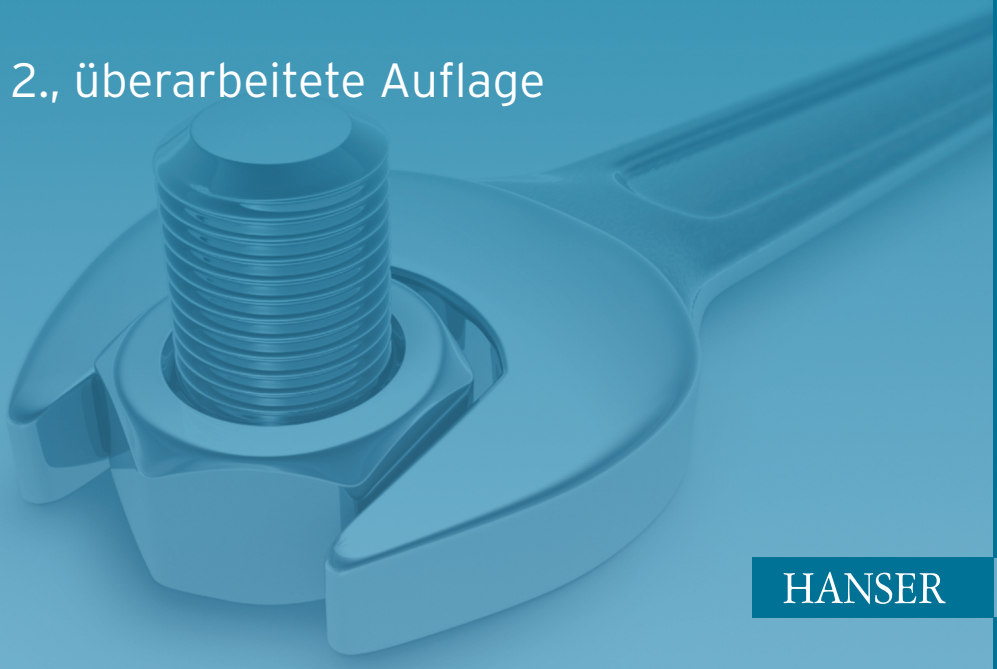
Joachim Drees
Conny Lang
Marita Schöps

Praxisleitfaden Projektmanagement

Tipps, Tools und Tricks aus der Praxis für die Praxis

2., überarbeitete Auflage



HANSER

Joachim Drees/Conny Lang/Marita Schöps

Praxisleitfaden Projektmanagement

Ihr Plus – digitale Zusatzinhalte!

Auf unserem Download-Portal finden Sie zu diesem Titel kostenloses Zusatzmaterial.

Geben Sie auf **plus.hanser-fachbuch.de** einfach diesen Code ein:

plus-ap47r-tz17x

Bleiben Sie auf dem Laufenden!

Hanser Newsletter informieren Sie regelmäßig über neue Bücher und Termine aus den verschiedenen Bereichen der Technik. Profitieren Sie auch von Gewinnspielen und exklusiven Leseproben. Gleich anmelden unter

www.hanser-fachbuch.de/newsletter

Joachim Drees
Conny Lang
Marita Schöps

Praxisleitfaden Projektmanagement

Tipps, Tools und Tricks aus der Praxis für die Praxis

Unter Mitarbeit von
Bettina Hörmann, Karin Kleist,
Sandra Jörke und Josef Wissinger

2., überarbeitete Auflage

HANSER

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, sind vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2014 Carl Hanser Verlag München
http://www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäuml
Seitenlayout und Herstellung: Der Buch*macher*, Arthur Lenner, München
Umschlaggestaltung: Stephan Rönigk
Druck & Bindung: Friedrich Pustet, Regensburg
Printed in Germany

ISBN 978-3-446-44225-2
E-Book-ISBN 978-3-446-44169-9

**»Der Weltuntergang steht bevor,
aber nicht so, wie Sie denken.
Dieser Krieg jagt nicht alles in die Luft,
sondern schaltet alles ab.«**

Tom DeMarco
Als auf der Welt das Licht ausging

ca. 560 Seiten. Hardcover
ca. € 19,99 [D] / € 20,60 [A] / sFr 28,90
ISBN 978-3-446-43960-3
Erscheint im November 2014

Hier klicken zur Leseprobe

**Sie möchten mehr über Tom DeMarco und seine Bücher erfahren.
Einfach reinklicken unter www.hanser-fachbuch.de/special/demarco**

Vorwort

Erinnern Sie sich an das »Sommermärchen«, die Fußball-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland? Die Vorbereitung und Durchführung war ein Großprojekt, auf das die ganze Welt geblickt hat! Als Präsident des WM-Organisationskomitees konnte ich meinen Teil dazu beitragen, dass dieses Projekt ein Erfolg wurde.

Stellen Sie sich vor: Der Bau oder Umbau der Stadien, die Sicherheit von Fans und Mannschaften, das Ticketing und Public Viewing, die Medienberichterstattung, die vielen freiwilligen Helfer, die Betreuung der Sponsoren und Ehrengäste – das alles musste jemand organisieren!

Darum hat sich ein hervorragendes Projektteam gekümmert. Wir mussten sauber planen, viel arbeiten, immer alles im Blick behalten und schnell reagieren. Nur so konnte unser Projekt gelingen und die Fußball-Weltmeisterschaft zum »Sommermärchen« werden.

Dabei ist gar nichts Märchenhaftes an unserem Projekterfolg: Die Organisation der WM 2006 war solides Handwerk. Und wie jedes Handwerk können Sie auch Projektmanagement lernen! In diesem Buch finden Sie wertvolle Tipps aus der Praxis und einfache Hilfsmittel, die den Projektleiter und sein Team von Anfang an unterstützen. Damit können Sie Ihr Projekt zum Erfolg führen.

Dann machen auch Ihnen Projekte keinen Stress, sondern Spaß!

Viel Erfolg wünscht Ihnen

Franz Beckenbauer

Inhalt

1 Gebrauchsanleitung 1

2 Projektdefinition 5

2.1 Projekte 7

2.2 Kleine Projekte und projektähnliche Aufgaben 10

3 Projektorganisation 11

3.1 Rollen in der Projektorganisation 13

3.2 Auftraggeber 15

3.3 Projektleiter 16

3.3.1 Kompetenzen des Projektleiters 17

3.3.2 Aufgaben des Projektleiters 19

3.4 Projektmitarbeiter 20

3.5 Lenkungsausschuss 23

3.6 Projektmentor 26

4 Projektvorbereitung 27

4.1 Projektauslöser versus Projektauftraggeber 29

4.2 Auswahl des Projektleiters 30

4.3 Erstellung des Projektauftrags 33

4.4 Projektziele 35

5 Kickoff 39

5.1 Inhalte des Projekt-Kickoffs 41

5.2 Kraftfeldanalyse 43

6 Auswahl und Steuerung von Externen 47

6.1 Auswahl externer Partner 49
6.2 Beauftragung externer Partner 51
6.3 Steuerung externer Partner im Projekt 52

7 Entscheidungssitzungen 55

7.1 Vorbereitung von Entscheidungssitzungen 57
7.2 Durchführung von Entscheidungssitzungen 59
7.3 Nachbereitung von Entscheidungssitzungen 60
7.4 Erfolgskriterien für Entscheidungssitzungen 61

8 Projektmarketing 63

8.1 Nutzen des Projektmarketings 65
8.2 Inhalte des Projektmarketings 66
8.3 Zielgruppen 66
8.4 Kommunikationswege und Medien 68
8.5 Kommunikationsmatrix 69
8.6 Konzepterstellung 70

9 Projektdokumentation 71

10 Kleine Projekte und projektähnliche Aufgaben 77

10.1 Eindeutiger Auftrag mit klarer Zielsetzung 80
10.2 Projektleiter bzw. Steuerer 81
10.3 Kickoff und Meetings 82
10.4 Zeitliche (Grob-)Planung 83
10.5 Spielregeln 84
10.6 Jobliste 84

11 Projektplanung 87

11.1 Phasenplan 91
11.2 Projektstrukturplan 92
11.2.1 Top-down 95
11.2.2 Bottom-up 96

11.3 Terminplan ... 96
11.3.1 Vorwärts-/Rückwärtsplanung ... 98
11.3.2 Meilensteine ... 99
11.3.3 Softwareunterstützung bei der Planung ... 100
11.4 Ressourcen-/Kapazitätsplanung ... 101
11.5 Kostenplanung ... 103
11.5.1 Zweck der Kostenplanung ... 103
11.5.2 Vorgehen bei der Erstellung des Kostenplans ... 103
11.6 Risikoanalyse ... 104

12 Projektsteuerung ... 107
12.1 Steuerungskreislauf ... 112
12.1.1 Steuerung der Kosten ... 115
12.1.2 Steuerung der Zeit ... 116
12.1.3 Steuerung der Qualität/Inhalte ... 117
12.2 Steuerungsinstrumente ... 119
12.2.1 Jobliste ... 119
12.2.2 Meetingliste ... 120
12.2.3 Statusbericht ... 121
12.2.4 Decision Diary ... 122
12.3 Steuerungsprinzipien ... 123
12.3.1 Prinzip der Selbstanzeige ... 123
12.3.2 Prinzip der Frühwarnung ... 124

13 Projektreview ... 127

14 Projektabschluss ... 133

15 Projektleitung auf den Punkt gebracht ... 137
15.1 Grundsätze ... 139
15.2 Startphase ... 140
15.2.1 Projektvorbereitung ... 140
15.2.2 Projektrollen ... 140
15.2.3 Kickoff ... 140

15.2.4 Steuern von externen Partnern 141
15.2.5 Entscheidungssitzungen 141
15.2.6 Projektmarketing 142
15.2.7 Projektdokumentation 142
15.2.8 Kleine Projekte und projektähnliche Aufgaben 142
15.3 Konzeptionsphase 143
15.4 Realisierungsphase 143
15.4.1 Projektsteuerung 143
15.4.2 Projektreview 144
15.5 Projektabschluss 144

Toolbox 145

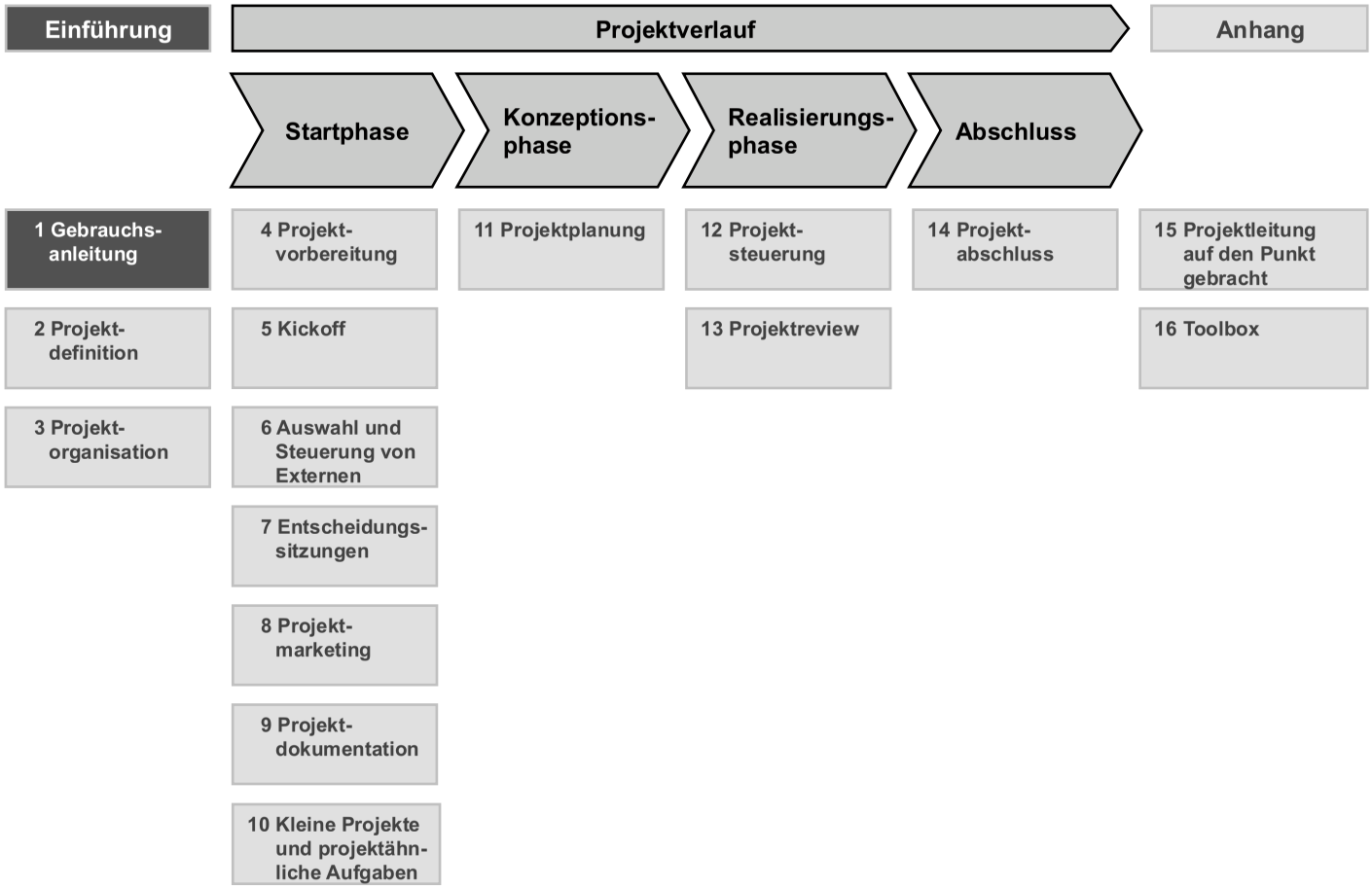
Literatur 235

Index 237

Autoren 239

Kapitel 1

Gebrauchs-anleitung


Einführung
Projektverlauf
Anhang
Startphase
Konzeptions-phase
Realisierungs-phase
Abschluss
1 Gebrauchs-anleitung
2 Projekt-definition
3 Projekt-organisation
4 Projekt-vorbereitung
5 Kickoff
6 Auswahl und Steuerung von Externen
7 Entscheidungs-sitzungen
8 Projekt-marketing
9 Projekt-dokumentation
10 Kleine Projekte und projektähn-liche Aufgaben
11 Projektplanung
12 Projekt-steuerung
13 Projektreview
14 Projekt-abschluss
15 Projektleitung auf den Punkt gebracht
16 Toolbox

Was leistet der Praxisleitfaden Projektmanagement und worin liegt sein Nutzen für Sie als Leser? Die Antwort gibt der Titel des Buchs: Es ist ein praktischer Ratgeber, der Ihnen mit konkreten Tipps und einfachen Tools Schritt für Schritt den Weg durch Ihr Projekt weist.

Schritt für Schritt, das heißt: Das Buch ist besonders geeignet für Einsteiger in das Thema Projektmanagement, für Interessierte, die einen Überblick über die wesentlichen Erfolgsfaktoren der Projektsteuerung gewinnen möchten, und 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 Startphase, Konzeptionsphase, Realisierungsphase und Projektabschluss 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 beiliegende CD mit allen Vorlagen und Checklisten eignet sich besonders als Ihr mobiler Werkzeugkoffer für unterwegs! Das Buch bringt also Projektmanagement auf den Punkt, macht es verständlich und beherrschbar und kann deshalb gemeinsam mit der enthaltenen Toolbox Ihr ständiger Begleiter im Projektalltag werden.

Ein Schwerpunkt des Buchs liegt auf der frühzeitigen bewussten Steuerung des Projekts und aller Beteiligten durch den Projektleiter. Denn die aktive Führungsrolle des Projektleiters ist von zentraler Bedeutung für den Projekterfolg und muss sich von Beginn an wie ein roter Faden durch alle Phasen eines Projekts ziehen.

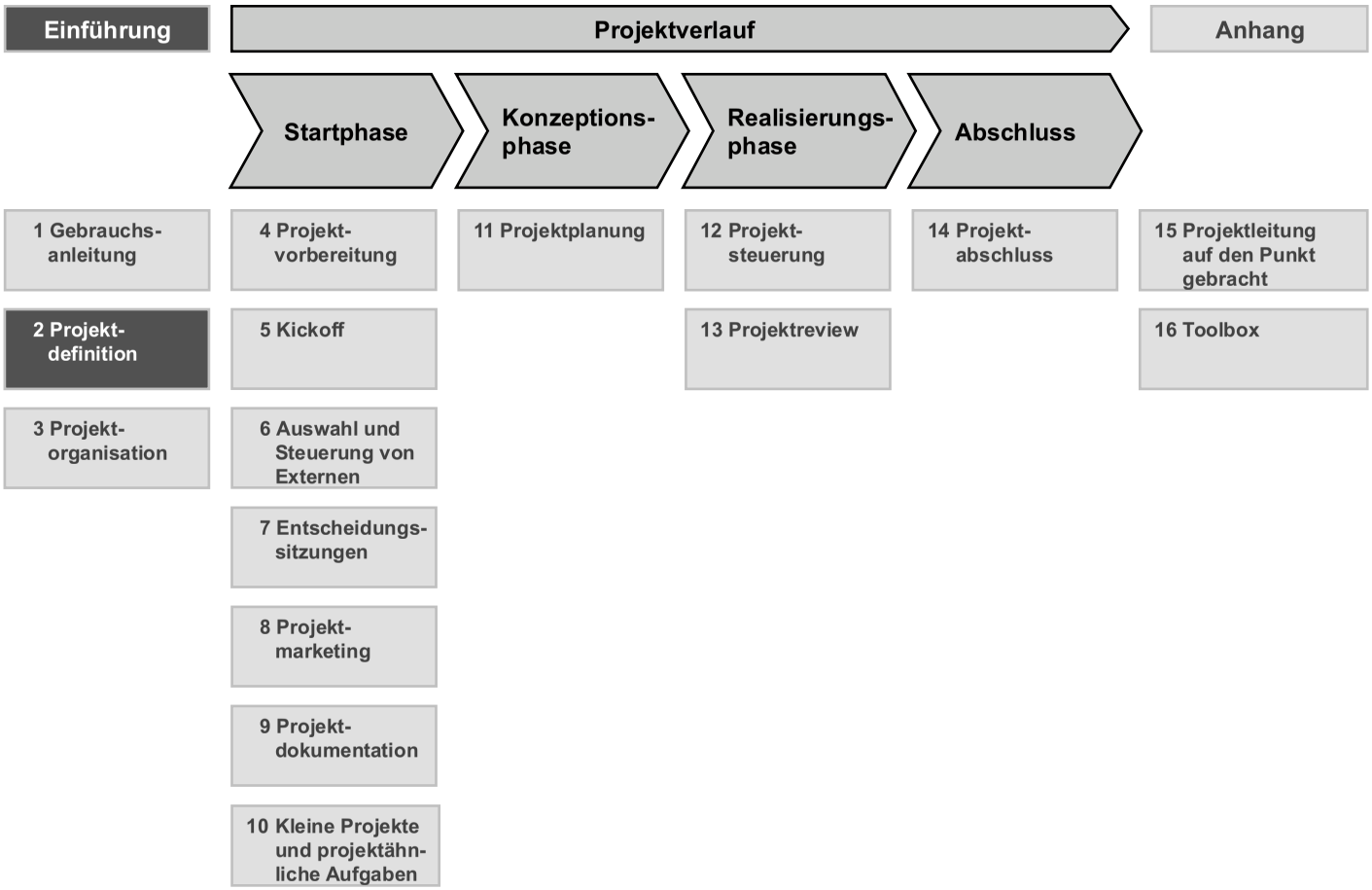
Unser Anspruch ist, dass die Inhalte und Hilfsmittel in diesem Leitfaden nützlich und relevant für jedes Projekt sind. Wir haben sie deshalb auf das Wesentliche, auf die unverzichtbaren, grundlegenden Voraussetzungen, auf die es für einen Projekterfolg *wirklich* ankommt, komprimiert – ganz gleich, ob es sich um die Entwicklung einer Software, die Neuordnung eines Unternehmens oder die Einführung eines neuen Produkts handelt. Sofern Ihr Projekt spezifische Vorgehensweisen und Tools erfordert, können und sollten Sie, über dieses Buch hinaus, weiterführende Nachschlagewerke hinzuziehen. Das gilt auch, wenn Sie etwa in Vorbereitung auf eine Zertifizierung im

Projektmanagement nach internationalem Standard nach einem umfassenden Nachschlagewerk für alle erdenklichen Methoden und Werkzeuge suchen oder sich einarbeiten möchten in Sonderthemen wie agile Projektsteuerung, Multiprojektmanagement oder spezielle Projektkategorien. Einige Literaturempfehlungen zu solchen weiterführenden Themen finden Sie im abschließenden Kapitel dieses Buchs.

Wir geben Ihnen, was wir selbst erfolgreich in Projekten anwenden und in Trainings vermitteln, in Form eines schlanken und leicht verständlichen Praxisleitfadens an die Hand. Die Inhalte sind für alle Leser bestimmt, die Projekte leiten, daran mitwirken und dabei Erfolge erzielen und wiederholen möchten.

Kapitel 2

Projektdefinition


Einführung
Projektverlauf
Anhang
Startphase
Konzeptions-phase
Realisierungs-phase
Abschluss
1 Gebrauchs-anleitung
2 Projekt-definition
3 Projekt-organisation
4 Projekt-vorbereitung
5 Kickoff
6 Auswahl und Steuerung von Externen
7 Entscheidungs-sitzungen
8 Projekt-marketing
9 Projekt-dokumentation
10 Kleine Projekte und projektähn-liche Aufgaben
11 Projektplanung
12 Projekt-steuerung
13 Projektreview
14 Projekt-abschluss
15 Projektleitung auf den Punkt gebracht
16 Toolbox

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 Aufgaben, für deren Lösung die Mitwirkung von Menschen aus verschiedenen Fachdisziplinen erforderlich ist. Für ein Projekt stehen nur begrenzt Zeit sowie begrenzte personelle und finanzielle Mittel zur Verfügung.

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

Geschlossene Aufgabenstellung	Begrenzte Mittel
■ komplexes Vorhaben ■ definierter Anfangs- und Endtermin ■ eindeutige inhaltliche Zielsetzung ■ klare Abgrenzung zu anderen Projekten und Vorhaben	■ zeitlich (Bearbeitungszeit) ■ personell (Projektmitarbeiter) ■ finanziell (Kosten und Investitionen)
Komplexität	**Interdisziplinäre Zusammenarbeit**
■ viele thematische Schnittstellen und Zusammenhänge ■ vielfältige Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Maßnahmen ■ nur in Teamarbeit lösbar, da verteiltes Know-how notwendig ■ Vielzahl potenzieller Lösungswege bzw. Herangehensweisen ■ Risiken, Gefahr des Scheiterns ■ neuartige Fragestellungen/Herausforderung	■ Know-how aus unterschiedlichen Fachdisziplinen erforderlich ■ oft organisationsübergreifend, d.h. mehrere Abteilungen, Bereiche, Firmen, Standorte, Länder oder externe Partner sind beteiligt

Tabelle 2.1 Kriterien für ein Projekt

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 ähnli-

chen 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*

Für ein Projekt wird außerhalb der bestehenden Organisation, also neben der regulären Linienhierarchie, eine 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.

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.

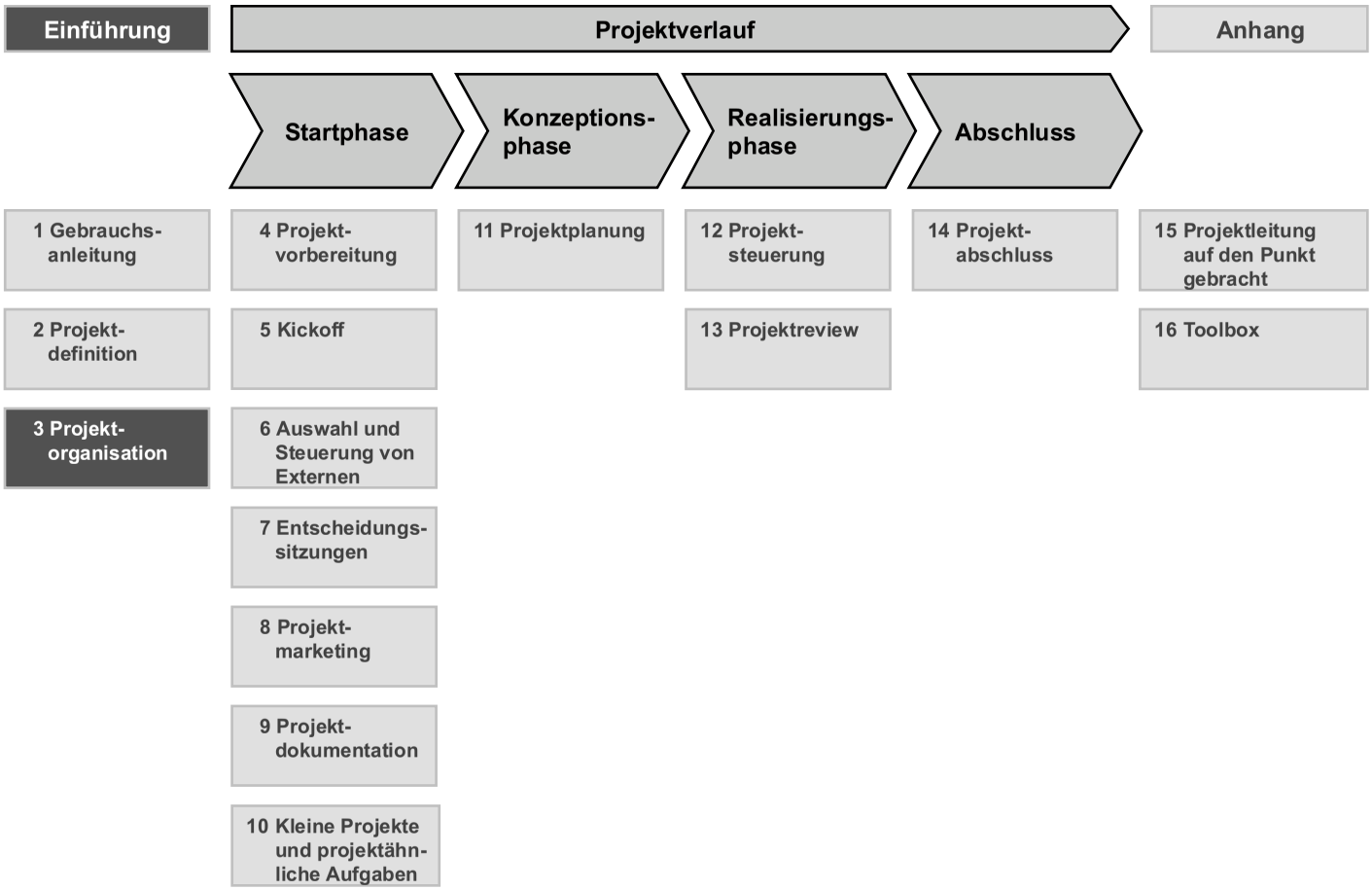
2.2 Kleine Projekte und projektähnliche Aufgaben

Im Tagesgeschäft tauchen immer wieder Aufgabenstellungen auf, die den Kriterien von Projekten nicht oder nicht voll entsprechen, gleichzeitig aber Merkmale aufweisen, die sie zu kleinen Projekten bzw. projektähnlichen Aufgaben machen.

Je nach Aufgabenstellung ist es nicht nötig oder sinnvoll, für solche Aufgaben das gesamte Repertoire des Projektmanagements zu nutzen. Unbedingt brauchen Sie dafür aber ausgewählte Hilfsmittel und Vorgehensweisen. Erläuterungen und konkrete Vorschläge dafür finden Sie im Kapitel 10 »Kleine Projekte und projektähnliche Aufgaben«.

Kapitel 3

Projekt-organisation


Einführung
Projektverlauf
Anhang
Startphase
Konzeptions-phase
Realisierungs-phase
Abschluss
1 Gebrauchs-anleitung
2 Projekt-definition
3 Projekt-organisation
4 Projekt-vorbereitung
5 Kickoff
6 Auswahl und Steuerung von Externen
7 Entscheidungs-sitzungen
8 Projekt-marketing
9 Projekt-dokumentation
10 Kleine Projekte und projektähn-liche Aufgaben
11 Projektplanung
12 Projekt-steuerung
13 Projektreview
14 Projekt-abschluss
15 Projektleitung auf den Punkt gebracht
16 Toolbox

Sobald entschieden wurde, dass Ihr Vorhaben als Projekt verwirklicht wird, muss die Organisation dafür definiert werden:

> Ein Projekt umfasst eine zeitlich befristete Organisation mit eigenen Regeln und Rollen!

Die Projektorganisation wird bewusst außerhalb der in den meisten Unternehmen bestehenden hierarchischen Organisation (»Linienorganisation«) gebildet und muss für jedes Projekt festgelegt und nach Abschluss des Projekts auch wieder aufgelöst werden.

3.1 Rollen in der Projektorganisation

Grundsätzlich gilt für die Projektorganisation: so klein wie möglich und nur so groß wie unbedingt nötig!

> Je schlanker die Projektorganisation ist, desto größer sind die Erfolgschancen für Ihr Projekt!

Die wichtigsten Rollen in einer Projektorganisation sind (Bild 3.1):

- Auftraggeber,
- Projektleiter,
- Projektmitarbeiter.

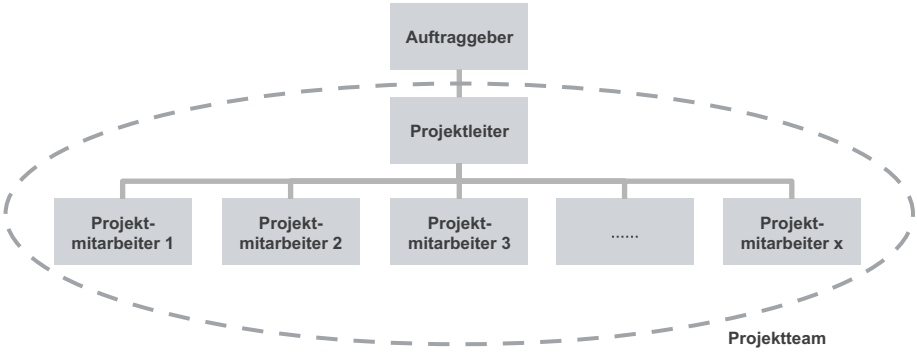


Bild 3.1 Projektrollen

Je nach Projekt und Bedarf können für Ihr Projekt weitere Rollen sinnvoll und erforderlich sein (Bild 3.2):

- ein Lenkungsausschuss,
- ein Projektmentor,
- externe Lieferanten und/oder Dienstleister,
- weitere fachliche Experten, die vorübergehend für spezielle Aufgaben das Projektteam verstärken.

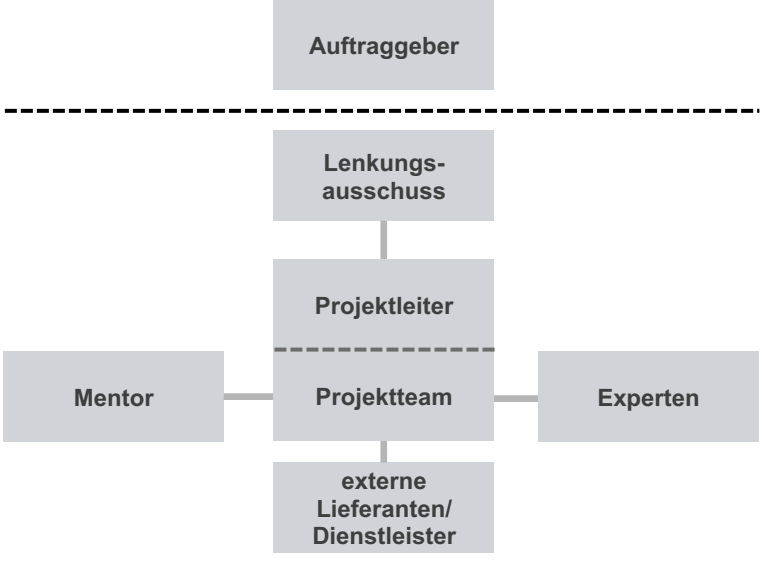


Bild 3.2 Erweiterte Projektrollen

Schneiden Sie die Organisation also spezifisch auf Ihr Projekt zu und beachten Sie die in Tabelle 3.1 dargestellten Regeln für die Zusammenarbeit innerhalb Ihrer Projektorganisation.

Zusammenarbeit in der Projektorganisation
■ Das gemeinsame Projektziel hat immer Vorrang vor Einzelinteressen der Beteiligten!
■ Schwierigkeiten, egal welcher Art, werden **innerhalb** der Projektorganisation gelöst.
■ Nur wenn es keine Alternative gibt, werden auf gemeinsamen Beschluss hin andere Eskalationswege gewählt.

Tabelle 3.1 Grundlagen der Zusammenarbeit

3.2 Auftraggeber

Am Projektanfang ist die Rolle des Auftraggebers besonders wichtig.

Wer die Idee oder den Anstoß zu einem Projekt gibt, ist nicht zwangsläufig auch der Auftraggeber. Oft ist es sinnvoll, dass diese Rolle der Leiter des Fachbereichs wahrnimmt, der von dem Projekt inhaltlich am stärksten betroffen ist oder den größten Nutzen daraus zieht.

Der Auftraggeber muss dafür sorgen, dass er selbst oder ein von ihm beauftragter und somit ermächtigter Projektleiter die in Tabelle 3.2 dargestellten Pflichten erfüllt.

Ein Auftraggeber sollte sich um nachfolgende Punkte kümmern:
■ einen geeigneten Projektleiter finden und ernennen
■ Projekt beantragen und aufsetzen
■ Projektauftrag erarbeiten (siehe Kapitel 4 »Projektvorbereitung«)
■ alle betroffenen Abteilungen identifizieren und angemessen in das Projekt einbinden
■ gegebenenfalls Lenkungsausschussmitglieder vorschlagen

Tabelle 3.2 Pflichten des Auftraggebers

Je früher der Auftraggeber den Projektleiter benennt, desto mehr von diesen Aufgaben kann der Auftraggeber an ihn übertragen. Denn der Projektleiter steuert das Projekt eigenverantwortlich und führt es gemeinsam mit den Projektmitarbeitern zum Ziel.

Über Erfolg oder Misserfolg eines Projekts entscheidet maßgeblich, ob der Auftraggeber jemanden mit den richtigen Fähigkeiten als Projektleiter auswählt. Managementerfahrung, Projektmanagement-Know-how und soziale Kompetenzen sind für einen Projektleiter in jedem Fall wichtiger als detailliertes Fachwissen!

3.3 Projektleiter

Auf den Projektleiter kommt es an – vom Beginn bis zum Ende eines Projekts!
Der Projektleiter muss die Zügel in die Hand nehmen und das Projekt steuern und vorantreiben, sobald er benannt worden ist. Eine besonders anspruchsvolle Herausforderung, denn:

> Ein Projektleiter ist eine Führungskraft unter erschwerten Bedingungen.

Das Thema ist komplex und meist neu, was das Risiko zu scheitern deutlich erhöht. Gleichzeitig ist die Zeit knapp, das Budget begrenzt und die Projektmitarbeiter sind in der Regel zu wenige. Dennoch existiert ein hoher Anspruch an Qualität und Ergebnis.

Das heißt: Als Projektleiter sollten Sie umfassende Fähigkeiten entwickeln oder schon mitbringen. Wichtige Hinweise dazu erhalten Sie in Kapitel 4.2 »Auswahl des Projektleiters«.

Klarheit über die Kompetenzen und die Rechte des Projektleiters ist sehr hilfreich, um diese anspruchsvolle Rolle gut ausfüllen zu können.