



Karen Dittmann • Konstantin Dirbanis

Projektmanagement (IPMA®)

Lehrbuch Level D und GPM Basislevel®

3. Auflage

HAUFE

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem Sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Karen Dittmann/Konstantin Dirbanis

Projektmanagement (IPMA®)

Lehrbuch Level D und GPM Basislevel®

3. aktualisierte und überarbeitete Auflage

Leseprobe

Haufe

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print:	ISBN 978-3-648-19311-2	Bestell-Nr. 10604-0003
ePub:	ISBN 978-3-648-19312-9	Bestell-Nr. 10604-0102
ePDF:	ISBN 978-3-648-19313-6	Bestell-Nr. 10604-0152

Karen Dittmann/Konstantin Dirbanis

Projektmanagement (IPMA®)

3. aktualisierte und überarbeitete Auflage, Mai 2026

© 2026 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Munzinger Str. 9, 79111 Freiburg

www.haufe.de | info@haufe.de

Produktmanagement: Bettina Noé

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Der Verlag behält sich auch eine Nutzung des Werks für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG vor. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Inhaltsverzeichnis

Willkommen im Buch!	11
1 Kompetenzbereich Perspective (Kontext)	13
1.1 CE Strategie (4.3.1)	13
1.1.1 Mission, Vision und Strategie	13
1.1.2 Standard-Erfolgsfaktoren eines Projekts	15
1.1.3 Business Case	16
1.1.4 Nutzwertanalyse	18
1.2 CE Governance-Strukturen und -Prozesse (4.3.2)	19
1.2.1 Temporäre Vorhaben	19
1.2.2 Permanente Systeme und Strukturen	27
1.2.3 Projekte, Programme und Portfolios	30
1.2.4 Personalmanagement in projektorientierten Unternehmen	33
1.2.5 Projektablauf- und -aufbauorganisation	35
1.2.6 Projektmanagement-Handbuch (Projektmanagement-Manual)	37
1.2.7 Projektmanagementstandards	39
1.2.8 Normen zum Projektmanagement	44
1.2.9 ISO 21500 – Der internationale Leitfaden für Projekte	44
1.2.10 DIN 69901 – Der deutsche Ordnungsrahmen	44
1.3 CE Compliance, Standards und Regularien (4.3.3)	45
1.3.1 Datenschutz und Datensicherheit	46
1.3.2 Vorschriften für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz	47
1.3.3 Gefährdungsanalyse	48
1.3.4 Compliance-Anforderungen einzelner Wirtschaftssektoren	48
1.3.5 Corporate Social Responsibility (CSR)/Nachhaltige Unternehmensführung	49
1.3.6 Agenda 2030	50
1.4 CE Macht und Interessen (4.3.4)	51
1.4.1 Allgemeine Definition	51
1.4.2 Formelle und informelle Macht	51
1.4.3 Personalisierte und sozialisierte Machtmotivation	52
1.4.4 Macht und Einfluss	53
1.4.5 Faktoren personeller Macht	53
1.4.6 Promotorenmodell nach Witte	54
1.4.7 Kraftfeldanalyse	55
1.5 CE Kultur und Werte (4.3.5)	56
1.5.1 Der Ethik-Kodex der GPM	56
1.5.2 Klassische versus agile Werte	58

2	Kompetenzbereich People (Persönliches + Soziales)	65
2.1	CE Selbstreflexion und Selbstmanagement (4.4.1.)	65
2.1.1	Methoden zur Selbstreflexion	65
2.1.2	Methoden zum Selbstmanagement	68
2.1.3	Projektmanagement und Stress	71
2.1.4	Persönliche Kompetenzentwicklung im Projektmanagement	72
2.2	CE Persönliche Integrität und Verlässlichkeit (4.4.2)	74
2.2.1	Verlässlichkeit und Vertrauen	74
2.2.2	Ethik und Moral im Projektmanagement	76
2.2.3	Fehlerkultur	77
2.2.4	Nachhaltigkeit	79
2.3	CE Persönliche Kommunikation (4.4.3)	82
2.3.1	Kommunikationsmodelle	84
2.3.2	Information erhalten: Aktives Zuhören	88
2.3.3	Fragetechniken	89
2.3.4	Kommunikation und Störung der Wahrnehmung	90
2.3.5	Besprechungen	92
2.3.6	Offene und vertrauensvolle Kommunikations- und Besprechungskultur	96
2.3.7	Humor in der Kommunikation	98
2.3.8	Mit virtuellen Teams effektiv kommunizieren	99
2.4	CE Beziehungen und Engagement (4.4.4)	105
2.4.1	Persönliche Beziehungen aufbauen und pflegen	105
2.5	CE Führung (4.4.5)	110
2.5.1	Führungsstile, Führungstechniken, Führungsinstrumente	111
2.5.2	Führungsstile	112
2.5.3	Führungstechniken	119
2.5.4	Commitment und Engagement in der Projektleitung	120
2.5.5	Entscheidungsfindung	121
2.6	CE Teamwork (4.4.6)	122
2.6.1	Erfolgsfaktoren der Teamarbeit	123
2.6.2	Teamregeln	125
2.6.3	Besondere Teameffekte	126
2.6.4	Modelle zur Teamarbeit	128
2.6.5	Feedback	134
2.7	CE Konflikte und Krisen (4.4.7)	136
2.7.1	Symptome von Konflikten	138
2.7.2	Konfliktursache, Konfliktart, Konfliktkategorie und Konfliktebene	139
2.7.3	Kooperative Konfliktlösung	141
2.8	CE Vielseitigkeit (4.4.8)	142
2.8.1	Offenes und kreatives Umfeld in Besprechungen	143
2.8.2	Problemlösung	147

2.9	CE Verhandlung (4.4.9)	160
2.9.1	Offene und verdeckte Verhandlungen	160
2.9.2	Gesprächsführung einer Verhandlung	161
2.9.3	Bedürfnisermittlung als Grundlage zur Verhandlungsführung	162
2.9.4	Verhandlungstechnik: Das Harvard-Konzept	163
2.10	CE Ergebnisorientierung (4.4.10)	165
2.10.1	Verbindung zu Teilgebieten des Projektmanagements	166
2.10.2	Effizienz und Effektivität	168
2.10.3	Projektmarketing	169
2.10.4	Ergebnisorientierung in der Praxis	169
3	Kompetenzbereich Practice (Methoden + Technisches)	171
3.1	Planbasiert, hybrid, agil	172
3.2	Initialisierung	174
3.2.1	Dokumente in der Initialisierungs- und Definitionsphase	176
3.3	Definition	189
3.3.1	Anforderungen und Ziele (4.5.2)	190
3.3.2	Bedürfnisse und Anforderungen der Stakeholder in Auftragsklärung und Zieldefinition	207
3.3.3	Projektdesign (4.5.1)	209
3.3.4	Phasenplanung (4.5.4)	233
3.3.5	Projekt starten und Zustimmung einholen (4.5.10)	239
3.3.6	Projektorganisation (4.5.5)	245
3.3.7	Projektdokumentation (4.5.5)	256
3.3.8	Stakeholder (4.5.12)	266
3.3.9	Chancen und Risiken (4.5.11)	277
3.4	Detailplanung	292
3.4.1	Leistungsumfang und Lieferobjekte (4.5.3)	293
3.4.2	Ablauf und Termine (4.5.4)	317
3.4.3	Ressourcen (4.5.8)	332
3.4.4	Kosten und Finanzierung (4.5.7)	343
3.5	Steuerung	351
3.5.1	Übergänge in eine neue Phase/einen neuen Abschnitt managen (4.5.10)	352
3.5.2	Übergänge in eine neue Iteration/einen neuen Abschnitt managen – Agile (4.5.10)	354
3.5.3	Projektfortschritt bestimmen (4.5.10)	354
3.5.4	Projektfortschritt bestimmen in Agilen Projekten (4.5.10)	358
3.5.5	Projektplan mit Ist-Daten abgleichen (4.5.10)	360
3.5.6	Berichte (4.5.10)	369
3.5.7	Änderungsmanagement (4.5.10)	375
3.5.8	Qualität (4.5.6)	378

3.5.9	Beschaffung (4.5.9)	385
3.5.10	Change und Transformation (4.5.13)	391
3.6	Abschluss – Projektabschluss (4.5.10)	394
3.6.1	Produktabnahme	395
3.6.2	Abschlussanalyse und Evaluation	397
3.6.3	Erfahrungssicherung (Lessons Learned)	399
3.6.4	Projektauflösung	401
3.6.5	Projektabschluss in agilen Projekten	402
	Abkürzungsverzeichnis	405
	Danksagung	407
	Stichwortverzeichnis	409
	Die Autoren	417
	Literaturverzeichnis	419

Willkommen im Buch!

Dieses Buch haben wir für alle geschrieben, die Projektmanagement verstehen und anwenden möchten. Es vermittelt die wichtigsten Grundlagen für die Kurse »IPMA® Level D« und »GPM Basislevel®«. Du kannst es aber auch einfach lesen, um einen ersten Eindruck zu bekommen und zu sehen, wie Projektmanagement in der Praxis funktioniert.

Die Grundlage für dieses Buch sind der internationale Projektmanagementstandard der IPMA® in der aktuellen Version der ICB4.0 (Individual Competence Baseline) sowie die Weiterentwicklungen der GPM von 2023 und 2025. Der internationale Standard der ICB4.0 gliedert sich in drei Kompetenzbereiche. Dementsprechend ist auch dieses Buch in diese drei Bereiche mit den übernommenen Farbcodierungen gegliedert:

- Kompetenzbereich Perspective (Kontext)
- Kompetenzbereich People (Persönliches und Soziales)
- Kompetenzbereich Practice (Methoden und Technisches)

Die drei oben genannten Kompetenzbereiche sind in der ICB weiter in unterschiedliche Kompetenzelemente (Competence Elements, CE) untergliedert. Diese Kompetenzelemente haben in der ICB4.0 eine Standardnummerierung. Die Standardnummerierung der CE haben wir in dieses Buch übernommen und kennzeichnen damit die jeweiligen Buchkapitel, indem wir die CE-Kürzel jeweils in Klammern ankündigen. Dadurch ist der Bezug der Buchinhalte zur aktuellen Version der ICB4.0 sichergestellt. Mehr zur ICB4.0 und zu anderen Projektmanagementstandards findest Du in Kap. 1.2.7 Projektmanagementstandards.

Der IPMA®-Standard ist **hybrid**. Das bedeutet, dass er sowohl **klassische** (planbasierte) als auch **agile** (wertbasierte) Methoden und Kompetenzen enthält. Die Begriffe »klassisch« und »planbasiert« werden in diesem Buch synonym verwendet. Klassisches Projektmanagement ist ein fest etablierter, seit Langem gültiger Begriff, der aus den Köpfen von Projektleitungen nicht so leicht zu verdrängen ist. Planbasiertes Projektmanagement dagegen ist der mittlerweile korrektere Begriff, vor allem in Abgrenzung zum agilen Projektmanagement, bei dem detaillierte langfristige Pläne eher in den Hintergrund rücken.

Inhalte, die sich auf agiles oder hybrides Projektmanagement beziehen, sind mit diesem Symbol markiert.



Kursiv gedruckte Textpassagen ohne Quellenangabe sind dem Projektmanagement-Lexikon nach Motzel entnommen oder stellen Definitionen der Autoren dar. Alle anderen Zitate sind ebenfalls kursiv und mit Quellenangabe dargestellt. Die Definitionen werden zudem in grauen Kästen gekennzeichnet.

In dieses Buch haben wir unsere langjährige Trainer- und Praxiserfahrung bezüglich des Inhaltes, der Methodiken und der Didaktik einfließen lassen. Damit unterstützen wir Dich bei der Erschließung des sehr komplexen Themas Projektmanagement.

Im Download-Bereich des Buches stehen Dir zahlreiche Vorlagen für den Praxiseinsatz zur Verfügung. Sie können die Grundlage für Deine persönliche Projektarbeit bilden.



1.5.2.2 Agiles Mindset – Agile Werte

Die Grundhaltung in der agilen Zusammenarbeit basiert auf agilen Werten, Prinzipien und Verhaltensweisen. Diese Grundhaltung wird oft als **agiles Mindset** beschrieben, welches sich mit der Zeit entwickelt.

Ein agiles Mindset ist durch die Ungewissheit der Ergebnisse und das Begegnen ständiger Veränderungen geprägt. Den Kompass im Umgang damit bilden die agilen Werte, Leitsätze und nicht zuletzt auch die Denkweise über die eigene Arbeit.

Agiles Mindset nach Scrum Guide 2020

Der Scrum Guide 2020 spricht zwar nicht direkt vom *agilen Mindset*, beschreibt aber eine Arbeitsweise, die diese Haltung widerspiegelt:

- Grundlage sind die Prinzipien **Transparenz**, **Überprüfung** und **Anpassung** als Kern eines empirischen Vorgehens.
- Der Fokus liegt auf dem **geschaffenen Wert** – also dem Nutzen für Kunden und Organisation – statt auf bloßem Output.
- Teams arbeiten **selbstorganisiert** und **eigenverantwortlich** und entscheiden gemeinsam über Vorgehen und Umsetzung.
- Scrum versteht sich als **Rahmenwerk**, nicht als starre Methode – Denken, Lernen und Anpassen stehen im Vordergrund.

Die Kernbestandteile eines agilen Mindsets nach Scrum lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Offenheit für Veränderung und Anpassung (Adaptivity)
- Lernen und kontinuierliche Verbesserung (Inspect & Adapt)
- Kooperation mit Stakeholdern und Kundenorientierung
- Verantwortung und Gestaltungsfreiheit im Team
- Fokus auf Ergebnis- bzw. Nutzwert-Orientierung anstatt ausschließlich auf Planung und Kontrolle

Agiles Mindset aus Sicht von Holger Timinger

Ein agiles Mindset ist keine Methode, sondern eine Haltung: Es steht für Offenheit, Lernbereitschaft und die Fähigkeit, sich flexibel auf Veränderungen einzustellen. Menschen mit agilem Mindset handeln kundenorientiert, übernehmen Verantwortung und arbeiten vertrauensvoll im Team zusammen. Agilität bedeutet dabei, das Vorgehen **situationsgerecht** zu wählen – ob agil, klassisch oder hybrid –, statt starr einem Modell zu folgen. Entscheidend ist die Haltung, kontinuierlich zu lernen und echten Wert zu schaffen.

Zentrale Aussagen von Timinger:

- Das agile Mindset ist eine **Haltung** und keine Methode oder Technik.
- Im Mittelpunkt stehen Menschen, Zusammenarbeit und Kundennutzen.
- Veränderungen werden als Chance zur Verbesserung verstanden.
- Es fördert Eigenverantwortung, Lernbereitschaft und Reflexion.

- Agilität ist kein Selbstzweck, sondern dient der situationsgerechten Projektsteuerung.
- Das Vorgehen soll an Umfeld und Ziel angepasst werden – agil, klassisch oder hybrid.
- Entscheidend ist eine offene, wertorientierte und nachhaltige Denkweise.

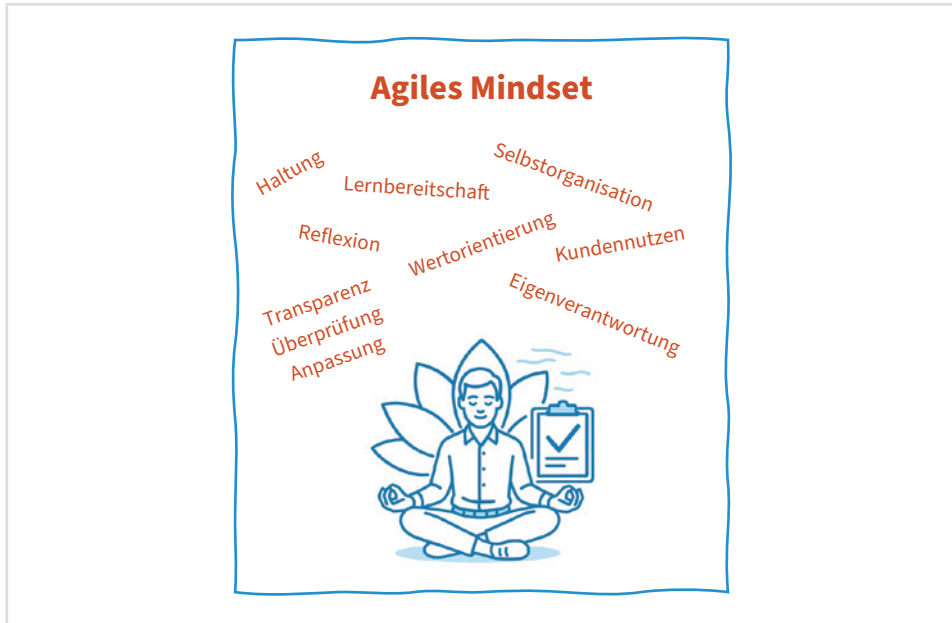


Abb. 16: Agiles Mindset

Aspekt	Scrum Guide 2020	Holger Timinger
Grundverständnis	Haltung basierend auf Transparenz, Überprüfung und Anpassung.	Agilität als Denkweise, nicht als Methode.
Team und Menschenbild	Selbstorganisierte, verantwortungsvolle Teams.	Vertrauen, Zusammenarbeit und Eigenverantwortung.
Wertorientierung	Fokus auf Kundennutzen und Wert statt Output.	Projekte schaffen nachhaltigen Nutzen.
Umgang mit Veränderung	Anpassung als Kernprinzip des empirischen Arbeitens.	Veränderung wird als Chance verstanden.
Methodenverständnis	Scrum als flexibler Rahmen, kein starres Regelwerk.	Vorgehen wird situationsgerecht gewählt (agil, klassisch, hybrid).
Lernen & Verbesserung	Kontinuierliche Reflexion und Anpassung.	Lernen und Weiterentwicklung als Haltung.

Tab. 8: Agiles Mindset – Vergleich Scrum Guide 2020 & Timinger, Holger (2017)

Stressoren sind so vielfältig wie wir Menschen. Was den einen »stresst«, findet der andere belebend. Damit ist Stress immer individuell einzuschätzen. Im Sinne der Selbstreflexion können persönliche Stressoren ermittelt und individuelle Strategien für deren Umgang entwickelt werden.

2.1.4 Persönliche Kompetenzentwicklung im Projektmanagement

2.1.4.1 Karriereplanung in drei Ansätzen

Da uns ein Lehrbuch für **Projektmanagement** vorliegt, wollen wir die Karriereplanung anhand von drei Ansätzen skizzieren, die sich an den Projektplanungsprinzipien orientieren.

Variante 1: Klassischer, planbasierter Ansatz

Wie im Wasserfallmodell planen wir unsere Karriere und verwirklichen dann Schritt für Schritt die formulierten Meilensteine.

Am einfachsten beginnen wir mit der Zielformulierung: Was möchte ich in meinem Berufsleben erreichen?

Beispiele:

- Führungsposition im mittleren Management
- Projektleitung von Großprojekten
- Selbstständigkeit im Bereich Beratung

Ausgehend von diesem Ziel formulieren wir die erforderlichen Schritte rückwärts: Welche Meilensteine muss ich auf dem Weg dorthin erreichen?

Variante 2: Intuition pur

Bei diesem Ansatz lassen wir uns von unserem Bauchgefühl leiten. Wir sind maximal flexibel, um auftretende Chancen nutzen zu können, da uns keine vorformulierten Meilensteine im Weg stehen. Dieser Ansatz funktioniert gut, wenn wir in unserer Persönlichkeitsentwicklung bereits reflektiert sind und verzerrende Einflüsse weitestgehend kennen und ausblenden können.

Verzerrende Einflüsse können z.B. sein:

- sich vom Geld verführen lassen,
- sich unter- oder überschätzen,
- einem charismatischen Vorgesetzten blind folgen.

Eine weitere Gefahr dieses Vorgehens ist, das Big Picture aus dem Auge zu verlieren und sich im Laufe der Zeit zu verzetteln.

Variante 3: Agile Lebensplanung

Nach diesem Vorgehen führen wir das Beste aus Variante 1 und 2 zusammen. Das agile Prinzip Transparenz/Überprüfen/Anpassen begleitet uns auf unserem Karriereweg. Dabei behalten wir uns eine möglichst große Flexibilität bei der Anpassung.

- Wir entwickeln eine Vision (Ausrichtung). Damit schaffen wir einen »Nordstern«, welcher uns leiten kann.
- Die nächsten Schritte in Richtung der Vision planen wir konkret (Transparenz), behalten uns jedoch eine Anpassung der Schritte vor (Flexibilität).
- Immer wieder halten wir inne, reflektieren (Überprüfen) und justieren unsere Steuerung (Anpassen und bei Bedarf Repriorisieren). Das kann in regelmäßigen Iterationen passieren (bis Silvester, Geburtstag, Sommerurlaub usw.)
- Ergebnis dieser Reflexion sind konkrete Maßnahmen, die wir in der nächsten Iteration uns für unseren Karriereweg vornehmen (Kadenz).

Wichtig bei diesem Vorgehen ist vor allem die Transparenz. Das bedeutet nicht nur, selbst darüber nachzudenken, sondern es aufzuschreiben, sichtbar zu machen (Visualisieren) sowie regelmäßig Feedback von anderen einzuholen.

2.1.4.2 Das 4-Level-Modell der IPMA®

Die Projektmanagementzertifizierung der IPMA® ist eine Personenzertifizierung. Projektmitarbeitende können sich auf ihrem Projektmanagement-Karrierpfad mit den aufsteigenden Zertifizierungslevels jeweils qualifizieren und international zertifizieren lassen. National hat die GPM (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.) ein zusätzliches Einstiegs- und Zertifizierungslevel (GPM Basislevel®) geschaffen, welches auch auf dem IPMA®-Standard basiert.

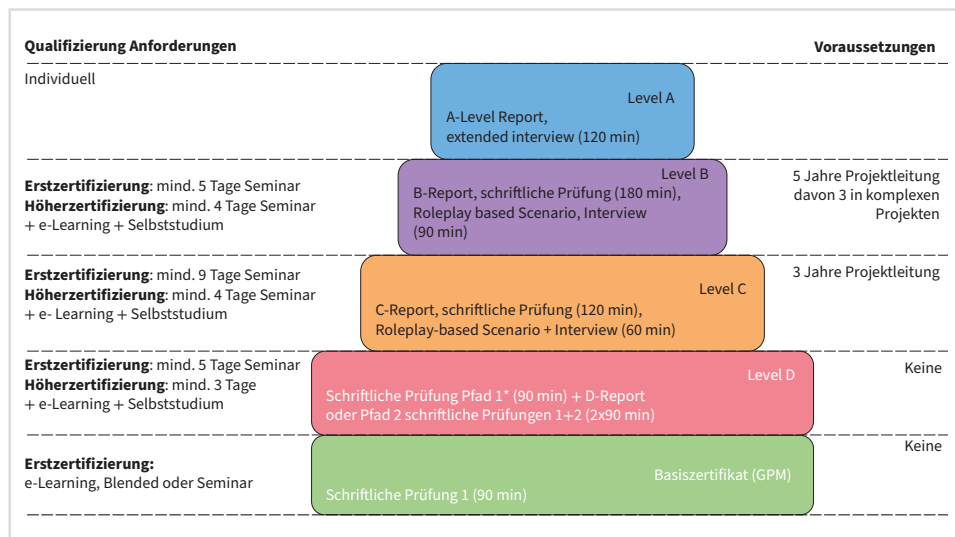


Abb. 22: 4-Level-Qualifizierung IPMA®, ergänzt um das »fünfte Level« der GPM

2.2.4.2 Das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit

Ökologische Aspekte im Projektmanagement betreffen vor allem die umweltschonende Gestaltung von Prozessen und Ergebnissen. Dazu zählen die Reduktion physischer Dokumente durch digitale Lösungen, der Einsatz ressourcensparender oder nachhaltiger Materialien und Verfahren sowie die bewusste Berücksichtigung der Umweltwirkungen eines Produkts – also dessen ökologischer Impact und Outcome über den Projektzeitraum hinaus.

Soziale Aspekte im Projektmanagement betreffen das respektvolle und verantwortungsbewusste Miteinander im Team und gegenüber den Stakeholdern. Sie zeigen sich in gelebten Werten wie Verlässlichkeit, Vertrauen, Transparenz und einer positiven Fehlerkultur. Ebenso gehören faire Arbeitsbedingungen, Wertschätzung, der kompetenzgerechte Einsatz von Projektpersonal sowie die Beachtung von Diversität dazu. Nachhaltige Projektarbeit berücksichtigt außerdem die psychische Belastung von Mitarbeitenden, bindet Stakeholder aktiv ein, achtet auf die Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen und verlangt eine verantwortungsvolle Rolle des Auftraggebers.

Governance-Aspekte im Projektmanagement beziehen sich auf den verantwortungsvollen, strukturierten und nachhaltigen Umgang mit Ressourcen – insbesondere mit Blick auf das Projektpersonal. Eine tragfähige Governance begegnet Belastungen wie Termindruck, Komplexität und Unsicherheit mit klaren Prozessen, stabilen Führungsstrukturen und realistischer Planung. Dazu gehören das Projektportfoliomanagement, ein präventives Risikomanagement, ein passendes Projektdesign, sowie die konsequente Definition und Anwendung von Standards. Nachhaltige Governance fördert außerdem kontinuierliches Lernen und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) als Teil einer lernenden Organisation.

Ökologie (Environment) 	Soziales (Social) 	Ökonomie (Governance) 
- Reduktion physischer Dokumente - Verwendung umweltschonender Materialien und Herstellungsverfahren - Folgenethik: Impact und Outcome eines Produkts auf die Umwelt	- Diversität beachten - Einbeziehen der Stakeholder - Transparenz - Kompetenzgerechte Einsetzung von Projektpersonal - Aktive Rolle des Auftraggebers - Einhalten von Gesetzen und Regularien - Wertschätzung - Faire Arbeitsbedingungen - Verlässlichkeit - Positive Fehlerkultur	- Lernen und KVP beachten - Definition und Verwendung von Standards - Projekt-Portfoliomanagement - Präventives Risikomanagement - Professionelles Projektdesign

Abb. 24: Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit

2.2.4.3 Vergleich ESG und Drei-Säulen-Modell

Sowohl das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit als auch die ESG-Kriterien (Environment, Social, Governance) verfolgen das Ziel, Nachhaltigkeit umfassend zu betrachten. Sie teilen die

grundlegende Idee, dass nachhaltige Entwicklung nur dann gelingt, wenn ökologische, soziale und wirtschaftliche Aspekte gemeinsam berücksichtigt werden. In dieser Gemeinsamkeit liegt ihre Stärke. Doch die Modelle unterscheiden sich in Ursprung, Zielsetzung und Anwendung deutlich.

Während das Drei-Säulen-Modell vor allem als ethisch-normatives Leitbild entwickelt wurde, beispielsweise im Rahmen politischer Nachhaltigkeitsstrategien oder in der Bildung, haben sich die ESG-Kriterien als praktisches Steuerungs- und Bewertungssystem in der Wirtschaft etabliert – etwa im Nachhaltigkeitsreporting, bei Investitionsentscheidungen oder in der Projektbewertung.

Die folgende Tabelle zeigt die Unterschiede im Überblick:

Merkmal	Drei-Säulen-Modell	ESG-Kriterien
Zielsetzung	Nachhaltige Entwicklung durch Ausgleich der drei Bereiche	Bewertung unternehmerischer Nachhaltigkeit und Risiken
Dimensionen	Ökologie, Soziales, Ökonomie	Umwelt, Soziales, Governance
Anwendung	Leitbild in Politik, Bildung, Gesellschaft, Projekte	Praxisnahes Instrument für Unternehmen, Investoren, Ratings
Fokus »Ökonomie«	Wirtschaftlichkeit, Effizienz	Unternehmensführung, Transparenz, Compliance, Ethik
Ursprung	Nachhaltigkeitsdebatte, Brundtland-Bericht	Kapitalmarkt, CSR-Strategien, EU-Regulierung

Tab. 11: Vergleich der ESG-Kriterien mit dem Drei-Säulen-Modell

Das Drei-Säulen-Modell bildet die konzeptionelle Grundlage für nachhaltiges Denken, während ESG-Kriterien konkrete Anforderungen und messbare Indikatoren für nachhaltiges Handeln – insbesondere in Unternehmen – liefern. Im Projektmanagement lassen sich beide Ansätze sinnvoll kombinieren: Das Drei-Säulen-Modell dient der Reflexion der Nachhaltigkeitswirkung, während ESG die praktische Umsetzung und Bewertung ermöglicht.

Die Aspekte der Nachhaltigkeit werden in Projekten methodisch bei der Betrachtung der Umfeldfaktoren (s. Kap. 3.3.8.1) sowie bei der Risikobetrachtung und Kommunikationsplanung (s. Kap. 3.3.8.2) berücksichtigt.

2.2.4.4 Nachhaltigkeit durch professionelles Projektmanagement

Nachhaltigkeit im Projektkontext entsteht unter anderem durch institutionalisiertes Projektmanagement. Ein gelebtes Projektportfoliomanagement, ein methodisch fundiertes Risikomanagement und ein zur Projektlandschaft passendes Projektdesign reduzieren unnötige Komplexität und ermöglichen tragfähige Entscheidungen.

Ein vollständig durchgeführter Veränderungsprozess gliedert sich in folgende Phasen:

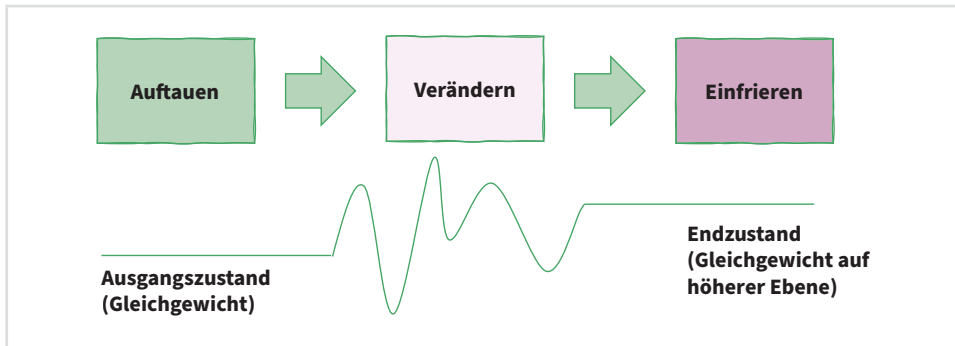


Abb. 157: Model of Change von Kurt Lewin

Auftauen [engl. Unfreezing]

- Vorbereiten der Veränderung
- Vermitteln von Plänen und Zielen
- Einbeziehung der Betroffenen
- Vorbereitende Analysen
- »Aufbrechen« bisheriger Strukturen und Prozesse

Bewegen [engl. Changing]

- Durchführen der Veränderung durch die Verantwortlichen
- Verstärkung des Effekts durch Trainings (Qualifikation)
- Begleitende Kommunikationsmaßnahmen
- Überzeugung der betroffenen Mitarbeitenden durch Aufzeigen von Nutzen

Einfrieren [engl. Refreezing]

- Umgewöhnen der Organisation
- Vollständiges Einpassen in neue Strukturen und Prozesse
- Muss vollständig durchgeführt werden, um erneut einen stabilen Zustand zu erreichen (Nachhaltigkeit)

3.5.10.2 Kommunikation in Veränderungsprozessen

Veränderungsprojekte sind für Organisationen besonders anspruchsvoll, da sie nicht nur neue Strukturen, Prozesse oder Systeme betreffen, sondern vor allem die Menschen, deren Rollen, Routinen und Haltungen beeinflusst werden. In diesem Kontext ist Kommunikation ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Sie dient nicht nur dem Informationsaustausch, sondern steuert auch maßgeblich das Verständnis, die Akzeptanz und die Beteiligung der Betroffenen. Sie trägt dazu bei, Unsicherheiten

zu reduzieren, Vertrauen aufzubauen und die Bereitschaft zur Veränderung zu erhöhen. Dabei fördert sie die Akzeptanz der Veränderung bei den betroffenen Stakeholdern.

Wichtige Funktionen der Kommunikation in Change-Projekten sind:

- **Transparenz:** Ziele, Hintergründe und Nutzen der Veränderung werden nachvollziehbar gemacht.
- **Akzeptanz:** Die Betroffenen verstehen nicht nur das »Was«, sondern auch das »Warum« und »Wie« der Veränderung.
- **Widerstandsmanagement:** Durch offenen Dialog können Vorbehalte erkannt und adressiert werden.
- **Orientierung:** Regelmäßige Kommunikation vermittelt, wo das Projekt steht, welche Ergebnisse erreicht wurden und welche nächsten Schritte folgen.
- **Motivation:** Wertschätzende Kommunikation stärkt Vertrauen und Engagement.
- **Kohärenz:** Einheitliche Botschaften stellen sicher, dass alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis haben.

Kommunikationsplanung auf Basis der Stakeholderanalyse

Damit Kommunikation ihre volle Wirkung entfalten kann, ist eine systematische Planung erforderlich. Grundlage hierfür ist die Stakeholderanalyse. Sie identifiziert die im Change-Projekt relevanten Anspruchsgruppen (z. B. Führungskräfte, Mitarbeitende, Kunden, Betriebsrat), ihre Interessen und Erwartungen sowie ihren Einfluss.

Medium/Kanal	Kommunikationsziel	Stakeholder/Zielgruppe	Inhalt/Botschaft
Betriebsversammlung, Intranet, Newsletter	Information und Akzeptanz schaffen	Mitarbeitende (breite Basis)	Warum die Veränderung notwendig ist, Nutzen der neuen Software, Auswirkungen auf Arbeitsalltag, Unternehmen und Strategie
Führungskräfte-Workshop, E-Mail-Updates, Leitfaden	Multiplikatorenrolle stärken	Führungskräfte/Teamleiter	Rolle im Change, Unterstützungsangebote, Umgang mit Widerstand
Jour fixe, Projektmanagement-Tool	Transparenz und Koordination	Projektteam	Statusberichte, offene Punkte Liste, nächste Schritte
Regelmeetings, Dokumente, persönliche Gespräche	Mitbestimmung sicherstellen	Betriebsrat	Projektziele, Auswirkungen auf Arbeitsbedingungen, geplante Maßnahmen
Kunden-Newsletter, Webseite, Infoveranstaltungen	Vertrauen und Sicherheit vermitteln	Kunden/externe Stakeholder	Zeitplan, Vorteile für Servicequalität, mögliche Einschränkungen, Innovationskraft, Zukunftssicherheit

Die Autoren



Dr. Karen Dittmann ist Unternehmerin, Beraterin und Coach im Projektmanagement. Sie leitet die Beratungsfirma PM Dittmann, ist Autorisierte Trainingspartnerin und führt als Trainerin Projektmanager aller Level durch das Qualifizierungssystem nach IPMA® Standard. Durch die Entwicklung von KI-Lernpartnern und eLearning-Kursen steht sie für ein modernes Trainingskonzept. Mit ihrem Kollegen Konstantin Dirbanis ist sie Betreiberin der Fortbildungsplattform »Better Project Training«. Ihr Ziel ist es, Projektleiter und Organisationen in die Lage zu versetzen, ihre Projekte erfolgreich zu managen. Und dies immer im Bewusstsein, dass die beteiligten Menschen im Mittelpunkt stehen.



Dr. h.c. Konstantin Dirbanis ist freiberuflicher Consultant, Trainer und Coach für Projektmanagement, mit über 36 Jahren Erfahrung in Branchen wie Finanzen, Automobil, Pharma und Luftfahrt. Er leitet die Beratungsfirma Bulbb GmbH und ist akkreditierter Trainer der GPM. Bereits mehr als 1.400 Absolventen hat er zu ihrer IPMA®-Zertifizierung begleitet. Derzeit ist er an der Entwicklung der ICB5 im internationalen Projektteam der IPMA beteiligt. Gemeinsam mit Dr. Karen Dittmann betreibt er die Fortbildungsplattform »Better Project Training«. Sein Leitsatz lautet: »Menschen machen die Projekte, nicht die Tools & Werkzeuge – sie sind jedoch wertvolle Hilfsmittel!«



Ihre Online-Inhalte zum Buch: Exklusiv für Buchkäuferinnen und Buchkäufer!



► <https://mybookplus.de>

► Buchcode: **DWG-71516**

HAUFE

Überzeugt? Jetzt direkt bestellen

- › Sicherheit beim Online-Einkauf
- › Versand kostenfrei
- › Kostenlose Rücksendung

Unser aktuelles Buchprogramm
finden Sie hier:

<https://shop.haufe.de/buchwelt>



Trusted Shops
Käuferschutz