnahmen und bietet Lernchancen für zukünftige Projekte.

Ursachen für eine Projektkrise können unter anderem unklare Projektaufträge, eine nicht adäquate Projektplanung, eine ineffiziente Projektorganisation, ein fehlendes Berichtswesen, Personalwechsel, Insolvenzen von Partnerinnen oder Kundinnen, gesetzliche Änderungen oder destruktives Medieninteresse sein.

Ursachen für Projektchancen können beispielsweise die Nutzung von Synergieeffekten, gemeinsame Ressourcennutzung mit Unternehmen oder anderen Projekten oder auch die Erhöhung des erforderlichen Leistungsumfanges sein.

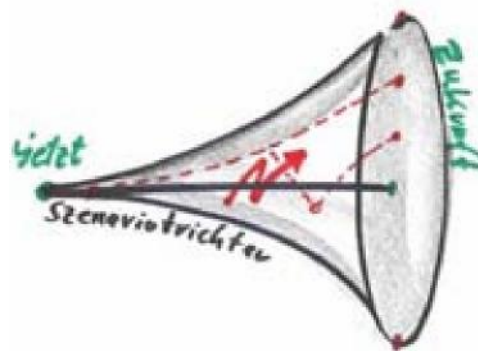


### 2.8.4 Szenariotechnik

Die Szenariotechnik kann zur Früherkennung einer Projektkrise eingesetzt werden.

Ziel der Szenariotechnik ist die Beschreibung möglicher zukünftiger Zustände eines Projekts. Dabei handelt es sich um eine zukunftsorientierte im Gegensatz zu einer vergangenheitsorientierten Sicht.

Bei der Szenariotechnik werden mehrere Szenarien (Best Case, Worst Case, Zielszenario) erarbeitet, um dadurch das Spektrum der Verhaltensstrategien zu erweitern.



## 2.9 Methoden zum Projektabschluss

### 2.9.1 Projektabschluss

Im Projektabschluss werden Vereinbarungen für die Nachprojektphase getroffen. Die Beziehungen zu den relevanten Umwelten werden beim Projektabschluss aufgelöst und ein abschließendes Projektmarketing wird durchgeführt. Ein wichtiges Ziel des Projektabschlusses ist die Abnahme durch die Projektauftraggeberin sowie die Sicherung und der Transfer des gewonnenen Know-hows in die Stammorganisation.

Projektmanagement-Methoden zum Projektabschluss sind:

- To-Do-Listen für Restarbeiten und Vereinbarungen für die Nachprojektphase
- Projektabschlussberichte
- "As-is"-Projektmanagement-Dokumentation
- Abschließende Projektergebnispräsentationen, Publikationen
- Lessons Learned
- Auflösung der Projektorganisation

## 2.9.2 Evaluierung des Projekts und des Projektteams

Im Projektabschlussprozess werden das Projekt und das Projektteam einer Evaluierung unterzogen.

Evaluierungskriterien sind:

- Inhaltliche Kriterien: Leistungserfüllung, Erfüllung von Zusatzzielen, Einhaltung von Terminen- und Kostenzielen
- Prozessbezogene Kriterien: Qualität der Projektteamarbeit, Beziehungen zu relevanten Umwelten

Die Beurteilung der Leistung kann in Einzelgesprächen, Gruppengesprächen, Sitzungen, Workshops erfolgen. Folgende Methoden können zur Leistungsbeurteilung eingesetzt werden: Schriftlich und/oder mündlich; Reflexion, Feedback, Fragebögen, Stimmungsbarometer. Die Beurteilungen können zur Auszahlung von Projektprämien führen.

### 2.9.3 Projektabschlussdokumentation

Inhalte des Projektabschlussberichts sind die Darstellung der Projektergebnisse, die Beurteilung der Realisierung der Projektziele und die Reflexion der Projekterfahrungen in Bezug auf die einzelnen Projektphasen und die Projektumweltbeziehungen.

Der Projektabschlussbericht ist zielgruppenspezifisch zu erstellen. Er kann einerseits nach den Projektphasen und andererseits nach den Beziehungen zu den relevanten Projektumwelten strukturiert werden. Die "As-is"-Projektmanagement-Dokumentation (Zusammenfassung der letzten Versionen der Projektpläne) stellt eine Anlage des Projektabschlussberichts dar.



### 2.9.4 Lessons Learned und Erfahrungsaustausch

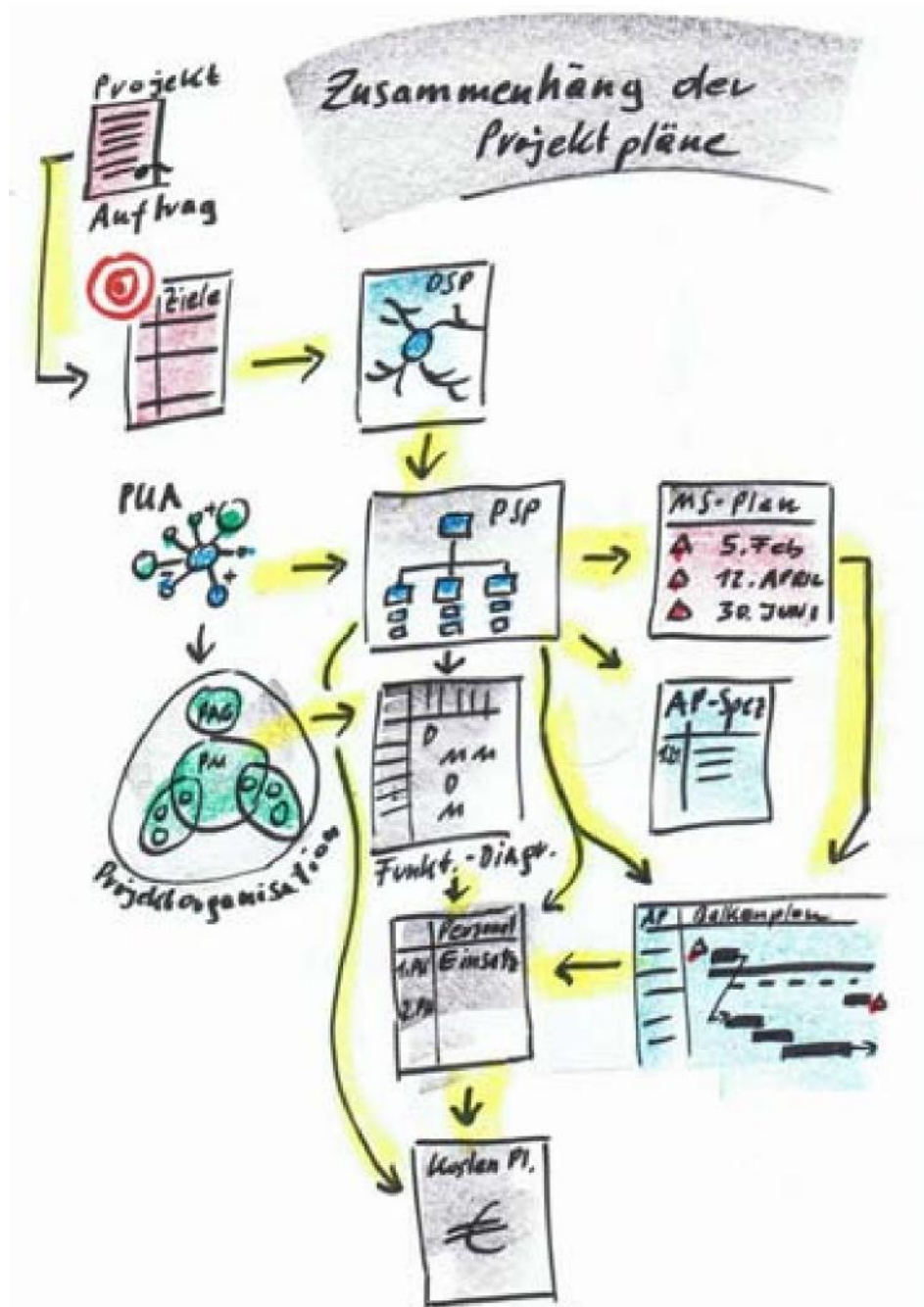
Für die Sicherstellung des erworbenen Wissens und der gewonnenen Erfahrung während der Projektabwicklung sind bereits während und insbesondere in der Projektabschlussphase entsprechende Methoden anzuwenden:

- kurzer Erfahrungsaustausch bei Projektsitzungen sowie deren Dokumentation
- konstruktive Fehlerkultur einführen („aus Fehlern lernen dürfen“)
- Erstellung und Veröffentlichung von Mikroartikeln
- Durchführung von Debriefings
- Durchführung von Erfahrungsaustauschworkshops zwischen Projektmanagerin und Projektteammitarbeiterin
- Erstellung und Update von Projektdatenbanken
- Erfahrungsberichte, Lessons Learned und Best Practices
- Teilnahme an bzw. Einrichtung von Wissensgemeinschaften für Projektmanagerin Projektmitarbeiterin und Mitarbeiterin aus der Stammorganisation
- Archivierung aber auch Verfügbarmachen von Projektdokumentationen und Erfahrungsberichten im Projektmanagement-Office



## 2.10 Zusammenhang zwischen den Methoden

Im Zuge der Planung und Erstellung der Projektplanungsdokumente ist der durchgängige Zusammenhang der Projektmanagement-Methoden zu beachten. Der Zusammenhang zwischen zentralen Projektmanagement-Methoden stellt sich wie folgt dar:





## 2.11 Spezifika Programmmanagement

Ein Programm umfasst auf Grund eines großen Umfangs mehrere Projekte, die ein gemeinsames übergeordnetes, meist strategisch bedeutsames Programmziel verfolgen. Dabei entspricht der Programmmanagement-Prozess grundsätzlich dem Projektmanagement-Prozess. Als Geschäftsprozess projektorientierter Organisationen beinhaltet er die Teilprozesse Programmstart, Programmkoordination, Programmcontrolling, Programmmarketing und eventuell das Management einer Programmkrise bzw. einer Programmchance.

Folgende Vorteile bzw. Potenziale ergeben sich aus der Differenzierung von Projekten und Programmen:<sup>14</sup>

- Autonomie der Projekte eines Programms
- Reduktion der Komplexität durch kleinere, überschaubarere Projektorganisationen
- Unterscheidung zwischen Programmauftraggeberin(team) und Projektauftraggeberin(teams)
- Einsatz unterschiedlicher Projektauftraggeberinnen(teams) für unterschiedliche Projekte des Programms
- flache Programmorganisation
- Erstellung mehrerer, überschaubarer Projektdokumentationen und einer schlanken, integrierten Programmdokumentation

Die Methoden des Programmmanagements entsprechen grundsätzlich den Projektmanagement-Methoden und finden unter Berücksichtigung der Spezifika des Programmmanagements analog Anwendung.

Um einerseits autonome Projekte zu ermöglichen und andererseits die Vorteile von Synergien zu nützen, bedarf es einer spezifischen Programmorganisation. Typische Programmrollen sind die Programmauftraggeberin, die Programmmanagerin und das Programmteam. Die Programmauftraggeberin unterscheidet sich in der Wahrnehmung der Rolle von der Projektauftraggeberin.

Typische Kommunikationsstrukturen im Programm sind Programmauftraggeberin-Sitzungen und Programmteam-Sitzungen.

An die Programmmanagerin werden durch die Programmkomplexität und das Erfüllen integrativer Funktionen spezifische Anforderungen gestellt. Die Wahrnehmung dieser Rolle setzt eine mehrjährige Erfahrung im Projektmanagement und hohe soziale Kompetenzen voraus.<sup>15</sup>

Die Programmmanagerin ist für die Realisierung der Programmziele verantwortlich. Wegen des hohen Management- und Marketingaufwands in Programmen ist es empfehlenswert, ein Programm Office zur operativen Unterstützung der Programmmanagerin einzurichten.

<sup>14</sup> Gareis, 2006, S 402 – 403

<sup>15</sup> Gareis, 2006, S 419

## 3 Methoden zur sozialen Kompetenz

### 3.1 Zusammenhang IPMA-Kompetenzrichtlinie (ICB 3.0)

Das Kapitel „Methoden zur sozialen Kompetenz“ stellt eine Auswahl von wesentlichen Elementen der gemäß ICB 3.0 beschriebenen Verhaltens-Kompetenzen dar. In der ICB 3.0 werden unter Verhaltens-Kompetenzen personale, aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen, Führungskompetenzen und soziale Kompetenzen subsummiert. Die **pm baseline** konzentriert sich auf soziale Kompetenzen in Projekten und Programmen und definiert soziale Kompetenz als ein Potential einer Person in einer Rolle, kooperativ und selbstorganisiert zu handeln. Soziale Kompetenz ist somit ein Potential in einer Rolle Beziehungen zu anderen zu gestalten, sich kreativ mit anderen auseinanderzusetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten.<sup>16</sup>

Kompetenzen können aus verschiedenen Perspektiven beschrieben werden.<sup>17</sup>

- Persönlichkeitseigenschaft (Motivations- und Persönlichkeitspsychologie)
- Arbeits- und Tätigkeitsdisposition (Arbeitspsychologie)
- Methoden Kompetenz (pädagogische Qualifikationsvermittlung und Zertifizierung)
- Soziale Kommunikationsvoraussetzungen (Sozial – und Kommunikationspsychologie)

Die **pm baseline** betrachtet die soziale Kompetenz als Arbeits- und Tätigkeitsdisposition, zusätzlich wird auf Methoden der sozialen Kompetenz hingewiesen.

---

<sup>16</sup> Erpenbeck/ von Rosenstiel, 2007, S XXIV

<sup>17</sup> Erpenbeck/ von Rosenstiel, 2007, S XXIV

## 3.2 Soziale Kompetenz in Projekten und Programmen

### 3.2.1 Soziale Kompetenz

Soziale Kompetenz in Projekten und Programmen umfasst Wissen und Erfahrung zur Gestaltung des Projektmanagement-Prozesses bzw. Programmmanagement-Prozesses.<sup>18</sup> Soziale Kompetenz in Projekten und Programmen ist das Potential

- Beziehungen und Kommunikation im Projekt bzw. mit relevanten Umwelten zu gestalten
- Konflikte im Projekt bzw. mit relevanten Umwelten konstruktiv zu handhaben
- Reflexionsfähigkeit im Projekt bzw. mit relevanten Umwelten zu fördern
- Emotionen und Diversity (individuelle Verschiedenheit und Gemeinsamkeit) in Projekten und im Umgang mit relevanten Umwelten zu handhaben
- Interventionsmethoden adäquat einzusetzen.

Diesbezüglich wird Wissen und Erfahrung benötigt, um Methoden z.B. Feedback, Reflexion, Methoden der Moderation und Präsentation, Interventionsmethoden etc. entsprechend einsetzen zu können.

Nicht nur die Projektmanagerin benötigt soziale Kompetenz, sondern auch die Projektauftraggeberin, Projektteammitglieder sowie Projektmitarbeiterin.



---

<sup>18</sup> Huemann, 2002

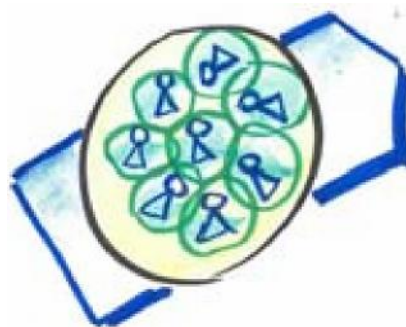
### 3.2.2 Team Kompetenzen

Teamarbeit ist in Projekten und Programmen von zentraler Bedeutung. Es gibt verschiedene Teams z. B. Projektteams, Programmteams, Auftraggeberinnenteams, Subteams. Zusätzlich zu den individuellen Kompetenzen benötigen Teams in Projekten und Programmen Teamkompetenz.

Diese ist für jedes Team zu etablieren und beinhaltet unter anderem:<sup>19</sup>

- Schaffen von Verbindlichkeit im Team
- Lernen im Team
- Schaffen des „Big Project Picture“
- Sicherung von Synergien im Team
- Konfliktlösung im Team
- Gemeinsames Gestalten des Projektmanagement-Prozesses
- Schaffen von Vertrauen im Team
- Herstellung einer gemeinsamen Wertebasis

Als Basis für die Teamkompetenz dienen das Wissen und die Erfahrung in der gemeinsamen Zusammenarbeit im Projekt bzw. Programm und der Anwendung von Methoden wie z.B. Feedback, Reflexion, Gruppenarbeit, etc.



<sup>19</sup> Gareis, 2006, S 140

## 3.3 Interventionsmethoden

### 3.3.1 Überblick Interventionsmethoden

Als Intervention versteht man eine zielgerichtete Kommunikation. Es wird beabsichtigt eine bestimmte Wirkung bei der Kommunikationspartnerin hervorzurufen. Eine Intervention ist daher ein Versuch einer Steuerung.

Eine zentrale Interventionsmethode ist die Beobachtung, die am Beginn jedes Versuchs der Steuerung steht. Weiters werden schriftliche, mündliche und analoge Interventionsmethoden unterschieden<sup>20</sup>

- Beispiele für schriftliche Interventionsmethoden sind: Briefe, Dokumentenanalysen, Angebote, Protokolle, Pläne, etc.
- Beispiele für mündliche Interventionsmethoden sind Interviews, inhaltliche Inputs, Präsentation, Moderation, Feedback, Reflexion, Reframing, etc.
- Beispiele für analoge Interventionsmethoden sind: Geschichten, Sketches, Mythen, Bilder, Skulpturen, Aufstellungen, etc.



<sup>20</sup> Königswieser/Exner, 2004, Hiller/Majer/Minar-Hödel/Zahradnik, 2007, S 227- 259

### 3.3.2 Feedback

Feedback ist eine Methode, einer Person mitzuteilen, wie ihr Verhalten in einer bestimmten Situation durch eine andere Person wahrgenommen wurde. Feedback wird durch eine Person oder Gruppe von Personen an eine andere Person oder an ein soziales System gegeben. Feedback besteht daher aus dem Feedback-Geben und dem Feedback-Nehmen. Die theoretische Basis stellt das Johari Fenster dar, das von Joseph Luft und Harry Ingham entwickelt wurde<sup>21</sup>. Dieses Modell unterscheidet 4 Bereiche:

- Die öffentliche Person: mir und anderen bekannt
- Blinder Fleck: mir unbekannt, anderen bekannt
- Privatperson: mir bekannt, anderen unbekannt
- Unbekanntes: mir und anderen unbekannt

Ziele des Feedbacks sind, Lernen und Weiterentwicklung von Individuen und Teams zu ermöglichen, daher den Handlungsbereich der öffentlichen Person zu erweitern. Feedback ist immer subjektiv. Es gibt verschiedene Formen des Feedbacks z.B. schriftliches, mündliches Feedback, 360° Feedback. Das 360° Feedback wird auch Rundum Feedback genannt. Es wird zusätzlich zu einer Selbstbewertung, Feedback von relevanten Umwelten eingeholt. Für eine Projektmanagerin sind das beispielsweise Projektauftraggeberin, Projektteammitglieder, Projektmitarbeiterin, Lieferantenvertreter, Kundenvertreter, etc.

Beim Feedback gibt es die Rolle der Feedbackgeberin und die der Feedbacknehmerin. Sowohl für das Geben und auch das Nehmen von Feedback sind Feedbackregeln einzuhalten.

Feedback wird insbesondere im Projektcontrolling, Projektabschluss, aber auch in der Bewältigung einer Projektkrise oder im Projektstart angewendet.



<sup>21</sup> Luft, 1971

### 3.3.3 Reflexion

Reflexion kann als gemeinsames (lautes) Nachdenken und Austausch über einen Lernprozess definiert werden. Die Reflexion erfolgt durch eine Person oder die Gruppe selbst, in Projekten zum Beispiel durch das Projektteam. Ziel der Reflexion im Projekt- oder Programmteam ist es, Arbeitsfähigkeit herzustellen und eine gemeinsame Sichtweise zu einer Situation zu ermöglichen. Durch die Reflexion gelingt es dem Projektteam das Projekt aus einer Metaebene und somit aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Damit ermöglicht Reflexion Weiterentwicklung und Lernen des Projektteams.

Unterschiedliche Arbeitsformen für strukturierte Reflexion sind unter anderen Blitzlicht, Stimmungsbarometer, Punktemethoden, Assoziative Verfahren.

Die Methode der Reflexion wird insbesondere im Projektcontrolling, Projektabschluss, aber auch in der Bewältigung einer Projektkrise oder im Projektstart angewendet.



## 3.4 Umgang mit Emotionen und Diversity in Projekten und Programmen

### 3.4.1 Umgang mit Emotionen

In Projekten und Programmen gibt es Emotionen wie z.B. Freude, Furcht, Ärger, Zufriedenheit, Glück etc. Emotionen sind zeitlich begrenzte intensive Gefühle von Personen oder Teams und beziehen sich auf etwas oder jemanden. Das Projektteam kann sich zum Beispiel über das Erreichen eines Meilensteins freuen oder sich über eine Erweiterung der Projektziele durch die Projektauftraggeberin ärgern.

Es ist zwischen dem Umgang mit den eigenen Emotionen und dem Umgang mit den Emotionen anderer zu unterscheiden. Eine zentrale Methode zum Umgang mit Emotionen ist insbesondere die Reflexion.

Emotionen können<sup>22</sup>

- ablaufbedingt sein, z.B. beim Projektstart, beim Projektcontrolling, in der Projektkrise, Projektabschluss,
- strukturell bedingt sein, d.h. Emotionen, die durch die Rahmenbedingungen des Projekts entstehen,
- gezielt veranlasst sein z.B. zur Steuerung der Energie im Projekt, Setzen von Projektevents zum gezielten Erzeugen von Druck, Reflexion der Zusammenarbeit zum Abbau von Spannungen.

---

<sup>22</sup> Gareis, 2006, S 143-151



### 3.4.2 Umgang mit Diversity

Projektteams sind üblicherweise heterogene Teams. Ziel ist es, eine dem Projekt adäquate Diversity zu schaffen und diese zu managen. Diversity umfasst Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Projektteammitglieder.

Unterschiede entstehen durch die Auswahl von Projektteammitgliedern mit unterschiedlichen fachlichen Kompetenzen, Berufs- und Projekterfahrungen, unterschiedlichem Alter und Geschlecht, Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Hierarchien, Organisationskulturen und nationalen Kulturen, etc.

Gemeinsamkeiten entstehen durch die Auswahl von Teammitgliedern mit gemeinsamer Geschichte, ähnlichen fachlichen Kompetenzen, gleichartigen Umweltkontakten, etc. Wie viel an Unterschieden und Gemeinsamkeiten in einem Projektteam notwendig sind, wird durch die Projektanforderungen bestimmt. Dafür ist es auch notwendig, die Projektumwelten zu betrachten. Die Projektumweltanalyse kann als Basis dafür dienen.

Zur Analyse der Diversity eignen sich Methoden, die Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Team sichtbar machen z.B. Skulpturen, Kennenlernrunden, etc. Zum Managen der Diversity werden vertrauensbildende und teamfördernde Maßnahmen, die unter anderem das Kennenlernen und das gegenseitige Respektieren der Teammitglieder fördern, angewandt. Darüber hinaus bedarf es adäquater Strukturen im Projekt (z.B. Aufgabenzuteilungen, Arbeitszeitvereinbarungen) um die unterschiedlichen Bedürfnisse der Projektteammitglieder zu respektieren und eine Mitarbeit im Projekt zu ermöglichen.

Der Umgang mit Diversity ist insbesondere im Beauftragungsprozess gefordert, um sie zu schaffen, im Projektstart und im sozialen Projektcontrolling, um sie zu managen.



## 3.5 Konfliktmanagement

### 3.5.1 Reduktion von möglichen Konfliktpotentialen

Ein Konflikt ist eine Situation, in der unterschiedliche Erwartungen von Personen aufeinanderprallen.<sup>23</sup> Ein Ziel des Konfliktmanagements ist es, Konfliktpotentiale zu identifizieren um zu verhindern, dass daraus Konflikte entstehen können. Es geht darum, Konflikten im Projekt/Programm oder mit relevanten Umwelten gegenzusteuern, sie nach Möglichkeit zu reduzieren bzw. Vorsorge für einen Eintritt eines Konfliktfalls zu treffen.

Von zentraler Bedeutung ist die Früherkennung von möglichen Konfliktpotentialen. Methoden zur Früherkennung von Konfliktpotentialen sind unter anderem Szenariotechnik, Projektumweltanalyse und Sensitivitätsanalyse.

Alle Methoden des Projektmanagements unterstützen die Reduktion von Konflikten, da sie die Strukturen und Ziele eines Projekts festlegen und so Unsicherheiten bzw. Unklarheiten beseitigen. Unterschiedliche Interessen im Projekt werden sichtbar und können bearbeitet werden. Durch eine gemeinsame Erarbeitung der Projektpläne kann eine gemeinsame Sichtweise („Big Project Picture“) vereinbart werden. Weitere zentrale Methoden zur Reduktion von Konflikten sind der Einsatz von teambildenden und vertrauensbildenden Methoden, wie zum Beispiel Ansprechen von Tabus, Feedback, Reflexion, Etablieren von Spielregeln, Sichtbarmachung von Erwartungen, etc.

Präventive Strategien und Maßnahmen werden entwickelt, um für einen eintretenden Konfliktfall vorzusorgen. Durch das präventive Festlegen von Prozessen, Strukturen und Verantwortlichkeiten für den Konfliktfall werden Schadensbegrenzungen und effiziente Konfliktbewältigung ermöglicht. Maßnahmen zur Konfliktvorsorge sind zum Beispiel die Vermittlung und Anwendung von Feedback- und Reflexionsmethoden, das Festlegen von Regeln und Standards in (potentiellen) Konfliktsituationen und Mediation. Mit relevanten Umwelten sind entsprechende Vertragsgestaltungen und die Schaffung von Strukturen als Maßnahmen der Konfliktvorsorge zu verstehen (z. B. Festlegung eines Eskalationsmodells für Konfliktsituationen).

Die Identifikation von Konfliktpotentialen, ein Gegensteuern, bzw. eine Reduktion von Konfliktpotentialen und die Vorsorge für einen Konfliktfall sind insbesondere im Projektstart und im Projektcontrolling zu berücksichtigen.



<sup>23</sup> Rattay, 2003, S 197

### 3.5.2 Handhabung von Konflikten

Ziel der Handhabung von Konflikten ist es, einen Konfliktfall im Projekt bzw. Programm oder mit relevanten Umwelten wenn möglich zu lösen, zu bearbeiten, einzugrenzen, eine Eskalation zu verhindern oder aber auch zum Ausbruch zu bringen.

Zur Handhabung von Konflikten können verschiedene Strategien zum Einsatz kommen z.B. Kompromiss, Konsens oder Kampf.

Methoden der Handhabung von Konflikten in Projekten oder Programmen sind unter anderem Wahrnehmung, Analyse, Diagnose, Lösungsfindung, Diskussion, Verhandlung (mit oder ohne Dritten), Konflikt-Moderation im Zuge eines Workshops oder einer Sitzung, Mediation, Reflecting Team, System-Aufstellungen, Tetralemmaarbeit oder Reframing. Die Methoden sind in Abhängigkeit der Eskalationsstufe und der Art des Konflikts zu wählen.



## 3.6 Moderation und Präsentation

### 3.6.1 Workshops, Sitzungen und Projektpräsentationen

In Projekten und Programmen werden häufig Lösungen in Workshops, Sitzungen oder bei Projektpräsentationen erarbeitet bzw. kommuniziert. Diese verschiedenen Kommunikationsformen werden zur Gestaltung der Zusammenarbeit im Projektmanagement, aber auch in den inhaltlichen Prozessen in Projekten und Programmen eingesetzt. Sie tragen zur Sicherung der Akzeptanz der Projekt- bzw. Programm-Ergebnisse bei.

Eine professionelle Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung, die adäquate Auswahl der Teilnehmerinnen und der adäquate Einsatz von Arbeitsformen, eine angemessene Raumgestaltung sind Erfolgsfaktoren. Zur Unterstützung der Kommunikation werden z. B. Projektmanagement-Pläne eingesetzt.

Workshops (z.B. Projektstartworkshops, Projektabschlussworkshops, Workshops zur Erarbeitung von inhaltlichen Ergebnissen) und Sitzungen (z.B. Controlling-Sitzung) und Projektveranstaltungen (z.B. Kick-Off Veranstaltung, Präsentation von Projekt-Ergebnissen) sind Elemente zur Gestaltung des Projektmanagement-Prozesses und haben insbesondere auch Bedeutung für das Projektmarketing.



### 3.6.2 Kreativitätsmethoden

Kreativitätsmethoden dienen dazu, eine Vielfalt von Ideen zu einem Thema zu finden. In einem ersten Schritt geht es um das Generieren einer Fülle von Ideen – ohne diese zu bewerten, in einem zweiten Schritt werden die Ideen strukturiert, kombiniert und verbessert.

Typische Kreativitätsmethoden sind unter anderem Brainstorming und Brainwriting. Beim Brainstorming geht es darum, eine Menge an Ideen zu finden und dem Assoziieren freien Lauf zu lassen, ohne diese zu bewerten. Brainwriting ist eine schriftliche Variante und kann daher auch elektronisch stattfinden. Daher eignet es sich auch gut für die Ideenfindung in virtuellen Teams.

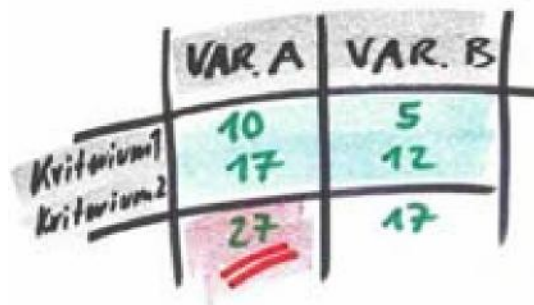
Mind Mapping ist eine weitere Methode, die oft in Projekten eingesetzt wird. Mit Mind Mapping können hierarchische Abhängigkeiten, aber auch insbesondere assoziative und inhaltliche Zusammengehörigkeiten abgebildet werden.



### 3.6.3 Entscheidungsmethoden

Der Bedarf nach Entscheidungen in Projekten und Programmen ist vielfältig. Es kann zwischen Einzelentscheidungen und Entscheidungen von Gruppen/Teams unterschieden werden. Bei Gruppenentscheidungen sind Visualisierung der Entscheidungsalternativen und –kriterien, Transparenz und Nachvollziehbarkeit einer Entscheidung zentrale Erfolgskriterien. Der Prozess der Entscheidungsfindung kann mittels verschiedener Entscheidungsmethoden unterstützt werden.

In einem ersten Schritt müssen die Entscheidungsmöglichkeiten erarbeitet werden. Liegen mehrere Entscheidungsmöglichkeiten vor, so erfolgt eine Bewertung durch z.B. eine Bewertungsmatrix, Kosten-Nutzen-Analyse, Punktemethode, Rangreihung, etc.



	VAR. A	VAR. B
Kriterium 1	10	5
Kriterium 2	17	12
	<u>27</u>	17

### 3.6.4 Präsentationsmethoden

Anlässe für Präsentationen in Projekten und Programmen sind vielfältig, z.B. die Präsentation von Zwischenergebnissen bzw. Endergebnissen bei der Kundin, die Präsentation des Projektstatus bei der Auftraggeberin, etc.

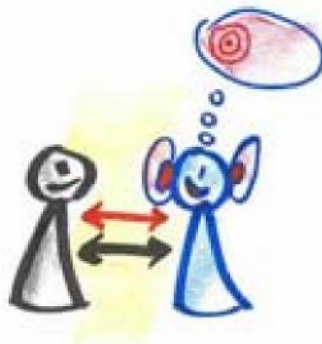
Eine professionelle Präsentation besteht aus der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung. In der Vorbereitung sind beispielsweise die Ziele zu definieren und die Präsentation auf die Zielgruppe hin abzustimmen. Bei der Präsentation im Zusammenhang mit Projekten werden zur Visualisierung häufig Projektmanagement-Pläne eingesetzt. In der Nachbereitung der Präsentation sollte evaluiert werden, ob die in der Präsentation verfolgten Ziele erreicht wurden und welche Lernerfahrungen die Präsentatorin gemacht hat.



### 3.7 Gesprächsführung und Verhandlung

Die Verhandlung ist eine Art der Gesprächsführung und kommt in spezifischen Situationen zur Anwendung. Situationen für Verhandlungen in Projekten und Programmen sind vielfältig. Typische Beispiele für Verhandlungssituationen sind Verhandeln über das Projektbudget mit der Projektauftraggeberin, um einen Rabatt mit einer Lieferantin, in einer Konfliktsituation mit einer Kundin.

In einer Verhandlung wird das Ziel verfolgt, einen Standpunkt zu vertreten oder die andere von einem Angebot zu überzeugen. Es können dabei verschiedene Verhandlungsstrategien zur Anwendung kommen. Die Basis einer guten Verhandlung ist aktives Zuhören um Informationen über die Motivation und die Bedürfnisse der anderen Verhandlungspartei zu sammeln. Es können verschiedene Fragetechniken zur Anwendung kommen.





# 4 Management von projektorientierten Organisationen

## 4.1 Zusammenhang zur IPMA-Kompetenzrichtlinie (ICB 3.0)

Das Kapitel Management von projektorientierten Organisationen stellt eine Auswahl von wesentlichen Elementen der gemäß ICB 3.0 beschriebenen PM-Kontext-Kompetenzen dar. Es werden das Modell und die Spezifika der projektorientierten Organisation beschrieben.

## 4.2 Die projektorientierte Organisation

Eine projektorientierte Organisation ist eine Organisation, die<sup>24</sup>

- "Management by Projects" als Organisationsstrategie anwendet,
- Projekt- und Programmmanagement für die Durchführung umfangreicher und komplexer Prozesse einsetzt,
- ein Projekt- und Programmportfoliomanagement eingerichtet hat
- spezifische permanente Organisationen zur Integration von Projekt- und Programmmanagement besitzt und
- eine explizite Projekt- und Programmmanagement Kultur hat.

Das wichtigste strukturelle Merkmal einer projektorientierten Organisation ist der Einsatz von temporären Organisationen zusätzlich zu permanenten Organisationen zur Durchführung zeitlich befristeter Prozesse. Während temporäre Organisationen (z.B. Projekte und Programme) zur Differenzierung der projektorientierten Organisation beitragen, helfen permanente Strukturen bei der Integration. Permanente Strukturen der projektorientierten Organisation sind Expertenpools, Projektportfolio Groups und das Projektmanagement-Office.

Die projektorientierte Organisation verfolgt als organisatorische Ziele die Schaffung organisatorischer Flexibilität durch den Einsatz temporärer Organisationen zur Durchführung von Projekten und Programmen, die Delegation von Managementverantwortung in Projekten und Programmen und die Sicherung des organisatorischen Lernens durch das Nutzen der Potenziale von Projekten und Programmen.

Die projektorientierte Organisation ist stark prozessorientiert und wendet Projekt-Programmmanagement, Beauftragung von Projekten und Programmen, Projektportfoliomanagement als spezifische Geschäftsprozesse an. Die Projektorientierte Organisation hat spezifische Organisationsstrukturen, z.B. ein PM Office.

Die Feststellung des organisationsspezifischen Entwicklungsgrades einer projektorientierten Organisation kann auf Basis von Reifegrad-Modellen wie z.B. das „Project Excellence Program“<sup>25</sup>, das „Project-oriented Company mature“<sup>26</sup> oder Scoring-Modellen unter Anwendung von Kennzahlen durchgeführt werden.



<sup>24</sup> Gareis, 2006, S 43-51

<sup>25</sup> Patzak/Rattay, 2004, S 463

<sup>26</sup> Gareis, 2006, S 589 - 597

### 4.3 Spezifische Organisationsstrukturen der projektorientierten Organisation

Die projektorientierte Organisation benötigt spezifische Organisationsstrukturen wie z.B. ein Projektmanagement-Office, eine Projektportfolio Group und Expertinnenpools.

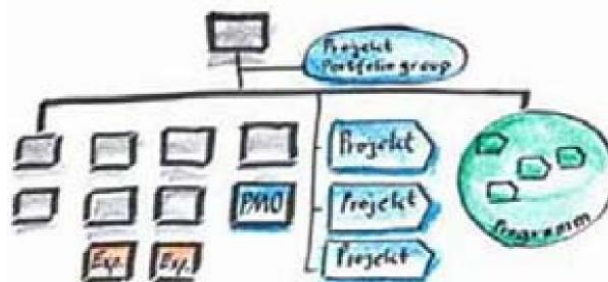
Das Projektmanagement-Office<sup>27</sup> bietet Dienstleistungen zum Projekt- und Programmmanagement wie z.B. die Bereitstellung von Projektmanagement-Hilfsmittel, Management Support für Projekte und Programme, Mitwirkung bei der Erfüllung der Personalmanagement-Prozesse und Dienstleistungen zum Projektportfolio-Management.

Die Projektportfolio Group<sup>28</sup> ist für das Management des Projektportfolios der projektorientierten Organisation verantwortlich. Ziel des Projektportfoliomanagements ist die Optimierung der Projektportfolio-Ergebnisse und die Minimierung des Projektportfolio-Risikos. Die Aufgaben der Projektportfolio Group sind

- die Beauftragung von Projekten und Programmen,
- die Projektportfolio-Koordination,
- Netzwerken von Projekten und Programmen zu ermöglichen sowie
- die Entscheidung über die Gestaltung des Projekt- bzw. Programmportfolios.

Ein Projektmanagement-Expertinnenpool beinhaltet entsprechend qualifiziertes Projektmanagement-Personal, das für die Durchführung von Projekten und Programmen zur Verfügung gestellt werden kann. Die Managerin des Expertinnenpools ist für die Rekrutierung und für die Entwicklung des Personals des Expertinnenpools und für das Wissensmanagement im Expertinnenpool verantwortlich. Bei großen Organisationen bestehen oft mehrere Expertinnenpools wie z.B. in IT-Organisationen ein Pool an Software-Entwicklerinnen, Betriebssystem-Expertinnen, Storage-Expertinnen etc.

Projekte und Programme besitzen in einer projektorientierten Organisation eine hohe strategische Bedeutung und sollten daher auch im Organigramm der Organisation dargestellt sein.



<sup>27</sup> Patzak/ Rattay, 2004, S 490

<sup>28</sup> Gareis, 2006, S 552

## 4.4 Projektmanagement-Richtlinien

Projektmanagement-Richtlinien<sup>29</sup> definieren Projektmanagement-Standards zur Sicherung der Qualität im Projekt- und Programmmanagement. Diese Richtlinien beinhalten wann Prozesse als Projekte bzw. Programme zu behandeln sind, welche Methoden zu deren Management anzuwenden sind, welche Rollen wahrzunehmen sind, sowie Berichtsstandards, Entscheidungsbefugnisse, Formulare, Checklisten etc.

Die Ausprägung der Projektmanagement-Richtlinien kann organisationsspezifisch oder generisch durch weitestgehende Anlehnung an die **pm baseline** gewählt werden.

Diese Richtlinien stellen einen Mindeststandard in der projektorientierten Organisation dar, sind organisationsweit anzuwenden und können durch Projektmanagement-Hilfsmittel wie z.B. Werkzeuge für das Risikomanagement, für die Kalkulation der Projektkosten etc. ergänzt werden.

---

<sup>29</sup> Patzak/ Rattay, 2004, S 477

## 4.5 Projektportfoliomanagement

### 4.5.1 Beauftragung von Projekten und Programmen

Die Beauftragung eines Projektes bzw. Programms ist ein Geschäftsprozess des Projekt-Portfoliomanagement. Die nachfolgende Beschreibung bezieht sich durchgängig auf Projekte und Programme. Dieser Prozess beginnt mit der Entstehung der Projektidee, beinhaltet eine Investitionsevaluierung und endet mit der Beauftragung der Projektmanagerin. Im Beauftragungsprozess sind Entscheidungen über die inhaltliche Realisierung einer Investition und über die Organisationsform zu deren Initialisierung zu treffen.<sup>30</sup>

Um ein Projekt formal zu starten, bedarf es der Projektbeauftragung. Die Projektbeauftragung beinhaltet unter anderem:

- Entwicklung der Projektidee
- Erstellung eines Investitionsantrages
- Entscheidungsfindung
- Erteilung des Projekt- bzw. Programmauftrages

Methoden des Projektbeauftragungsprozesses sind der Investitionsantrag, das Investment Portfolio die Business Case Analyse, der Projektantrag und der Projektauftrag.

Die Projektbeauftragung ist eine schriftliche Beauftragung der Projektauftraggeberin an die Projektmanagerin, ein Projekt auszuführen. Der Projektauftrag ist mittels eines standardisierten Formulars zu dokumentieren. Er beinhaltet die wichtigsten Projektdaten.



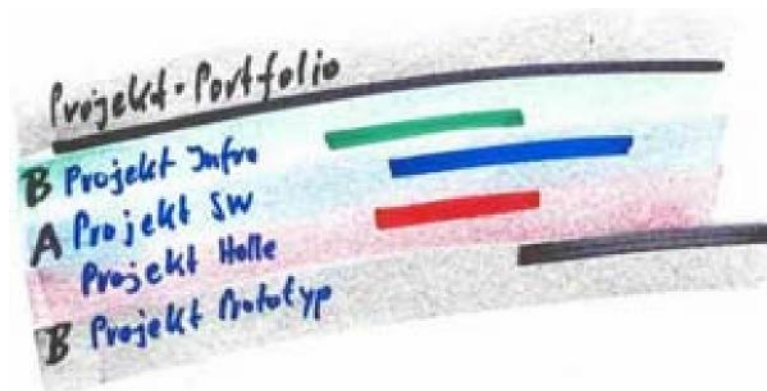
<sup>30</sup> Gareis, 2006, S 492-512

#### 4.5.2 Projektportfoliokoordination

Die Aufgaben der Projektportfoliokoordination sind:<sup>31</sup>

- Optimierung der Ergebnisse des Projektportfolios (nicht der einzelnen Projekte und Programme)
- Auswahl zu startender Projekte und Programme
- Unterbrechung und Abbruch von Projekten und Programmen
- Definition von Projekt- und Programmprioritäten
- Koordination von internen und externen Ressourcen
- Organisation des Lernens von und zwischen Projekten und Programmen

Als Basis für das Projektportfolio-Management dient eine Projektportfolio-Datenbank mit aggregierten Projektdaten wie z.B. Projektart, Projektkennzahlen, etc. Für das Projektportfolio-Management sind spezifische Projektportfolioberichte notwendig. Typische Projektportfolioberichte sind ein Projektportfolio-Budget, ein Projektportfoliopersonaleinsatzplan, eine Projektportfolio-Risiko Matrix, eine Projektportfoliofortschrittsgrafik, eine Projektportfolio Score Card etc.



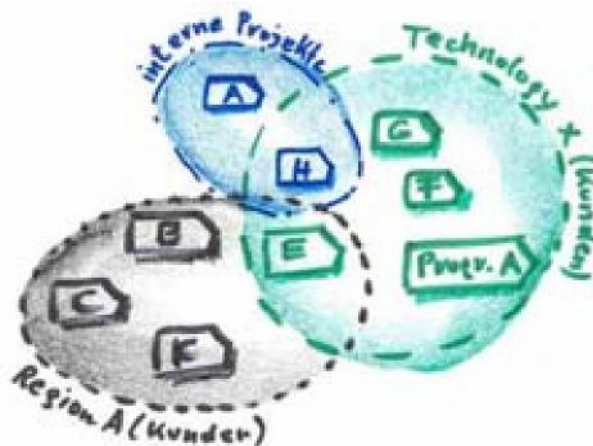
<sup>31</sup> Gareis, 2006, S 513 – 528

### 4.5.3 Projekte Netzwerken

Projekte-Netzwerke sind soziale Netzwerke eng gekoppelter Projekte und Programme.

Das Projektenezwerken stellt einen Prozess in der projektorientierten Organisation dar. Die gemeinsame Intention der Netzwerkpartnerin ist es, durch periodische oder auch durch anlassbezogene Kommunikation die Organisation des Lernens und das Schaffen von Synergien im Projekte-Netzwerk zu fördern.<sup>32</sup> Es ist Aufgabe des Projektmanagement-Office und der Projektportfolio-Group den Prozess des Netzwerkens von Projekten zu initialisieren bzw. zu fördern. Das Projekte-Netzwerken in einer projektorientierten Organisation kann sowohl als periodische als auch als situative Kommunikation erfolgen.

Die Projekte-Kette als eine Menge sequentieller Projekte stellt eine Sonderform des Projekte-Netzwerkes dar. Eine Projektekette wird über einen Zeitraum betrachtet und kann aus Projekten und Programmen bestehen.<sup>33</sup>



<sup>32</sup> Gareis, 2006, S 528 - 536

<sup>33</sup> Gareis, 2006, S 537

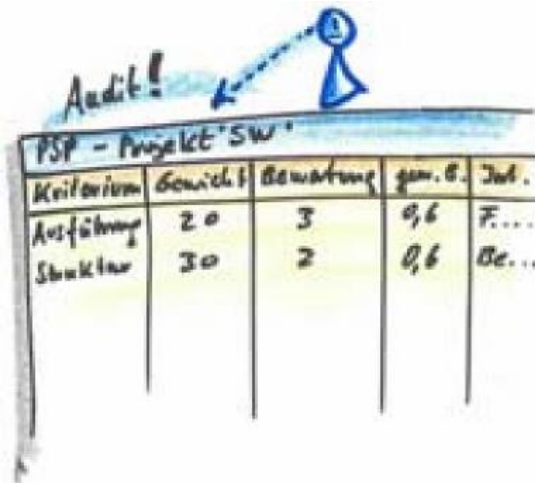
## 4.6 Management-Consulting, -Auditing und Coaching

Management-Consulting -Auditing und Coaching sind zentrale Prozesse der projektorientierten Organisation, deren Ziel es ist, die Management-Qualität von Projekten und Programmen zu steigern und damit einen Beitrag zur Sicherung des Projekterfolgs zu leisten.

Das Projektmanagement-Consulting dient primär der Weiterentwicklung der Projektmanagement-Kompetenz des Projektes und kann mit Handlungsanleitungen einen praktischen Beitrag zur Erreichung der Projekt- bzw. Programmziele liefern. Betrachtet werden daher einzelne Projektmanagement-Teilprozesse oder der gesamte Projektmanagement-Prozess.<sup>34</sup>

Im Projekt-Auditing werden sowohl die Projekt- und Programmmanagement-Qualität als auch die Qualität der inhaltlichen Arbeiten betrachtet und Abweichungen von Projekt- bzw. Programmmanagement-Standards sichtbar gemacht. Das Projekt-Auditing erfolgt indem die Auftraggeberin des Auditing, die Auditorinnen, die Vertreterinnen des Projektes sowie relevanter Umwelten des zu auditierenden Projektes in einem temporären System (Auditing-System) zusammenarbeiten.<sup>35</sup>

Das Projekt- und Programmmanagement-Coaching dient der Weiterentwicklung von Individual- und Teamkompetenzen in projektorientierten Organisationen. Projekt- und Programmmanagement-Coaching ist als interaktiver personenorientierter Beratungs- und Begleitprozess zur Weiterentwicklung von Individual- und Teamkompetenzen zu verstehen.<sup>36</sup>



Kriterium	Gewicht	Bewertung	gem. B.	Not.
Ausführung	20	3	0,6	F...
Struktur	30	2	0,6	Be...

<sup>34</sup> Gareis, 2006, S 456-459

<sup>35</sup> Gareis, 2006, S 463 - 485

<sup>36</sup> Hiller/Majer-Hödel/Zahradnik, 2007



## 4.7 Human Resource Management in der projektorientierten Organisation

Es existieren Spezifika für Human Resource Management in projektorientierten Organisationen. Spezifische HRM Prozesse sind beispielsweise die Rekrutierung, die Disposition, die Entwicklung und die Freisetzung von Projektmanagement-Personal.<sup>37</sup> Die Entwicklung von Projektmanagement Personal trägt wesentlich zur Weiterentwicklung der „Maturity“ von projektorientierten Organisationen bei. Zielgruppen für die Aus- und Weiterbildung sind die Projektmanagerin, Projektauftraggeberin, Projektteammitglieder, Projektmitarbeiterin und die Mitglieder der Projektportfolio-Group und des Projektmanagement-Office. Als Methoden kommen zum Einsatz: Tests, Self- bzw. Fremd-Assessments und Assessment-Center, „on the job“ oder „off the job“ Projektmanagement-Trainings, Praktika, Job Rotation, Coaching und Mentoring von Projektmanagerin etc.

Projektmanagement-Zertifizierungen dienen dem Nachweis individueller Projektmanagement-Kompetenzen und sichern einen einheitlichen Standard im Projektmanagement in der projektorientierten Organisation.

Das Berufsbild Projektmanagerin ist in einer projektorientierten Organisation etabliert, es existiert ein eigener Projektmanagement Karrierepfad. Die Etablierung eines Projektmanagement-Karrierepfades in einem Unternehmen ermöglicht insbesondere eine langfristige Kompetenzentwicklung. Oft ist der Projektmanagement-Karrierepfad in Projektmanagement Zertifizierungsstufen gegliedert. Die Management-, Experten- und Projektmanagement-Karriere stehen in der projektorientierten Organisation gleichberechtigt nebeneinander, erlauben Durchlässigkeit und ergänzen einander.



<sup>37</sup> Gareis/Huemann, 2006, S 600-624  
Lang/Rattay, 2005, S 101 - 135

## 4.8 Prozessmanagement in der projektorientierten Organisation

### 4.8.1 Prozessorientierung in der projektorientierten Organisation

Die projektorientierte Organisation kann auch als prozessorientierte Organisation betrachtet werden. Der Nutzen der Prozessorientierung ergibt sich durch die Steigerung der Ergebnisqualität und durch die Steigerung der organisatorischen Effizienz. Die Integration der Prozessorientierung und Projektorientierung erhöht die Komplexität in einer prozess- und projektorientierten Organisation, die nur durch Abstimmung der Rollen und Kommunikationsstrukturen wieder reduziert werden kann.<sup>38</sup>

In einer projekt- und prozessorientierten Organisation ist der Projekt- bzw. Programmmanagement-Prozess als zentraler Prozess in der Prozesslandschaft<sup>39</sup> etabliert. Projekte und Programme bedienen sich in einer prozess- und projektorientierten Organisation bestehender Prozesse.

Die Umsetzung der Strategie Prozessorientierung erfordert

- den Einsatz von Prozessmanagement zur Planung, Errichtung und zum Controlling von Prozessen sowie der Prozessportfolien,
- die organisatorische Verankerung des Prozessmanagement durch die Definition spezifischer Rollen und Kommunikationsstrukturen und
- die Sicherung der Kompetenz zum Prozessmanagement durch Definition spezifischer Ausbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen.

Prozesse können nach unterschiedlichen Kriterien betrachtet werden. Die differenzierte Betrachtung ermöglicht eine Kategorisierung nach Prozessarten:

Die Differenzierung nach Prozessarten kann z.B. nach der Kundennähe (Primär-, Sekundär- und Tertiär-Prozesse) und nach Organisationsfunktionen (Akquisition, Beschaffung, Auftragsabwicklung, Controlling etc.) erfolgen. Die Ergebnisse des strategischen Managements stellen eine wichtige Basis für die Prozessidentifikation dar.



<sup>38</sup> Gareis/ Stummer, 2006, S 65 – 70

<sup>39</sup> Wagner/ Käfer, 2006, S 37 - 38

#### **4.8.2 Makro- und Mikro-Prozessmanagement**

Im Prozessmanagement wird zwischen Makro- und Mikro-Prozessmanagement unterschieden. Im Makro-Prozessmanagement betrachtet man das Prozessportfolio einer Organisation als Gesamtmenge aller Prozesse und deren wechselseitige Beziehungen. Die Methoden des Makro-Prozessmanagement sind unter anderem die Prozessliste, die Prozesslandkarte, das Prozesse-Netzwerk, die Prozesseigentümer-Liste und die Prozessportfolio-Berichte.<sup>40</sup>

Im Mikro-Prozessmanagement betrachtet man einzelne Prozesse und deren Teilprozesse. Die Methoden des Mikro-Prozessmanagements sind die Methoden zur Prozessplanung wie die Prozessabgrenzung, der Prozessstrukturplan, der Prozessablaufplan, der Prozessaufgabenplan, der Prozessorganisationsplan und die Prozesskennzahlen. Für das Prozess-Controlling sind der Prozessbericht und das Prozess-Benchmarking zu unterscheiden.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Gareis/ Stummer, 2006, S 87

<sup>41</sup> Gareis/ Stummer, 2006, S 87

### 4.8.3 Prozessliste

Die Prozessliste<sup>42</sup> ist eine nach Prozessarten gegliederte übersichtliche Darstellung aller Prozesse der betrachteten Organisation und enthält auch das Start- und Endereignis jedes Prozesses.

Die Erstellung einer Prozessliste beginnt mit der Durchführung der Prozessidentifikation und der darauf folgenden Strukturierung in Prozessarten.

Das Ergebnis der Identifikation wird in einer Prozessliste, nach Kategorien, die eine Benennung des Prozesses sowie ein Start und Endereignis je Prozess enthält, zusammengefasst. Die Prozessliste stellt eine Voraussetzung für die Erstellung der Prozesslandkarte dar.

Prozessliste

Code	Prozess	Start	Ende
P1	Berufung	Kaufakt	Daten abgelegt
P2	Auftrags nachbetr.	....	....
P3			
P4			

<sup>42</sup> Gareis/ Stummer, 2006, S 87 - 91

#### 4.8.4 Prozesslandkarte

Die Prozesslandkarte<sup>43</sup> enthält die grafische Darstellung der Prozesse einer Organisation und dient in unterschiedlichen Detaillierungsgraden als wichtiges Kommunikationsinstrument in der Organisation. Durch die Anordnung der Prozesse in der Darstellung kann deren Bedeutung für die Organisation betont werden.

Die Auswahl der Prozesse zur Darstellung in der Prozesslandkarte kann z.B. nach Prozessgruppen erfolgen. Durch die Anordnung der Prozesse in der Prozesslandkarte wird einerseits die Bedeutung einzelner Prozesse für die Organisation unterstrichen und werden andererseits auch Werte wie z.B. die Wichtigkeit der Kundinnen kommuniziert.

Die Darstellung einer Prozesslandkarte soll in grafischer Form in einem hohen Abstraktionsgrad erfolgen.

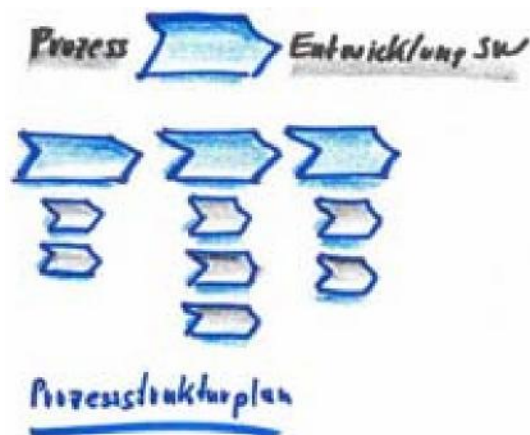


<sup>43</sup> Gareis/Stummer, 2006, S 92 - 93

#### 4.8.5 Prozessstrukturplan

Der Prozessstrukturplan<sup>44</sup> ist die hierarchische Darstellung der Teilprozesse und Aufgaben eines Prozesses. Als hierarchische Gliederungsebenen werden Hauptprozess, Prozess, Teilprozess, Aufgabe und bei Bedarf auch Teilaufgabe verwendet. Die Anzahl der Detaillierungsebenen ist abhängig vom Umfang des jeweiligen Prozesses. Die dem Hauptprozess zugeordneten Prozesse können für sich alleine erfüllt werden oder auch Bestandteil anderer Hauptprozesse sein.

Der Prozessstrukturplan stellt die Basis für die Planung des Prozessablaufes sowie für die Prozessorganisation dar.



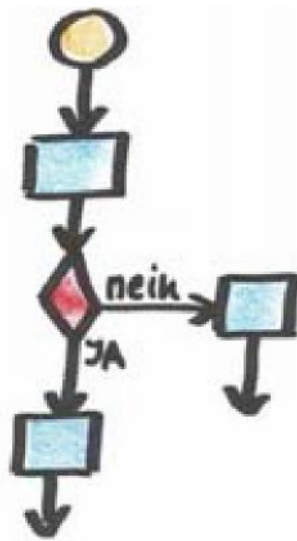
<sup>44</sup> Gareis/Stummer, 2006, S 117 - 120

#### 4.8.6 Prozessablaufplan

Der Prozessablaufplan<sup>45</sup> stellt die Aufgaben eines Prozesses in zeitlicher Abfolge sowie deren Zusammenhänge dar. Wesentliche Methoden zur Erstellung eines Prozessablaufplanes sind das Flussdiagramm, die ereignisgesteuerte Prozesskette, das Wertschöpfungskettendiagramm und der Netzplan.

Im Prozessablaufplan können z.B. Ereignisse, Aufgaben, Entscheidungen sowie Beziehungen zwischen den Aufgaben dargestellt werden. Die Aufgaben und Entscheidungen müssen dazu in eine chronologische Reihenfolge gebracht werden. In einem Flussdiagramm mit Schwimmbahnen können auch Zuständigkeiten und Ergebnisse abgebildet werden.

Der Prozessablaufplan beschreibt die Aufgaben eines Prozesses bzw. Teilprozesses und dient der inhaltlichen Planung von Prozessen.



<sup>45</sup> Gareis/Stummer, 2006, S 117 – 120

## 5 Bezugstabelle pm baseline 3.0 zu ICB 3.0

Die folgende Bezugstabelle zeigt den Zusammenhang zwischen den Kapiteln der pm baseline 3.0 und den 46 Kompetenzelementen der ICB 3.0.

### 1. Projekt- und Programmmanagement

<b>pm baseline, 2008 Version 3.0</b>	<b>ICB IPMA-Kompetenzrichtlinie Version 3.0; deutsch (vgl. Kapitel)</b>
<b>1.1 Projekte und Programme</b>	3.1 Projektorientierung 3.2 Programmorientierung
1.1.1 Wahrnehmung von Projekten und Programmen	3.1 Projektorientierung 3.2 Programmorientierung
1.1.2 Geschäftsprozess, Projekt und Programm	3.1 Projektorientierung 3.2 Programmorientierung
1.1.3 Investition, Projekt und Programm	3.1 Projektorientierung 3.2 Programmorientierung
1.1.4 Projektportfolio, Projekte-Netzwerk, Projekte-Kette	3.3 Portfolioorientierung
<b>1.2 Projektmanagement als Geschäftsprozess</b>	3.4 Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement 3.5 Stammorganisation
1.2.1 Gestaltung des PM-Prozesses	3.1 Projektorientierung 3.5 Stammorganisation
1.2.2 Teilprozess Projektstart	1.19 Projektstart
1.2.3 Teilprozess Projektkoordination	1.16 Überwachung, Steuerung und Berichtswesen
1.2.4 Teilprozess Projektcontrolling	1.16 Überwachung, Steuerung und Berichtswesen 1.3 Projektanforderungen und Projektziele
1.2.5 Teilprozess Projektmarketing	1.18 Kommunikation 1.2 Interessierte Parteien und Umwelten
1.2.6 Teilprozess Projektkrise	2.12 Konflikte und Krisen
1.2.7 Teilprozess Projektabschluss	1.20 Projektabschluss
<b>1.3 Programmmanagement als Geschäftsprozess</b>	3.2 Programmorientierung 3.5 Stammorganisation
1.3.1 Gestaltung des Programmmanagement-Prozesses	3.2 Programmorientierung 3.5 Stammorganisation
1.3.2 Beschreibung der Programmmanagement-Teilprozesse	3.2 Programmorientierung 3.5 Stammorganisation
<b>1.4 Projekt- bzw. Programmhandbuch</b>	1.19 Projektstart 1.17 Information und Dokumentation



## 2. Methoden zum Management von Projekten und Programmen

pm baseline, 2008 Version 3.0	ICB IPMA-Kompetenzrichtlinie Version 3.0; deutsch (vgl. Kapitel)
<b>2.1 Zusammenhang zur IPMA Kompetenzrichtlinie (ICB 3.0)</b>	kein vergleichbares Kapitel
<b>2.2 Methoden zum Projektstart: Projektabgrenzung und Projektkontext</b>	1.19 Projektstart
2.2.1 Projektabgrenzung und Projektkontext	1.2 Interessierte Parteien und Umwelten 3.9 Gesundheit,
2.2.2 Vor- und Nachprojektphase	1.3 Projektanforderungen und Projektziele
2.2.3 Zusammenhang zwischen Projekt und Unternehmensstrategie	3.5 Stammorganisation 3.6 Business
2.2.4 Beziehungen des Projektes zu anderen Aufgaben	1.2 Interessierte Parteien und Umwelten 3.6 Business
2.2.5 Business Case	1.3 Projektanforderungen und Projektziele
2.2.6 Projektumweltanalyse	1.2 Interessierte Parteien und Umwelten 3.9 Gesundheit, Sicherheit und Umwelt
<b>2.3 Methoden zum Projektstart: Design der Projektorganisation</b>	1.19 Projektstart
2.3.1 Projektorganisationsformen	1.6 Projektorganisation
2.3.2 Projektrollen	1.7 Teamarbeit
2.3.3 Projektteamarbeit	1.7 Teamarbeit
2.3.4 Kommunikation in Projekten	1.18 Kommunikation
2.3.5 Projektkultur	1.6 Projektorganisation
2.3.6 Führen in Projekten	2.1 Führung
<b>2.4 Methoden zum Projektstart: Projektplanung</b>	1.19 Projektstart
2.4.1 Projektziele	1.3 Projektanforderungen und Projektziele
2.4.2 Betrachtungsobjekteplan	1.10 Leistungsumfang und Lieferobjekte
2.4.3 Projektstrukturplan	1.9 Projektstrukturen
2.4.4 Arbeitspaket-Spezifikationen	1.9 Projektstrukturen
2.4.5 Projektfunktionendiagramm	1.16 Überwachung, Steuerung und Berichtswesen 1.17 Information und Dokumentation
2.4.6 Projekttermine	1.11 Projektphasen, Ablauf und Termine
2.4.7 Projektressourcen	1.12 Ressourcen
2.4.8 Projektkosten	1.13 Kosten und Finanzen
2.4.9 Projektfinanzmittel	1.13 Kosten und Finanzen 3.10 Finanzmanagement
2.4.10 Projektrisiken	1.4 Risiken und Chancen

<b>2.5 Methoden zur Projektkoordination</b>	1.16 Überwachung, Steuerung und Berichtswesen 1.17 Information und Dokumentation
2.5.1 To-Do-Listen	1.16 Überwachung, Steuerung und Berichtswesen
2.5.2 Sitzungsprotokolle	1.16 Überwachung, Steuerung und Berichtswesen
2.5.3 Abnahmeprotokolle	1.16 Überwachung, Steuerung und Berichtswesen
2.5.4 Kommunikationsplan	1.16 Überwachung, Steuerung und Berichtswesen 1.18 Kommunikation
2.5.5 IKT-Mittel einsetzen	1.18 Kommunikation
<b>2.6 Methoden zum Projektcontrolling</b>	1.16 Überwachung, Steuerung und Berichtswesen
2.6.1 Soll-Ist-Vergleich	1.16 Überwachung, Steuerung und Berichtswesen
2.6.2 Project-Score-Card	1.16 Überwachung, Steuerung und Berichtswesen
2.6.3 Relevanzbaummethode	1.16 Überwachung, Steuerung und Berichtswesen
2.6.4 Meilensteintrendanalyse	1.16 Überwachung, Steuerung und Berichtswesen
2.6.5 Soziales Projektcontrolling	1.16 Überwachung, Steuerung und Berichtswesen
2.6.6 Adaption der Projektpläne	1.15 Änderungen 1.16 Überwachung, Steuerung und Berichtswesen
2.6.7 Steuerungsmaßnahmen	1.15 Änderungen 1.16 Überwachung, Steuerung und Berichtswesen
2.6.8 Projektfortschrittsbericht	1.16 Überwachung, Steuerung und Berichtswesen 1.17 Information und Dokumentation
<b>2.7 Methoden zum Projektmarketing</b>	1.2 Interessierte Parteien und Umwelten 3.7 Systeme, Produkte und Technologie 3.9 Gesundheit, Sicherheit und Umwelt
<b>2.8 Methoden zum Management einer Projektkrise</b>	1.4 Risiken und Chancen 1.8 Problemlösung 2.12 Konflikte und Krisen
2.8.1 Projektkrise	1.4 Risiken und Chancen 2.12 Konflikte und Krisen
2.8.2 Strategien und Maßnahmen zum Managen einer Projektkrise	1.4 Risiken und Chancen 1.8 Problemlösung 2.12 Konflikte und Krisen

2.8.3 Ursachenanalyse	1.8 Problemlösung
2.8.4 Szenariotechnik	1.8 Problemlösung
<b>2.9 Methoden zum Projektabschluss</b>	1.20 Projektabschluss
2.9.1 Projektabschluss	1.20 Projektabschluss
2.9.2 Evaluierung des Projekts und des Projektteams	1.7 Teamarbeit 1.20 Projektabschluss
2.9.3 Projektabschlussdokumentation	1.17 Information und Dokumentation 1.20 Projektabschluss
2.9.4 Lessons Learned und Erfahrungsaustausch	1.20 Projektabschluss
<b>2.10 Zusammenhang zwischen den Methoden</b>	kein vergleichbares Kapitel
<b>2.11 Spezifika Programmmanagement</b>	3.1 Projektorientierung 3.2 Programmorientierung

### 3. Methoden zur sozialen Kompetenz

pm baseline, 2008 Version 3.0	ICB IPMA-Kompetenzrichtlinie Version 3.0; deutsch (vgl. Kapitel)
<b>3.1 Zusammenhang IPMA-Kompetenzrichtlinie (ICB 3.0)</b>	kein vergleichbares Kapitel
<b>3.2 Soziale Kompetenz in Projekten und Programmen</b>	
3.2.1 Soziale Kompetenzen	
3.2.2 Team Kompetenzen	1.7 Teamarbeit
<b>3.3 Interventionsmethoden</b>	1.18 Kommunikation
3.3.1 Überblick Interventionsmethoden	1.18 Kommunikation
3.3.2 Feedback	1.18 Kommunikation
3.3.3 Reflexion	2.3 Selbstkontrolle
<b>3.4 Umgang mit Emotionen und Diversity in Projekten und Programmen</b>	1.7 Teamarbeit 2.1 Führung 3.8 Personalmanagement
3.4.1 Umgang mit Emotionen	1.7 Teamarbeit 2.1 Führung 2.3 Selbstkontrolle 2.6 Offenheit
3.4.2 Umgang mit Diversity	1.7 Teamarbeit 2.1 Führung
<b>3.5 Konfliktmanagement</b>	2.12 Konflikte und Krisen
3.5.1 Reduktion von möglichen Konfliktpotentialen	2.12 Konflikte und Krisen
3.5.2 Handhabung von Konflikten	2.12 Konflikte und Krisen
<b>3.6 Moderation und Präsentation</b>	1.18 Kommunikation

3.6.1	Workshops, Sitzungen und Projektpräsentationen	1.18	Kommunikation
3.6.2	Kreativitätsmethoden	2.7	Kreativität
3.6.3	Entscheidungsmethoden	2.1 2.4	Führung Durchsetzungskraft
3.6.4	Präsentationsmethoden	1.18	Kommunikation
<b>3.7</b>	<b>Gesprächsführung und Verhandlung</b>	2.11	Verhandlungen

#### 4. Management von projektorientierten Organisationen

pm baseline, 2008 Version 3.0		ICB IPMA-Kompetenzrichtlinie Version 3.0; deutsch (vgl. Kapitel)	
<b>4.1</b>	<b>Zusammenhang zur IPMA-Kompetenzrichtlinie (ICB 3.0)</b>	kein vergleichbares Kapitel	
4.2	Die projektorientierte Organisation	3.4	Einführung von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement
4.3	Spezifische Organisationsstrukturen der projektorientierten Organisation	3.4	Einführung von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement
4.4	Projektmanagement-Richtlinien	3.4	Einführung von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement
<b>4.5</b>	<b>Projektportfoliomanagement</b>	3.3	Portfolio-Orientierung
4.5.1	Beauftragung von Projekten und Programmen	3.3	Portfolio-Orientierung
4.5.2	Projektportfoliokoordination	3.3	Portfolio-Orientierung
4.5.3	Projekte Netzwerken	3.3	Portfolio-Orientierung
<b>4.6</b>	<b>Management-Consulting, -Auditing und Coaching</b>	2.10	Beratung
<b>4.7</b>	<b>Human Ressource Management in der projektorientierten Organisation</b>	3.8	Personalmanagement
<b>4.8</b>	<b>Prozessmanagement in der projektorientierten Organisation</b>	3.4	Einführung von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement
4.8.1	Prozessorientierung in der projektorientierten Organisation	3.4	Einführung von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement
4.8.2	Makro- und Mikro-Prozessmanagement	3.4	Einführung von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement
4.8.3	Prozessliste	1.17	Information und Dokumentation
4.8.4	Prozesslandkarte	1.17	Information und Dokumentation
4.8.5	Prozessstrukturplan	1.17	Information und Dokumentation
4.8.6	Prozessablaufplan	1.17	Information und Dokumentation

## 6 Bezugstabelle ICB 3.0 zu pm baseline 3.0

Die folgende Bezugstabelle zeigt den Zusammenhang zwischen den 46 Kompetenzelementen der ICB 3.0 und den Kapiteln der pm baseline 3.0.

### 1. PM-technische Kompetenzen

<b>ICB IPMA-Kompetenzrichtlinie Version 3.0; deutsch</b>	<b>pm baseline, 2008 Version 3.0 (vergleichbare Kapitel)</b>
1.1. Projektmanagementenerfolg	kein vergleichbares Kapitel
1.2. Interessierte Parteien und Umwelten	1.2.5 Teilprozess Projektmarketing 2.2.1 Die Projektabgrenzung & Projektkontext 2.2.4 Beziehungen des Projektes mit anderen Aufgaben 2.2.6 Projektumweltanalyse
1.3. Projektanforderungen und Projektziele	2.2.2 Vor- und Nachprojektphase 2.2.5 Business Case Analyse 2.4.1 Projektziele
1.4. Risiken und Chancen	2.4.10 Projektrisiken 2.8.1 Projektkrise 2.8.2 Strategien und Maßnahmen zum Managen einer Projektkrise
1.5. Qualität	kein vergleichbares Kapitel
1.6. Projektorganisation	2.3.1 Projektorganisationsformen 2.3.5 Projektkultur
1.7. Teamarbeit	2.3.2 Projektrollen 2.3.3 Projektteamarbeit 2.9.2 Evaluierung /Beurteilung des Projektes und des Projektteams 3.2.2 Team Kompetenzen 3.4.1 Umgang mit Emotionen 3.4.2 Umgang mit Diversity
1.8. Problemlösung	2.8.2 Strategien und Maßnahmen zum Managen einer Projektkrise 2.8.3 Ursachenanalyse 2.8.4 Szenariotechnik
1.9. Projektstrukturen	2.4.3 Projektstrukturplan 2.4.4 Arbeitspaketspezifikationen
1.10. Leistungsumfang und Lieferobjekte	2.4.2 Betrachtungsobjekteplan
1.11. Projektphasen, Ablauf und Termine	2.4.6 Projekttermine
1.12. Ressourcen	2.4.7 Projektressourcen
1.13. Kosten und Finanzen	2.4.8 Projektkosten 2.4.9 Projektfinanzmittel

1.14. Beschaffung und Verträge	kein vergleichbares Kapitel
1.15. Änderungen	2.6.6 Adaption der Projektpläne 2.6.7 Steuerungsmaßnahmen
1.16. Überwachung, Steuerung und Berichtswesen	1.2.3 Teilprozess Projektkoordination 1.2.4 Teilprozess Projektcontrolling 2.5.1 To-Do-Listen 2.5.2 Sitzungsprotokolle 2.5.3 Abnahmeprotokolle 2.5.4 Kommunikationsplan 2.6 Methoden zum Projektcontrolling 2.6.1 Soll-Ist Vergleich 2.6.2 Project Score Card 2.6.3 Relevanzbaummethode 2.6.4 Meilensteintrendanalyse 2.6.5 Soziales Projektcontrolling 2.6.6 Adaption der Projektpläne 2.6.7 Steuerungsmaßnahmen 2.6.8 Projektfortschrittberichte
1.17. Information und Dokumentation	1.4 Projekt- bzw. Programmhandbuch 2.4.5 Projektfunktionendiagramm 2.5 Methoden zur Projektkoordination 2.6.8 Projektfortschrittberichte 2.9.3 Projektabschlussdokumentation 4.8.3 Prozessliste 4.8.4 Prozesslandkarte 4.8.5 Prozessstrukturplan 4.8.6 Prozessablaufplan
1.18. Kommunikation	1.2.5 Teilprozess Projektmarketing 2.3.4 Kommunikation in Projekten 2.5.4 Kommunikationsplan 2.5.5 IKT Mittel einsetzen 3.3.1 Überblick Interventionsmethoden 3.3.2 Feedback 3.6 Moderation und Präsentation 3.6.1 Workshops, Sitzungen und Projektpräsentationen 3.6.4 Präsentationsmethoden
1.19. Projektstart	2.2 Methoden zum Projektstart: Projektabgrenzung und Projektkontext 2.3 Methoden zum Projektstart: Design der Projektorganisation 2.4 Methoden zum Projektstart: Projektplanung 1.2.2 Teilprozess Projektstar

1.20. Projektabschluss	1.2.7 Teilprozess Projektabschluss 2.9 Methoden zum Projektabschluss 2.9.1 Projektabschluss 2.9.2 Evaluierung/ Beurteilung des Projektes und des Projektteams 2.9.3 Projektabschlussdokumentation 2.9.4 Lessons Learned Erfahrungsaustausch
------------------------	--

## 2. PM-Verhaltenskompetenzen

<b>ICB IPMA-Kompetenzrichtlinie Version 3.0; deutsch</b>	<b>pm baseline, 2008 Version 3.0 (vergleichbare Kapitel)</b>
2.1. Führung	2.3.6 Führen in Projekten 3.4 Umgang mit Emotionen und Diversity in Projekten und Programmen 3.4.1 Umgang mit Emotionen 3.4.2 Umgang mit
2.2. Engagement und Motivation	kein vergleichbares Kapitel
2.3. Selbstkontrolle	3.3.3 Reflexion 3.4.1 Umgang mit Emotionen
2.4. Durchsetzungskraft	3.6.3 Entscheidungsmethoden
2.5. Entspannung & Stressbewältigung	kein vergleichbares Kapitel
2.6. Offenheit	3.4.1 Umgang mit Emotionen
2.7. Kreativität	3.6.2 Kreativitätsmethoden
2.8. Ergebnisorientierung	kein vergleichbares Kapitel
2.9. Effizienz	kein vergleichbares Kapitel
2.10. Beratung	4.6 Management Consulting, Auditing, Coaching
2.11. Verhandlungen	3.7 Gesprächsführung und Verhandeln
2.12. Konflikte und Krisen	1.2.6 Teilprozessmanagement einer Projektkrise 2.8 Methoden zum Management von Projektkrisen 2.8.1 Projektkrise 2.8.2 Strategien und Maßnahmen zum Managen einer Projektkrise 3.5 Konfliktmanagement 3.5.1 Reduktion von möglichen Konfliktpotentialen 3.5.2 Handhabung von Konflikten
2.13. Verlässlichkeit	kein vergleichbares Kapitel
2.14. Wertschätzung	kein vergleichbares Kapitel
2.15. Ethik	kein vergleichbares Kapitel

### 3. PM-Kontext Kompetenzen

ICB IPMA-Kompetenzrichtlinie Version 3.0; deutsch	pm baseline, 2008 Version 3.0 (vergleichbare Kapitel)
3.1. Projektorientierung	1.1 Projekte und Programme 1.1.1 Wahrnehmung von Projekten und Programmen 1.1.2 Geschäftsprozess, Projekt und Programm 1.1.3 Investition, Projekt und Programm
3.2. Programmorientierung	1.1 Projekte und Programme 1.1.1 Wahrnehmung von Projekten und Programmen 1.1.2 Geschäftsprozess, Projekt und Programm 1.1.3 Investition, Projekt und Programm 2.11 Spezifika Programmmanagement
3.3. Portfolio-Orientierung	1.1.4 Projektportfolio, Projektenetzwerk, Projekte-Kette 4.5 Projektportfoliomanagement 4.5.1 Beauftragung von Projekten und Programmen 4.5.2 Projektportfoliokoordination 4.5.3 Projektenetzwerke
3.4. Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement	1.2.1 Gestaltung des Projektmanagement-Prozesses 4.2 Die projektorientierte Organisation 4.3 Spezifische Organisationsstrukturen der POU 4.4 Projektmanagement-Richtlinien 4.8 Prozessmanagement in der projektorientierten Organisation 4.8.1 Prozessorientierung in der projektorientierten Organisation 4.8.2 Makro- und Mikro-Prozessmanagement
3.5. Stammorganisation	1.2 Projektmanagement als Geschäftsprozess 1.2.1 Gestaltung des Projektmanagement-Prozesses 1.3 Programmmanagement als Geschäftsprozess 1.3.1 Gestaltung des Programmmanagement-Prozesses 1.3.2. Beschreibung der Programmmanagement Teilprozesse
3.6. Business	2.2.3 Zusammenhang zwischen Projekt und Unternehmensstrategie 2.2.4 Beziehungen d. Projektes zu anderen Aufgaben
3.7. Systeme, Produkte & Technologie	2.7 Methoden zum Projektmarketing
3.8. Personalmanagement	4.7 Human Ressource Management in der projektorientierten Organisation 3.4 Umgang mit Emotionen und Diversity in Projekten und Programmen
3.9. Gesundheit, Sicherheit & Umwelt	2.2.1 Projektabgrenzung und Projektkontext 2.2.3 Zusammenhang zwischen Projekt und anderen Aufgaben 2.2.6 Projektumweltanalyse 2.7 Methoden zum Projektmarketing
3.10. Finanzmanagement	2.4.9 Projektfinanzmittel
3.11. Recht	kein vergleichbares Kapitel



## 7 Literaturquellen

- Erpenbeck, J. & von Rosenstiel, L., 2007, Handbuch der Kompetenzmessung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gareis, R., 2006, Happy Projects!, Wien: Manz.
- Gareis, R. & Stummer, M., 2006, Prozesse & Projekte, Wien: Manz.
- Hiller C., Majer C., Minar-Hödel P., & Zahradnik H., 2007, Projektcoaching bringt mich einfach weiter!, Wien: Goldegg.
- Huemann, M., 2002, Individuelle Projektmanagement - Kompetenzen in Projekt-orientierten Unternehmen, Frankfurt, Peter Lang.
- Königswieser, R. & Exner, A., 2004, Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager, Stuttgart: Klett-Cotta.
- Luft, J., 1971, Einführung in die Gruppendynamik. Stuttgart: Klett.
- Lang, K. & Rattay, G., 2005, Leben in Projekten, Projektorientierte Karriere- und Laufbahnmodelle, Wien, Linde.
- Patzak, G. & Rattay, G., 2004, Projektmanagement, Wien: Linde.
- Rattay, G., 2007, Führung von Projektorganisationen, Wien: Linde.
- Sterrer, C. & Winkler G., 2006, Let your projects fly, Wien: Goldegg
- Tuckman, B., 1965, "Developmental sequence in small groups", Psychological Bulletin, 63, 384-399, Reprint in Group Facilitation: A Research and Applications Journal - Number 3, Spring 2001.
- Wagner, K.W. (Hrsg.), 2006, PQM – Prozessorientiertes Qualitätsmanagement, Wien: Hanser.



**pma** - PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA  
Palais Schlick  
Türkenstraße 25/2/21  
1090 Wien

T +43 1 319 29 21-0  
F +43 1 319 29 21-29

office@p-m-a.at  
www.p-m-a.at

Herausgeber: **pma** PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA