

Inhaltsverzeichnis

- 1 Einleitung 1
 - 1.1 Projektmanagement – Wozu? 1
 - 1.1.1 Die Taylorwanne 2
 - 1.1.2 BANI ist das neue VUCA 2
 - 1.2 Was sind Projekte? 4
 - 1.2.1 Projektausprägungen 6
 - 1.2.2 Projektarten 7
 - 1.2.3 Entstehung von Projekten 8
 - 1.3 Was ist Projektmanagement? 9
 - 1.3.1 Hierarchien im Projektmanagement 10
 - 1.3.2 Dimensionen im Projektmanagement 10
 - 1.3.2.1 Kompetenzbereich Kontext (Perspective) 11
 - 1.3.2.2 Kompetenzbereich Menschen (People) 11
 - 1.3.2.3 Kompetenzbereich Praktiken (Practice) 12
 - 1.3.3 Vorgehensprinzipien 13
 - 1.3.3.1 Vom Groben zum Detail 13
 - 1.3.3.2 Variantenbildung 14
 - 1.4 Vorgehensmodelle in Projekten 15
 - 1.4.1 Agile Vorgehensweise 15
 - 1.4.1.1 Scrum 17
 - 1.4.1.2 Kanban 19
 - 1.4.1.3 Skalierte Agilität 19
 - 1.4.2 Klassische Vorgehensweise: Phasenkonzept 20
 - 1.4.2.1 Die Phase der Projektbeauftragung 21
 - 1.4.2.2 Die Initialisierungsphase 22
 - 1.4.2.3 Die Konzeptphase 23
 - 1.4.2.4 Die Realisierungsphase 23
 - 1.4.2.5 Die Einführungsphase 23
 - 1.4.2.6 Die Nutzung 24

1.4.3	Hybrides Projektmanagement	25
1.4.4	Vorgehensweise in Change-Projekten	26
1.4.5	Weitere Vorgehensmodelle	26
1.4.5.1	V-Modell	26
1.4.5.2	Simultaneous Engineering	27
1.4.5.3	Versionenkonzept	28
1.4.6	Wahl eines Vorgehensmodelles: klassisch, agil oder hybrid?	29
1.5	Projekte basieren auf Teamarbeit	32
1.5.1	Inhalt: Arbeit im System	32
1.5.2	Organisation und Beziehung: Arbeit am System	33
1.5.3	Wechselwirkungen	34
1.6	Projekte sind soziale Systeme	35
1.6.1	Taylorismus in unseren Köpfen	35
1.6.2	Mechanistisches und systemisches Weltbild	35
1.6.3	Menschen und Teams sind nichttriviale Systeme	37
1.6.4	Systemischer Ansatz im Projektmanagement	38
1.7	Vielseitigkeit und Kreativität	40
1.7.1	Vielseitigkeit	40
1.7.2	Kreativität als Überschuss von Aufmerksamkeit	41
1.7.3	Wechselspiel zwischen Mensch, Feld und Domäne	41
1.7.4	Rahmenbedingungen für Kreativität	44
1.8	Standards und Zertifizierungsmodelle im Projektmanagement	44
1.8.1	IPMA – International Project Management Association	45
1.8.2	PMI – Project Management Institute	46
1.8.3	PRINCE2	47
1.8.4	HERMES	49
1.8.5	Scrum Alliance	50
1.8.6	DIN 69901 und ISO 21500	50
1.9	Projektportfolio-, Multiprojekt- und Programmmanagement	50
	Literatur	51
2	Methodik	53
2.1	Einführung	53
2.1.1	Klassisch, agil und hybrid	53
2.1.2	Genauigkeit von Schätzungen	58
2.1.3	Praxisbeispiele	58
2.2	Phase Projektbeauftragung	61
2.2.1	Worauf kommt es in der Phase Beauftragung an?	61
2.2.2	Projektsteckbrief	64
2.2.3	Business Case	65
2.2.4	Projektantrag	65
2.2.5	Checkliste Abschluss Projektbeauftragung	66

- 2.3 Phase Initialisierung 67
 - 2.3.1 Worauf kommt es in der Phase Initialisierung an? 67
 - 2.3.2 Zielsetzung 72
 - 2.3.2.1 Zielsetzung entlang der Projektphasen 73
 - 2.3.2.2 Globalziel und Detailziele 75
 - 2.3.2.3 Systemziele und Vorgehensziele 75
 - 2.3.2.4 Kriterien für zweckmäßige Projektziele 76
 - 2.3.2.5 Ausscheide- und Optimierungskriterien 78
 - 2.3.3 Anforderungen/Requirements Engineering 78
 - 2.3.3.1 Tätigkeiten des Requirement Engineering 79
 - 2.3.3.2 Arten von Anforderungen 79
 - 2.3.3.3 Kriterien für die Güte von Anforderungen und Anforderungsdokumenten 80
 - 2.3.3.4 Priorisierung von Anforderungen 80
 - 2.3.3.5 Überprüfung der Machbarkeit 84
 - 2.3.4 Das magische Dreieck 84
 - 2.3.5 Stakeholdermanagement 86
 - 2.3.6 Projektmarketing 89
 - 2.3.7 Risikomanagement 91
 - 2.3.7.1 Die konkreten Schritte im Risikoprozess 92
 - 2.3.7.2 Failure Mode and Effect Analysis (FMEA) 96
 - 2.3.8 Projektorganisation, Rollen, Gremien 97
 - 2.3.8.1 Linie und Projekt: zwei unterschiedliche Welten 99
 - 2.3.8.2 Die Rollen und Gremien 100
 - 2.3.8.3 Kompetenzen und Führungsaufgaben in der Projektorganisation 101
 - 2.3.8.4 Projektorganisation in der agilen Vorgehensweise 102
 - 2.3.8.5 Projektorganisation in der klassischen Vorgehensweise ... 107
 - 2.3.8.6 Projektorganisation in der hybriden Vorgehensweise ... 110
 - 2.3.8.7 Projektorganisation in Kundenprojekten 112
 - 2.3.8.8 Die Anbindung der Projektorganisation an die Stammorganisation 112
 - 2.3.8.9 Die Kompetenzregelung 117
 - 2.3.8.10 Bildung der Projektorganisation 120
 - 2.3.9 Informationsbeschaffung und Situationsanalyse 120
 - 2.3.9.1 Kontextanalyse 121
 - 2.3.9.2 SWOT-Analyse 122
 - 2.3.9.3 Ursachen-Wirkungs-Analyse 123
 - 2.3.9.4 Analyse der Rechtsgrundlagen und Compliancevorgaben 126
 - 2.3.9.5 Informationssicherheit und Schutzbedarfsanalyse 126

2.3.9.6	Planhorizont	126
2.3.9.7	Szenariotechnik	127
2.3.10	Projektstrukturierung	128
2.3.10.1	Vorgehen bei der Projektstrukturierung	129
2.3.10.2	Im Projekt Meilensteine setzen: der Phasenplan	129
2.3.10.3	Projekte, Teilprojekte, Arbeitspakete, Lieferobjekte und Tätigkeiten	132
2.3.10.4	Der Projektstrukturplan	135
2.3.11	Projektauftrag	136
2.3.12	Projekthandbuch, Projektmanagementplan	137
2.3.13	Kick-off	140
2.3.14	Problemlösungsprozess	141
2.3.15	Checkliste Abschluss Initialisierungsphase	145
2.4	Phase Konzept	147
2.4.1	Worauf kommt es in der Konzeptphase an?	148
2.4.2	Produktziel (Produktkonzept)	151
2.4.3	Product Backlog	152
2.4.4	Release-Plan	154
2.4.5	Pflichtenheft – Lösungskonzept	156
2.4.6	Aufwandschätzung	156
2.4.6.1	Bedeutung der Aufwandschätzung in der klassischen Vorgehensweise	157
2.4.6.2	Planning Poker, Story Points	158
2.4.6.3	T-Shirt Sizing	158
2.4.6.4	Multiplikatorenmethode	159
2.4.6.5	Prozentsatzmethode	159
2.4.6.6	Analogiemethode	159
2.4.6.7	Expertenschätzung (Delphi-Methode)	160
2.4.6.8	Program Evaluation and Review Technique	160
2.4.6.9	Reserven	161
2.4.6.10	Typische Fehler in der Aufwandschätzung	161
2.4.7	Ablauf- und Terminplan	161
2.4.7.1	Ablauf- und Terminplan erstellen	161
2.4.7.2	Terminierung, kritischer Pfad und Schlupf	163
2.4.7.3	Genauigkeit in der Ablauf- und Terminplanung	163
2.4.7.4	Vorgehensweisen bei der Planung	164
2.4.7.5	Termintreue und kapazitätstreue Planung	167
2.4.7.6	Wie detailliert soll eine Planung sein?	169
2.4.7.7	Weitere Planungsvarianten: Target Costing, Design-to-Cost	169

2.4.8	Ressourceneinsatzplan und Ressourcenabstimmung	170
2.4.8.1	Ressourceneinsatzplanung im Projekt: Linie und Projektleiter als Partner	170
2.4.8.2	Ressourcenabstimmung im Multiprojektmanagement . . .	171
2.4.9	Kostenplan	173
2.4.10	Information, Kommunikation und Dokumentation	175
2.4.10.1	Grundsätze der Information und Kommunikation	176
2.4.10.2	Umfang eines Informations- und Kommunikationssystems	176
2.4.11	Qualitätsmanagement	178
2.4.12	Checkliste Abschluss Konzeptphase	180
2.5	Phase Realisierung	181
2.5.1	Worauf kommt es in der Phase Realisierung an?	181
2.5.2	Sprintplanung, Sprint-Backlog	183
2.5.3	Sprintdurchführung, Daily Scrum	186
2.5.4	Sprintreview	188
2.5.5	Retrospektive	188
2.5.6	Projektcontrolling	189
2.5.6.1	Projektkontrolle	190
2.5.6.2	Berichtswesen (Reporting)	192
2.5.6.3	Projektsteuerung	194
2.5.6.4	Projektbeurteilung	196
2.5.6.5	Das 90-Prozent-Syndrom	198
2.5.6.6	Die 0/100-Methode	199
2.5.7	Termin-, Kosten- und Ressourcenkontrolle	199
2.5.7.1	Termin- und Kostenkontrolle	199
2.5.7.2	Ressourcenkontrolle	201
2.5.7.3	Kostentransparenz und realistische Beurteilung der Wirtschaftlichkeit	202
2.5.8	Projektänderungen, Change Request Management, Claim Management	203
2.5.8.1	Projektänderungen	203
2.5.8.2	Änderungsmanagement (Change Request Management)	204
2.5.8.3	Nachforderungsmanagement (Claim Management)	205
2.5.9	Checkliste Abschluss Realisierungsphase	208
2.6	Phase Einführung	209
2.6.1	Worauf kommt es in der Einführungsphase an?	210
2.6.2	Einführungsarten	212

2.6.3	Abnahme und Inbetriebnahme	213
2.6.3.1	Abnahme	213
2.6.3.2	Inbetriebnahme	213
2.6.3.3	Produktivsetzung in der agilen Vorgehensweise	213
2.6.3.4	Pilotversuch, Nullserie	214
2.6.3.5	Von der Nullserie zur Serienproduktion	214
2.6.4	Benutzerschulung/Ausbildung	214
2.6.4.1	Konzeption Benutzerschulung	214
2.6.4.2	Arten der Benutzerschulung	215
2.6.5	Überführung in die Betriebsorganisation	215
2.6.5.1	Vorbereitung Betrieb	215
2.6.5.2	Betriebsorganisation	215
2.6.5.3	Betriebsübergabe	216
2.6.6	Projektabschluss	216
2.6.7	Checkliste Abschluss Einführungsphase	218
2.7	Projektportfolio- und Programmmanagement	219
2.7.1	Projektportfolio- und Multiprojektmanagement	219
2.7.1.1	Multiprojektmanagement: Problemfelder, Aufgabenfelder und Elemente	220
2.7.1.2	Multiprojektmanagementprozess	221
2.7.1.3	Konfiguration des Portfolios	222
2.7.1.4	Priorisierte Projektliste	223
2.7.1.5	Inhaltliche Abhängigkeiten	224
2.7.1.6	Ressourcenverfügbarkeit und -abhängigkeiten	226
2.7.1.7	Das Projektportfolio	228
2.7.1.8	Reporting	229
2.7.1.9	Stufen zu einem exzellenten Portfoliomanagement	229
2.7.2	Lean-Portfoliomanagement	230
2.7.3	Programmmanagement	232
2.7.3.1	Was kennzeichnet ein Programm?	232
2.7.3.2	Mehrwert der Programmorganisation	232
2.7.3.3	Unterscheidung Projekt- und Programmmanagement	233
2.7.4	Project Management Office	234
2.7.5	Projektmanagementhandbuch	234
2.8	Kreativität und Innovation	235
2.8.1	Was ist der Unterschied?	235
2.8.2	Kreative Lösungen finden	236
2.8.2.1	Der kreative Prozess	236
2.8.2.2	Brainstorming	237
2.8.2.3	Mindmapping	239
2.8.2.4	Brainwriting	240
2.8.2.5	Scamper	241

2.8.2.6	Design Thinking	242
2.8.2.7	Morphologischer Kasten	244
2.8.2.8	Analogiemethode	245
2.8.2.9	Appreciative Inquiry	246
2.8.3	Lösungsideen bewerten und entscheiden	246
2.8.3.1	Lösungen analysieren und optimieren	246
2.8.3.2	Entscheiden	247
2.8.3.3	Nutzwertanalyse und Sensitivitätsanalyse	248
2.8.4	Innovationsmanagement	250
2.8.4.1	Innovationsstrategie	250
2.8.4.2	Innovationsprozess	250
2.8.4.3	Innovationsfallen	251
2.9	Beschaffung	252
2.9.1	Beschaffungsvorgehen in der agilen Vorgehensweise	252
2.9.1.1	Beschaffungsbedarf klären	252
2.9.1.2	Geeignete Anbieter auswählen	252
2.9.1.3	Umsetzung eines Pilotprojekts	253
2.9.1.4	Vertrag verhandeln und Beschaffung abschließen	253
2.9.2	Beschaffungsvorgehen in der klassischen Vorgehensweise	253
2.9.2.1	Beschaffungsbedarf klären	254
2.9.2.2	Beschaffungsplan erstellen	254
2.9.2.3	Ausschreibungsunterlagen erstellen	255
2.9.2.4	Ausschreibung und Evaluation durchführen	257
2.9.2.5	Vertrag verhandeln und Beschaffung abschließen	257
Literatur		258
3	Mensch	259
3.1	Kompetenzmodell	259
3.2	Bedingungen für gute Leistung	260
3.3	Phänomen Mensch	262
3.3.1	Wunderwerk Hirn	262
3.3.2	Grundbedürfnisse bestimmen unser Leben	265
3.3.3	Wahrnehmung des Menschen	268
3.3.4	Bewusstsein und Selbstreflexion	270
3.3.5	Vertrauen	271
3.3.6	Humor	273
3.4	Kultur und Werte	274
3.4.1	Was ist Kultur?	274
3.4.2	Organisationskultur	274
3.4.3	Projektkultur	276
3.4.4	Die Generationen Y, Z und Alpha in der Arbeitswelt	277
3.4.5	Sich der eigenen kulturellen Prägung bewusst werden	278

3.5	Stress und Veränderung	278
3.5.1	Fight or Flight	278
3.5.2	Psychischer Stress	280
3.5.3	Stressampel	280
3.5.4	Stresskompetenz	280
3.5.5	Leben heißt Veränderung	282
3.5.6	Persönliche Bewältigungsstrategien und Dilemmata	283
3.5.7	Burn-out	284
3.6	Flow	285
3.7	Motivation und Sinn	287
3.7.1	Zielorientierung des Menschen	287
3.7.2	Was ist Motivation?	288
3.7.2.1	Gallup: Engagement und Motivation bei der Arbeit	288
3.7.2.2	Intrinsische und extrinsische Motivation	289
3.7.2.3	Motivation durch Bearbeitung der Demotivationsfaktoren	289
3.7.3	Sinn als intrinsischer Motivator	290
3.7.3.1	Was ist Sinn?	290
3.7.3.2	Lebenssinn $\neq$ Sinn des Lebens	290
3.7.3.3	Unsere Lebensweise zerstört systematisch Sinn	291
3.7.3.4	Sinnerfüllung im Beruf?	291
3.8	Selbstmanagement	292
3.8.1	Selbstwirksamkeit des Menschen	292
3.8.2	Persönlicher Kompetenzkreis: Stärken und Schwächen	294
3.8.3	Zeitmanagement und Arbeitstechnik	295
3.8.4	Resilienz	297
3.8.4.1	Was ist Resilienz?	297
3.8.4.2	Resilienzfaktoren	298
3.8.5	Umgang mit Scheitern	300
3.8.5.1	Scheitern bei Roche und Dyson	300
3.8.5.2	Persönliche Anteile: Haltung	301
3.8.5.3	Organisationale Anteile	301
3.8.5.4	Fail fast	301
3.9	Persönliche Kommunikation	302
3.9.1	Was ist Kommunikation?	302
3.9.2	Axiomtheorie	303
3.9.3	Kommunikationsquadrat	303
3.9.4	Kommunikationskreislauf	305
3.9.5	Metakommunikation	307
3.9.6	Ich- und Du-Botschaft	308

3.9.7	Feedback	309
3.9.7.1	Struktur des Feedbacks	309
3.9.7.2	Feedback als Teamentwicklungsinstrument	310
3.9.7.3	Feedbackregeln	312
3.9.8	Fragetechniken	314
3.9.8.1	Offene und geschlossene Fragen	314
3.9.8.2	Aktives Zuhören	315
3.9.8.3	Weitere Fragetypen	317
3.10	Persönliche Weiterentwicklung	318
3.10.1	Die drei Lebenswelten	318
3.10.2	Selbsterkenntnis	319
3.10.2.1	Belbin	320
3.10.2.2	Myers-Briggs Type Indicator	323
3.10.2.3	VIA-Charakterstärken	324
3.10.3	Coaching	326
3.10.4	Intervision	328
3.10.5	Upside- oder Downside-Strategie?	329
	Literatur	329
4	Führung	331
4.1	Führung und Zusammenarbeit	331
4.2	Führung – Was ist das?	333
4.3	Unterschiedliche Ausprägungen von Führung	334
4.4	Führungsstile und Führungsmodelle	336
4.4.1	Direktiver vs. delegativer Führungsstil	336
4.4.2	Situatives Führungsmodell	337
4.4.3	Führung ohne Weisungsbefugnis	339
4.4.3.1	Organisationsrahmen	340
4.4.3.2	Persönlicher Rahmen	340
4.4.3.3	Teamrahmen	340
4.4.3.4	Frikionspunkte in der Führung ohne Weisungsbefugnis	341
4.4.4	Positive Leadership in Projekten	342
4.4.5	Tipps für Remote Leadership	344
4.5	Selbstorganisation, spezifische Eigenschaften im agilen Projekt	344
4.5.1	Grundsätze und Voraussetzungen für die Selbstorganisation	345
4.5.2	Was heißt selbstorganisiertes und agiles Arbeiten?	345
4.5.3	Wie funktioniert Selbststeuerung und Führung in der Selbstorganisation?	346
4.5.4	In eigener Kompetenz über Vorgehen und Lösungen entscheiden	347

4.5.5	Wichtige Faktoren, damit die Selbstorganisation gelingt und wirkungsvoll ist	348
4.6	Führen mit Zielen	350
4.6.1	Management by Objectives (MbO)	350
4.6.2	Führen über Ziele und Schlüsselergebnisse (Management by OKR)	352
4.7	Delegation	353
4.7.1	Entscheidungsprozess in der Delegation	354
4.7.2	Delegation als wiederkehrender Prozess in der Projektleitung	355
4.8	Aufgabe–Kompetenz–Verantwortung (AKV)	357
4.9	Macht und Autorität	358
4.9.1	Ermächtigung und Bemächtigung: Macht basiert auf Beziehung	358
4.9.2	Klassische Quellen der Macht	359
4.9.3	Weitere Machtquellen im Projektmanagement	360
4.9.4	Projekte benötigen immer auch geliehene Macht	361
4.9.5	Machtquellen: Zwischen Person und Institution	362
4.9.6	Autorität	363
4.10	Verhandlungsführung	364
4.10.1	Verhandlungen im Projektmanagement	364
4.10.2	Was ist eine Verhandlung?	365
4.10.3	Verhandlungszyklus	365
4.10.3.1	Vorbereitung	365
4.10.3.2	Optimale Verhandlungsstrategie und Taktik: Situativ	371
4.10.3.3	Verhandlungsführung	371
4.10.3.4	Auswertung und Controlling	373
4.10.4	Verhandlung nach dem Harvard-Konzept führen	373
4.10.4.1	Trennung zwischen Person und Sache	374
4.10.4.2	Interessen anstatt Positionen	375
4.10.4.3	Möglichkeiten	375
4.10.4.4	Faire Kriterien	376
4.10.4.5	Auswahl nach dem BATNA-Prinzip	376
4.11	Moderation	376
4.11.1	Eisberg-Modell	377
4.11.2	Phasen der Moderation	378
4.11.3	Verantwortung und Kompetenzen des Moderators	378
4.11.4	Checkliste für die Moderationsvorbereitung	379
4.12	Mit virtuellen Teams effektiv kommunizieren	380
	Literatur	382
5	Teams	383
5.1	Aspekte von Teams und Gruppen	383
5.1.1	Was unterscheidet Teams von Arbeitsgruppen?	383

5.1.2	Zusammensetzung des Projektteams	384
5.2	Dynamik in Teams	386
5.2.1	Forming: Orientierung	386
5.2.2	Storming: Auseinandersetzung	387
5.2.3	Norming: Vertrautheit	389
5.2.4	Performing: Arbeit im System	390
5.2.5	Adjourning: Abschied und Trennung	391
5.2.6	Dynamik und Wechselwirkung	392
5.3	Rollen in der Projektorganisation	392
5.3.1	Aufstellung in Teams: Position und Rolle	392
5.3.2	Rollenträger und Rollensender	395
5.3.3	Rolle als Bindeglied zwischen Organisation und Person	395
5.4	Einflussfaktoren für die erfolgreiche Zusammenarbeit	398
5.4.1	Psychologische Sicherheit	399
5.4.2	Positive Psychologie und was zeichnet Hochleistungsteams aus?	402
5.4.3	Belbin-Teamrollen	403
5.4.4	Radical Collaboration	406
5.4.5	Multikulturelle Zusammenarbeit	408
5.4.6	Organisationsaufstellungen	413
5.5	Veränderung und Widerstand	416
5.5.1	Change und Transformation	416
5.5.1.1	Change: Probleme lösen	417
5.5.1.2	Transformation: Lösungen finden	417
5.5.2	Mind Change	418
5.5.3	Der Mensch und Veränderung	418
5.5.4	Formel der Veränderung	420
5.5.5	Veränderungsbereitschaft in Organisationen	421
5.5.6	Psychologik und Sachlogik in Projekten	421
5.5.7	Gestaltungswille und Kooperationsbereitschaft	422
5.5.8	Veränderungsprozessmodell	423
5.5.8.1	Phasen der Veränderung	423
5.5.8.2	Ungleichzeitigkeit der Veränderung	425
5.5.9	Umgang mit Widerstand	426
5.5.9.1	Positive und negative Konnotation	426
5.5.9.2	Ist Widerstand ein Synonym für Konflikt?	427
5.5.9.3	Formen von Widerstand	427
5.5.9.4	Umgang mit Widerstand	429
5.5.9.5	Interventionen bei Widerstand	431
5.5.10	Vorgehen in Veränderungsprojekten	431
5.6	Konfliktmanagement und Krisen	435
5.6.1	Was ist ein Konflikt?	436
5.6.2	Ursprung und Symptom: Das systemische Phänomen	437

- 5.6.3 Konfliktsyndrom 440
- 5.6.4 Konfliktsymptome 442
- 5.6.5 Potenzial von Konflikten 442
- 5.6.6 Konfliktarten im Projektmanagement 443
 - 5.6.6.1 Ziel- und Interessenkonflikt 443
 - 5.6.6.2 Verteilungs- und Ressourcenkonflikt 444
 - 5.6.6.3 Struktureller und organisatorischer Konflikt 444
 - 5.6.6.4 Bewertungs- und Vorgehenskonflikt 445
 - 5.6.6.5 Rollenkonflikt 446
 - 5.6.6.6 Persönlicher Konflikt 447
 - 5.6.6.7 Beziehungskonflikt (sozialer Konflikt) 448
 - 5.6.6.8 Wertekonflikt 450
- 5.6.7 Konfliktdiagnose 451
 - 5.6.7.1 Hypothesen bilden statt wissen wollen 451
 - 5.6.7.2 Äußerungsform von Konflikten 451
 - 5.6.7.3 Konfliktstile 453
- 5.6.8 Modelle zur Konfliktdiagnose 456
 - 5.6.8.1 Konflikteskalationsstufen 456
 - 5.6.8.2 Schichtenmodell 459
 - 5.6.8.3 Fragen zur Konfliktdiagnose 461
- 5.6.9 Konfliktbewältigung 463
 - 5.6.9.1 Das Ziel von Konfliktmanagement 463
 - 5.6.9.2 Die Selbststeuerung wiederherstellen 463
 - 5.6.9.3 Prozess der Konfliktbewältigung 464
 - 5.6.9.4 Harvard-Konzept in der Konfliktbewältigung 468
- 5.6.10 Konfliktbewältigung je nach Konfliktart 473
 - 5.6.10.1 Ziel- und Interessenkonflikt 473
 - 5.6.10.2 Verteilungs- und Ressourcenkonflikt 473
 - 5.6.10.3 Struktureller und organisatorischer Konflikt 474
 - 5.6.10.4 Bewertungs- und Vorgehenskonflikt 474
 - 5.6.10.5 Rollenkonflikt 475
 - 5.6.10.6 Persönlicher Konflikt 476
 - 5.6.10.7 Beziehungskonflikt (sozialer Konflikt) 477
 - 5.6.10.8 Wertekonflikt 480
 - 5.6.10.9 Zusammenfassung Konfliktbewältigung 481
- 5.6.11 Konfliktprävention 481
 - 5.6.11.1 Projektmanagementmethodik 482
 - 5.6.11.2 Störungen haben Vorrang 482

5.6.11.3 Konfliktfähigkeit und Frustrationstoleranz	482
5.6.12 Umgang mit Krisen	483
5.6.12.1 Interne Krisenursachen	484
5.6.12.2 Externe Krisenursachen	484
5.6.12.3 Führung und Kommunikation	485
5.7 Zum Schluss	485
Literatur	485
6 Referenzliste zur Individual Competence Baseline (ICB) von International Project Management Association (IPMA)	487
Stichwortverzeichnis	499