

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Projektmanagement, wozu?	1
1.2	Was sind Projekte?	3
1.2.1	Projektausprägungen	4
1.2.2	Projektarten	6
1.2.3	Projektwürdigkeit	8
1.2.4	Klassifizierung von Projekten	8
1.2.5	Entstehung von Projekten	11
1.3	Was ist Projektmanagement?	12
1.3.1	Hierarchien im Projektmanagement	12
1.3.2	Dimensionen im Projektmanagement	13
1.3.2.1	Kompetenzbereich Kontext (Perspective)	14
1.3.2.2	Kompetenzbereich Menschen (People)	14
1.3.2.3	Kompetenzbereich Praktiken (Practice)	15
1.3.3	Vorgehensprinzipien	16
1.3.3.1	Vom Groben zum Detail	16
1.3.3.2	Variantenbildung	18
1.4	Vorgehensmodelle in Projekten	18
1.4.1	Agile Vorgehensweise	18
1.4.1.1	Scrum	20
1.4.1.2	Kanban	22
1.4.2	Klassische Vorgehensweise: Phasenkonzept	22
1.4.2.1	Die Phase der Projektbeauftragung	24
1.4.2.2	Die Initialisierungsphase	24
1.4.2.3	Die Konzeptphase	26
1.4.2.4	Die Realisierungsphase	26
1.4.2.5	Die Einführungsphase	27
1.4.2.6	Die Nutzung	28
1.4.3	Hybrides Projektmanagement	28
1.4.4	Change-Projekte	29
1.4.5	Weitere Vorgehensmodelle	31
		IX

1.4.5.1	V-Modell	31
1.4.5.2	Simultaneous Engineering	32
1.4.5.3	Prototyping	32
1.4.5.4	Versionenkonzept	33
1.4.6	Wahl eines Vorgehensmodells – klassisch, agil oder hybrid?	34
1.5	Projekte basieren auf Teamarbeit	38
1.5.1	Inhalt: Arbeit im System	38
1.5.2	Organisation und Beziehung: Arbeit am System	39
1.5.3	Wechselwirkungen	40
1.6	Projekte sind soziale Systeme	41
1.6.1	Taylorismus in unseren Köpfen	41
1.6.2	Menschen und Teams sind nicht-triviale Systeme	41
1.6.3	Systemischer Ansatz im Projektmanagement	43
1.6.4	Mechanistisches und systemisches Weltbild	44
1.7	Vielseitigkeit und Kreativität	46
1.7.1	Vielseitigkeit	47
1.7.2	Kreativität als Überschuss von Aufmerksamkeit	47
1.7.3	Wechselspiel zwischen Mensch, Feld und Domäne	48
1.7.4	Rahmenbedingungen für Kreativität	51
1.8	Standards und Zertifizierungsmodelle im Projektmanagement	51
1.8.1	IPMA – International Project Management Association	52
1.8.2	PMI – Project Management Institute	53
1.8.3	PRINCE2	54
1.8.4	HERMES	57
1.8.5	Scrum Alliance	57
1.8.6	DIN 69901 und ISO 21500	58
1.9	Projektportfolio-, Multiprojekt- und Programmmanagement	58
	Literatur	59
2	Methodik	61
2.1	Einführung	61
2.1.1	Klassisch, agil und hybrid	61
2.1.2	Genauigkeit von Schätzungen	65
2.1.3	Praxisbeispiele	66
2.2	Phase Projektbeauftragung	69
2.2.1	Worauf kommt es in der Phase Beauftragung an?	69
2.2.2	Projektsteckbrief	72
2.2.3	Business Case	72
2.2.4	Projektantrag	73
2.2.5	Checkliste Abschluss Projektbeauftragung	74
2.3	Phase Initialisierung	74
2.3.1	Worauf kommt es in der Phase Initialisierung an?	75

2.3.2	Zielsetzung	80
2.3.2.1	Zielsetzung entlang der Projektphasen	81
2.3.2.2	Globalziel und Detailziele	82
2.3.2.3	Systemziele und Vorgehensziele	83
2.3.2.4	Kriterien für zweckmäßige Projektziele	84
2.3.2.5	Mussziele und Wunschziele	85
2.3.3	Anforderungen/Requirements Engineering	86
2.3.3.1	Tätigkeiten des Requirements Engineering	87
2.3.3.2	Arten von Anforderungen	87
2.3.3.3	Kriterien für die Güte von Anforderungen und Anforderungsdokumenten	88
2.3.3.4	Priorisierung von Anforderungen	88
2.3.4	Das magische Dreieck	92
2.3.5	Stakeholder-Management	93
2.3.5.1	Anspruchsgruppen managen	93
2.3.5.2	Stakeholder identifizieren	94
2.3.5.3	Stakeholder analysieren	94
2.3.5.4	Stakeholder bewerten	94
2.3.5.5	Stakeholder steuern	95
2.3.6	Projektmarketing	97
2.3.7	Prüfung der Machbarkeit	99
2.3.8	Risikomanagement	100
2.3.8.1	Die konkreten Schritte im Risikoprozess	100
2.3.8.2	Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)	106
2.3.9	Projektorganisation/Rollen/Gremien	108
2.3.9.1	Linie und Projekt: zwei unterschiedliche Welten	108
2.3.9.2	Die Rollen und Gremien	109
2.3.9.3	Kompetenzen und Führungsaufgaben in der Projektorganisation	110
2.3.9.4	Projektorganisation in der agilen Vorgehensweise	110
2.3.9.5	Projektorganisation in der klassischen Vorgehensweise	115
2.3.9.6	Projektorganisation in der hybriden Vorgehensweise	118
2.3.9.7	Projektorganisation in Kundenprojekten	119
2.3.9.8	Die Anbindung der Projektorganisation an die Stammorganisation	119
2.3.9.9	Die Kompetenzregelung	125
2.3.9.10	Bildung der Projektorganisation	128
2.3.10	Informationsbeschaffung und Situationsanalyse	129
2.3.10.1	Kontextanalyse	130
2.3.10.2	SWOT-Analyse	131
2.3.10.3	Ursachen-Wirkungsanalyse	132
2.3.10.4	Analyse der Rechtsgrundlagen und Compliance Vorgaben	134

2.3.10.5	Schutzbedarfsanalyse	135
2.3.10.6	Planhorizont	135
2.3.10.7	Szenario-Technik	135
2.3.11	Projektstrukturierung	137
2.3.11.1	Vorgehen bei der Projektstrukturierung:	138
2.3.11.2	Im Projekt Meilensteine setzen: der Phasenplan	138
2.3.11.3	Projekte, Teilprojekte, Arbeitspakete, Lieferobjekte und Tätigkeiten	140
2.3.11.4	Der Projektstrukturplan PSP	142
2.3.12	Projektauftrag	145
2.3.13	Projekthandbuch/Projektmanagementplan	149
2.3.14	Kick-off-Veranstaltung	149
2.3.15	Problemlösungsprozess	152
2.3.16	Design Thinking	155
2.3.17	Checkliste Abschluss Initialisierungsphase	157
2.4	Phase Konzept	159
2.4.1	Worauf kommt es in der Konzeptphase an?	160
2.4.2	Produktkonzept	163
2.4.3	Product Backlog	163
2.4.4	Releaseplan	168
2.4.5	Pflichtenheft – Lösungskonzept	170
2.4.6	Aufwandschätzung	170
2.4.6.1	Bedeutung der Aufwandschätzung in der klassischen Vorgehensweise	171
2.4.6.2	Planning Poker/Story Points	172
2.4.6.3	T-Shirt Sizing	172
2.4.6.4	Multiplikatoren Methode	173
2.4.6.5	Prozentsatzmethode	173
2.4.6.6	Expertenschätzung (Delphi Methode)	173
2.4.6.7	PERT (Program Evaluation and Review Technique) . . .	173
2.4.6.8	Reserven	174
2.4.6.9	Typische Fehler in der Aufwandschätzung	174
2.4.7	Ablauf/Terminplan	174
2.4.7.1	Ablauf- und Terminplan erstellen	174
2.4.7.2	Terminierung, kritischer Pfad und Schlupf	176
2.4.7.3	Genauigkeit in der Ablauf- und Terminplanung	176
2.4.7.4	Vorgehensweisen bei der Planung	178
2.4.7.5	Termintreue und kapazitätstreue Planung	181
2.4.7.6	Wie detailliert soll eine Planung sein?	182
2.4.7.7	Weitere Planungsvarianten: Target Costing, Design-to- Cost	182
2.4.8	Ressourceneinsatzplan und Ressourcenabstimmung	184

2.4.8.1	Ressourceneinsatzplanung im Projekt: Linie und Projektleiter als Partner	184
2.4.8.2	Ressourcenabstimmung im Multiprojektmanagement . . .	185
2.4.9	Kostenplan	187
2.4.10	Information, Kommunikation und Dokumentation	189
2.4.10.1	Grundsätze der Information und Kommunikation	190
2.4.10.2	Umfang eines Informations- und Kommunikationssystems	191
2.4.11	Qualitätsmanagement	192
2.4.12	Checkliste Abschluss Konzeptphase	194
2.5	Phase Realisierung	195
2.5.1	Worauf kommt es in der Phase Realisierung an?	195
2.5.2	Sprintplanung/Sprint Backlog	197
2.5.3	Sprintdurchführung/Daily Standup Meeting	200
2.5.4	Sprint Review	203
2.5.5	Retrospektive	203
2.5.6	Projektcontrolling	204
2.5.6.1	Projektkontrolle	206
2.5.6.2	Berichtswesen (Reporting)	208
2.5.6.3	Projektsteuerung	210
2.5.6.4	Projektbeurteilung	215
2.5.6.5	Das 90 %-Syndrom	217
2.5.7	Termin-, Kosten- und Ressourcenkontrolle	218
2.5.7.1	Termin- und Kostenkontrolle	218
2.5.7.2	Ressourcenkontrolle	220
2.5.7.3	Kostentransparenz und realistische Beurteilung der wirtschaftlichen Projektsituation	221
2.5.8	Projektänderungen, Change Request Management, Claim Management	222
2.5.8.1	Projektänderungen	222
2.5.8.2	Änderungsmanagement (Change Request Management) .	223
2.5.8.3	Nachforderungsmanagement (Claim Management)	227
2.5.9	Checkliste Abschluss Realisierungsphase	228
2.6	Phase Einführung	229
2.6.1	Worauf kommt es in der Einführungsphase an?	229
2.6.2	Einführungsarten	232
2.6.3	Abnahme und Inbetriebnahme	233
2.6.3.1	Abnahme	233
2.6.3.2	Inbetriebnahme	233
2.6.3.3	Produktivsetzung in der agilen Vorgehensweise	233
2.6.3.4	Pilotversuch, Nullserie	233
2.6.3.5	Von der Nullserie zur Serienproduktion	234
2.6.4	Benutzerschulung/Ausbildung	234

2.6.4.1	Konzeption Benutzerschulung	234
2.6.4.2	Arten der Benutzerschulung	234
2.6.5	Überführung in die Betriebsorganisation	235
2.6.5.1	Vorbereitung Betrieb	235
2.6.5.2	Betriebsorganisation	235
2.6.5.3	Betriebsübergabe	235
2.6.6	Projektabschluss	236
2.6.7	Checkliste „Abschluss Einführungsphase“	238
2.7	Projektportfolio- und Programmmanagement	239
2.7.1	Projektportfolio und Multiprojektmanagement	239
2.7.1.1	Multiprojektmanagement: Problemfelder, Aufgabenfelder und Elemente	240
2.7.1.2	Multiprojektmanagement-Prozess	241
2.7.1.3	Konfiguration des Portfolios	242
2.7.1.4	Priorisierte Projektliste	243
2.7.1.5	Inhaltliche Abhängigkeiten	246
2.7.1.6	Ressourcenverfügbarkeit und -abhängigkeiten	247
2.7.1.7	Das Projektportfolio	248
2.7.1.8	Reporting	248
2.7.1.9	Stufen zu einem exzellenten Portfoliomanagement	250
2.7.2	Programmmanagement	250
2.7.2.1	Was kennzeichnet ein Programm?	251
2.7.2.2	Mehrwert der Programmorganisation	252
2.7.2.3	Unterscheidung Projekt- und Programmmanagement	252
2.7.3	Project Management Office – PMO	252
2.7.4	Projektmanagementhandbuch	254
2.8	Lösungsfindung	255
2.8.1	Kreativitätstechnik, Lösungsfindung und Lösungsauswahl	255
2.8.1.1	Ohne Neugierde keine Kreativität	255
2.8.1.2	Möglichkeiten, kreativ zu werden	256
2.8.1.3	Brainstorming	257
2.8.1.4	Analogie: Bionik und Synektik	259
2.8.1.5	Lösung herstellen	260
2.8.1.6	Lösungstest	260
2.8.1.7	Lösungssuche: Optimierung	261
2.8.1.8	Lösungssuche: Lösungen analysieren	262
2.8.2	Lösungen bewerten und entscheiden	262
2.8.2.1	Nutzwertanalyse und Kosten-Wirksamkeitsanalyse	262
2.8.2.2	Alternativen zur Nutzwertanalyse	266
2.8.2.3	Übersicht über die Vorgehensschritte der Lösungsbewertung	267
2.9	Beschaffung	268

2.9.1	Beschaffungsvorgehen in der agilen Vorgehensweise	268
2.9.1.1	Beschaffungsbedarf klären	269
2.9.1.2	Geeignete Anbieter auswählen	269
2.9.1.3	Umsetzung eines Pilotprojektes	269
2.9.1.4	Vertrag verhandeln und Beschaffung abschließen	270
2.9.2	Beschaffungsvorgehen in der klassischen Vorgehensweise	270
2.9.2.1	Beschaffungsbedarf klären	270
2.9.2.2	Beschaffungsplan erstellen	270
2.9.2.3	Ausschreibungsunterlagen erstellen	272
2.9.2.4	Ausschreibung und Evaluation durchführen	273
2.9.2.5	Vertrag verhandeln und Beschaffung abschließen	274
	Literatur	274
3	Mensch	275
3.1	Kompetenzmodell	275
3.2	Bedingungen für gute Leistung	276
3.3	Phänomen Mensch	278
3.3.1	Wer sind wir?	278
3.3.2	Wunderwerk Hirn	279
3.3.3	Grundbedürfnisse bestimmen unser Leben	282
3.3.4	Spezielle Bedürfnisse der Generation Y	285
3.3.5	Wahrnehmung des Menschen	287
3.3.6	Bewusstsein und Selbstreflexion	289
3.3.7	Vertrauen	290
3.3.8	Humor	292
3.4	Persönliche Kultur und Werte	293
3.4.1	Was ist Kultur?	293
3.4.2	Organisationskultur	293
3.4.3	Sich der eigenen kulturellen Prägung bewusst werden	294
3.5	Stress und Veränderung	295
3.5.1	Hintergründe	295
3.5.2	Psychischer Stress	296
3.5.3	Leben heißt Veränderung	296
3.5.4	Persönliche Bewältigungsstrategien und Dilemmata	297
3.5.5	Angst als Auslöser der Stressreaktion	298
3.5.6	Kontrollierbare Stressreaktion	298
3.5.7	Unkontrollierbare Stressreaktion	299
3.5.8	Bewältigung von Stressoren in der Projektarbeit	299
3.5.9	Burnout	300
3.6	Flow	302
3.7	Motivation und Sinn	304
3.7.1	Zielorientierung des Menschen	304

3.7.2	Was ist Motivation?	304
3.7.2.1	Gallup: Engagement und Motivation bei der Arbeit	305
3.7.2.2	Intrinsische und extrinsische Motivation	305
3.7.2.3	Motivation durch Bearbeitung der Demotivationsfaktoren	306
3.7.3	Sinn als intrinsischer Motivator	306
3.7.3.1	Was ist Sinn?	306
3.7.3.2	Lebenssinn $\neq$ Sinn des Lebens	307
3.7.3.3	Unsere Lebensweise zerstört systematisch Sinn	307
3.7.3.4	Sinnerfüllung im Beruf?	308
3.8	Selbstmanagement	308
3.8.1	Handlungsfähigkeit des Menschen	309
3.8.2	Persönlicher Kompetenzkreis: Stärken und Schwächen	310
3.8.3	Zeitmanagement und Arbeitstechnik	311
3.8.4	Resilienz	313
3.8.4.1	Was ist Resilienz?	313
3.8.4.2	Grundhaltungen	315
3.8.5	Umgang mit Scheitern	316
3.8.5.1	Scheitern bei Roche und Dyson	316
3.8.5.2	Persönliche Anteile: Haltung	317
3.8.5.3	Organisationale Anteile	317
3.8.5.4	Fail fast	318
3.9	Persönliche Kommunikation	318
3.9.1	Was ist Kommunikation?	318
3.9.2	Axiomtheorie	319
3.9.3	Kommunikationsquadrat	319
3.9.4	Kommunikationskreislauf	322
3.9.5	Meta-Kommunikation	323
3.9.6	Ich- und Du Botschaft	325
3.9.7	Feedback	325
3.9.7.1	Johari-Fenster	326
3.9.7.2	Johari-Fenster in der persönlichen Weiterentwicklung . .	328
3.9.7.3	Feedbackregeln	328
3.9.8	Fragetechniken	330
3.9.8.1	Offene und geschlossene Fragen	330
3.9.8.2	Aktives Zuhören	332
3.9.8.3	Weitere Fragetypen	334
3.10	Persönliche Weiterentwicklung	335
3.10.1	Die drei Lebenswelten	335
3.10.2	Selbsterkenntnis	336
3.10.2.1	Belbin	337
3.10.2.2	MBTI	340
3.10.3	Coaching	340

3.10.4	Intervision	342
3.10.5	Upside- oder Downside-Strategie?	343
	Literatur	344
4	Team	347
4.1	Zusammenarbeit und Führung	347
4.1.1	Zusammenarbeit im Projekt	347
4.1.2	Führung – was ist das?	349
4.1.3	Macht und Autorität	350
4.1.3.1	Ermächtigung und Bemächtigung: Macht basiert auf Beziehung	350
4.1.3.2	Klassische Quellen der Macht	351
4.1.3.3	Weitere Machtquellen im Projektmanagement	352
4.1.3.4	Projekte benötigen immer auch geliehene Macht	353
4.1.3.5	Machtquellen: Zwischen Person und Institution	354
4.1.3.6	Autorität	355
4.1.4	Anbindung der Projektorganisation an die Stammorganisation	356
4.1.5	Aufgabe-Kompetenz-Verantwortung (A-K-V)	357
4.1.6	Vom vorauseilenden Gehorsam in den konstruktiven Ungehorsam	358
4.1.7	Unterschiedliche Ausprägungen von Führung	359
4.1.8	Delegation	361
4.1.9	„Aufstellung“ in Teams: Position und Rolle	364
4.1.10	Rollenträger und Rollensender	367
4.1.11	Rolle als Bindeglied zwischen Organisation und Person	367
4.1.12	Spezifische Eigenschaften im agilen Projekt	370
4.1.12.1	Grundsätze	370
4.1.12.2	Gewichtete Kompetenzprofile Product Owner und Scrum Master	371
4.1.12.3	Wie funktioniert Selbststeuerung?	372
4.1.12.4	Wann ist Selbststeuerung sinnvoll?	372
4.1.12.5	In eigener Kompetenz über Vorgehen und Lösungen entscheiden	373
4.1.12.6	Müssen Mitglieder selbstgesteuerter Teams besonders ausgebildet sein?	373
4.1.12.7	Kollegiale Führung innerhalb selbstgesteuerter Teams	373
4.1.12.8	Vertrauen als Voraussetzung für selbstgesteuerte Teams	374
4.1.12.9	Indirekte Führung – Leadership neu definiert	374
4.1.13	Spezifische Eigenschaften im klassischen Projekt	377
4.1.13.1	Grundsätze	377
4.1.13.2	Gewichtete Kompetenzprofile Projektleiter und Auftraggeber	377
4.1.13.3	Führungsstile	378

4.1.13.4 Führen über Ziele (Management by Objectives MbO) . . .	383
4.1.13.5 Schlüsselpositionen im Projektteam	385
4.1.13.6 Aspekte der Projektteamzusammensetzung	386
4.1.14 Einflussfaktoren für die erfolgreiche Zusammenarbeit	388
4.1.14.1 Belbin Teamrollen	388
4.1.14.2 Projektkultur	391
4.1.14.3 Radical Collaboration	392
4.1.14.4 Multikulturelle Zusammenarbeit	394
4.1.14.5 Mit virtuellen Teams effektiv kommunizieren	399
4.1.14.6 Organisationsaufstellungen	400
4.2 Dynamik in Teams	403
4.2.1 Forming: Orientierung	403
4.2.2 Storming: Auseinandersetzung	404
4.2.3 Norming: Vertrautheit	405
4.2.4 Performing: Arbeit im System	407
4.2.5 Adjourning: Abschied und Trennung	408
4.2.6 Dynamiken und Wechselwirkungen	409
4.3 Verhandlungsführung	409
4.3.1 Verhandlungen im Projektmanagement	409
4.3.2 Was ist eine Verhandlung?	410
4.3.3 Verhandlungszyklus	410
4.3.3.1 Vorbereitung	411
4.3.3.2 Optimale Verhandlungsstrategie und Taktik: Situativ . . .	416
4.3.3.3 Verhandlungsführung	417
4.3.3.4 Auswertung und Controlling	419
4.3.4 Verhandlung nach dem Harvard-Konzept führen	419
4.3.4.1 Trennung zwischen Person und Sache	419
4.3.4.2 Interessen anstatt Positionen	420
4.3.4.3 Kriterien	421
4.3.4.4 Möglichkeiten	421
4.3.4.5 Auswahl nach dem BATNA-Prinzip	421
4.4 Konfliktmanagement und Krisen	422
4.4.1 Was ist ein Konflikt?	422
4.4.2 Ursprung und Symptom: Das systemische Phänomen	424
4.4.3 Konfliktsyndrom	427
4.4.4 Konfliktsymptome	429
4.4.5 Potenzial von Konflikten	429
4.4.6 Was passiert bei Konflikten in unserem Gehirn?	430
4.4.6.1 Erregung im Gehirn	430
4.4.6.2 Verlust von Selbstreflexion und Selbststeuerung	431
4.4.6.3 Konflikte verletzen die Grundbedürfnisse des Menschen . . .	432
4.4.6.4 Konflikte tun weh	433

4.4.7	Konfliktarten im Projektmanagement	433
4.4.7.1	Ziel- und Interessenkonflikt	433
4.4.7.2	Verteilungs- und Ressourcenkonflikt	435
4.4.7.3	Struktureller und organisatorischer Konflikt	435
4.4.7.4	Bewertungskonflikt	436
4.4.7.5	Rollenkonflikt	436
4.4.7.6	Persönlicher Konflikt	437
4.4.7.7	Beziehungskonflikt (Sozialer Konflikt)	439
4.4.7.8	Wertekonflikt	441
4.4.8	Konfliktdiagnose	441
4.4.8.1	Hypothesen bilden statt wissen wollen	441
4.4.8.2	Äußerungsform von Konflikten	442
4.4.8.3	Konfliktstile	444
4.4.9	Modelle zur Konfliktdiagnose	447
4.4.9.1	Konflikt-Eskalationsstufen	447
4.4.9.2	Schichtenmodell	449
4.4.9.3	Fragen zur Konfliktdiagnose	452
4.4.10	Konfliktbewältigung	454
4.4.10.1	Das Ziel von Konfliktmanagement	454
4.4.10.2	Die Selbststeuerung wiederherstellen	454
4.4.10.3	Prozess der Konfliktbewältigung	455
4.4.10.4	Harvard-Konzept in der Konfliktbewältigung	459
4.4.11	Konfliktbewältigung je nach Konfliktart	463
4.4.11.1	Ziel- und Interessenkonflikt	463
4.4.11.2	Verteilungs- und Ressourcenkonflikt	464
4.4.11.3	Struktureller und organisatorischer Konflikt	465
4.4.11.4	Bewertungskonflikt	465
4.4.11.5	Rollenkonflikt	466
4.4.11.6	Persönlicher Konflikt	467
4.4.11.7	Beziehungskonflikt (sozialer Konflikt)	468
4.4.11.8	Wertekonflikt	470
4.4.11.9	Zusammenfassung Konfliktbewältigung	472
4.4.12	Konfliktprävention	472
4.4.12.1	Projektmanagement Methodik	472
4.4.12.2	Störungen haben Vorrang	473
4.4.12.3	Konfliktfähigkeit und Frustrationstoleranz	473
4.4.13	Umgang mit Krisen	474
4.5	Veränderung und Widerstand	476
4.5.1	Change und Transformation	476
4.5.1.1	Change: Probleme lösen	477
4.5.1.2	Transformation: Lösungen finden	477
4.5.2	Mind Change	478

4.5.3	Der Mensch und Veränderung	478
4.5.4	„Formel“ der Veränderung	480
4.5.5	Veränderungsbereitschaft in Organisationen	481
4.5.6	Psychologik und Sachlogik in Projekten	482
4.5.7	Gestaltungswille und Kooperationsbereitschaft	483
4.5.8	Veränderungsprozess-Modell	484
4.5.8.1	Phasen der Veränderung	484
4.5.8.2	Ungleichzeitigkeit	486
4.5.9	Umgang mit Widerstand	486
4.5.9.1	Positive und negative Konnotation	486
4.5.9.2	Ist Widerstand ein Synonym für Konflikt?	488
4.5.9.3	Formen von Widerstand	488
4.5.9.4	Umgang mit Widerstand	489
4.5.9.5	Interventionen bei Widerstand	492
4.6	Zum Schluss	492
	Literatur	492
5	Referenzliste zur Individual Competence Baseline (ICB) der IPMA	495
	Über die Autoren	507
	Sachverzeichnis	511