

HANSER



Leseprobe

zu

Praxisleitfaden Projektmanagement

von Conny Lang und Marita Schöps

Print-ISBN 978-3-446-46926-6

E-Book-ISBN 978-3-446-47289-1

ePub-ISBN 978-3-446-47405-5

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446469266>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Inhalt

1	Nutzen dieses Buchs	1
2	Projektdefinition	3
2.1	Projekte	3
2.2	Kleine Projekte und projektähnliche Aufgaben	6
3	Projektorganisation	7
3.1	Rollen in der Projektorganisation	8
3.2	Auftraggeber	9
3.3	Projektleiter	10
3.3.1	Kompetenzen des Projektleiters	11
3.3.2	Aufgaben des Projektleiters	13
3.4	Projektmitarbeiter	14
3.5	Lenkungsausschuss	16
3.6	Projektmentor	18
4	Projektvorbereitung	21
4.1	Projektauslöser versus Projektauftraggeber	21
4.2	Auswahl des Projektleiters	23
4.3	Erstellung des Projektauftrags	25
4.4	Projektziele	27
5	Kickoff	31
5.1	Inhalte des Projekt-Kickoffs	32
5.2	Kraftfeldanalyse	34

6	Auswahl und Steuerung von Externen	37
6.1	Auswahl externer Partner	38
6.2	Beauftragung externer Partner	39
6.3	Steuerung externer Partner im Projekt	41
7	Entscheidungssitzungen	43
7.1	Vorbereitung von Entscheidungssitzungen	44
7.2	Durchführung von Entscheidungssitzungen	45
7.3	Erfolgskriterien für Entscheidungssitzungen	47
8	Projektdokumentation	49
9	Projektplanung	53
9.1	Phasenplan	56
9.2	Projektstrukturplan	58
9.2.1	Top-down	60
9.2.2	Bottom-up	61
9.3	Terminplan	62
9.3.1	Vorwärts-/Rückwärtsplanung	64
9.3.2	Meilensteine	65
9.3.3	Softwareunterstützung bei der Planung	65
9.4	Ressourcen-/Kapazitätsplanung	66
9.5	Kostenplanung	68
9.5.1	Zweck der Kostenplanung	68
9.5.2	Vorgehen bei der Erstellung des Kostenplans	68
9.6	Risikoanalyse	69
10	Projektkommunikation und -marketing	71
10.1	Nutzen von Projektkommunikation	72
10.2	Inhalte des Projektmarketings	72
10.3	Zielgruppen	73
10.4	Kommunikationswege und Medien	75
10.5	Kommunikationsmatrix	75
10.6	Konzepterstellung	76

11	Change Management für Projekte	77
11.1	Kommunikation versus Information	78
11.2	Workshopbasiertes Vorgehen	79
11.3	Prozess- statt Ergebniskommunikation	80
11.4	Glaubwürdige Change-Kommunikation	81
11.5	Umgang mit Emotionen	82
12	Klassisch trifft agil	85
12.1	Woher kommt der Aufschwung des agilen Projektmanagements?	86
12.2	Wann passt welche Form des Projektmanagements?	87
12.3	Zentrale Begriffe und Tools im agilen Projektmanagement	88
12.3.1	Grundhaltungen und Werte	88
12.3.2	Tools und Prinzipien, die Sie oft auch für klassische Projekte nutzen können	88
12.4	Was das agile Projektmanagement noch vom klassischen Projektmanagement lernen kann	92
12.5	Selbststeuerung im Projektteam	93
12.6	Klassisch trifft agil – seit Jahrzehnten	94
13	Projektsteuerung	97
13.1	Steuerungskreislauf	100
13.1.1	Steuerung der Kosten	103
13.1.2	Steuerung der Zeit	104
13.1.3	Steuerung der Qualität/Inhalte	105
13.2	Steuerungsinstrumente	107
13.2.1	Jobliste	107
13.2.2	Meetingliste	108
13.2.3	Statusbericht	109
13.2.4	Decision Diary	110
13.3	Steuerungsprinzipien	111
13.3.1	Prinzip der Selbstanzeige	111
13.3.2	Prinzip der Frühwarnung	112

14	Projektauswertung	113
15	Projektabschluss	117
16	Kleine Projekte und projektähnliche Aufgaben	119
16.1	Eindeutiger Auftrag mit klarer Zielsetzung	120
16.2	Projektleiter bzw. Steuerer	121
16.3	Kickoff und Meetings	122
16.4	Zeitliche (Grob-)Planung	123
16.5	Spielregeln	124
16.6	Jobliste	124
17	Projektleitung auf den Punkt gebracht	127
17.1	Grundsätze	127
17.2	Start	128
17.2.1	Projektvorbereitung	128
17.2.2	Projektleitung und Projektrollen	128
17.2.3	Kickoff	129
17.2.4	Steuern von externen Partnern	129
17.2.5	Entscheidungssitzungen	130
17.2.6	Projektdokumentation	130
17.3	Planung	130
17.3.1	Projektplanung	130
17.3.2	Projektkommunikation und -marketing	131
17.3.3	Change Management	131
17.3.4	Klassisch trifft agil	132
17.4	Durchführung	132
17.4.1	Projektsteuerung	132
17.4.2	Projektauswertung	133
17.5	Abschluss	133
17.6	Extras	134
17.6.1	Kleine Projekte und projektähnliche Aufgaben	134
18	Toolbox	135

Literaturhinweise	221
Index	223
Autoren	225

Nutzen dieses Buchs

Der Bedarf an guten Projektleiterinnen und -leitern ist deutlich größer als das Angebot – und diese Kluft droht in den nächsten zehn Jahren weiter zu wachsen. Bis 2030 braucht die Weltwirtschaft laut PMI Talent Gap Report von 2021 rund 25 Millionen zusätzliche Projektprofis.

Diese hohe Nachfrage, von der wir selbst profitieren, und zusätzliche Erfahrungen im Projektmanagement, die wir sammeln durften, haben uns zu dieser dritten Auflage des Buchs »Praxisleitfaden Projektmanagement« bewogen.

Nein, dieses Buch ersetzt kein Projektmanagement-Training oder -Studium, keine Zertifizierung und schon gar nicht die eigenen Erfahrungen in Projekten, die Projektmanager zu Führungspersönlichkeiten reifen lassen. Aber es ergänzt alle diese Wege um das, was es in der Projektrealität am meisten braucht: praxistaugliche, bewährte **einfache** Tipps und Tools.

Das zu bieten, ist unser eigener Anspruch an diesen Praxisleitfaden. Daran dürfen Sie uns gerne messen.

Wir Autorinnen sind beide Projektprofis und -fans. Auch nach mehr als 20 bzw. 15 Jahren Erfahrung leiten wir weiterhin mit großer Leidenschaft und, ja, viel Spaß Projekte, bilden Projektmanager aus und weiter und beraten Unternehmen bei der Verbesserung ihrer Projektverläufe und -ergebnisse. Das tun wir in mittelständischen und in familiengeführten Unternehmen ebenso wie in börsennotierten Konzernen. Unsere Bandbreite reicht dabei von der Automobil-, IT- und Luftfahrtbranche über den öffentlichen Nahverkehr, die Spielwarenindustrie, Medien, den Einzelhandel und Finanzdienstleister.

Dieser praktische Ratgeber weist Ihnen Schritt für Schritt den Weg durch Ihr Projekt. Das heißt: Das Buch ist sowohl geeignet für Einsteiger in das Thema Projektmanagement als auch für Führungskräfte, die einen Überblick über die wesentlichen Erfolgsfaktoren der Projektsteuerung gewinnen möchten. Und natürlich für Projektleiter, die schnell loslegen wollen oder müssen.

Sie alle können sich mit diesem Handbuch **dem Projektmanagement nähern, ohne von seiner Komplexität erschlagen zu werden**. Denn das Buch ist entlang

der typischen Phasen eines Projekts gegliedert. Die einzelnen Kapitel sind also Start, Planung, Durchführung und Abschluss von Projekten zugeordnet. So können Sie sich mit dem Buch in der Hand, Stück für Stück, durch Ihr eigenes Projekt arbeiten, weil Sie für jede Phase erfahren, worauf es vor allem ankommt und was konkret als Erstes und jeweils Nächstes zu tun ist.

Die jeweiligen Hilfsmittel dazu sind in der Toolbox anhand der Kapitelnummerierung leicht zu finden. Die Vorlagen und Checklisten eignen sich als Ihr mobiler Werkzeugkoffer. Das Buch bringt Projektmanagement auf den Punkt, macht es verständlich und beherrschbar und kann deshalb gemeinsam mit der enthaltenen Toolbox Ihr ständiger Begleiter im Projektalltag werden.

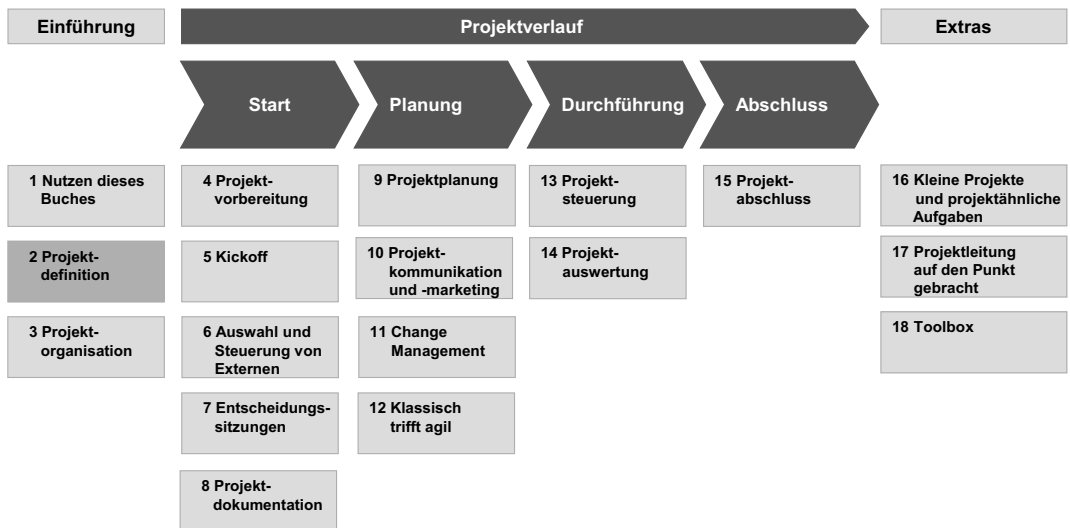
Die Inhalte und Hilfsmittel in diesem Leitfaden sind nützlich und relevant für jedes Projekt. Wir haben sie auf das Wesentliche, auf die unverzichtbaren, grundlegenden Voraussetzungen komprimiert, auf die es für einen Projekterfolg *wirklich* ankommt. Sofern Ihr Projekt spezifische Vorgehensweisen und Tools erfordert, können und sollten Sie über dieses Buch hinaus weiterführende Literatur hinzuziehen. Das gilt auch, wenn Sie etwa in Vorbereitung auf eine Zertifizierung im Projektmanagement sind oder sich einarbeiten möchten in Sonderthemen wie agile Methoden, Multiprojektmanagement oder spezielle Projektkategorien. Einige Literaturempfehlungen zu solchen weiterführenden Themen finden Sie im abschließenden Kapitel dieses Buchs.

Wir möchten dem Projektmanagement die Schwere nehmen, mit der es oft vermittelt wird. Projektleitung gelingt, wenn wir in dieser Rolle souverän führen und kommunizieren und die wirklich wesentlichen Vorgehensweisen konsequent beherrschen. Wir geben Ihnen deshalb mit diesem schlanken und leicht verständlichen Praxisleitfaden an die Hand, was wir selbst seit Jahrzehnten erfolgreich in Projekten anwenden und in Trainings vermitteln. Die Inhalte sind für alle Leser bestimmt, die Projekte leiten, daran mitwirken und dabei Erfolge erzielen und wiederholen möchten. Wir wünschen Ihnen viel Freude damit!

Dieses Buch wendet sich ausdrücklich an alle Geschlechter und Menschen jeglicher Geschlechtsidentität. Dennoch verzichten wir auf Formulierungen wie »Mitarbeitende«, »Mitarbeiter*innen«, »MitarbeiterInnen« oder Vergleichbares. Denn sie erschweren nach unserer Auffassung die gute Lesbarkeit der Texte, die uns am Herzen liegt.

2

Projektdefinition



■ 2.1 Projekte

Für erfolgreiches Projektmanagement ist es notwendig, dass Sie wissen, wie sich ein Projekt von Routineaufgaben unterscheidet. Dafür müssen Sie verstehen, was ein Vorhaben als Projekt kennzeichnet:

Definition:

Projekte sind komplexe, oft neuartige Vorhaben mit Aufgaben, für deren Lösung die Mitwirkung und Koordination von Menschen aus verschiedenen Fachdisziplinen erforderlich ist. Für ein Projekt stehen meist nur begrenzt Zeit sowie begrenzte personelle und finanzielle Mittel zur Verfügung.

Es gibt auch eine DIN-Normenreihe (DIN 69901) zum Projektmanagement, auf die wir hier verweisen, die uns zur Verwendung in diesem Buch aber sprachlich zu sperrig ist.

Mit unseren Worten ausgedrückt: Ein Vorhaben ist dann ein Projekt, wenn die in Tabelle 2.1 dargestellten Kriterien im Wesentlichen erfüllt sind.

Tabelle 2.1 Kriterien für ein Projekt

Geschlossene Aufgabenstellung	Begrenzte Mittel
<ul style="list-style-type: none"> ▪ komplexes Vorhaben ▪ definierter Anfangs- und Endtermin ▪ eindeutige inhaltliche Zielsetzung ▪ klare Abgrenzung zu anderen Projekten und Vorhaben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zeitlich (Bearbeitungszeit) ▪ personell (Projektmitarbeiter) ▪ finanziell (Kosten und Investitionen)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ neuartige Fragestellungen/Herausforderung ▪ viele thematische Schnittstellen und Zusammenhänge ▪ vielfältige Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Maßnahmen ▪ Vielzahl potenzieller Lösungswege bzw. Herangehensweisen ▪ nur in Teamarbeit lösbar, da verteiltes Know-how notwendig ▪ Risiken, Gefahr des Scheiterns 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Know-how aus unterschiedlichen Fachdisziplinen erforderlich ▪ oft organisationsübergreifend, d. h. mehrere Abteilungen, Bereiche, Firmen, Standorte, Länder oder externe Partner sind beteiligt

Es ist wichtig, dass ein Unternehmen oder der zuständige Fachbereich, die treibende Führungskraft oder eine verantwortliche Person bewusst entscheidet, welche Vorhaben als Projekte durchgeführt werden und welche als Aufgabe im normalen Tagesgeschäft. Solche normalen Tätigkeiten (Linientätigkeiten) zeichnen sich dadurch aus, dass sie in gleicher oder ähnlicher Form wiederholt zu erledigen sind. Sowohl das Ziel als auch der geeignete Weg dorthin sind bei Routinearbeiten bekannt. Im Unterschied dazu wird zu Beginn eines Projekts das Ziel klar definiert, der Lösungsweg ist zunächst aber noch offen (Bild 2.1). Aufgabe des Projektleiters ist es, mit dem Projektteam einen geeigneten Weg zum Ziel zu erarbeiten. Das unterscheidet ein Projekt übrigens auch von einem Experiment oder blindem Aktionismus.

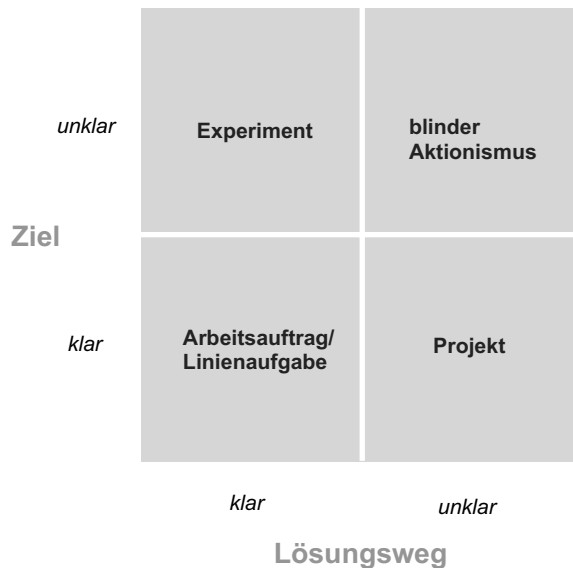


Bild 2.1 Abgrenzung von Projekten

Ausführlicher erläutert, lässt sich ein Projekt wie folgt von den anderen drei Tätigkeitsarten abgrenzen:

Abgrenzung Arbeitsauftrag/Projekt

Der Arbeitsauftrag unterscheidet sich vom Projekt dadurch, dass neben dem Ziel auch der Lösungsweg bereits vorgegeben ist. Es existiert zum Beispiel bereits ein Umsetzungsplan oder diese Aufgabe wurde mit einem ähnlichen Ziel bereits bearbeitet. Da der Weg bereits bekannt ist, kann es sich nicht um eine gänzlich neuartige Aufgabe handeln.

Abgrenzung Experiment/Projekt

In einem Experiment ist bekannt, wie vorgegangen werden soll, allerdings noch nicht, was mit seiner Durchführung erreicht werden wird, welches Problem gelöst oder welches konkrete Ziel realisiert wird. Ein solches Vorgehen mag zunächst sinnlos erscheinen. In der Forschung oder Vorentwicklung jedoch kann es durchaus lohnenswert sein, etwa bekannte Verfahren auf neue Anwendungsfelder zu übertragen und zu hoffen, dass ein verwertbares Ergebnis entsteht.

Abgrenzung blinder Aktionismus/Projekt

Blinder Aktionismus liegt dann vor, wenn weder Ziel noch Vorgehen klar sind. Einen solchen Auftrag sollte man besser ablehnen. Ein »Machen Sie mal, wird schon!« ist selten von Erfolg gekrönt und führt in vielen Fällen nur zu Frustration.

Die Matrix zur Abgrenzung von Projekten finden Sie ebenfalls in der Toolbox.

☞ *Siehe Toolbox: 2a Abgrenzung von Projekten*

Viele Vorhaben können in Form eines Projekts realisiert werden. Wichtig ist, dass die Beteiligten bewusst entscheiden, ob ein Vorhaben als Projekt oder als Linienaufgabe umgesetzt wird, und dass diese Entscheidung nachvollziehbar ist.

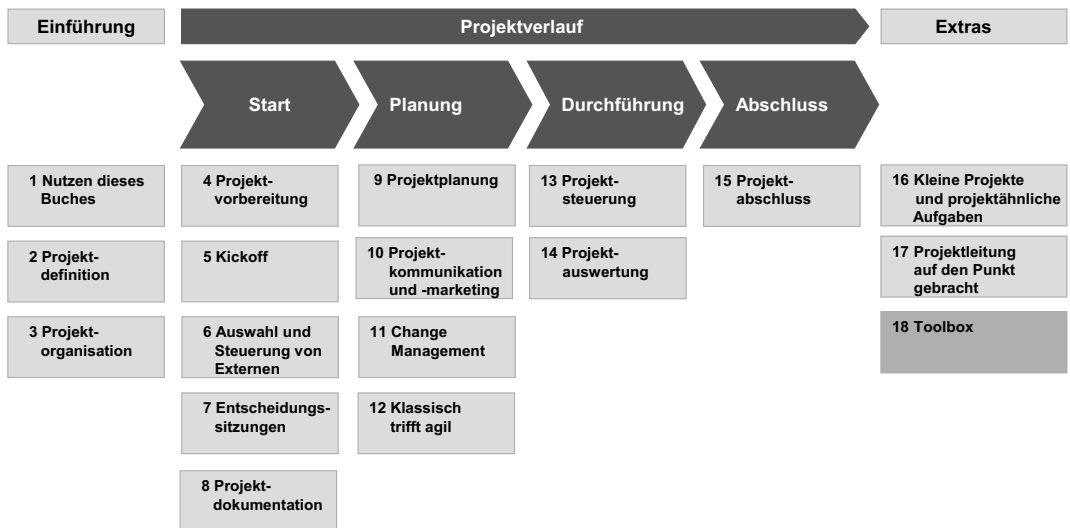
Für ein Projekt wird außerhalb der bestehenden Organisation, also neben der regulären Linienhierarchie, eine eigene Projektorganisation gestaltet. Sie besteht nur so lange, wie das Projekt dauert und setzt sich aus mindestens folgenden Einheiten zusammen:

- einem Auftraggeber,
- einem Projektleiter als dessen Auftragnehmer und
- Projektmitarbeitern, die das Projektteam bilden.

■ 2.2 Kleine Projekte und projektähnliche Aufgaben

Im Tagesgeschäft tauchen immer wieder Aufgabenstellungen auf, die den Kriterien von Projekten nicht oder nicht voll entsprechen. Gleichzeitig weisen aber manche davon Merkmale auf, die sie zu kleinen Projekten bzw. projektähnlichen Aufgaben machen, beispielsweise eine Marketingkampagne, die Neuausschreibung von Dienstleistungen, ein jährlicher Unternehmensbericht oder ein kleineres Software-Update.

Je nach Aufgabenstellung ist es nicht nötig oder sinnvoll, für solche Aufgaben das gesamte Repertoire des Projektmanagements zu nutzen. Ausgewählte Hilfsmittel und Vorgehensweisen aus der Projektsteuerung sind dafür aber überaus hilfreich. Erläuterungen und konkrete Vorschläge dafür finden Sie im Kapitel 16 »Kleine Projekte und projektähnliche Aufgaben«.



Hinweis zur Nutzung der Toolbox:

Die Toolbox, die wir in unseren Projekten verwenden, ist deutlich kleiner als die Toolbox, die wir Ihnen hier an die Hand geben. Wir definieren und führen unsere Projekte aufgrund unserer umfassenden Erfahrung meist mithilfe von

- Projektauftrag,
- Phasen-, Struktur- und Terminplan,
- Job- und Meetingliste.

Diese Tools halten wir für unverzichtbar. Welche der folgenden Werkzeuge, Anleitungen, Vorlagen und Beispiele für Sie darüber hinaus hilfreich sind, hängt von Ihrem Erfahrungsgrad und Ihrem Projekt ab. Es geht also nicht darum, dass Sie alle enthaltenen Tools auf Ihr Projekt anwenden müssen; sondern wie immer im Projektmanagement, dass Sie die auswählen, welche Sie in Ihrer Rolle gut unterstützen und weiterentwickeln sowie Ihr Projekt voranbringen.

Immer nach dem Motto: so viel wie nötig und so wenig wie möglich.

2a	Abgrenzung von Projekten	138
4a	Vorlage Projektauftrag	139
4b	Beispiel Projektauftrag	142
4c	Vorlage Projekt Canvas	145
4d	Beispiel Zieldefinition	146
5a	Beispiel Regieplan Kickoff	147
5b	Vorlage Regieplan	149
5c	Checkliste Kickoff	150
5d	Beispiele für Spielregeln	152
5e	Besprechungsleitfaden für zielwirksame Meetings	154
5f	Vorlage Kontaktdaten	156
5g	Vorlage Kraftfeldanalyse 1	157
5h	Vorlage Kraftfeldanalyse 2	158
7a	Checkliste für Lenkungsausschusssitzungen	159
7b	Vorschlag zur Gliederung der Agenda	160
7c	Leitfaden zum Aufbau von Argumentationen	161
7d	Aufbau einer guten Entscheidungsvorlage	162
7e	Entscheidungen herbeiführen	163
7f	Professionelle Präsentation	165
7g	Professionelle Moderation	168
7h	Umgang mit unterschiedlichen Charakteren	169
7i	Vorlage Protokoll	170
8a	Vorlage Projektabschlussbericht	171
8b	Beispiel Projektabschlussbericht	173
9a	Phasenplan für unterschiedliche Projektarten	176
9b	Vollständigkeit des Projektstrukturplans	177
9c	Anleitung Vorwärtsplanung	178
9d	Vorlage Terminplan	179
9e	Beispiel Terminplanung 1	180
9f	Beispiel Terminplanung 2	181
9g	Beispiel Terminplanung 3	182
9h	Vorlage Projektschnittstellen/Abhängigkeiten	183
9i	Vorlage Kapazitätsplanung 1	184

9j	Vorlage Kapazitätsplanung 2	185
9k	Vorlage Kostenplanung 1	186
9l	Vorlage Kostenplanung 2	187
9m	Vorlage Vollkostenrechnung	188
9n	Vorlage Risikoanalyse 1	189
9o	Vorlage Risikoanalyse 2	190
9p	Checkliste Projektplanung	191
10a	Beispiel Kommunikationsmatrix 1	193
10b	Vorlage Kommunikationsmatrix 1	195
10c	Vorlage Kommunikationsmatrix 2	197
11a	Gute Gefühle, schlechte Gefühle, Fragen	198
11b	Was kommt, was geht	199
12a	Kanban Board	200
13a	Checkliste Projekterfolg	201
13b	Vorlage Jobliste	202
13c	Beispiel Jobliste	203
13d	Vorlage Meetingliste	204
13e	Beispiel Meetingliste	205
13f	Vorlage Statusbericht	206
13g	Vorlage Decision Diary	210
13h	Vorlage Änderungsmanagement – Change Log	211
14a	Vorlage Auswertung 1	212
14b	Vorlage Auswertung 2	213
14c	Anleitung Feedbackbogen	215
14d	Vorlage Feedbackbogen Team	216
14e	Vorlage Feedbackbogen Management	217
15a	Agenda für die Projektabschlussitzung	218
17a	Fehler und Erfolgsfaktoren	219

Index

A

Akzeptanz 16, 17, 71
Angebotsphase 39
Aufgaben, projektähnliche 134
– Kickoff 122
– Meeting 122
– Projektauftrag 120
– Projektleiter 121
– zeitliche Planung 123
Auftraggeber 9, 21
Auftragsklärung 25

B

Blitzlicht 115
Budget 68, 103

D

Decision Diary 110

E

Entlastung 118

F

Frühwarnung 112

J

Jobliste 107, 124

K

Kapazitätsplanung 66
Kickoff 129
– Inhalte 32
Kommunikationsmatrix 75
Kommunikationswege 75
Kostenplanung 68
Kostensenkung 103
Kraftfeldanalyse 34
– Matrix 35

L

Lenkungsausschuss 16
– Pflichten 18
Lenkungsausschusssitzung 130
– Durchführung 45
– Erfolgskriterien 47
– Vorbereitung 44
Linienorganisation 7

M

Magisches Dreieck 102
Medien 75
Meetingliste 108
Meilensteine 65
MS Project 66

P

Partner, externe
– Auswahl 38

- Beauftragung 39
- Steuerung 41, 129
- Phasenplan 56
- Projektabgrenzung 5
- Projektabschluss 133, 134
- Projektabschlussbericht 51, 117
- Projektabschlussstzung 118
- Projektauftrag 25, 120, 121
 - Erstellung 25, 121
- Projektauslöser 21
- Projektcontrolling 98
- Projektdefinition 3
- Projektdokumentation 130
 - Struktur 50
 - Tipps 50
- Projektendreview 114
- Projekt, kleines 6, 134
 - Kickoff 122
 - Meeting 122
 - Merkmale 119
 - Projektauftrag 120
 - Projektleiter 121
 - zeitliche Planung 123
- Projektleiter 10, 23, 109
 - Aufgaben 13
 - Auswahl 10, 23
 - Entlastung 118
 - Kompetenzen 11
 - methodische Kompetenzen 24
 - Rechte 12
 - soziale Kompetenzen 23
- Projektleitung
 - Grundsätze 127
 - Konzeptionsphase 130
 - Realisierungsphase 132
 - Startphase 128
- Projektmarketing 131
 - Inhalte 72
 - Konzepterstellung 76
 - Nutzen 72
 - Zielgruppen 73
- Projektmentor 18
- Projektmitarbeiter 14
 - Pflichten 15
- Projektorganisation 7
- Projektplanung
 - Ziel 54

- Projektreview 114, 133
 - Meeting 114
- Projektrollen 8
- Projektsteuerung 132
 - Kosten 103
 - Prinzipien 111
 - Projektlaufzeit 104
 - Qualität/Inhalte 105
 - Voraussetzungen 99
 - Zeit 104
- Projektstrukturplan 58
 - Bottom-up 61
 - Top-down 60
- Projektübergabe 117
- Projektvorbereitung 21, 128
- Projektziele 27

R

- Ressourcenplanung 66
- Risikoanalyse 69
- Rückwärtsplanung 64

S

- Selbstanzeige 111
- Software 65
- Spielregeln 124
- Statusbericht 109
- Steuerungsinstrumente 107
- Steuerungskreislauf 100

T

- Terminplanung 62
 - Software 65

V

- Vorwärtsplanung 64

Z

- Zielformulierung 28, 121
- Zielgruppen 73

Autoren

Die Autorinnen

Conny Lang ist erfahrene Unternehmensberaterin, Projektleiterin, Trainerin und Coach. Als Beraterin und Mitinhaberin arbeitete sie elf Jahre für die Unternehmensberatung congenia, bevor sie 2007 ihr eigenes Beratungsunternehmen IN2IT gründete. Sie folgte damit förmlich ihrer Berufung, denn privat wie beruflich ist es ihre Leidenschaft, Menschen zu unterstützen und schwierige Situationen zu lösen. Ihre Beratungs- und Trainingsschwerpunkte liegen in den Bereichen Projektmanagement, Führung, Kommunikation, Konflikt, Change und Professionalisierung von Leadershipteams. Sie folgt nicht blind »modernen« Konzepten, sondern ist unermüdlich unterwegs, um Antworten zu finden auf die Frage: Was funktioniert in der Realität wirklich?

conny.lang@in2it-consulting.de

Marita Schöps steht für Klartext und Fokus. Mit charmanter Hartnäckigkeit steuert sie souverän und krisenfest jedes Projekt und jedes Veränderungsvorhaben. Aus ihrer eigenen Konzernkarriere sind ihr die Herausforderungen von Linienführungskräften genauso vertraut wie die der Projektleiterrolle. Die Projekt- und Change-Management-Expertin hat Produktentwicklungen ebenso geleitet und begleitet wie Umstrukturierungen, Bereichsfusionen, Standortwechsel, Kulturwandel-Initiativen, Projektmanagement-Optimierungen und agile Transformationen. Ihre umfassende praktische Erfahrung flankiert sie durch ständige persönliche Weiterentwicklung und Zertifizierungen, beispielsweise als Projektmanagerin, Agile Coach, Scrum Master, Product Owner und Coach für Persönlichkeitsentwicklung. Mit ihren beiden Firmen Marita Schöps Consulting und Die Change Angels berät sie seit Jahren erfolgreich Unternehmen aus vielfältigen Branchen wie Automotive, Luft- und Raumfahrt, Elektrotechnik, Spielwaren- sowie Lebensmittelproduktion, Systemgastronomie und Einzelhandel.

kontakt@marita-schoeps-consulting.de

Die Co-Autoren

Joachim Drees, Diplom-Kaufmann, entdeckte seine Begeisterung für das Thema Projektmanagement bei der Leitung konzernweiter Projekte zum integrierten Programmeinkauf und zum Ausbau des Content-Sales-Bereichs der ProSiebenSat.1 Group. Durch seine vielfältigen Erfahrungen in Führungspositionen, ob als kaufmännischer Leiter eines Free-TV-Senders, als Leiter des übergreifenden Controllings aller Sender der ProSiebenSat.1 Group oder durch seine tragende Rolle beim Aufbau der Werbezeitenvermarktung eines Musikfernsehveranstalters, verfügt er über langjährige Kenntnis in der kaufmännischen Steuerung und operativen Führung von Sendeunternehmen. Joachim Drees verantwortet den Einkauf von Programmrechten für Commissioned Productions in der ProSiebenSat.1 Group.

Bettina Hörmann ist erfahrene Personalerin mit breitem HR-Hintergrund. Die längste Zeit ihrer beruflichen Laufbahn verantwortete sie den Bereich Personalentwicklung bei der ProSiebenSat.1 Media SE. Als Führungskraft, Coach und Organisationsentwicklerin prägte sie hier innovative Lernangebote und Initiativen, um Menschen zu befähigen, ihr Bestes zu geben und sich immer wieder neuen Herausforderungen zu stellen. 2021 gründete sie ihr eigenes Beratungsunternehmen Bettina Hörmann Beratung & Coaching GmbH. Sie berät mittelständische Unternehmen in allen Fragen rund um Führung und Führungskultur und moderne Personal- und Organisationsentwicklung. Darüber hinaus coacht sie Frauen an Wendepunkten im Job, damit sie all ihre Fähigkeiten nutzen, um wieder Sinn und Begeisterung im Job zu erfahren.

Karin Kleist ist Kommunikationsprofi und Texterin aus Leidenschaft. In ihrer fünfzehnjährigen Kommunikationslaufbahn in börsennotierten Medien- und Technologieunternehmen gibt es kaum Felder, die sie nicht bespielt hat. Seit 2018 unterstützt sie Technologie-Unternehmen und Start-ups in ihrer eigenen Agentur, der Wortschmiederei, dabei, die passenden Worte zu finden.

Sandra Lemmer, Diplom-Psychologin, ist Führungskraft und Personalentwicklerin aus Leidenschaft. Als Expertin mit internationaler Erfahrung in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung, Change Management, Führungskräfteentwicklung und Cultural Development ist sie seit 2018 als Bereichsleiterin für die Personalentwicklung und das Talent Management der 72 000 Mitarbeiter von Kaufland Deutschland in der Schwarz Gruppe verantwortlich. Die enge Verknüpfung ihres Handelns mit den unternehmerischen Strategien und kulturellen Werten sowie die individuelle Begleitung von Menschen in Veränderungsprozessen liegen ihr dabei besonders am Herzen. Ergebnis sind praxistaugliche und innovative Konzepte und Trainingsmaßnahmen, in denen das Netzwerken und der Spaß am Lernen nie zu kurz kommen.

Josef Wissinger, Diplom-Sozialpädagoge. Führungskraft und Personaler mit Blick über den Tellerrand. Sein Erfahrungsschatz erstreckt sich auf über zehn Jahre als

Geschäftsführer, in denen er die gesamte Bandbreite von Leadership- und Managementthemen lebt. Er hat seine weiteren Schwerpunkte im Change Management und war zuvor über fünf Jahre als HR Consultant bei der ProSiebenSat.1 Group tätig. Dort arbeitete er in verschiedenen Projektteams mit und verantwortete unternehmensübergreifende Projekte. Vor seiner Arbeit bei ProSiebenSat.1 war er in der öffentlichen Verwaltung als Personalentwickler tätig. Zu Beginn des Arbeitslebens war er bei verschiedenen Consulting-Unternehmen als Trainer und Berater in verschiedenen Projekten beschäftigt, Immer getreu dem Motto: Der Mensch steht im Mittelpunkt!

Wie alles begann



Gute Projektarbeit schweißt ein Team zusammen – wenn sie sehr gut war, sogar über Jahre hinweg! Dabei ist das Projekt, das die Vertreter ganz unterschiedlicher Fachdisziplinen einst zusammengeführt hatte, schon viele Jahre vorbei. Im Auftrag des Vorstands der ProSiebenSat.1 Media AG hatten sie das Projektmanagement der börsennotierten Mediengruppe standardisiert und daraus später die erste Auflage dieses Buchs entwickelt. Die zweite Auflage folgte 2014. Die dritte Auflage, die Sie nun in Händen halten, haben Conny Lang und Marita Schöps vollständig überarbeitet und um zwei neue Kapitel erweitert.