



Bibliothek des
technischen Wissens

Gomeringer, Roland Hollewedde, Kristin Hollewedde, Sebastian

Projektmanagement

**Grundlagen für Ausbildung, Weiterbildung
und Praxis**

1. Auflage

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL · Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG
Düsselberger Straße 23 · 42781 Haan-Gruiten

Europa-Nr.: 54445

Autoren:

Roland Gomeringer
Kristin Hollewedde
Sebastian Hollewedde

Studiendirektor
Wirtschaftsingenieurin
Oberstudienrat

Meistetten
Eltville am Rhein
Eltville am Rhein

Lektorat:

Roland Gomeringer

Studiendirektor

Meistetten

Bildentwrfe:

die Autoren

Bildbearbeitung:

Zeichenbüro des Verlags Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 73760 Ostfildern

1. Auflage 2026

Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Behebung von Druckfehlern unverändert sind.

ISBN 978-3-7585-5444-5

Bei Fragen zur Produktsicherheit wenden Sie sich bitte an produktsicherheit@europa-lehrmittel.de.

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschtzt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Flle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2026 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten
www.europa-lehrmittel.de

Satz: Punkt für Punkt GmbH · Mediendesign, 40549 Düsseldorf

Umschlag: Zeichenbüro des Verlags Europa-Lehrmittel, Ostfildern

Umschlagbild: David Koschnick-Coletti unter Verwendung der Bilder von © putilov_denis -; © Nittaya, stock.adobe.com

Druck: Silber Druck GmbH & Co. KG, 34253 Lohfelden

Vorwort

Projektmanagement ist längst nicht mehr nur ein Thema für große Unternehmen – es ist zu einer Schlüsselkompetenz in nahezu allen beruflichen Kontexten geworden. Gerade in der beruflichen Aus- und Weiterbildung, in der Theorie und Praxis eng miteinander verwoben sind, zeigt sich, wie wichtig ein solides Fundament in der Projektarbeit ist.

Dieses Buch richtet sich an Lernende in der Ausbildung, Studierende in der beruflichen Weiterbildung sowie an Berufstätige, die ihre Erfahrungen vertiefen, reflektieren und professionalisieren möchten. Es verbindet theoretische Grundlagen mit praxisnahen Beispielen, Werkzeugen und Impulsen für die direkte Umsetzung im Arbeitsalltag.

Sie finden darin nicht nur strukturierte Methoden zur Planung, Steuerung und Auswertung von Projekten, sondern auch Perspektiven zu Führung, Teamarbeit und Kommunikation – den oft unterschätzten, aber entscheidenden Erfolgsfaktoren.

Das Buch gliedert sich in 8 Kapitel.

Das **1. Kapitel** des Buches gibt einen Überblick über die **Grundlagen** der Projektarten und Projektmethoden.

Im **2. Kapitel** werden Möglichkeiten der **Initiierung von Projekten** und des Projektvertrages angesprochen.

Das **3. Kapitel** zeigt anhand von Anwendungsbeispielen die **Planungsmethoden**.

Im **4. Kapitel** werden die Methoden für die **Durchführung von Projekten** besprochen.

Das **5. Kapitel** beschäftigt sich mit dem **Controlling von Projekten**.

Der **Projektabschluss** mit Projektübergabe wird im **6. Kapitel** dargelegt.

Das **7. Kapitel** ist ein **Exkurs** mit Blick auf die Besonderheiten von Studienprojekten, wie sie bei **Techniker-, Bachelor- und Masterarbeiten** vorkommen. Außerdem bietet das Kapitel Methoden und Hilfe zur Selbstorganisation.

Im **8. Kapitel** wird ein „**Beispiel aus der Praxis**“ dargestellt, das eine Reflexion und Wiederholung der Kapitel 1 bis 6 ermöglicht.

Im **Anhang** wird eine **Methodensammlung** zur Durchführung von Projekten angeboten. Ein Glossar bietet Begriffserklärungen und ergänzt wird der Anhang durch ein ausführliches **Sachwortverzeichnis**.

Das Ziel des Buches ist es, das Projektmanagement zu verstehen, auftretende Probleme zu erkennen und geeignete Lösungsmethoden anzuwenden. Möge dieses Buch Ihnen dabei helfen, Ihre Projekte mit mehr Klarheit, Sicherheit und Begeisterung zu realisieren.

Sommer 2026

Autoren und Verlag

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
1 Einführung in das Projektmanagement	5
1.1 Was ist ein Projekt?	5
1.2 Projektmethoden	11
1.3 Projektarten	14
1.4 Projektziele	15
2 Projektinitiierung	23
2.1 Projektbeteiligte	23
2.2 Kommunikation	28
2.3 Dokumentation	34
2.4 Projektvertrag	37
3 Projektplanung	44
3.1 Anforderungen	44
3.2 Rollen im Team	49
3.3 Planungsdokumente	52
3.4 PM-Software	70
4 Durchführung von Projekten	76
4.1 Methoden in der Projektarbeit	76
4.2 Klassisches Projektmanagement	77
4.3 Agiles Projektmanagement	83
4.4 Hybrides Projektmanagement	89
5 Controlling	91
5.1 Risikoanalysen	91
5.2 Steuerungsgrößen	96
5.3 Steuerungsprozesse	101
6 Projektabschluss	108
6.1 Projektübergabe	108
7 Exkurs	114
7.1 Studienprojekte	114
7.2 Dokumentation der Projektarbeit	118
7.3 Präsentation	121
7.4 Beispiel	122
7.5 Selbstorganisation	123
8 Aus der Praxis	128
8.1 Bau des neuen Logistikzentrums	128
Methodensammlung	134
Glossar	149
Sachwortverzeichnis	158

1

Einführung in das Projektmanagement

Projektmanagement bedeutet, gemeinsam ein Vorhaben so zu organisieren, dass das gewünschte Ziel innerhalb einer bestimmten Zeit und mit den vorhandenen Mitteln erreicht werden kann.

Dabei werden Aufgaben, Materialien und Menschen so aufeinander abgestimmt, dass am Ende ein gutes Ergebnis entsteht.

1.1 Was ist ein Projekt?

Im Alltag sprechen wir oft von einem „Projekt“, wenn etwas besonders groß, aufwendig oder spannend klingt. Damit liegen wir gar nicht so weit von der Definition eines Projekts entfernt. Der wichtigste Unterschied zu gewöhnlichen Routineaufgaben besteht darin: Bei Projekten ist das Ziel meist klar, der Weg dorthin aber noch offen.

Tatsächlich haben fast alle schon früh Erfahrungen mit Projekten gesammelt, ohne es zu merken. Denken wir einmal an ein Baumhaus und wie sehr wir uns das vielleicht als Kind gewünscht haben.

Am Anfang steht dabei die Idee: In Gedanken sehen wir schon das fertige Baumhaus auf einem stabilen Ast. Das Ziel ist also deutlich erkennbar. Auch das Team ist klar. Freunde, Geschwister oder vielleicht sogar die Eltern sollen mithelfen und später das Ergebnis genießen. Und weil das Baumhaus einzigartig ist und in einem bestimmten Zeitraum entstehen soll, gibt es eine zeitliche Begrenzung.

Natürlich braucht es Materialien wie Holz oder Nägel (Ressourcen) und verschiedene Fähigkeiten im Team. Vielleicht können einige besser sägen, andere besser hämmern. Damit alles sicher ist, gilt es außerdem, mögliche Risiken im Blick zu behalten – schließlich soll das Baumhaus auch stabil sein. Damit das gelingt, hilft ein strukturiertes Vorgehen.

Allgemein lässt sich für die gesamte Arbeit in Projekten sagen, dass die Erfolgchancen bei Beachtung der folgenden einfachen Regel deutlich steigen.



Bild 1: Ein Projekt hat viele Aspekte

Erst planen – dann handeln.

I Definition von „Projekt“ und „Projektmanagement“

In Projekten ist der Weg selten gerade. Rückschläge und Verzögerungen bieten die Chance, besser zu werden, Prioritäten zu schärfen und Lösungen weiterzuentwickeln. Gerade Aufgaben, deren Umsetzungsweg noch entsteht, machen Projekte spannend und wirkungsvoll – hier wächst das Team an den Herausforderungen.

Weil Projekte neuartig, komplex und ressourcenbegrenzt sind, brauchen sie ein abgestimmtes Vorgehen statt Ad-hoc-Handeln. Aus den Anforderungen des Projekts (Ziel, Zeit, Budget, Risiko) entsteht die Notwendigkeit, Arbeit zu planen, abzustimmen und zu überwachen – genau das fasst der Begriff Projektmanagement zusammen. Wie ist dieses Vorgehen entstanden und warum hat es sich bewährt?

Alle Methoden und Arbeitsweisen im Projektmanagement haben sich im Laufe der Zeit entwickelt. Auch wenn der Begriff „Projektmanagement“ erst sehr viel später entstanden ist, wurde diese Form der systematischen Arbeitsweise schon beim Bau der Pyramiden im Altertum eingesetzt. Daher gibt es in Projekten kein „richtig“ oder „falsch“. Projektmanagement ist keine Naturwissenschaft. **Entscheidend sind Handlungen, die einen positiven Projektabschluss unterstützen, statt ihm entgegenzuwirken.** Mit anderen Worten: Projektmanagement wirkt einer chaotischen, durch Rückschläge charakterisierten Arbeitsweise entgegen.



Projekt Definition

Ein Projekt ist eine zeitlich begrenzte Aufgabe mit einem klaren Ziel, aber noch offener Umsetzung. Es wird in einem Team unter Vorgabe von Ressourcen (Material, Kosten, etc.) meist interdisziplinär erarbeitet. In einer festgelegten Struktur werden die Risiken überwacht.



Projektmanagement Definition

Projektmanagement ist die Planung, Steuerung und Kontrolle von Projekten, um definierte Ziele innerhalb vorgegebener Zeit-, Kosten- und Qualitätsgrenzen zu erreichen. Es umfasst Methoden und Werkzeuge zur effizienten Ressourcenverwaltung, Risikominimierung und Zielerreichung.

Planung, Steuerung und Kontrolle = Projektmanagement

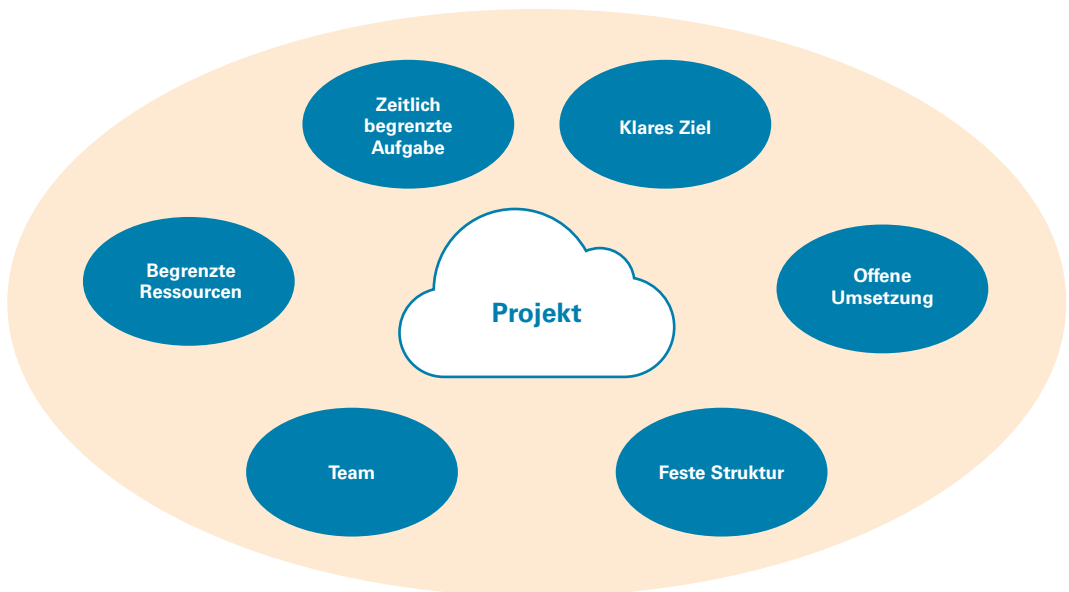


Bild 1: Zusammenhang von Projekt und Projektmanagement

Work Management im Projekt

Der grundsätzliche Arbeitsablauf in Projekten lässt sich in fünf wesentliche Teile gliedern. Diese ermöglichen es, die Arbeit innerhalb eines Projekts effizient zu organisieren. Somit sind eine bessere Planung, Strukturierung und Kontrolle von Aufgaben und Ressourcen umsetzbar und das Projekt hat die größten Chancen, erfolgreich abgeschlossen zu werden.

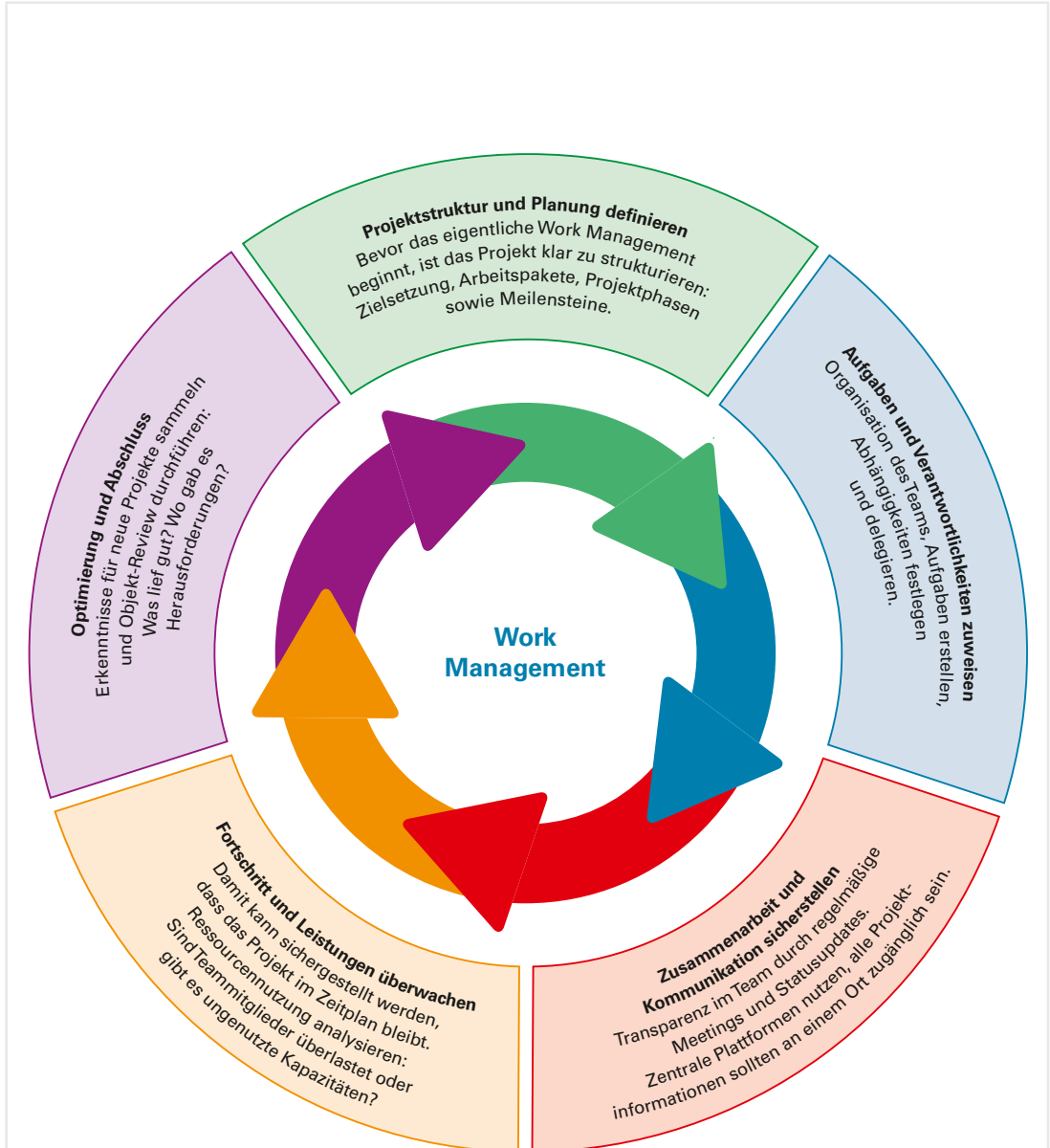


Bild 1: Work Management

Erfolgsfaktoren für die Projektarbeit

Ein erfolgreiches Projekt zeichnet sich durch gleichermaßen zufriedene Kunden und Mitglieder des Projektteams aus. Um dies zu erreichen, sind eine klare Struktur, effiziente Prozesse sowie eine gute Zusammenarbeit aller Beteiligten notwendig. Vom Projektstart bis zum Abschluss müssen verschiedene Faktoren berücksichtigt werden, um Zeit- und Budgetüberschreitungen und andere Risiken zu vermeiden.

- Klare Zieldefinition**
 Ein präzises und realistisch formuliertes Ziel bildet die Grundlage für ein erfolgreiches Projekt. Es sollte auch messbar, erreichbar und für alle Beteiligten verständlich sein.
- Umfassende Planung**
 Eine detaillierte Planung sorgt für Struktur und Effizienz. Dazu gehören die Definition von Arbeitspaketen, Zeitplänen und Ressourcen, um den Projektverlauf optimal zu steuern.
- Risikomanagement**
 Jedes Projekt birgt Unsicherheiten. Durch eine frühzeitige Identifikation und Bewertung potenzieller Risiken können rechtzeitig Gegenmaßnahmen ergriffen werden, um Störungen zu minimieren.
- Teamarbeit**
 Ein motiviertes und gut abgestimmtes Team ist entscheidend für den Projekterfolg. Klare Rollenverteilungen, offene Kommunikation und gegenseitige Unterstützung fördern die Produktivität.
- Stakeholdermanagement**
 Die Erwartungen und Interessen aller relevanten Beteiligten – von Auftraggebenden bis zu Endnutzenden – sollten berücksichtigt und regelmäßig kommuniziert werden, um Konflikte zu vermeiden.

Grenzen im Projektmanagement

Obwohl Projektmanagement ein effektives Werkzeug zur Planung und Steuerung von Projekten ist, gibt es Grenzen und Herausforderungen, beziehungsweise Risiken, die den Projekterfolg beeinflussen können.

Tabelle 1: Grenzen des Projektmanagements

Problem	Lösungsansätze
Zeitliche Grenzen	
Unrealistische Zeitplanung Unvorhergesehene Verzögerungen	Zusätzliche Zeit einplanen Erfahrungswerte einholen
Ressourcenbezogene Grenzen	
Begrenztes Budget Personalmangel, Überlastung Lieferengpässe	Ressourcen an Projektplan anpassen Personalaufbau, Überstunden, Prioritäten setzen Vorausschauende Beschaffung
Methodische Grenzen	
Unterschiedliche Methoden und Werkzeuge innerhalb eines Unternehmens	Standardisierung im Projekt sicherstellen und ggf. Unternehmensweit umsetzen (Verschriftlichung, klare Kommunikation)
Organisatorische und menschliche Grenzen	
Widerstand gegen Veränderungen Fehlende Kommunikation	Motivationsmaßnahmen ergreifen Klare Kommunikation, Kommunikationsplan
Externe und rechtliche Grenzen	
Datenschutzrichtlinien Arbeitsschutzvorschriften Normen und andere Regelungen	Relevante Vorschriften und Regelwerke identifizieren und beachten. Verträge prüfen und Experten einbinden Risikomanagement Abhängigkeit von Lieferanten prüfen

I Projektvision

Ohne Visionen bleibt jedes Projekt nur ein leeres Gerüst, doch mit ihnen erhält es Seele und Richtung.

Eine Projektvision beschreibt in knapper Form das gewünschte Ergebnis eines Vorhabens und macht deutlich, welchen Nutzen es für die Zielgruppe bringt. Sie richtet den Blick auf den angestrebten Zustand und nicht auf die einzelnen Umsetzungsschritte. Gerade darin liegt ihre Kraft: Sie entfacht Begeisterung, weckt Tatendrang und verbindet Menschen durch ein gemeinsames Zielbild. Eine Vision ist mehr als nur Orientierung – sie ist Antrieb und Motivation, die das Team durch Höhen und Tiefen trägt. Gleichzeitig kann sie nach außen wirken: um Investoren zu gewinnen, Partner zu überzeugen oder bei umstrittenen Projekten für Transparenz und Akzeptanz zu sorgen. Damit ist sie nicht nur Kompass im Inneren, sondern auch Brücke nach außen. Oft entscheidet die Strahlkraft einer Vision darüber, ob ein Projekt bloß umgesetzt oder wirklich mit Leidenschaft gelebt wird.

Im Arbeitsalltag dient die Vision als verbindlicher Bezugspunkt. Sie hilft, Entscheidungen zu treffen und Prioritäten zu setzen. Vorschläge oder Aufgaben, die das Zielbild unterstützen, werden weiterverfolgt; andere können zurückgestellt werden. Sie fördert die Zusammenarbeit, weil alle Beteiligten wissen, worauf sie hinarbeiten, und Missverständnisse seltener entstehen. Selbst bei veränderten Rahmenbedingungen bleibt durch die Vision klar, worauf der Fokus liegt.

Gerade zu Beginn eines Projekts lohnt sich die Entwicklung einer Vision. Ohne diese gemeinsame Vorstellung besteht die Gefahr, dass sich das Team in Detailfragen verliert oder unterschiedliche Erwartungen verfolgt. Eine klar formulierte Vision spart spätere Abstimmungen, steigert die Motivation und beugt einer unkontrollierten Ausweitung der Projekthalte vor.



Projektvisionen Definition

Die Projektvision beschreibt den langfristigen, inspirierenden Leitstern des Projekts, während das Projektziel das konkrete, messbare Ergebnis festlegt.

Formulierung von Projektvisionen

Für die Formulierung gilt: kurz, prägnant, aktiv und im Präsens. Der Fokus liegt auf dem Nutzen, nicht auf der technischen Lösung. Statt „Wir führen eine neue Software ein“ besser „Mitarbeitende können Anfragen in unter drei Minuten beantworten“. Bildhafte, verständliche Sprache erhöht die Wirkung. Zielgruppe und Nutzen sollten klar erkennbar sein, ein grober Zeitrahmen kann zusätzlich Orientierung geben. Beispiel: „Bis Ende 2026 können Kundinnen alle Verträge online einsehen und selbstständig verwalten – schnell, sicher und intuitiv.“ So wird die Vision leicht merkbar, inspiriert und bietet einen festen Maßstab für alle Projektentscheidungen.



Projektvisionen erhöhen die Motivation durch Verknüpfung des Projektes mit Emotionen. Sie bilden ein „Wir-Gefühl“ und steigern so die Teambindung.



Bild 1: Beispiel für eine Vision

Projektportfolio

Unternehmen führen oft gleichzeitig eine Vielzahl unterschiedlicher Projekte durch. Diese Projekte sind vielfältig in ihrer Art und variieren in Umfang, strategischer Bedeutung und Ressourcennutzung. Ein gut strukturiertes Projektportfolio sorgt für eine ausgewogene Verteilung und Priorisierung der Projekte, sodass der maximale Nutzen für das Unternehmen und seine Kunden erzielt wird. Durch eine gute Steuerung wird sichergestellt, dass alle Projekte optimal auf die Unternehmensstrategie und die vorhandenen Kapazitäten abgestimmt sind und sowohl wirtschaftlich als auch ressourcenschonend umgesetzt werden.

Ein Projektportfolio umfasst die Gesamtheit aller laufenden, geplanten und abgeschlossenen Projekte eines Unternehmens oder einer Organisation.

Ziele des Projektportfolios

Ressourcenoptimierung

Effiziente Nutzung von Personal, Budget und Material.

Transparenz und Steuerung

Klare Übersicht über den Status, Fortschritt und Nutzen aller Projekte.

Risikomanagement

Bewertung und Minimierung potenzieller Risiken in der Gesamtheit aller Projekte.

Strategische Ausrichtung

Sicherstellen, dass alle Projekte zur Erreichung der Unternehmensstrategie beitragen.

Projektportfolio-Management

Das Projektportfolio-Management bezeichnet die systematische Steuerung aller Projekte eines Unternehmens. In einer zunehmend dynamischen Geschäftswelt stehen Unternehmen vor der Herausforderung, ihre begrenzten Ressourcen optimal einzusetzen und gleichzeitig ihre strategischen Ziele zu erreichen. Gerade für Unternehmen, die mehrere Projekte parallel umsetzen, ist ein strukturiertes Vorgehen unverzichtbar.

Hier setzt das Projektportfolio-Management an. Es unterstützt Unternehmen dabei, Projekte gezielt auszuwählen, sinnvoll zu priorisieren und effektiv zu steuern. So wird sichergestellt, dass alle Projekte aufeinander abgestimmt sind, effizient umgesetzt werden und den größtmöglichen Nutzen für das Unternehmen sowie seine Kundinnen und Kunden erzielen.

Aufgaben des Projektportfolios-Managements

- **Projektselektion**
Bewertung und Entscheidung über neue Projekte anhand strategischer Kriterien.
- **Priorisierung**
Festlegung der Reihenfolge der Umsetzung auf Basis von Dringlichkeit und Unternehmenswert.
- **Ressourcenmanagement**
Zuweisung von Personal, Budget und anderen Ressourcen an priorisierte Projekte.
- **Monitoring und Controlling**
Regelmäßige Überprüfung des Fortschritts und Anpassung der Projektprioritäten.

Das Projektportfolio-Management bietet mehrere Vorteile, wie die höhere Effizienz durch gezielte Ressourcennutzung, Reduzierung von Risiken und Vermeidung von Projektüberschneidungen sowie klare Entscheidungsgrundlage für das Management. Ein effektives Projektportfolio-Management sorgt dafür, dass Unternehmen ihre Projekte gezielt steuern und optimieren, um langfristigen Erfolg zu gewährleisten.

1.2 Projektmethoden

In Projekten können Aufgaben auf verschiedene Art und Weise organisiert und erledigt werden. Ein Projekt verläuft erfolgreich, wenn es systematisch geplant, gesteuert und abgeschlossen wird. Es wird zwischen drei Ansätzen unterschieden. Das klassische Projektmanagement, das agile Projektmanagement sowie als Kombination dieser beiden das hybride Projektmanagement.

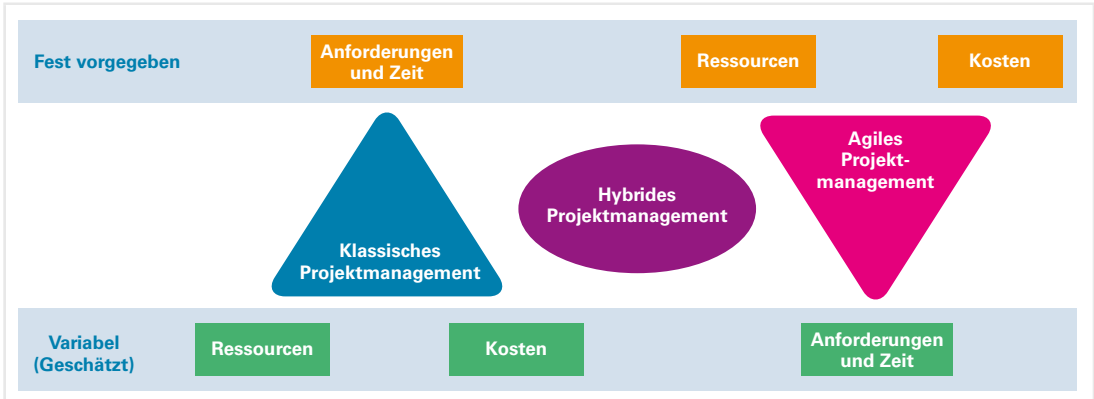


Bild 1: Hybrides Projektmanagement ist eine Kombination aus dem klassischen sowie agilen Modell

Das **klassische Projektmanagement** basiert auf einer linearen und planungsorientierten Vorgehensweise. Es geht davon aus, dass ein Projekt von Anfang an planbar ist. Jeder Schritt hängt von der Fertigstellung eines vorherigen Schrittes ab. Die aktuelle Projektphase muss vor dem Übergang zur nächsten Phase zuerst vollständig beendet werden. Die Phasen sind demnach nicht flexibel und werden in einer vorgegebenen Reihenfolge ausgeführt. Wichtig bei dieser Methode ist vor allem die Planung und die regelmäßige Dokumentation aller Stufen des Prozesses, um stets einen Abgleich mit den Anforderungen anstellen zu können. Dieses Vorgehen führt zu einer hohen Planungssicherheit und klaren Rollen und Verantwortlichkeiten. Klassisches Projektmanagement ist vor allem geeignet bei bekannten Anforderungen, da Änderungen später nur schwer integrierbar sind.



Klassisches Projektmanagement ist phasenorientiert und geeignet für Projekte mit

- klarem Ziel,
- festem Zeitrahmen und
- bekannten Anforderungen.



Bild 2: Verschiedene Wege führen zum Ziel

Beim klassischen Projektmanagement werden die erforderlichen Arbeitspakete zu Beginn des Projektes definiert und nacheinander durchgeführt. Das Projekt folgt bildlich einem Fluss, der auf seinem Weg einen Wasserfall nach dem anderen passiert. Die Methode wird daher auch Wasserfallmethode genannt. Der Weg ist dabei klar definiert.

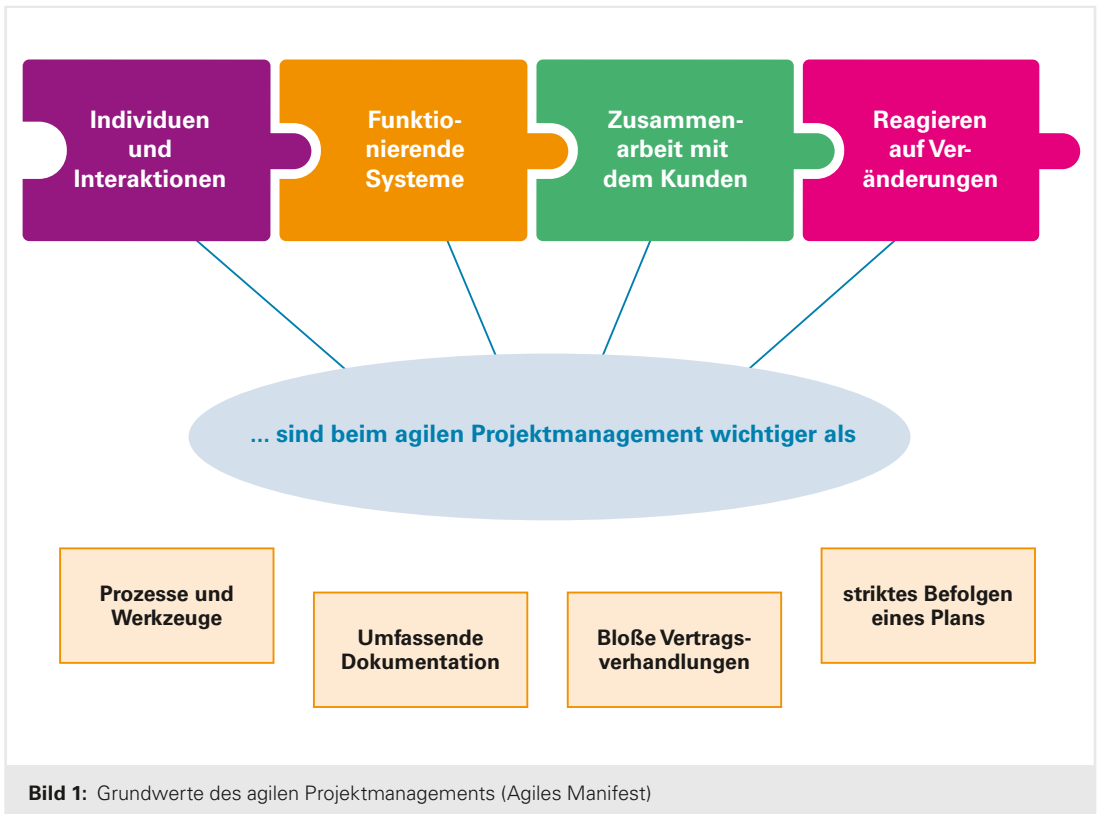
Das **agile Projektmanagement** steht in starkem Kontrast zum klassischen Projektmanagement, denn hierbei wird vor allem auf Flexibilität und kurzfristige Anpassungsfähigkeit auf der Basis einer funktionierenden Feedback-Kultur gesetzt. Es kommt vor allem dann zum Einsatz, wenn der Weg zu Beginn des Projektes nicht klar definiert ist. Agile Methoden sind ursprünglich in der Softwareentwicklung entstanden, finden aber heute auch in der Industrie und in technischen Projekten Anwendung. Das agile Projektmanagement geht davon aus, dass nicht alle Anforderungen zu Projektbeginn bekannt oder planbar sind. Stattdessen wird das Projekt in kleine, überschaubare Abschnitte unterteilt, sogenannte Iterationen oder Sprints. Das Ergebnis dieser Sprints ist jeweils ein funktionsfähiges Teilergebnis. Die Anforderungen können sich während des Projekts ändern und angepasst werden. Voraussetzungen dieser Methode sind ein motivierendes Umfeld und eine offene Kommunikation, in die alle Beteiligten mit einbezogen werden. Die Teams arbeiten während der gesamten Projektlaufzeit eng mit den Auftraggebern zusammen. Regelmäßige Besprechungen und Feedback sorgen für Transparenz innerhalb des Projektes und fördern kontinuierliche Verbesserungen.

Beim agilen Projektmanagement werden die nächsten zu bearbeitenden Arbeitspakete aus dem Projekt heraus abgeleitet und in sogenannten Sprints abgearbeitet. Die Priorisierung richtet sich jeweils nach den aktuellen Erfordernissen und Rahmenbedingungen. Auch die Arbeitspakete selbst können sich während des Projektes inhaltlich verändern. Der Weg durch das Projekt ist flexibel und passt sich den Erfordernissen an.



Agiles Projektmanagement ist

- iterativ,
- flexibel,
- kooperativ,
- transparent.



Agiles Projektmanagement zeichnet sich vor allem durch schnelle Feedbackschleifen und eine hohe Flexibilität bei sich verändernden Anforderungen aus. Im Gesamtprojekt führt dies zu einer geringeren Planbarkeit, der im Wesentlichen mit Erfahrung der Teammitglieder und Disziplin im Projektteam begegnet werden muss. Auch deswegen wird bei schulischen Projekten in der Regel klassisches Projektmanagement angewandt.

Das **hybride Projektmanagement** kombiniert Elemente aus dem klassischen und dem agilen Ansatz. Dabei werden die klare Struktur und Planbarkeit des klassischen Projektmanagements mit der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit agiler Methoden verbunden. So lassen sich stabile Rahmenbedingungen mit dynamischen Anforderungen in Einklang bringen. Hybride Ansätze werden vor allem dann eingesetzt, wenn einzelne Projektteile gut planbar sind, andere jedoch ein iteratives Vorgehen erfordern. Beim hybriden Projektmanagement werden innerhalb des klassischen Projektmanagements kleinere Teilprojekte integriert, die mit agilen Methoden oft parallel bearbeitet werden. Diese Teilprojekte kann man sich wie Abkürzungen auf dem Weg zum Projekterfolg vorstellen. So werden die Vorteile aus beiden Systemen vereint.



Hybrides Projektmanagement ist

- flexibel,
- anpassungsfähig,
- praxistauglich.

Tabelle 1: Vergleich der Projektmanagementmethoden

Merkmal	Klassisch	Agil	Hybrid
Planung	Umfassend zu Beginn	Fortlaufend	Grundplanung zu Beginn, Detailplanung agil fortgeführt
Änderungen	Nicht vorgesehen	Jederzeit möglich	Teilweise möglich, nach Projektphase unterschiedlich
Kundeneinbindung	Zu Beginn und am Projektende	Laufend	Regelmäßig in agilen Teilphasen
Dokumentation	Ausführlich	Reduziert auf das Wesentliche	Kombination: zentrale Dokumentation, ergänzt durch agile Artefakte
Teamorganisation	Team-Hierarchie	Selbstorganisiert	Mischform: klare Rollen, aber flexible Zusammenarbeit
Einsatz	Klar umrissene, stabile Projekte	Komplexe, dynamische Projekte	Projekte mit teils stabilen, teils variablen Anforderungen

Weitere Projektmethoden

Lean Project Management zielt darauf ab, Verschwendung in Projekten zu vermeiden und den Wert für den Kunden zu maximieren. Ursprünglich aus der industriellen Produktion stammend, werden Prozesse so gestaltet, dass Ressourcen effizient genutzt, Wartezeiten reduziert und unnötige Arbeitsschritte vermieden werden. Im Projektmanagement bedeutet das, klare Abläufe zu schaffen, Entscheidungswege zu verkürzen und kontinuierliche Verbesserungen zu fördern. Der Fokus liegt auf schlanken Strukturen, Transparenz und einer Kultur des Lernens.

Six Sigma ist eine mathematisch-statistisch basierte Methode des Qualitätsmanagements, die darauf abzielt, Fehler und Abweichungen in Prozessen systematisch zu erkennen und zu minimieren. Grundlage ist ein stark datenbasiertes Vorgehen nach dem sogenannten DMAIC-Zyklus (Define, Measure, Analyze, Improve, Control). Ziel ist eine nahezu fehlerfreie Prozessleistung – meist definiert als maximal 3,4 Fehler pro 1 Million Vorgänge. Six Sigma kombiniert statistische Analysen mit klaren Verantwortlichkeiten und wird vor allem in der Industrie, Produktion und im Dienstleistungsbereich eingesetzt, um Qualität messbar zu machen und dauerhaft zu sichern.

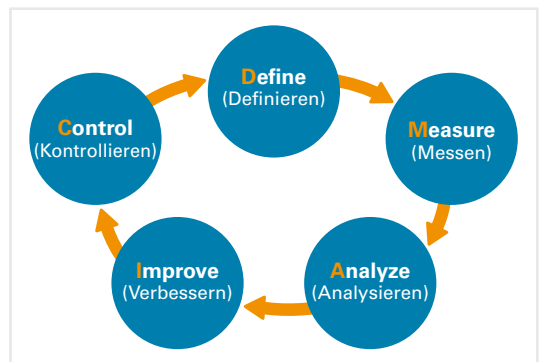


Bild 1: DMAIC-Zyklus, Six Sigma

1.3 Projektarten

Projektarten bezeichnen die Einteilung von Projekten anhand unterschiedlicher Kriterien – etwa Projektgegenstand, Vorgehensmodell, Auftraggeber, Innovationsgrad, Größe oder Zielsetzung. Zu den zentralen Kategorien zählen Investitions-, Organisations- und Innovationsprojekte.

Tabelle 1: Mögliche Kategorisierung von Projekten

Nach dem Projektgegenstand	Nach dem Vorgehensmodell
<p>Investitionsprojekte: Fokus auf materielle Anschaffungen oder bauliche Maßnahmen, z. B. der Bau einer Produktionshalle oder die Einführung neuer Maschinen.</p> <p>Organisationsprojekte: Ziel ist die Optimierung interner Strukturen und Prozesse, etwa durch Reorganisation oder Digitalisierung.</p> <p>Innovationsprojekte: Diese Projekte dienen der Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen oder Technologien und sind häufig mit einem hohen Neuheitsgrad verbunden.</p>	<p>Klassische Projekte: Planungsorientiert, mit klar definierten Phasen (z. B. Wasserfallmodell).</p> <p>Agile Projekte: Iterativ und flexibel, mit Fokus auf kontinuierlicher Anpassung (z. B. Scrum, Kanban).</p> <p>Hybride Projekte: Kombination aus klassischen und agilen Ansätzen, um die Vorteile beider Modelle zu nutzen.</p>
Nach dem Auftraggeber	Nach dem Innovationsgrad
<p>Interne Projekte: Werden innerhalb einer Organisation durchgeführt, z. B. zur Effizienzsteigerung.</p> <p>Externe Projekte: Im Auftrag von Kunden oder Partnern, meist mit vertraglich geregelten Zielen und Budgets.</p>	<p>Routineprojekte: Wiederkehrende Aufgaben mit geringem Risiko und Innovationsanteil.</p> <p>Innovative Projekte: Hoher Neuheitsgrad, oft mit Unsicherheiten und Forschungsanteilen verbunden.</p>
Nach der Projektgröße	Nach der Zielsetzung
<p>Kleinprojekte: Begrenzter Umfang, wenige Beteiligte, kurze Laufzeit.</p> <p>Großprojekte: Hohe Komplexität, viele Stakeholder, oft international ausgerichtet.</p>	<p>Kommerzielle Projekte: Ausgerichtet auf Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Gewinnmaximierung.</p> <p>Bildungs- und Forschungsprojekte: Im Vordergrund steht die methodische Herangehensweise, das Lernen oder die Wissensgenerierung.</p>

Grundsätzlich lassen sich Projekte zudem grob in kommerzielle Projekte, die auf Effizienz und finanziellen Gewinn abzielen, und Projekte im Bildungsbereich, bei denen vor allem die methodische Herangehensweise im Vordergrund steht, unterteilen.

Kommerzielle Projekte

Der erfolgreiche Projektabschluss steht im Vordergrund. Die Umsetzung der Ziele wird oft monetär gemessen. Der zeitliche Rahmen ist oft flexibel, wenn sonstige Ziele umgesetzt werden. Beispiele: IT-Projekte, Organisationsprojekte, Investitionsprojekte, Entwicklungsprojekte, Bauprojekte. Entscheidend ist, dass Aufwand und Ertrag in einem wirtschaftlich vertretbaren Verhältnis stehen. Abweichungen bei Kosten, Terminen oder Qualität wirken sich unmittelbar auf den Unternehmenserfolg aus und erfordern entsprechende Steuerungsmaßnahmen.

Projekte im Bildungs- und Forschungsbereich

Bildungsziele haben in der Regel begrenzte Ressourcen und einen klaren Zeitplan. Anstelle des Umsetzungserfolgs wird die Projektarbeit selbst bewertet oder beurteilt. Beispiele: Schulprojekte, Studienprojekte. Für die Planung bedeutet das, dass der Lernprozess, die Dokumentation und die Reflexion stärker gewichtet werden als ein wirtschaftliches Ergebnis. Projekte dieser Art dienen vor allem dem Kompetenzaufbau und der Anwendung von Methodenwissen.

1.4 Projektziele

Zu Beginn eines Projekts lässt sich nicht mit Sicherheit vorhersagen, ob es erfolgreich sein wird. Dennoch gibt es zentrale Erfolgsfaktoren, die den Verlauf maßgeblich positiv beeinflussen können. Dazu zählen eine sorgfältige Planung, effizientes Ressourcenmanagement, eine starke Teamdynamik, klare Kommunikation, präzise Zielsetzung und ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit. Ebenso wichtig sind wirkungsvolle Führung, Motivation und ein professionelles Stakeholdermanagement. Wer diese Aspekte gezielt steuert, schafft die besten Voraussetzungen für den Projekterfolg.

Projektziele sind von Beginn an klar zu definieren und zu verschriftlichen. Sie werden im Verlauf des Projekts durch regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche (vgl. Controlling) kontinuierlich überprüft. Anpassungen oder Erweiterungen erfolgen ausschließlich in Abstimmung mit allen Beteiligten.

Bei der Definition von Projektzielen spielen vier Dimensionen eine entscheidende Rolle: Leistungsziele, wirtschaftliche Ziele, ökologische Ziele und soziale Ziele.

Ein erfolgreicher Projektverlauf basiert auf klar definierten und abgegrenzten Zielen, die Missverständnisse vermeiden und eine zielgerichtete Umsetzung ermöglichen. Zentrale Grundlage ist die Festlegung messbarer Erfolgsindikatoren, mit denen der Fortschritt objektiv bewertet werden kann. Eine transparente Kommunikation dieser Ziele sorgt dafür, dass alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis entwickeln.

Akzeptanz und Engagement des Teams sind entscheidend für Motivation und Umsetzungskraft. Gleichzeitig erfordert ein dynamisches Umfeld ein hohes Maß an Flexibilität, um auf Veränderungen reagieren zu können. Ebenso wichtig ist die ausreichende Verfügbarkeit von Ressourcen – nur mit



Bild 1: Zielführung

genügend Personal, Zeit und finanziellen Mitteln kann ein Projekt erfolgreich verlaufen.

Eine fundierte Risikoanalyse und Machbarkeitsprüfung helfen, potenzielle Herausforderungen frühzeitig zu erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen zu planen. Eine kontinuierliche Überprüfung und Fortschrittskontrolle ermöglichen rechtzeitige Anpassungen und sichern die Zielerreichung. Klare Verantwortlichkeiten und eine eindeutige Rollenverteilung fördern darüber hinaus die Effizienz und verhindern Unklarheiten im Team.

Tabelle 1: Zieldimensionen von Projekten

Leistungsziele	Wirtschaftliche Ziele
<p>Messbare Sachziele mit Vorgaben zu Umfang, Qualität, Zeit und Kosten, die den Erfolg des Projektes bestimmen.</p> <p><i>Beispiel: Ein Bauprojekt soll innerhalb von sechs Monaten abgeschlossen werden und alle festgelegten Qualitätsstandards erfüllen.</i></p>	<p>Sie zielen auf die effiziente Nutzung von Ressourcen, die Einhaltung des Budgets und die Maximierung des wirtschaftlichen Nutzens ab.</p> <p><i>Beispiel: Die Einführung eines KI gesteuerten Warenwirtschaftssystems zur Reduzierung der laufenden Lagerkosten um 10%.</i></p>
Ökologische Ziele	Soziale Ziele
<p>Sie beinhalten umweltfreundliche Maßnahmen wie Ressourcenschonung, Energieeffizienz und die Reduktion von Emissionen.</p> <p><i>Beispiel: Ein Bauprojekt verwendet nachhaltige Materialien und setzt auf erneuerbare Energien zur Energieversorgung.</i></p>	<p>Sie fördern faire Arbeitsbedingungen, Chancengleichheit, Arbeitssicherheit und die Berücksichtigung gesellschaftlicher Interessen.</p> <p><i>Beispiel: Ein Bauunternehmen stellt sicher, dass alle Mitarbeitenden nach Tarifvertrag entlohnt werden und unter sicheren Arbeitsbedingungen tätig sind.</i></p>

SMART-Ziele

SMARTe-Zielformulierungen bieten erhebliche Vorteile für Projekte. Sie machen Ziele konkret und eindeutig. Ausformulierte Ziele sollten daher folgende Eigenschaften haben: spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert.

Spezifisch. Klare und einfach verständliche Formulierung. Die Formulierung soll nicht auf mehrere Arten interpretierbar sein.

Messbar. Das Erreichen des Ziels muss „messbar“, also überprüfbar hinsichtlich des Erreichens sein.

Attraktiv. Nur wenn das Ziel für die Zielgruppe attraktiv ist, wird auch ein Erreichen angestrebt. Ziele sollten also positiv formuliert werden.

Realistisch. Ziele können durchaus ambitioniert formuliert werden, jedoch werden nur realistische Ziele erreicht. Unrealistische Ziele werden von vornherein nicht ernst genommen.

Terminiert – Letztlich muss der zeitliche Horizont klar beschrieben werden, damit zeitliche Abläufe eingehalten können.

Die **Stärken** von SMART liegen in der einfachen Möglichkeit, umsetzbare Ziele zu definieren. Diese Ziele bilden einen Anreiz zur Umsetzung und machen die Abläufe planbar. Die **Schwächen** liegen jedoch darin, dass im Grunde nur ein Mindeststandard beschrieben wird. Erfüllen die Formulierungen die Vorgaben nach SMART, bedeutet dies nicht automatisch, dass die Ziele auch erreicht werden.

S	Spezifisch
M	Messbar
A	Attraktiv
R	Realistisch
T	Terminiert

Beispiel

Zielformulierung nach SMART	SMART nicht erfüllt:
Bis zum 30. [Monat/Jahr] erhält der Kunde drei ausgearbeitete Konzeptvorschläge. Spätestens zwei Wochen nach Übergabe wählt und bestätigt der Kunde eines dieser Konzepte zur weiteren Umsetzung.	Es werden dem Kunden mehrere Konzepte vorgestellt und das Beste wird ausgewählt.
Es ist konkret beschrieben, dass der Kunde die Konzeptauswahl durchführt (spezifisch). Erreicht ist das Ziel, sobald der Kunde eines der Konzepte genehmigt hat (messbar). Im Anschluss kann die Konzeptumsetzung starten (attraktiv). Der Zeitraum ist aufgrund der Gegebenheiten machbar (realistisch) und es ist ein fester zeitlicher Rahmen definiert (terminiert).	Wie viele Konzepte werden vorgelegt? Nach welchen Kriterien wird ein Konzept zum „besten“ Konzept? Wer wählt es aus? Und bis wann?

Typische Stolperfallen sind uneinheitliche Auslegung der Kriterien und subjektive Bewertungen von „realistisch“ oder „spezifisch“. Dies kann kompensiert werden, wenn je Ziel ein gemeinsames, dokumentiertes Verständnis der Kriterien vereinbart wird. Ziele dürfen jedoch nicht mit Maßnahmen verwechselt werden.

Die Methode SMART kommt aus dem Englischen. Die Buchstaben stehen dabei für **S**pecific, **M**easurable, **A**chievable, **R**elevant sowie **T**ime-bound. In manchen Werken wird für das „A“ auch „erreichbar“ angegeben, da es in der Bedeutung dem englischen „Achievable“ näherkommt.

Auftraggeber stellt die Ziele

Der Auftraggeber spielt eine zentrale Rolle für den Projekterfolg und ist verantwortlich für klare und eindeutige Anforderungen. Dabei legt er den Projektumfang (Scope-Definition) verbindlich fest – also welche Tätigkeiten, Aufgaben und Liefergegenstände notwendig sind, um das vereinbarte Ergebnis mit den gewünschten Merkmalen und Funktionen zu liefern. Eine präzise Festlegung des Umfangs beugt Missverständnissen vor, reduziert Nachbesserungen und schafft die Grundlage für eine verlässliche Planung.

Darüber hinaus trägt der Auftraggeber die Verantwortung für eine realistische Budget- und Ressourcenplanung. Nur wenn finanzielle und personelle Mittel rechtzeitig und in ausreichendem Umfang zur Verfügung stehen, können Verzögerungen und Engpässe vermieden werden. Eine unzureichende Budgetierung erhöht hingegen das Risiko von Ressourcenknappheit und Kostenüberschreitungen erheblich.



Scope Definition

Die Scope-Definition (auch als Projektumfangsdefinition bezeichnet) beschreibt eindeutig und präzise den Leistungsumfang eines Projekts.

Sie legt fest, welche konkreten Arbeiten, Aufgaben und Ergebnisse (**Deliverables**) innerhalb eines Projekts enthalten sind und grenzt gleichzeitig ab, welche Aspekte nicht dazu gehören („**Out-of-Scope**“).

Ziel der Scope-Definition ist es, Klarheit und gemeinsames Verständnis unter allen Beteiligten herzustellen, um Erwartungen eindeutig zu definieren und Missverständnisse sowie **Scope Creep** (ungewollte, schleichende Erweiterung des Projektumfangs) zu vermeiden.

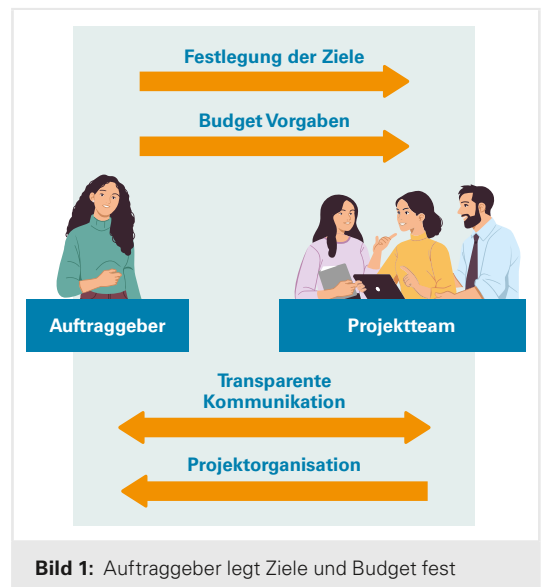
Der Auftraggeber initiiert das Projekt, legt die übergeordneten Ziele fest und priorisiert, welche Ergebnisse erreicht werden sollen. Das Projektteam überwacht während der Umsetzung, ob die Arbeit auf diese Ziele einzahlt, und nimmt bei Bedarf Anpassungen vor.

Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor ist die transparente Kommunikation zwischen Auftraggeber und Projektteam. Ein offener und rechtzeitiger Informationsaustausch fördert das Vertrauen, ermöglicht die frühzeitige Erkennung von Problemen und verbessert die Zusammenarbeit. Dabei gehört auch der konstruktive Umgang mit kritischen Rückmeldungen zum Kommunikationsstil des Auftraggebers.

Zu den Aufgaben des Auftraggebers sowie dem Projektteam zählt außerdem, alle relevanten Interessengruppen (z. B. Umweltverbände) und weiteren Beteiligten frühzeitig zu identifizieren und einzubinden. Eine gezielte und rechtzeitige Einbindung hilft, potenzielle Konflikte zu vermeiden und die Zustimmung aller Beteiligten zu sichern.

Neben klaren Anforderungen sind realistische Erwartungen und Flexibilität entscheidend. Ein professioneller Auftraggeber akzeptiert, dass im Projektverlauf unvorhergesehene Ereignisse auftreten können, und zeigt die Bereitschaft, angemessen darauf zu reagieren. Nur Zielformulierungen, die erreichbar sind, können Überlastung oder Demotivation im Projektteam verhindern. Die aktive Beteiligung und das kontinuierliche Engagement des Auftraggebers wirken sich positiv auf Motivation, Zusammenarbeit und die Projektergebnisse aus.

Abschließend legt der Auftraggeber eindeutige Abnahmekriterien fest und stellt eine konsequente Qualitätskontrolle sicher. Diese werden im Lastenheft verschriftlicht. Klare und transparente Abnahmeverfahren minimieren Risiken und gewährleisten, dass das Endergebnis den vereinbarten Anforderungen entspricht.



I Methoden zur Ideenfindung

Kreativwerkzeuge helfen, eingefahrene Denkmuster zu verlassen und neue Perspektiven auf ein Problem zu gewinnen. Sie fördern gemeinsames Denken, Inspiration und Experimentierfreude – Eigenschaften, die im Projektmanagement ebenso wertvoll sind wie in der Produktentwicklung. Ob Mindmapping, Brainstorming, die 6-3-5-Methode oder Design Thinking – jedes dieser Werkzeuge unterstützt Teams dabei, Ideen sichtbar zu machen und weiterzuentwickeln. Entscheidend ist nicht die perfekte Methode, sondern die Offenheit, verschiedene Ansätze auszuprobieren. Wer Kreativwerkzeuge gezielt anwendet, schafft Raum für Innovation, stärkt die Zusammenarbeit und entdeckt Lösungen, die im reinen Planungsmodus oft verborgen bleiben.

Gezielt eingesetzt, tragen Kreativwerkzeuge wesentlich zum Erreichen von Projektzielen bei. Methoden wie Brainstorming oder Mindmapping strukturieren die Ideengenerierung, fördern zunächst bewusst das divergente Denken, also das Entwickeln vieler unterschiedlicher Ideen und Lösungsansätze ohne sofortige Bewertung, und führen anschließend in klaren Entscheidungs- und Priorisierungsschritten zu umsetzbaren Ergebnissen.

Moderierte Sessions mit klarer Fragestellung, Zeitrahmen und transparenter Dokumentation stellen sicher, dass Beiträge anschlussfähig bleiben und sich direkt auf Nutzen, Risikoabbau oder Machbarkeit beziehen.

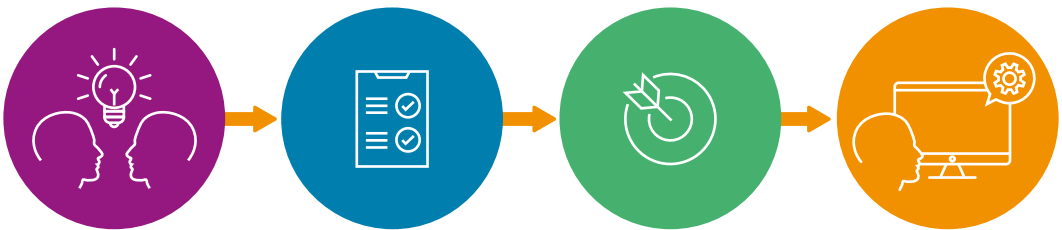
Visualisierungen wie Mindmaps zeigen Abhängigkeiten und Lücken, während Design-Thinking-Iterationen Rohideen in testbare Prototypen überführen. So wird Kreativität gezielt kanalisiert: Jede Idee wird anhand messbarer Erfolgsparameter – etwa Zielbeitrag, Aufwand oder Wirkung – geprüft, priorisiert und in konkrete Arbeitspakete überführt. Das Ergebnis sind Lösungen, die direkt auf die Projektziele einzahlen und eine effiziente Umsetzung ermöglichen.



Bedeutung der Kreativwerkzeuge

Kreativwerkzeuge sind für Projektziele relevant, weil sie helfen, diese klarer, realistischer und innovativer zu gestalten. In frühen Projektphasen unterstützen sie dabei, unterschiedliche Sichtweisen zu bündeln und verborgene Potenziale zu erkennen. So entstehen Ziele, die nicht nur messbar, sondern auch sinnvoll und motivierend sind.

Von der Idee zur Umsetzung



Divergentes Denken
Ideenfindung
Brainstorming
Mindmapping

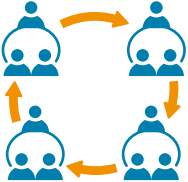

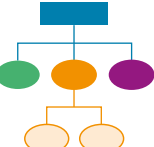
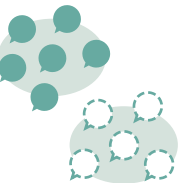

Konzentration & Strukturierung
Kanban
Eisenhower-Matrix

Konvergentes Denken
Auswahl & Priorisierung

Umsetzung & Prototyping
Design Thinking

Bild 1: Ideenfindung als Abfolge. Weitere Methoden in der Methodensammlung im Anhang.

Tabelle 1: Auswahl an Kreativwerkzeugen und Methoden

Kreativwerkzeug	Methode
<p>Interdisziplinäre Zusammenarbeit: Teilnehmende aus unterschiedlichen Fachgebieten und Erfahrungsbereichen diskutieren in wechselnden Kleingruppen, um vielfältige Perspektiven einzubringen und neue Lösungsansätze zu fördern. Der regelmäßige Wechsel zwischen den Gruppen sorgt dafür, dass Ideen vernetzt, reflektiert und aus verschiedenen Blickwinkeln vertieft werden. Die Teilnehmenden profitieren voneinander, da unterschiedliche Kompetenzen und Erfahrungswerte kombiniert werden und dadurch kreative Synergien entstehen.</p>	<p>World Café – Teilnehmende rotieren nach festgelegter Zeit zwischen verschiedenen Gruppentischen und bauen dabei gezielt auf den Ideen der vorherigen Gruppen auf.</p> 
<p>Klare Problemdefinition: Eine exakte, präzise und verständliche Formulierung des Problems bildet die Grundlage für eine zielgerichtete Ideenentwicklung. Dadurch wird sichergestellt, dass Lösungsansätze tatsächlich den Kern des Problems adressieren, Missverständnisse vermieden und Ressourcen effektiv eingesetzt werden. Eine klare Problemdefinition unterstützt zudem die zielorientierte Kommunikation im gesamten Projektverlauf.</p>	<p>Problem Statement Canvas – Das Problem wird systematisch analysiert und visuell in einzelne Bestandteile zerlegt, dabei werden Ursachen, Auswirkungen und betroffene Zielgruppen klar dargestellt und dokumentiert.</p> 
<p>Visuelle Ideendarstellung: Ideen werden mithilfe visueller Hilfsmittel verständlich gemacht, Zusammenhänge sichtbar dargestellt und die Kommunikation innerhalb des Teams erleichtert. Visuelle Methoden ermöglichen eine intuitive Erfassung und erleichtern die Strukturierung komplexer Inhalte. Dadurch steigt die Qualität der Diskussionen und es entstehen neue Perspektiven auf das Problem.</p>	<p>Mindmapping – Ein zentrales Thema wird visuell in mehrere Haupt- und Nebenzweige gegliedert, sodass Ideen flexibel und strukturiert ergänzt, dargestellt und entwickelt werden können.</p> 
<p>Ideenfindung und strukturierte Auswahl: Zunächst wird eine Vielzahl unterschiedlicher Ideen generiert, ohne diese unmittelbar zu bewerten (divergentes Denken). Anschließend folgt eine systematische Bewertung und Auswahl der besten Lösungsansätze (konvergentes Denken), um realistische, umsetzbare und innovative Lösungen herauszufiltern. Dadurch wird sichergestellt, dass kreative Potenziale ausgeschöpft, aber auch zielgerichtete Ergebnisse erzielt werden.</p>	<p>Brainstorming/Brainwriting und Clustering – Teilnehmende sammeln mündlich oder schriftlich möglichst viele Ideen, die anschließend thematisch gruppiert, analysiert und priorisiert werden, um konkrete Ansätze weiterzuentwickeln.</p> 
<p>Raum für unkonventionelle Ideen: Eine offene, kreative und angstfreie Atmosphäre ermöglicht das Aufgreifen ungewöhnlicher Lösungsansätze, fördert innovative Denkweisen und verhindert eine frühzeitige Bewertung oder Einschränkung kreativer Potenziale. Bewusst werden auch scheinbar unrealistische oder ungewöhnliche Vorschläge zugelassen, um kreative Grenzen aufzubrechen und neue Denkansätze anzulegen.</p>	<p>Crazy 8 – Teilnehmende skizzieren innerhalb kurzer Zeit (z. B. acht Minuten) mehrere unkonventionelle Lösungsvarianten, um kreatives Denken und ungewöhnliche Ansätze bewusst zu fördern.</p> 

I Methoden zur Entscheidungsfindung

Alle Methoden zur Entscheidungsfindung beruhen auf einer fundierten Analyse relevanter Daten und Fakten, um Entscheidungen objektiv, nachvollziehbar und frei von persönlichen Vorurteilen zu treffen. Dabei ist es entscheidend, dass die zugrunde liegenden Bewertungskriterien von Beginn an transparent festgelegt und allen Beteiligten offen kommuniziert werden.

Ein wirksamer Entscheidungsprozess berücksichtigt nicht nur die vorliegenden Informationen, sondern prüft aktiv mögliche Risiken und bewertet alternative Lösungswege. Ziel ist es, die Option zu wählen, die den größten Nutzen bringt und zugleich realistisch umsetzbar ist. Um Prioritäten richtig zu setzen, sollten Entscheidungen nach Relevanz und potenziellen Auswirkungen geordnet werden, sodass Ressourcen gezielt eingesetzt werden können. Objektivität ist hierbei von zentraler Bedeutung – kognitive Verzerrungen wie Bestätigungsfehler oder übermäßiger Optimismus müssen bewusst vermieden werden. Klare Verantwortlichkeiten sorgen dafür, dass Zuständigkeiten eindeutig definiert sind, Missverständnisse ausbleiben und jeder weiß, wer letztlich die Entscheidung trifft.

Die **lückenlose Dokumentation** des Entscheidungsprozesses ermöglicht eine spätere Nachvollziehbarkeit und dient als wertvolle Grundlage für künftige Optimierungen. Gleichzeitig sollte der Prozess genügend Flexibilität bieten, um bei neuen Erkenntnissen Kurskorrekturen vornehmen zu können.

Es existieren zahlreiche erprobte Methoden zur Versachlichung der Entscheidungsfindung – etwa **SWOT-Analyse, Mehrheitsentscheid oder Nutzwertanalyse**. Welche Methode im konkreten Fall am besten geeignet ist, sollte das Projektteam – idealerweise gestützt auf Erfahrungen aus früheren Projekten – gemeinsam festlegen.

Nach Abschluss des Entscheidungsprozesses kann es sinnvoll sein, die getroffene Entscheidung noch einmal kritisch zu überprüfen. Dafür eignen sich Methoden wie die **Kraftfeldanalyse** oder die **Six Thinking Hats** nach Edward de Bono, um die Entscheidung aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu beleuchten und ihre Tragfähigkeit zu bestätigen.



Bild 1: Methoden zur Entscheidungsfindung

Eine Übersicht mit Anwendung und Durchführungsbeschreibung der Methoden SWOT-Analyse, Mehrheitsentscheid, Konsensprinzip, Delphi-Methode, Erfahrung & Intuition, Nutzwertanalyse und Entscheidungsmatrix findet sich in der Methodensammlung.