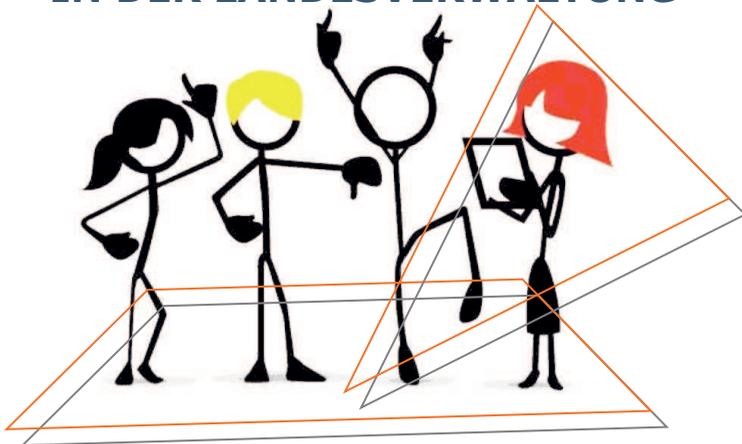


PM4U

LEITFADEN

PROJEKTMANAGEMENT IN DER LANDESVERWALTUNG



Im Sinne der leichteren Lesbarkeit wird auf geschlechtsspezifische Formulierungen verzichtet. Selbstverständlich beziehen sich alle gewählten personenbezogenen Bezeichnungen auf beide Geschlechter.

Impressum

Herausgeber: Generaldirektion der Landesverwaltung

Redaktion: pm4u Team

Logo und Bilder: pm4u Team

Druck: Landesdruckerei

Ausgabe: 1. Ausgabe – September 2017

Auflagen: 300 Stück

Der PM-Leitfaden ist kostenlos und kann bestellt werden beim: Amt für Personalentwicklung

E-Mail: personalentwicklung@provinz.bz.it

Der PM-Leitfaden ist außerdem auf der Internetseite des Amtes für Personalentwicklung veröffentlicht:

www.provinz.bz.it/verwaltung/personal/personal-landesdienst/personalentwicklung-weiterbildung/unsere-weiterbildungsangebote-kurskalender.asp

Geschätzte Führungskräfte der Landesverwaltung,

mit dem Projekt „Verwaltungsinnovation 2018“ wollen wir unsere Landesverwaltung weiterentwickeln. Ein wichtiger Meilenstein dabei ist das Projektmanagement, mit dessen Einführung große Veränderungen, aber auch neue Chancen einhergehen. Gerade in diesem Moment ist eine gute Begleitung durch die Führungskräfte von großer Bedeutung für den Erfolg. Den Spagat zwischen Wissensvermittlung, Motivation und gezieltem Angehen von Herausforderungen zu meistern, ist dabei unsere gemeinsame Herausforderung. Schaffen wir dies, gelingt es uns gemeinsam die Landesverwaltung noch stärker als modernen, zeitgemäßen und effizienten Betrieb aufzustellen.

Der vorliegende Leitfaden soll vor allem jene Strukturen bei der Einführung des Projektmanagements unterstützen und begleiten, die dieses Instrument noch nicht nutzen. Ich bin der festen Überzeugung, dass das Projektmanagement sowohl für Sie als Führungskräfte, aber auch für Ihre Mitarbeitenden ein wichtiges und nützliches Instrument ist, welches Ihren Arbeitsbereich sinnvoll ergänzen und bereichern wird.



Ich wünsche Ihnen in der Umsetzung dieses neuen Planungsinstruments viel Zielstrebigkeit und Erfolg.

Waltraud Deeg
Landesrätin für
Familie und Verwaltungsorganisation

*Weisheit ist zu wissen, was man als nächstes tun sollte,
Fähigkeit ist zu wissen, wie es geht,
und Tugend, es einfach zu tun.*

David Starr Jordan, US-amerikanischer Zoologe (*1851, †1931)



Das Wort Projektmanagement leitet sich vom Lateinischen *proiectum*, „das nach vorne Geworfene“ und *manum agere*, „an der Hand führen“ ab. Damit ist der Kern des Projektmanagements bereits umschrieben. Es geht im Wesentlichen darum, zukunftsorientierte, inhaltlich und zeitlich begrenzte Aufgaben anzugehen und Vorhaben interdisziplinär und in Teamarbeit umzusetzen.

Projektmanagement ist aber auch eines der zentralen Instrumente, die uns dabei helfen, mit dem hohen Grad an Komplexität in unseren Aufgabenbereichen umzugehen. Und ich bin davon überzeugt, dass professionelles Projektmanagement einer der Erfolgsfaktoren für die Zukunft der Südtiroler Landesverwaltung ist.

Neben Veranstaltungen und Fortbildungen soll dieser Leitfaden Sie bei Ihrer Projektarbeit unterstützen.

Hanspeter Staffler
Generaldirektor der Südtiroler Landesverwaltung

1	PROJEKTMANAGEMENT	6
1.1	Definition	6
1.2	Ziele	7
1.3	Projektarten	8
1.4	Methodeneinsatzliste	9
1.5	Agiles Projektmanagement	10
2	PM PROZESS	10
2.1	Von der Idee zum Projekt	13
2.2	Projektauftrag	14
2.3	Projektstart	15
2.4	Projektdurchführung	16
2.5	Projektabschluss	16
3	PROJEKTLÄNE	17
3.1	Projektstrukturplan	17
3.2	Zeit-, Budget- und Personalplan	18
4	PROJEKTORGANISATION	19
5	PM REGELKREIS	20
6	PM STRUKTUREN UND AUFGABEN	21
7	LITERATURVERZEICHNIS	23

1 PROJEKTMANAGEMENT

Die **Hauptaufgabe** des Projektmanagements ist es, wichtige, schwierige und aufwendige Vorhaben zum Erfolg zu bringen.

Projektmanagement umfasst die Gesamtheit von Aufgaben, Techniken, Führungsinstrumenten, die der Aufbau- und Ablauforganisation dienen, um ein Vorhaben zu initiieren, definieren, planen, steuern und erfolgreich zum Abschluss zu bringen.

1.1 Definition

Je nach Quelle wird Projektmanagement unterschiedlich, inhaltlich aber weitgehend übereinstimmend, definiert:

- **DIN-Norm** (DIN 69901-5:2009-01): *„Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten.“*
- **ISO-Norm** (ISO 21500:2012; deutsche DIN-ISO 21500:2016-02): *„Projektmanagement ist die Anwendung von Methoden, Hilfsmitteln, Techniken und Kompetenzen in einem Projekt. Es umfasst das [...] Zusammenwirken verschiedener Phasen des Projektlebenszyklus.“*
- **Institut für Projektmanagement** (IPM): *„Projektmanagement ist die Anwendung von Wissen, Können, Werkzeugen und Techniken auf Projektaktivitäten, um Projektanforderungen zu erfüllen.“*

1.2 Ziele

Projektmanagement soll sicherstellen, dass

- projektwürdige Vorhaben auf der Grundlage eines klaren Auftrages definiert und durchgeführt werden;
- bei komplexen Projekten die Zusammenarbeit effektiver gestaltet wird;
- die Ergebnis- und Lösungsorientierung erhöht wird, um den Auftrag innerhalb des vereinbarten Rahmens auszuführen;
- die Eigenverantwortung und die Identifikation mit der Arbeit aller im Vorhaben eingebundenen Personen erhöht wird.

SMART: **S**pezifisch, **M**essbar, **A**kzeptiert, **R**ealistisch, **T**ermingebunden



1.3 Projektarten

Mögliche Kriterien zur Gliederung von Projektarten sind: Der Projektinhalt, die Stellung des Projektkunden oder des Auftraggebers, der Wiederholungsgrad, der Schwierigkeitsgrad, die Anzahl der beteiligten Organisationseinheiten usw..



Projektarten in der Landesverwaltung

Umfang	soziale Komplexität	Aufgabenstellung
Großprojekt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisations-/ abteilungs- oder bereichsübergreifend ▪ die Generaldirektion ist eingebunden (projekt-spezifische Rolle) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ geschlossen: klare Aufgabenstellung ▪ offen: ergebnisoffen
Kleinprojekt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zusammenarbeit im Fachbereich ▪ kleines Risiko 	
Maßnahme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (Team-) Aufgabe / Leistung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ geschlossen

1.4 Methodeneinsatzliste

Methodenliste

PM-Methoden	Maßnahme	Kleinprojekt	Großprojekt
Analyse der Umwelten			X
Arbeitspaketspezifikation			bei Bedarf
Arbeitspaketverantwortliche	bei Bedarf	X	X
Balkenplan (Gantt)			X
Ergebnisplan			
Finanzmittelplan			X
Funktionsdiagramm			
Kommunikationsstrukturen			X
Meilensteinplan	X	X	X
Mitarbeitergespräch	X	X	X
Organigramm			X
Projektauftrag		X	X
(Projekt-) Berichte	bei Bedarf	X	X
Projekthandbuch		bei Bedarf	X
Projektspezifische Regeln			X
Projektstrukturplan		X	X
Ressourcenplan			X
Risikoanalyse			X
Rollenbeschreibung			bei Bedarf
Terminliste	X	X	X
Zielvereinbarung	X	X	X

X Mussanforderung



Planung



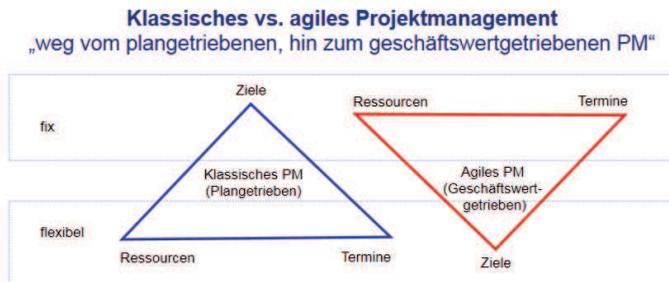
Controlling



Abschluss

1.5 Agiles Projektmanagement

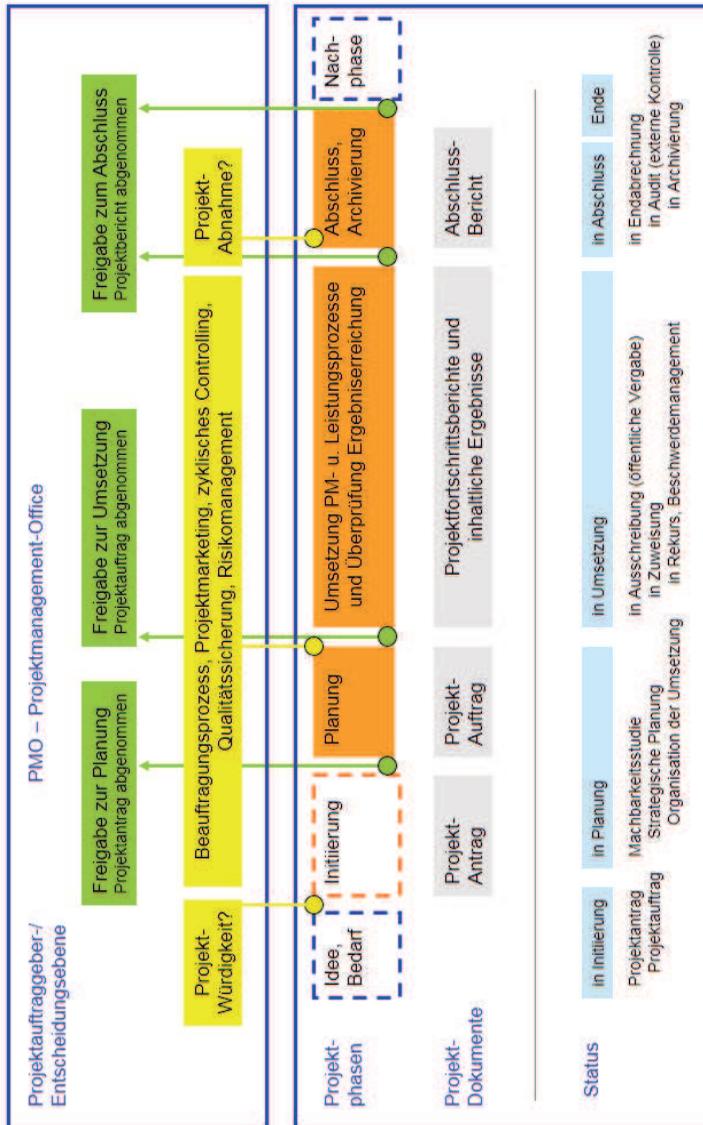
Das Prinzip der Projektplanung ist das „magische Dreieck“, was soviel bedeutet wie Leistungsqualität, Termine und Kosten im Gleichgewicht halten. Bei agilen Ansätzen (Arbeiten in kurzen Iterationszyklen) wird der Auftraggeber in kürzeren Zyklen mit dem vorläufigen Ergebnis konfrontiert, Teilabnahmen oder Änderungsanforderungen werden eingefordert. Dadurch entsteht die Spezifikation des Produktes (der Dienstleistung) erst im Laufe des Projektlebenszyklus, zu Beginn liegt oft nur eine grobe Aufgabenstellung vor.



2 PM PROZESS

Grundsätzlich ist eine Gliederung von Projekten in fünf Phasen zu empfehlen, die je nach Rahmenbedingungen des Projektes (Größe, Komplexität, Neuartigkeit, usw.) an die Bedürfnisse des einzelnen Vorhabens angepasst werden können bzw. sollen. Die einzelnen Phasen sind mit klar definierten Meilensteinen abzugrenzen.

PM Prozessphasen und Entscheidungsebene¹



¹ Entscheidungsebene: vgl. Kap. 6 PM Strukturen und Aufgaben

Beschreibung der Projektphasen

Projektphasen	Tätigkeiten	Phasenergebnis	Führungsentscheidung
1 Initialisierung	Projektidee skizzieren Zuständigkeiten, Förderung klären Auftraggeber identifizieren	Projektantrag	Projektwürdigkeit entscheiden Prioritäten setzen Phase 2 freigeben
2 Auftrag	Projektleiter/in beauftragen Projektteam bilden Auftrag erarbeiten Analysen vorbereiten	Projektauftrag (Grobplan)	Machbarkeit bewerten Auftrag abnehmen Team beauftragen Phase 3 freigeben
3 Start	Feinplanung im Team: Projektstrukturplan erarbeiten Arbeitspakete erstellen	Projekthandbuch (PHB – Project handbook)	PHB abnehmen Phase 4 freigeben
4 Durchführung	Projekt steuern: Team koordinieren Krisen bewältigen Ressourcenpläne erstellen Berichtswesen steuern Kommunikationsflüsse pflegen Qualität sichern Controlling durchführen Risikovorbeugungsmaßnahmen setzen	Protokolle Berichtswesen Inhaltliche Ergebnisse / Performance	(Teil-) Ergebnisse und Meilensteine abnehmen Zahlungsaufträge freigeben Phase 5 freigeben
5 Abschluss	Abschlussbericht erstellen Projektreflexion (lesson learned) durchführen Erfolg wertschätzen Projektorganisation auflösen	Abschlussbericht Projekthandbuch – Endversion	Endergebnis abnehmen Team entlassen Folgebmaßnahmen treffen (falls notwendig); Projekt archivieren

2.1 Von der Idee zum Projekt

Innovative Ideen oder Bedürfnisse, aber auch Ergebnisse aus Qualitätsverbesserungs- oder Changeprozessen, zeigen Potentiale auf, die mit Projektmanagement wirksam umgesetzt werden können.

Was auf der einen Seite aus Sicht der Projektauftraggeber sehr begrüßenswert ist, stellt auf der anderen Seite das Projektteam vor die Herausforderung, diese Ideen oder Bedürfnisse systematisch zu erfassen und ihr Potenzial mit vertretbarem Aufwand zu bewerten. Dabei gilt es, klare Prozesse der Projektauswahl und Kriterien für die Prioritätensetzung anzuwenden, die von allen akzeptiert werden.

KRITERIEN DER PROJEKTWÜRDIGKEIT

Einmaligkeit	es wird nicht laufend wiederholt; es gibt Besonderheiten
Umfang	bestimmte Größe, Komplexität, Umwelten
Teamarbeit	eine Aufgabe, die nur im Zusammenspiel mehrerer Personen erledigt werden kann
Zielorientiert	klar definiertes Ziel bzw. Ergebnis: Zur Zielsetzung kann man die SMART Methode heranziehen
Abgrenzbarkeit	was gehört zum Projekt und was nicht: Sachliche und soziale Abgrenzung
Neuartigkeit	technisch, organisatorisch innovativ (keine Routineaufgabe)
Risiko	Unvorhersehbarkeit: unbekanntes Terrain, unbekannte Einflussfaktoren, die vorab nicht steuerbar sind

2.2 Projektauftrag

Der Auftrag ist das wichtigste Dokument, weil es das gemeinsame Verständnis von Projektleiter und Projektauftraggeber festhält und sich bei evtl. Problemen jede Partei darauf berufen kann.

Für den Projektleiter ist der Projektauftrag von entscheidender Bedeutung, da sein gesamtes weiteres Vorgehen darauf aufbaut. Am Ende muss der Projektleiter sich daran messen lassen, wie gut er die Vorgaben des Projektauftrages erfüllt hat.

HAUPTAUFGABEN DER PROJEKTLEITUNG

<p>Nach Auftrag</p>	<p>Nach der Beauftragung durch den Projektauftraggeber, ruft der Projektleiter das Projektteam zusammen (z.B. in einem Startworkshop);</p> <p>das Projektteam erarbeitet auf der Grundlage des Projektauftrages die detaillierten Pläne (Feinplanung);</p> <p>die Projektstartphase endet mit der Abnahme der detaillierten Projektpläne;</p> <p>die Arbeitspaketbeschreibungen dienen als Aufträge für die Teammitglieder;</p>
<p>Instrumente</p>	<p>Der Projektleiter plant und organisiert mit zahlreichen PM-Instrumenten, wie Projektstrukturplan, Arbeitspaketbeschreibungen, Balkendiagramm, Risiko-, Kosten-/Nutzenanalysen, Marketing-Mix; Projekthandbuch usw.;</p>
<p>Projektpläne</p>	<p>Die Pläne werden in der Durchführungsphase umgesetzt und laufend aktualisiert.</p>

Projektteam	Gemeinsam mit den Projektmitgliedern sichert der Projektleiter den Projekterfolg und die Projektzielerreichung. Dabei wird das Projektteam vom Projektauftraggeber unterstützt;
Controlling	Der Projektleiter vertritt das Projektteam vor dem Auftraggeber; bei Bedarf können auch Sachverständige hinzugezogen werden;
Projektabschluss	Ein vollständig und sauber geführtes Projekthandbuch gewährleistet den Wissenstransfer für neue Teams und für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (lernende Organisation); bei Schwierigkeiten kann man sich immer wieder darauf berufen, um nachzuweisen, dass man alles „richtig“ gemacht hat;
Follow up	der Projektauftraggeber sichert den Transfer der Projektergebnisse.

2.3 Projektstart

In der Projektstartphase werden gewährleistet: Der Transfer von Know-how aus der Vorprojektphase in das Projekt, die Vereinbarung von Projektzielen, die Erstellung adäquater Projektpläne, das Design einer adäquaten Projektorganisation, die Teambildung, die Projektentwicklung, die Etablierung des Projekts als soziales System, die Planung von Maßnahmen zum Risikomanagement und zur Krisenvorsorge, die Planung der Gestaltung von Projekt-Kontext-Beziehungen, die Konstruktion eines gemeinsamen "Big Project Picture", die Durchführung eines ersten Projektmarketings, die Erstellung der Basisversion der Projektmanagement-Dokumentation.

2.4 Projektdurchführung

Koordination	Laufende Aufgaben erledigen, Projektfortschritt sichern, Projektteam u.a. Umwelten laufend informieren, Abstimmungen zwischen Arbeitspaketverantwortlichen koordinieren; Qualität der (Zwischen-) Ergebnisse sichern, Ressourcenpläne aktuell halten;
Marketing	Akzeptanz der Projektergebnisse sicherstellen durch Einsatz adäquater Marketingmethoden und Instrumente;
Controlling	Für den Auftraggeber Fortschrittsberichte erstellen, über den Projektstatus in zyklischen Abständen Rechenschaft abgeben; die Zeit-, Termin- und Ressourcenpläne und die zu erreichenden Ergebnisse abstimmen; Freigabe für die nächsten Arbeitsschritte einfordern.

2.5 Projektabschluss

Abschluss	Endversion des Projekthandbuchs erstellen, das aus dem Soll-/Ist-Vergleich hervorgeht; inhaltliche Restarbeiten erledigen; Vereinbarungen für die Projektnachphase treffen; Evaluationen abschließen und den Bericht erstellen; „lesson learned transfer“ gewährleisten; Projektabschluss feiern; Projektteam „entlassen“ und abgeschlossenes Projekt abnehmen;
Follow up	Falls vorgesehen, folgt eine Phase in der die erreichten Ergebnisse implementiert, umgesetzt, weiterentwickelt werden; sollten weitere Umsetzungsschritte notwendig sein, muss sichergestellt werden, dass die Ressourcen zur Verfügung stehen. In jedem Fall muss sichergestellt werden, dass bereits abgeschlossene Projekte einen Projektleiter nicht noch jahrelang „verfolgen“.

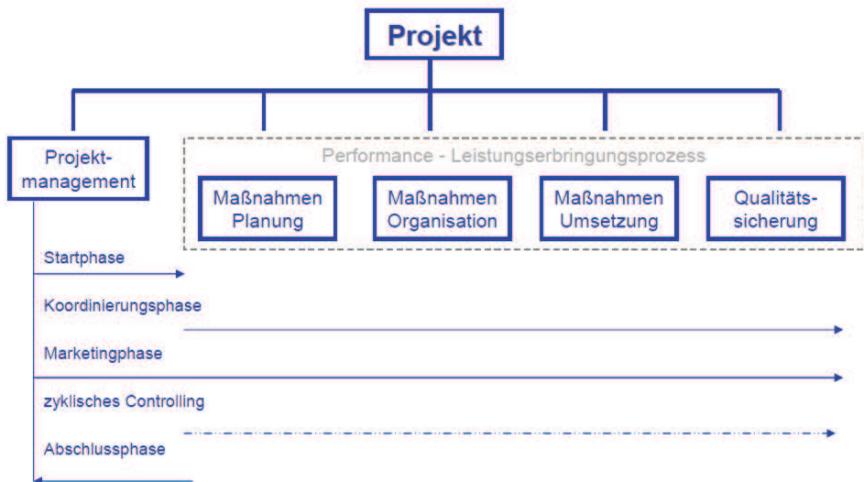
3 PROJEKTPLÄNE

3.1 Projektstrukturplan

Der Projektstrukturplan stellt die **Ablauforganisation** dar. Zweck des PSP ist die Darstellung der Prozessschritte (Phasen), der Hauptaufgaben (Arbeitspakete oder work packages) und Tätigkeiten. Der PSP gibt Auskunft darüber was, wann und wozu gemacht wird.

Die nachstehende Darstellung zeigt die Objekte (Hauptaufgaben) eines Projektes in Form eines prozessorientierten Strukturplans auf. Jede Phase ist in Arbeitspakete bzw. (Teil-) Aufgaben teilbar:

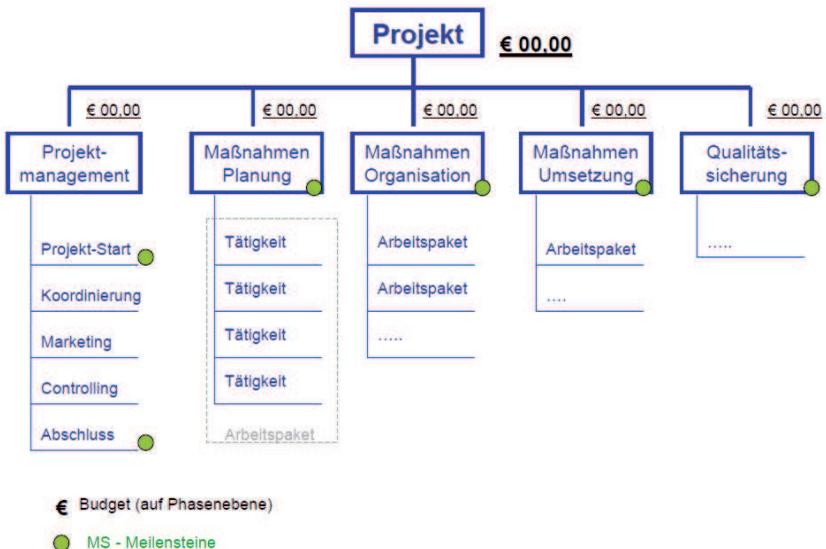
prozessorientierter Projektstrukturplan mit Phasendarstellung



3.2 Zeit-, Budget- und Personalplan

Nachdem der Projektstrukturplan vom Team definiert ist, können diesem auch entnommen werden: Meilensteine, Fristen, Termine (Zeitplan) und Kosten für Personal, Dienstleistungen und andere Ausgaben (Budgetplan).

Projektstrukturplan: Zeit- und Budgetplanung



Im nächsten Schritt legt das Team fest, wer für welche Phase, für welches Arbeitspaket und/oder für welche Tätigkeit zuständig ist. Dabei ist die Tätigkeit die kleinste Einheit und wird von einer Person bzw. Stelle ausgeführt.

4 PROJEKTORGANISATION

Die **Aufbauorganisation** (Organigramm) zeigt, „wer was innerhalb eines Projektes macht“.

Laut Gesetz 241/1990² und GvD 50/2016³ spricht der italienische Gesetzgeber von einem Verfahrensverantwortlichen. Das Landesgesetz Nr. 10/1992 „Neuordnung der Führungsstruktur“ in geltender Fassung regelt u.a. Sonderaufträge und Projektmanagement in der Landesverwaltung.

HAUPTROLLEN IM PROJEKT

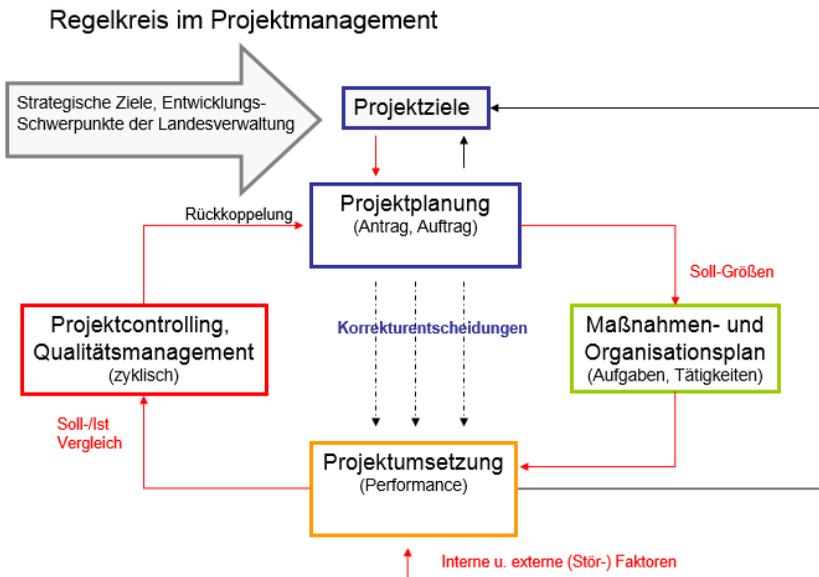
Projekt-auftraggeber (Projektkunde)	Der Auftraggeber trifft die Auswahl des Projektleiters und erteilt den Auftrag. Im zyklischen Controlling überwacht er die (Zwischen-) Ergebnisse und erteilt die Freigabe zur Weiterarbeit oder beendet das Projekt durch die Abnahme.
Projektleiter	Ein Projekt hat einen Projektleiter; dieser ist für die effiziente Abwicklung der (Verwaltungs-) Verfahren zuständig; er wird vom Projektauftraggeber unterstützt, beispielsweise bei der Risikovorbeugung und/oder Krisenbewältigung.
Projektteam	Die Mitglieder können auch aus unterschiedlichen Organisationseinheiten kommen, haben verschiedene Funktionen und Aufgaben. Einzelne Mitglieder oder Kleingruppen übernehmen spezifische Aufgaben.

² Gesetz vom 7. August 1990, Nr. 241, „Neue Bestimmungen zum Verwaltungsverfahren und zum Recht auf Zugang zu Verwaltungsunterlagen“;

³ Gesetzesvertretendes Dekret vom 18. April 2016 Nr. 50, „Umsetzung der Richtlinien 2014/23/EU, 2014/24/EU und 2014/25/EU über die Konzessionsvergabe, über die Vergabe von Aufträgen durch Auftraggeber im Bereich der Wasser-, Energie- und Verkehrsversorgung sowie der Postdienste und über die Neuordnung der geltenden Regelung im Bereich der öffentlichen Bau-, Dienstleistungs- und Lieferaufträgen“

5 PM REGELKREIS

Der (Plan-Do-Check-Act) **PDCA-Zyklus** wird oft als Grundlage für die Überwachung und Steuerung von Projekten beschrieben. Der entscheidende Punkt des vierstufigen Regelkreises - unabhängig davon, wie die einzelnen Schritte genau benannt sind - besteht darin, dass die Auswirkungen einer Steuerungsmaßnahme genau überprüft werden und diese Erkenntnisse wiederum Rückwirkung auf die Steuerung haben. Dieses Vorgehen ist erforderlich bei komplexen Systemen, bei denen die Systemantwort auf einen steuernden Eingriff nicht oder nicht vollständig bekannt ist.



6 PM STRUKTUREN UND AUFGABEN

Project Office (PO)

Ein **Projektbüro** (Project Office) übernimmt innerhalb eines Projektes alle entwicklungsflankierenden und -betreuenden Aufgaben und ist für das Projekthandbuch (PHB) zuständig. Der Vorteil eines projektübergreifend und zentralisiert arbeitenden Projektbüros liegt dabei in der optimalen Auslastung des PM-Personals bei gleichzeitiger Entlastung der Spezialisten von projektadministrativen Tätigkeiten.

Project Management Office (PMO)

Ein Project Management Office (PMO) ist eine **permanente Organisationseinheit**, die für die Erstellung, die Umsetzung und die Fortentwicklung des PM-Systems in einem Unternehmen verantwortlich ist. Es erfüllt im Wesentlichen die Aufgaben eines Projektbüros, das Spektrum geht aber deutlich darüber hinaus, da es alle organisationsübergreifenden Projekte beauftragt und überwacht. Die DIN-Norm 69901-5:2009-1 "*Projektmanagement – PM-Systeme - Teil 5*" definiert ein Project Management Office (PMO) lediglich als ***Dienstleistung am Unternehmen und den Projekten.***

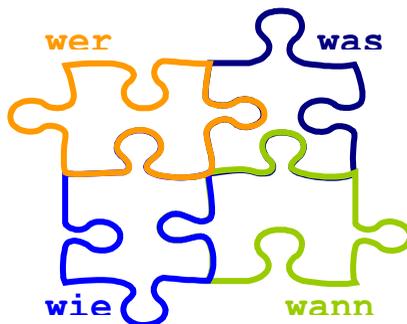
Typische PMO Aufgaben:

- **Multi-Projektmanagement (MPM):** Laut DIN-Norm 69909 - Teil 1 versteht man unter MPM den "*organisatorischen und prozessualen Rahmen für das Management mehrerer einzelner*

Projekte. Das Multiprojektmanagement kann in Form von Programmen oder Projektportfolios organisiert werden."

- **Projekt-Portfoliomanagement (PPM):** Die ISO-Norm 21405:2015 beschreibt den Kontext von PPM in Organisationen. Mit der Einführung des PPM wird Transparenz erreicht in Bezug auf Strategierelevanz, Kosten-Nutzen-Verhältnis, Ressourceneinsatz, zwischen beantragten und laufenden Projekten. Gleichzeitig werden die Projekte vergleichbar.
- **Projektmanagement-Handbuch (PMHB):** Um eine lebendige **Projektkultur** zu fördern, stellt das PMO ein betriebsspezifisches (nicht projektbezogenes) Handbuch zur Verfügung. Typische Inhalte dieses Handbuches sind: verbindliche Vorgehensmodelle, Standards, Verfahrensanweisungen, Checklisten, ein Glossar, Anforderungen an das Berichtswesen, das Controlling und den Einsatz von EDV für das Projektmanagement (Software, Datenformate) usw.

Und nun....



Zur Beantwortung Ihrer Fragen steht Ihnen das **pm4u** Beratungsteam zur Verfügung ☺

GUTE ARBEIT

7 LITERATURVERZEICHNIS

Abkürzungen u.a. <http://projektmanagement-definitionen.de>
Auftrag www.projektmagazin.de/projektauftrag
Deutsche Gesellschaft für PM www.gpm-ipma.de
DIN-Norm www.din.de
Glossar www.openpm.info/display/openPM/Glossar
Glossar www.glossariopm.com
ICB Competence Baseline www.ipma.world/assets/ICB3.pdf
IPMA International pm association Italy <http://ipma.it/ipma/>
ISO-Norm www.iso.org/standard/50003.html
Istituto italiano di PM www.isipm.org
Let your projects fly (Sterrer, Winkler) www.ebook.de
Online Zeitschrift <https://projekte-leicht-gemacht.de>
PM Blog <http://pm-blog.com>
PM Grundlagen www.youtube.com/watch?v=6L393nHIOS8
PM Wissen www.proventis.net
Portfoliomanagement www.project-competence.com
Project management Austria www.p-m-a.at
Project management Institute Northern Italy www.pmi-nic.org
Project management Institute www.pmi.org
Projektmagazin www.projektmagazin.de
Setting Milestones (Sterrer, Winkler) www.ebook.de
Zieldefinition www.projektmanagementhandbuch.de

