

Eine Kooperation zwischen dem  
Eidg. Personalamt Bern (CH),  
der Universität Klagenfurt (A)  
und der Swiss Project Management Association (CH)

# Universitätslehrgang Projektmanagement

## 1 ULG Projektmanagement

36 Seminartage

## 2 Master of Advanced Studies MAS «Project Management»

80 Seminartage

**Start: 24. Oktober 2007**

Anmeldeschluss: 31. Mai 2007



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Personalamt EPA  
Office fédéral du personnel OFPER  
Ufficio federale del personale UOPER  
Uffizi federal da personal UOPER

ALPEN-ADRIA  
UNIVERSITÄT  
KLAGENFURT



**spm.** swiss project management association

## Herausgeber

Eidg. Personalamt (EPA)  
Eigerstrasse 71  
CH-3003 Bern  
www.personal.admin.ch  
www.projekt.admin.ch

spm Swiss Project Management Association  
Flughofstrasse 50  
CH-8152 Glattbrugg  
www.spm.ch

Universität Klagenfurt  
Fakultät für Interdisziplinäre Forschung  
und Fortbildung (IFF),  
Abteilung für Weiterbildung  
und systemische Interventionsforschung  
Sterneckstrasse 15  
A-9020 Klagenfurt  
www.uni-klu.ac.at/iff

## Auskunft

Christian Bühlmann  
Eidg. Personalamt (EPA)  
und spm Swiss Project Management Association  
Eigerstrasse 71, CH-3003 Bern  
Telefon +41 31 322 78 52  
christian.buehlmann@spm.ch

Geschäftsstelle der  
spm Swiss Project Management Association  
Telefon +41 44 809 11 70  
daniel.baumann@spm.ch

Ingrid Ringhofer  
IFF, Abt. für Weiterbildung  
und systemische Interventionsforschung  
Telefon +43 (463) 2700 6103  
Ingrid.ringhofer@uni-klu.ac.at

Markus J. Schnyder  
Eidg. Personalamt (EPA)  
Telefon +41 31 322 70 25  
markus.schnyder@epa.admin.ch

## Anmeldeformular

### **Anmeldeformular und diese Broschüre**

<http://educ.admin.ch/d> --> Projektmanagement --> Universitätslehrgang  
oder <http://www.spm.ch>

# Inhaltsverzeichnis

<b>Projektmanagement</b>		<b>2</b>
Zwei Abschlussmöglichkeiten		2
Rahmenbedingungen		3
Dauer, zeitliche Gestaltung und Seminarorte		3
Aufbau		4
Teilnehmerkreis, Anrechnung		5
Zulassung		5
Kosten		5
Zusammensetzung der Teilnehmenden		6
Konzept		6
Die Lernelemente		7
Die Lehrbeauftragten		7
Organisation des Lernprozesses		7
Lehrgangsleitung		7
Zusätzliche Qualifizierungsmöglichkeit: IPMA Zertifizierung		8
Anmeldung, Auskunft		8
<b>Detailprogramm</b>		<b>10</b>
Zulassungsverfahren	Frühjahr 2007	10
Block 1: Kick off (mit den Auftraggebern)	24. Oktober 2007	10
Block 2: Der Start oder mein Projekt und der Lehrgang	9.–12. Dezember 2007	10
Block 3: PM Methodik: Einführung, P-Vorbereitung	13./14. Dezember 2007	10
Block 4: PM-Methodik: Grundlagen	25.–27. Februar 2008	11
Block 5: Fragen und Zuhören	28./29. Februar 2008	12
Block 6: Das Projektteam und seine Gruppendynamik	18.-23. Mai 2008	13
Block 7: PM-Methodik: Aufbau	23.–26. Juni 2008	13
Block 8: Management: Führungskompetenzen	25.–28. August 2008	14
Block 9: Widersprüche und Konflikte im Projektmanagement	7.–30. Oktober 2008	15
Block 10: PM-Labor – Case Studies	28.–31. Januar 2009	15
Block 11: Systematisches Denken, Systems Engineering	23.–26. März 2009	16
Block 12: PM-Methodik: Vertiefung	11.–13. Mai 2009	16
Block 13: Projektmarketing und Public Relations	14./15.Mai 2009	17
Block 14: Management: Betriebswirtschaft	22.–24. Juni 2009	17
Block 15: Entscheiden in Krisen, Krisenmanagement in Projekten	25./26. Juni 2009	18
Block 16: Projektmanagement im öffentlichen Raum	7./8. September 2009	18
Block 17: Medien-Kommunikation	9./10. September 2009	19
Block 18: Programm- und Projektportfolio-Management	26.–28. Oktober 2009	19
Block 19: Projektmanagement entwickeln	29./30. Oktober 2009	20
Block 20: Organisationsdynamik	30. Nov.–4. Dez. 2009	20
Block 21: Steuerungskonzepte aus der Beratungspraxis	25.–27. Januar 2010	21
Block 22: Management: Veränderungen durch Projekte	14.–17. März 2010	22
Block 23: Abschlussreflexion	18./19. März 2010	23
Block 24: Prüfung	31. Mai–2. Juni 2010	23
Feierlicher Abschluss	3. Juni 2010	23
Projektsupervision		23
<b>Lehrbeauftragte</b>		<b>25</b>

# Projektmanagement

In der öffentlichen Verwaltung und in privatwirtschaftlichen Unternehmen werden zunehmend Innovationen oder einmalige Vorhaben in Projektform abgewickelt. Systemdenken, das Management von Veränderungen sowie prozessorientiertes Handeln, gehören zu den wichtigsten Fähigkeiten, die zukünftige Projektleitende mitbringen müssen. Das Steuern komplexer Projekte in einem politischen Umfeld, das mehreren widersprüchlichen Systemlogiken gehorcht, verlangt neben umfassender Methodenkenntnis nach einem fundierten Wissen über politische, betriebswirtschaftliche, organisations- und gruppensdynamische Prozesse.

## Zwei Abschlussmöglichkeiten

### **Abschlusszeugnis Universitätslehrgang Projektmanagement (ULG PM)**

#### **36 Ausbildungstage – Block 1 bis 10 des Lehrgangs (35 ECTS)**

Die Projektleitenden, die den ersten Teil des Lehrgangs besuchen, werden befähigt, mittlere oder grössere Projekte erfolgreich zu leiten und abzuschliessen.

Teilnehmende, die Block 10: «PM-Labor – Case Studies» (Standortbestimmung – Assessment) erfolgreich abschliessen, erhalten von der Universität Klagenfurt ein Abschlusszeugnis. Teilnehmende, die den ersten Teil des Lehrgangs besuchen wollen, müssen während des Lehrgangs ein Projekt leiten. Die Absolventinnen und Absolventen sollen zudem in der Lage sein, ein Zertifikat der International Project Management Association (IPMA) als Project Manager (IPMA Level C) oder als Senior Project Manager (IPMA Level B) zu erwerben.

### **Master of Advanced Studies «Project Management» (ULG PM MAS)**

#### **80 Ausbildungstage – Block 1 bis 24 des Lehrgangs (90 ECTS)**

Die Projektleitenden, die den ganzen Lehrgang besuchen, werden befähigt, grosse, komplexe und innovative Projekte oder Programme erfolgreich zu leiten und abzuschliessen. Zugleich richtet sich der Lehrgang auch an Kadermitglieder, die in einem grösseren Bereich (z.B. Amt) mit der Steuerung und Koordination einer Vielzahl von Projekten beauftragt sind (z.B. Leitende von PM-Kompetenzzentren, PM-Portfoliomanager, etc. ...)

Teilnehmende, die den Abschluss als «Master of Advanced Studies – Project Management» anstreben, müssen während des Lehrgangs ein komplexes Projekt leiten oder als Projektauftraggebende in Kaderposition mehrere Projekte steuern und koordinieren. Die Absolventinnen und Absolventen sollen zudem in der Lage sein, ein Zertifikat der International Project Management Association (IPMA) als Senior Project Manager (IPMA Level B) oder Project Director (IPMA Level A) zu erwerben.

	Oktober 2007	Januar 2009	Juni 2010
	<b>ULG-PM</b> Projektmanagement  10 Blöcke, 36 Tage	<b>MAS Project Management</b> «Master of Advanced Studies»  24 Blöcke, Total 80 Tage	
Aufnahmeinterview		<b>Abschluss</b> ULG-PM Projektmanagement Abschlusszeugnis der Universität Klagenfurt	Abschluss «Master of Advanced Studies»
		<b>Quereinstieg</b> für Absolventen/innen des ULG-PM (Teil 1) und von Level B & C Kursen, mit speziellem Aufnahmeverfahren möglich	

### Rahmenbedingungen

Im Lehrgang wird ein maximaler Praxisbezug angestrebt, weshalb es unabdingbar ist, dass die Teilnehmenden während der Lehrgangsdauer ein Projekt leiten und der/die Auftraggeber/in in den Lehrgang einbezogen wird.



### Dauer, zeitliche Gestaltung und Seminarorte

Der Lehrgang beginnt – vorbehaltlich der Genehmigung durch den Senat der Universität Klagenfurt – im Wintersemester 2007. Der Teil 1 des ULG-PM (Grundlagen) endet im Januar 2009, der Master of Advanced Studies «Project Management» im Juni 2010.

Abschluss	ULG-PM mit Abschlusszeugnis	ULG-PM MAS «Master of Advanced Studies»
Dauer	36 Tage (inkl. P-Supervision)	80 Tage (inkl. P-Supervision)
Kursblöcke	10 (2–6 Tage) (kürzere Blöcke werden zusammengefasst)	24 (2–6 Tage) (kürzere Blöcke werden zusammengefasst)
Projekt- supervision	3.5 Tage	8 Tage
Seminarorte	externe Seminarhotels in der Schweiz Supervisionen in Bern Blöcke 10 und 24 in Klagenfurt	

# Aufbau

	Block	Blocktitel	Beginn	Ende	Dauer
<b>1 ULG</b>	1	Kick off	24.10.2007	24.10.2007	0.5
	2	Start – Mein Projekt und der Lehrgang	09.12.2007	12.12.2007	3.5
	3	PM-Methodik: Einführung, P-Vorbereitung	13.12.2007	14.12.2007	2.0
	4	PM-Methodik: Grundlagen	25.02.2008	27.02.2008	3.0
	5	Fragen und Zuhören	28.02.2008	29.02.2008	2.0
	6	Gruppendynamik	18.05.2008	23.05.2008	5.5
	7	PM-Methodik: Aufbau	23.06.2008	26.06.2008	4.0
	8	Management: Führung, Moderation	25.08.2008	28.08.2008	4.0
	9	Widersprüche und Konflikte im PM	27.10.2008	30.10.2008	4.0
	10	PM-Labor – Case Studies	26.01.2009	29.01.2009	4.0
		Supervision			
	Total ULG				36.0
<b>2 MAS</b>	11	Systemisches Denken, Systems Engineering	23.03.2009	26.03.2009	4.0
	12	PM-Methodik: Vertiefung	11.05.2009	13.05.2009	3.0
	13	Marketing, PR, Kommunikation	14.05.2009	15.05.2009	2.0
	14	Management: Betriebswirtschaft	22.06.2009	24.06.2009	3.0
	15	Krisenmanagement	25.06.2009	26.06.2009	2.0
	16	Projektmanagement im öffentlichen Raum	07.09.2009	08.09.2009	2.0
	17	Medienkommunikation	09.09.2009	10.09.2009	2.0
	18	Programm- und Projektportfoliomanagement	26.10.2009	28.10.2009	3.0
	19	Projektmanagement entwickeln	29.10.2009	30.10.2009	2.0
	20	Organisationsdynamik	30.11.2009	04.12.2009	5.0
	21	Steuerungskonzepte aus der Beratungspraxis	25.01.2010	27.01.2010	3.0
	22	Management: Veränderungen durch Projekte	14.03.2010	17.03.2010	4.0
	23	Abschlussreflexion	18.03.2010	19.03.2010	2.0
	24	Prüfung & Projektpräsentation	31.05.2010	02.06.2010	3.0
	Feierlicher Abschluss				
	Supervision				4.5
	Total Gesamt				80.5

### Teilnehmerkreis, Anrechnung

Adressatinnen und Adressaten sind Personen, die

- in öffentlichen Verwaltungen oder in privatwirtschaftlichen Unternehmen der Schweiz und im übrigen deutschsprachigen Raum als Projektleitende tätig sind,
- mit der Leitung von grösseren Projekten im Auftrage von öffentlichen Verwaltungen oder privatwirtschaftlichen Unternehmen betraut sind.

Darüber hinaus besteht für Personen, die bereits einen PM Lehrgang des EPA (ULG-PM Teil 1, B-1, B-2, C-1) oder eine vergleichbare PM-Ausbildung besucht haben, die Möglichkeit, den Universitätslehrgang im Sinne eines Upgrading-Verfahrens direkt ab Block 10 zu besuchen und den akademischen Titel Master of Advanced Studies «Project Management» zu erhalten, sofern die formalen Voraussetzungen der Universität Klagenfurt erfüllt sind.

In Ausnahmefällen ist es möglich, dass Personen mit ausgewiesenen PM-Kenntnissen (insbesondere solchen mit IPMA-Zertifikaten C oder B) einzelne Blöcke angerechnet werden können. Über die Anrechnung entscheidet die Lehrgangsführung.



### Zulassung

Für die Zulassung zu dieser Ausbildung sind folgende Bedingungen massgebend:

1. Die Teilnehmenden müssen während der Zeit des Lehrganges mit der Leitung eines passenden Teilprojektes, Projektes, Programms oder Portfolios (siehe Abschnitt «zwei Abschlussmöglichkeiten») betraut sein.
2. Die gegenseitige Orientierung und Klärung über Angebot des Lehrgangs, Motivationsfragen, die Vorstellung des eigenen Teilprojektes, Projektes, Programms oder Portfolios finden in einem Zulassungsinterview statt.
3. Die folgenden formalen Zulassungsbedingungen für die Teilnahme werden von der Universität Klagenfurt anhand der Interviewunterlagen überprüft.

### Formale Zugangsbestimmungen für die Teilnahme

ULG-PM mit Abschlusszeugnis	Master of Advanced Studies «Project Management»
abgeschlossene wissenschaftliche, wirtschaftliche, juristische, psychosoziale oder vergleichbare Ausbildung	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• mindestens zweijährige Erfahrung in projektleitender Stellung</li> <li>• Basiswissen in PM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zugangsberechtigung zu einer Fachhochschule oder Universität</li> <li>• mindestens dreijährige Erfahrung in projektleitender Stellung</li> <li>• Basiswissen in PM</li> </ul>

**Kosten**

Für Teilnehmende aus der Eidg. Bundesverwaltung (BV) übernimmt das Eidg. Personalamt (EPA) einen Teil der Lehrgangskosten. Die restlichen Lehrgangskosten, Fachliteratur, Reisekosten und Unterkunft, gehen zu Lasten der Dienststellen und/oder der Teilnehmenden.

in CHF	ULG-PM mit Abschlusszeugnis		Master of Advanced Studies «Project Management»	
	BV	Externe	BV	Externe
pro Tag	384	606	371	521
pro Semester (Teilrechnung)	4'600	7'267	4'943	6'943
Total Kosten Lehrgang	13'800	21'800	29'655	41'655

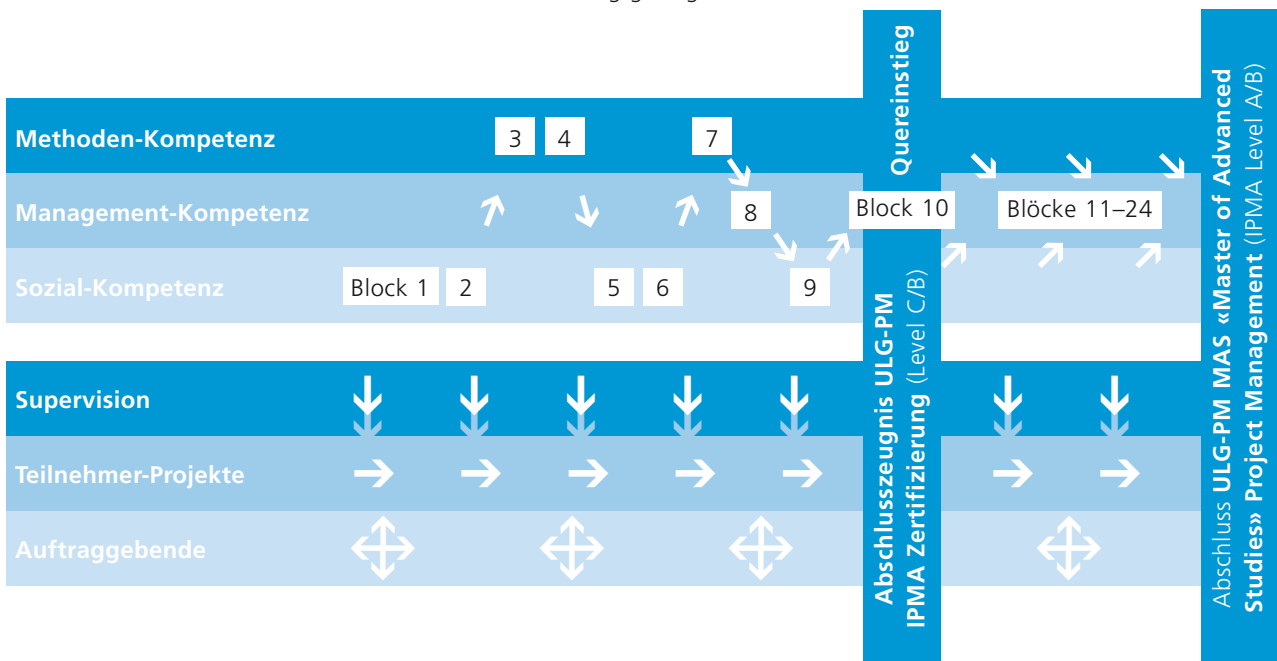
**Zusammensetzung der Teilnehmenden**

Im angebotenen Lehrgang wird eine breite Durchmischung des Teilnehmendenkreises angestrebt. Gerade die Vielfalt der beruflichen und tätigkeitsspezifischen Bezugsrahmen bereichern die Lehrgänge und tragen zur hohen Flexibilität der im Projektmanagement Tätigen bei.

! Die Anzahl der Teilnehmenden beträgt max. 35 Personen. Ein Frauenanteil von min. 30% wird angestrebt.

**Konzept**

Das Konzept basiert auf der Absicht, die erfolgsrelevanten Elemente des Projektmanagements, Theorie und Praxis sowie Methodik und Verhalten in den Lehrgang einzubeziehen. Mit abwechselnden Lernmethoden soll den unterschiedlichen Lernstilen der Teilnehmenden Rechnung getragen werden.





### Die Lernelemente

Das Lernen wird in fünf unterschiedlichen Lernelementen organisiert

- fortlaufende Lehrgangsgruppe
- Reflexions- und Lerngruppen (Heimatgruppen, Supervision)
- Umsetzung der Lernelemente in das eigene Projekt
- Literaturstudium
- gruppendynamische Settings

Die Lehrgänge verfügen über besondere Qualitätsmerkmale sowohl in Hinblick auf den Inhalt als auch auf ihre Organisation. In beiderlei Hinsicht wird auf Qualität und deren Sicherung besonderes Augenmerk gelegt, um den Teilnehmenden einen optimalen Lernerfolg zu ermöglichen. Folgende Aspekte sind dabei hervorzuheben:

### Die Lehrgangsgruppe

Durch die Zugangsvoraussetzungen und Aufnahme Richtlinien ist gewährleistet, dass die Teilnehmenden ihr eigenes Wissen und ihre Praxiserfahrungen optimal einbringen, austauschen und verwerten können. Die Steuerung des Lernprozesses in unterschiedlichen Lernsettings ermöglicht Lernen sowohl auf kognitiver als auch auf emotionaler und soziodynamischer Ebene, wobei auf eine grösstmögliche Aktivierung der Teilnehmenden Wert gelegt wird. Solcherart soll ein Lernen in Hinblick auf den Erwerb von Wissen und von Kompetenzen und eine praxisgerechte Umsetzung ermöglicht werden.

### Die Lehrbeauftragten

Die Lehrbeauftragten sind durchwegs international anerkannte Experten/Expertinnen ihres Faches. Sie bringen umfangreiche, unmittelbare Erfahrungen aus der Praxis und unterschiedliche Vorgangsweisen, die veranschaulicht werden, ein. Alle Lehrveranstaltungen werden von mindestens zwei Lehrbeauftragten geleitet.



### Organisation des Lernprozesses

Der Lernprozess ist überwiegend interaktiv organisiert, so dass regelmässig ein erkenntnisschöpfender Austausch zwischen Lehrenden und Lernenden sowie zwischen den Lernenden untereinander ermöglicht wird. Kontinuierliche Lehrgangskonferenzen seitens der Lehrbeauftragten und der Lehrgangsleitung stellen ein weiteres Qualitätsmerkmal dar.

### Lehrgangsleitung

#### Kooperationspartner

- Universität Klagenfurt, vertreten durch den Rektor  
o. Univ.-Prof. Heinrich C. Mayr
- spm Swiss Project Management Association,  
vertreten durch den Präsidenten Dr. Hans Knöpfel
- Eidg. Personalamt, vertreten durch Direktor Juan Gut

### Wissenschaftliche Lehrgangsleitung

- o. Univ.-Prof. Peter Heintel (Universität Klagenfurt)

### Operative Lehrgangsleitung

- Christian Bühlmann (spm Swiss Project Management Association & Eidg. Personalamt)

### Kerngruppe

- o. Univ.-Prof. Peter Heintel (wissenschaftlicher Lehrgangsleiter)
- Christian Bühlmann (operativer Lehrgangsleiter, Begleiter Sozialkompetenzblöcke)
- ao. Univ.-Prof. Dr. Larissa Krainer (Vertreterin der Lehrbeauftragten)
- Markus Schnyder (Begleiter Methodenblöcke)
- Béatrice Bühlmann (Vertreterin der Supervision)
- Dr. Hans Knöpfel (Vertreter der Prüfungskommission)

### Prüfungskommission

- ao. Univ.-Prof. Dr. Ewald Krainz, Hansruedi Wismer, Dr. Hans Knöpfel, Philippe Lovy

### \* Zusätzliche Qualifizierungsmöglichkeit: IPMA Zertifizierung

Die Zertifizierungen von Projektleitenden sind international anerkannte Kompetenznachweise für Einzelpersonen. Getragen werden sie vor allem durch die Fachorganisationen in Europa (IPMA), Nordamerika (PMI) und Australien (AIPM). Die Zertifizierungen sind ein Anstoss für Projektleitende und ihre Mitarbeitenden, ihr Wissen, ihre Erfahrung und ihr persönliches Verhalten im Beruf zu vertiefen und zu verbreitern.

Mit einem Zertifikat soll sichergestellt werden, dass für die qualifizierte Tätigkeit in verschiedenen Projektmanagementbereichen in allen Sektoren der Wirtschaft und Verwaltung das erforderliche Rüstzeug mit einem Leistungsausweis nachgewiesen werden kann.

Anforderungen und weitere Informationen erteilt der Verein zur Zertifizierung im Projektmanagement (VZPM), welcher in der Schweiz die IPMA-Zertifizierung durchführt ([www.vzpm.ch](http://www.vzpm.ch)).

### ! Anmeldung, Auskunft

Interessenten und Interessentinnen für diese Lehrgänge sind gebeten, das im Internet herunterladbare Antragsformular (<http://educ.admin.ch/d> --> Projektführung --> Universitätslehrgang oder <http://www.spm.ch>) möglichst bald, jedoch **spätestens bis 31. Mai 2007** an folgende Adresse zu senden:

Eidg. Personalamt (EPA)  
z.H. von Christian Bühlmann  
Eigerstrasse 71  
CH-3003 Bern

**Achtung:** Sollten mehr als 35 Personen die Aufnahmebedingungen erfüllen, werden die Kandidaten/Kandidatinnen in der Reihenfolge der Anmeldung aufgenommen.



Die Teilnehmenden des Universitätslehrgangs werden als ausserordentliche Studierende an der Universität Klagenfurt zugelassen. Studiengebühren sind nicht zu entrichten, Semesterweise wird ein Beitrag der Österreichischen Hochschülerschaft eingehoben (derzeit € 15.36).

**Wenn Sie noch Fragen haben, dann wenden Sie sich an**



Christian Bühlmann  
EPA & spm  
Telefon +41 31 322 78 52  
christian.buehlmann@spm.ch

Markus Schnyder  
EPA  
Telefon +41 31 322 70 25  
markus.schnyder@epa.admin.ch

spm Swiss Project Management Association  
Telefon +41 44 809 11 70  
daniel.baumann@spm.ch

Ingrid Ringhofer  
Universität Klagenfurt  
Telefon +43 463 2700 6103  
Ingrid.ringhofer@uni-klu.ac.at

# Detailprogramm



Zulassungsverfahren

Frühjahr 2007

- Prüfung der formalen Zugangsbestimmungen
- Projektkurzbericht
- Interview (ca. 30 Min.)

Leitung: Dr. Hans Knöpfel & Christian Bühlmann



Block 1

24. Oktober 2007 (0.5 Tage, nachmittags)

## Kick off (mit den Auftraggebenden)

- Startveranstaltung
- Übersichtsreferate
- Die Bedeutung der Auftraggebenden

Leitung: Kerngruppe



Block 2

9.–12. Dezember 2007 (3.5 Tage)

## Der Start oder Mein Projekt und der Lehrgang

*Anfangssituationen und Gruppenbildung*

Der Start-Block dient im wesentlichen der Konstituierung des Lehr- und Lernsystems, einer Einführung in die Didaktik der Lehrenden, sowie der allgemeinen Information über den Lehrgang und einer ersten Einführung in die Schwerpunkte des Programms.

### Inhalt

- Der ULG
- Ich und mein Projekt
- Heimatgruppenbildung
- Stellenwert des PM in der öffentlichen Verwaltung
- Rollenklärung (ich als PL, Leitung des Lehrgangs, Auftraggebende)
- Erwartungen an den Lehrgang
- Formulieren von individuellen Lernzielen
- Ausarbeitung einer Charta



Block 3

13./14. Dezember 2007 (2 Tage)

## PM Methodik: Einführung, P-Vorbereitung

*Kurzbeschreibung*

Am Beginn steht ein Überblick über das Fachgebiet Projektmanagement. Dabei werden auch verwaltungsspezifische Besonderheiten behandelt. Ausserdem werden die Vor- und Startphase eines Projektes konkret bearbeitet.

Die Verknüpfung der Ausbildung (Theorie) mit der Projektarbeit (Praxis) ist für den Lernerfolg sehr wichtig (Transferproblematik). Die Teilnehmenden werden deshalb aufgefordert, bis zum nächsten Block eine praktische Arbeit, die «Auftragsklärung», mit den Auftraggebenden durchzuführen.

### Inhalte

*Grundlagen des Projektmanagements*

- Einführung ins Systemdenken
- Projekte und Projektarten



- Projektmanagement im Überblick; Makro- und Mikroprozesse
- Das Lebensphasenmodell
- Beziehungen des Projektmanagements zu anderen Disziplinen
- Standardisierung im Projektmanagement
- Unterschiede des Projektmanagements in Abhängigkeit von Parametern
- Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung

#### *Projektvorbereitung*

- Von der Idee zum Projekt
- Die Phase der Projektvorbereitung im Überblick
- Auftragsklärung und -abgrenzung (Maske 23)
- Das Start-Brainstorming
- Umsetzung der Methoden auf das eigene Projekt
- Organisation des relevanten Wissens für das Projekt («Gebot 0»)
- Klärungsprozess mit dem Auftraggeber
- Vorbereitung des Gespräches mit dem Auftraggebenden

#### *Selbsteinschätzung*

- Auftrag und Erläuterung

### Block 4

25.–27. Februar 2008 (3 Tage)

:4

#### **PM-Methodik: Grundlagen**

##### *Kurzbeschreibung*

Die Resultate der Praxisumsetzung sowie der Gespräche (Auftragsklärung) mit den Auftraggebenden werden thematisiert und ausgewertet (Auftrag aus Block 3). Die Teilnehmenden lernen Projekte zu strukturieren, die Projektorganisation zu gestalten sowie Projekte zu planen und zu bewerten. Die Umsetzung erfolgt anhand von Fallbeispielen und den Projekten der Teilnehmenden. Die Teilnehmenden erhalten eine Einführung in den Problemlösungszyklus.

#### **Inhalte**

##### *Aufarbeitung Block 3*

##### *Projektstrukturierung*

- Bedeutung und Prinzip der Projektstrukturierung
- Strukturierung des Projektergebnisses
- Strukturierung des Weges – Phasenkonzepte
- Die Weg / Resultat-Matrix
- Arbeitspakete bilden; Teilprojekte
- Der Projektstrukturplan

##### *Projektorganisation*

- Bedeutung und Grundmechanismen
- Grundformen der Projektorganisation
- Konzept der flexiblen Projektorganisation
- Die Rollen im Projekt
- Verantwortung und Befugnisse in Projekten
- Anforderungen an Projektleitende und Teammitglieder
- Prozess beim Erstellen der Projektorganisation
- Stakeholder-Management



### Problemlösungszyklus

- Situationsanalyse
- Zielformulierung
- Lösungssuche
- Bewertung und Auswahl

### Projektplanung und -bewertung

- Projektplanung im Überblick
- Projektablauf- und Terminplanung
- Tools für die Terminplanung

:5

Block 5

28./29. Februar 2008 (2 Tage)

## Fragen und Zuhören

### Kurzbeschreibung

Die Bewältigung von komplexen Aufgaben in Projekten erfordert das Verstehen und Verknüpfen von unterschiedlichen Perspektiven aus unterschiedlichen Expertenpositionen und deren «Sprachen».

Die Kunst des Projektmanagements besteht darin, nicht zu schnell zu schließen, einen Dialog in Gang zu setzen und zu halten, «Wahrheitskämpfe» zu vermeiden und die Entwicklung einer gemeinsamen Sichtweise – als Basis für qualitative Entscheidungen – zu ermöglichen.

In diesem Prozess wird das Fragen zum wesentlichsten Steuerungsinstrument.

In diesem Modul werden die unterschiedlichen Fragehaltungen und -methoden auf ihre Wirkung hin untersucht und praxisorientiert trainiert.

Auf der anderen Seite des Fragens steht das Zuhören. Hierbei gilt es, dem «Automatismus» unserer Komplexitätsbewältigungsstrategie und dessen Tendenz der Selbstbestätigung und Aufrechterhaltung gefestigter Bilder (Identitäten) einen bewussten Öffnungsprozess entgegen zu «entwickeln», denn erst durch Hören (mehr als durch Sehen) kann man sich einen Zugang zu anderen Wirklichkeiten verschaffen.

In diesem Modul können die Teilnehmenden ihre eigenen Wahrnehmungsmuster erkennen und Haltungen und Techniken entwickeln, um «neue» oder andere Wirklichkeiten in das eigene Vorstellungsbild integrieren zu können.

### Inhalte

- Fokus auf das eigene Projekt; durch unterschiedliche Arten des Fragens werden neue Perspektiven eröffnet
- Aufarbeitung: Wirkung der Befragung auf jeweiligen Fokus
- Entdecken eigener Wahrnehmungsmuster – praktische Anwendung neurologischer Erkenntnisse
- Übungen zur Erweiterung der eigenen Wahrnehmungsmuster
- Einführen von unterschiedlichen Fragemethoden und Haltungen, z.B.: nonviolent communication, Ressourcen-, Lösungs-, Ursachenorientierung
- Gemeinsame Theoriebildung, Wirkung unterschiedlicher Fragehaltungen und -methoden
- Training der unterschiedlichen Fragetechniken – auch fragen und zuhören unter Stress
- Fragen als Distanzierungs- und Lösungsinstrument in Konfliktsituationen
- Auswertung und Vertiefung

## Block 6

18.–23. Mai 2008 (5.5 Tage)

:6

**Das Projektteam und seine Gruppendynamik***Kurzbeschreibung*

Projektgruppen sind mit bestimmten Zielsetzungen und Arbeitsaufträgen betraut. Wir sind es gewohnt, fast ausschliesslich auf der Inhalts- bzw. Sachebene zu arbeiten. Deshalb werden oft die Projektleitenden nach fachlichen Gesichtspunkten allein ausgewählt. Ihre Aufgabe ist es aber auch, auf anderen Ebenen zu steuern (z.B.: Gruppenprozesse zu moderieren, Kooperation zu fördern, Konflikte anzusprechen und zu analysieren, Standortbestimmungen durchzuführen, Feedback-Schleifen zu organisieren).

Dabei spielen andere Ebenen eine zentrale Rolle:

- die emotionale Ebene
- die strukturelle Ebene
- die Bedeutung persönlicher Prägungen etc.

Erreicht werden soll eine Sensibilisierung für die Bedeutung dieser Ebenen und ihrem positiven und negativen Einfluss auf das Gruppengeschehen. Die Teilnehmenden sollen lernen, dessen Ergebnisse wahrzunehmen sowie sie nutzbringend steuern zu können.

Gegenstand der Betrachtung ist einerseits die Lerngruppe selbst (Selbsterfahrung, Selbstreflexion), andererseits beispielhaft die realen Projektgruppen vor Ort. Vergleiche sind hier angebracht. Im Zentrum dieser Woche steht Erlebnislernen (Selbsterfahrung, Rollenspiele, Situationssimulationen), das anschliessend in Modelle und theoretische Betrachtungsmöglichkeiten zusammengefasst werden soll.

**Inhalte**

- Erkennen von Gruppenprozessen
- Analysieren und Steuern von Gruppenprozessen
- Erkennen der Rolle der Projektleitenden bei Teamsteuerung
- Erkennen der Bedeutung von Projektumwelten auf Projektgruppen
- Erkennen von Innergruppenkonflikten und Schnittstellenproblemen
- Erkennen des eigenen Gruppenverhaltens

## Block 7

23.–26. Juni 2008 (4 Tage)

:7

**PM-Methodik: Aufbau***Kurzbeschreibung*

Die Inhalte aus Block vier werden weiter bearbeitet und vertieft. Die Teilnehmenden lernen die Methoden der Projektüberwachung und -steuerung gezielt anzuwenden und erhalten einen Einblick in die Informatikunterstützung.

Ebenfalls in diesem Block wird eine persönliche Standortbestimmung in Form eines Tests, sowie ein Gespräch zum eigenen Projekt und zur Abschlussarbeit durchgeführt.

**Inhalte***Aufarbeitung Block 4**Fortsetzung Projektplanung und -bewertung*

- Projektaufwand- und Projektkostenschätzungen
- Planung der personellen Ressourcen (aus Sicht des Einzelprojektes)
- Planung der Projektkosten und Finanzmittel
- Planung der Projektführungs-Instrumente
- Projektwirtschaftlichkeit / Einführung



### *Projektüberwachung und Steuerung*

- Grundlagen
- Risikoanalyse / Risiko-Management
- Ermittlung Projektfortschritt
- Aktive Projektsteuerung
- Berichterstattung / Reporting
- Änderungs-Management
- Projektdokumentation

### *IT im Projektmanagement*

- Grundlagen der IT-Unterstützung im Projektmanagement
- persönliche Tools (Task Management, Mindmap, Office etc.)

### *Beschaffungswesen in der Bundesverwaltung*

### *Projektportfolio-Management und Projektmanagement in der Organisation*

- Übersicht

### *Vorbereitung für Prüfung und Zertifizierung*

- Test 1
- Individuelles Gespräch (Stand des eigenen Projektes)



## Block 8

25.–28. August 2008 (4 Tage)

### **Management: Führungskompetenzen**

#### *Ausgangsannahme*

Führung, Management und Leadership beschreiben unterschiedliche Facetten einer Funktion, die in Organisationen zunehmend unverzichtbarer für deren eigenes Überleben wird: Es geht im Kern um das Organisieren von angemessenen Formen von Zusammenarbeit, die Übernahme von Verantwortung für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen und das Mobilisieren von Menschen in Organisationen.

Aufbauend auf dieser Grundbeobachtung wird im Rahmen dieses Moduls insbesondere die Führung im Projektmanagement thematisiert. Wovon hängt der Erfolg im Projektmanagement ab, wenn es nicht nur der Einsatz der richtigen der Methoden und Instrumente des Projektmanagements ist? Was sind Führungskompetenzen, die Projektleitende heute brauchen? Was sind Führungsinstrumente, die in diesem Kontext nutzbringend verwendet werden können?

#### *Ziele*

Ziel dieses Moduls ist die Auseinandersetzung und die persönliche Positionsbestimmung hinsichtlich der relevanten Führungsdimensionen für das Projektmanagement. Neben der Vermittlung von State of the Art Führungs-Know-how geht es vor allem um die Anwendung von Führungsinstrumenten in der Praxis.

#### **Inhalte**

- Aufgabenfelder von Führung und notwendige Führungskompetenzen von Projektleitenden
- Führungsanforderungen an Projektleitende
- Führung als wirksame Gestaltung sozialer Kommunikationssituationen
- Führungsstile
- Führung von Projektteams in verschiedenen Phasen
- Wirksame Führung in Veränderungsprozessen





Neben der Vermittlung von Orientierungswissen zum Thema Führung werden vor allem auch praktische Hinweise und Handlungswissen vermittelt und eingeübt. Im Rahmen des Seminars gibt es vielfältige Möglichkeiten Herausforderungen im eigenen Projekt zu bearbeiten und kollegiale Beratung zu erfahren.

## Block 9

27.–30. Oktober 2008 (4 Tage)

:9

**Widersprüche und Konflikte im Projektmanagement***Kurzbeschreibung*

Im Rahmen dieses Blocks sollen anhand konkreter Beispiele der Teilnehmenden Konflikte, Analyse- und Lösungsinstrumente identifiziert und angewandt werden. Theoretische Rahmenüberlegungen ergänzen die Praxisbeispiele.

**Inhalte**

- Konflikte und Widersprüche
- Notwendigkeit und Sinn von Konflikten
- Analyse und Analyseinstrumente
- Lösungsarten
- Typische Konfliktszenarien im Projektmanagement (Rollenspiele)
- Konflikte unterschiedlicher Sozialkonfigurationen
- Widerspruchsdiagnose und -instrumente
- Einschätzung persönlicher Konfliktdispositionen
- Balancierung von Widersprüchen als Lösungsverfahren

## Block 10

26.–29. Januar 2009 (4 Tage)

:10

**PM-Labor – Case Studies***Kurzbeschreibung*

In diesem Block sind Teilnehmende mit unterschiedlichen Rollen vertreten:

- Teilnehmende, die den Lehrgang abschliessen (Ziel: Abschluss)
- Teilnehmende, die neu in den Lehrgang einsteigen (Ziel: Start)
- Teilnehmende, die den Lehrgang fortsetzen (Ziel: Standortbestimmung)

*Prüfungsgespräch (für Teilnehmende die abschliessen)*

Vorab ist der Prüfungskommission ein schriftlicher Projekturzbericht zu übermitteln.

Die Teilnehmenden, die den Lehrgang jetzt abschliessen präsentieren «kritische Knackpunkte» und besonders interessante Herausforderungen im Projektverlauf und wie sie diesen begegnet sind. Die Prüfenden werden auf diese Darstellung als Gesprächsangebot einsteigen und ihre Fragen stellen. Dauer des Prüfungsgesprächs samt Präsentation ca. 30 Minuten pro Person.

*Zulassungsbedingungen zum Prüfungsgespräch*

- Besuch der Lernveranstaltungen (mind. 90%); Block 6 (100%)
- Abgabe eines Projekturzberichtes

Die Details über das Prüfungsverfahren und der Anforderungen sind aus dem Curriculum (Prüfungsordnung) ersichtlich.

**Inhalte**

- Konsolidierung des PM-Grundwissens
- Das Zusammenspiel aller Inhalte der Blöcke 1–9
- Gegenseitige Einschätzung der erbrachten Leistung und des Verhaltens
- Abschluss ULG PM
- Start der Quereinsteiger
- Lernziele festlegen bzw. überprüfen

:11

Block 11

23.–26. März 2009 (4 Tage)

**Systemisches Denken, Systems Engineering (SE)***Kurzbeschreibung*

- Systemisches Denken
- komplexe Sachverhalte mit dem Konzept des «Systemdenkens» erfassen und darstellen
- «Lebensphasenmodell» und «Problemlösungszyklus» als Kernelemente des SE
- wichtige Methoden, die im Rahmen des Problemlösungszyklus zur Anwendung kommen

**Inhalte***Systemisches Denken und Handeln*

- Systeme, systemisches Denken und Handeln und eine systemische Haltung
- methodische Hinweise auf Modellierungsansätze
- Beurteilung vernetzter Systeme, Anwendung «Papier-Computer»
- Konsequenzen einer systemischen Haltung für das Projektmanagement

*Problemlösen mit der Methode «Systems Engineering»*

- Einstieg ins Systems Engineering: Entstehung, Inhalt und Werdegang, Voraussetzungen (anspruchsvolle Fragestellungen, institutionelle Einbettung, Systemdenken und heuristische Prinzipien)
- Grundstruktur vom Problemlösungszyklus (PLZ)
- Grundstruktur und Inhalt des Lebensphasenmodells (LPM)
- Zusammenspiel von PLZ und LPM
- Planungsspiele (Basis SE-Case-Book)

:12

Block 12

11.–13. Mai 2009 (3 Tage)

**PM-Methodik: Vertiefung***Kurzbeschreibung*

Der Block setzt fundierte Kenntnisse der Projektmanagement-Methodik voraus. Die Teilnehmenden setzen sich mit ausgewählten Themen aus dem Projektalltag auseinander. Aspekte der Projektplanung, -überwachung und -steuerung werden vertieft. Spezielle Themen des Projektmanagements in verschiedenen Projektarten werden anhand von Projekten der Teilnehmenden behandelt.

**Inhalte***Spezifische Aspekte der Projektüberwachung und -steuerung*

- Besondere Aspekte der Planung
- Integrierte Fortschrittskontrolle und Projektsteuerung
- Abweichungsindikatoren
- Meilenstein-Trendanalyse
- Earned Value Methode und alternative Konzepte
- Projektfallen, mögliche Massnahmen und Konsequenzen
- Umgang mit Projektkrisen aus methodischer Sicht
- Projektmanagement in verschiedenen Projektarten

**Projektmarketing und Public Relations***Kurzbeschreibung*

Public Relations (PR) wird hier als wichtige Marketing- und Managementfunktion verstanden. Vermittelt werden die Grundlagen der modernen Öffentlichkeitsarbeit (ÖA), insb. Funktionen, Ziele, Aufgaben, Strategien, Techniken, Instrumente und die Konzeptionstechnik (das Herzstück professioneller PR). Grundsätzlich wird auf zwei Ebenen gearbeitet:

- 1.) Eigen-PR (ÖA für Projektmanager und Projektmanagerinnen)
- 2.) Projekt-PR (ÖA für Projekte)

**Inhalte***Eigen PR (ÖA für Projektmanager und Projektmanagerinnen)*

- Der Projektmanager / die Projektmanagerin als Träger der Kommunikation (Personalisierung)
- Mein Image im Lehrgang: Selbst- und Fremdbild
- Mein persönlicher Profil-Bogen: Marken-Name, U.S.P. (Unique Selling Proposition), PR-Mission ...
- Grundlagen personenbezogener PR: Ziele, Instrumente

*Projekt-PR (PR für und in Projekte/n)*

- PR-Konzeptionstechnik: Stufen der PR-Planung: Ziele, Zielgruppen, Botschaften, Instrumente
- Kleine Projektpräsentation: in 60 Sekunden das Wesentliche kommunizieren
- Instrumente projektbezogener PR: Networking, Lobbying, Newsletter, Homepage, Medien- und Pressearbeit, Krisen-PR
- PR-Management: ÖA eine Aufgabe der Projektmanagenden, Projektleitenden, Vorgesetzten?

**Management: Betriebswirtschaft***Ausgangssannahme*

Ausgehend von einem systemischen Managementmodell (Business Navigator) werden in diesem Modul die Bewältigung von (Projekt-)Managementaufgaben und die Bearbeitung von ausgewählten betriebswirtschaftlichen Aufgabenstellungen präsentiert und diskutiert.

Die Teilnehmenden erhalten ein Grundverständnis für verschiedene Lösungsansätze im Umgang mit ausgewählten klassischen Aufgabenfeldern der Unternehmensführung. Hierbei geht es zum einen darum, ein Grundverständnis zu entwickeln für die Herausforderungen und Spannungsfelder von Themen wie der Strategieentwicklung oder dem Personalmanagement. Daneben stehen aber auch das Kennenlernen von Instrumenten und Vorgehensweisen in den einzelnen Aufgabenfeldern des Managements im Mittelpunkt dieses Moduls.

*Ziele*

Die Teilnehmenden erhalten eine Orientierungslandkarte, die eine Integration von Management und Führung ermöglicht. Sie erhalten Handlungswissen im Umgang mit unterschiedlichen Aufgabenfeldern der Führung (z.B. Strategie, Organisation, Personalmanagement). Darüber hinaus erfolgt eine kritische Reflexion der Managementroutinen im eigenen Umfeld. Es werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede des «Managements» und des «Projektmanagements» beleuchtet und das eigene Projekt entsprechend positioniert.

**Inhalte**

- Business Navigator als Grundmodell des Managements und der Unternehmensführung
- Wo muss ich als Manager hinschauen, wenn ich die Zukunft des Unternehmens sichern will? – Aufgabenfelder von Führung
- Übertragung des Modells auf das Projektmanagement



- Übertragung des Modells auf das eigene Projekt
- Aufgabenfelder wie Strategieentwicklung, Organisation, Personalmanagement, Prozessmanagement u.a.
- Strategisches Controlling

:15

Block 15

25./26. Juni 2009 (2 Tage)

### Entscheiden in Krisen, Krisenmanagement in Projekten

#### Kurzbeschreibung

Krisen bewältigen ist Teil des Projektmanagements in komplexen (Gross-)Projekten. Für das Krisenmanagement ist es hilfreich, Entstehungsbedingungen und Formen von Krisen und ihre Auswirkungen auf das Handeln zu kennen. Psychologische Hintergründe des Handelns in Krisensituationen werden beleuchtet.

Anhand konkreter Beispiele der Teilnehmenden und Fallstudien aus anderen Bereichen werden Krisensymptome, Analyse- und Lösungsinstrumente identifiziert und angewandt. Theoretische Rahmenüberlegungen ergänzen die Praxisbeispiele.

#### Inhalte

- Komplexität – Merkmale und Anforderungen
- Krisensymptome mit Reaktionsformen
- Krisen aus psychologischer Sicht
- Entscheiden unter Stress
- Denk- und Entscheidungsfehler und ihre psychologischen Hintergründe
- Überplanung – Unterplanung
- Fallanalysen

:16

Block 16

7./8. September 2009 (2 Tage)

### Projektmanagement im öffentlichen Raum

#### Kurzbeschreibung

In diesem Modul geht es um das Verständnis für die speziellen Risiken und Chancen von Projektmanagement in öffentlichen Verwaltungen. Die Teilnehmenden sollen – ausgehend von ihren eigenen Erfahrungen in und mit dem politischen System einerseits, in und mit bürokratischen Handlungs- und Legitimationsmustern andererseits – sensibilisiert werden für die Besonderheiten, auf die sich PM im öffentlichen Raum einstellen muss. Sie sollen aber auch die zentrale Bedeutung erkennen, die dem PM für die notwendige Modernisierung der Verwaltung zukommt: erfolgreiche Projekte liefern nicht nur das inhaltlich angestrebte Ergebnis, sondern zeigen auch einen Weg auf, wie Verwaltungen flexibler und lernfähiger werden können.

Die Teilnehmenden erarbeiten Vorschläge, wie sie die spezifischen Schwierigkeiten in ihrem politisch-bürokratischen Umfeld besser bewältigen und die spezifischen Chancen dieses Umfelds für ihre Projekte besser nutzen können.

#### Inhalt

##### Spezifische Schwierigkeiten von PM im öffentlichen Raum

- Welche (negativen) Erfahrungen mit der Politik (oder mit Ängsten der Bürokratie vor der Politik resp. gegenüber der Öffentlichkeit) haben die Teilnehmenden in ihren Projekten gemacht und welche Befürchtungen hegen sie?
- Bürokratische Handlungsmuster sind nicht zuletzt auch ein (Selbst-)Schutz der Verwaltung vor der Politik. Wo sind die Teilnehmenden mit typisch bürokratischen Widerständen (Legitimierungsroutinen, Normierungswut, Ressortegoismus, Hierarchiefalle, Annuitätsprinzip etc.) konfrontiert und wie gehen sie damit um?



*Zum Verständnis von politisch-bürokratischen Kontexten*

- Fragen und Erkenntnisse zur Schnittstelle von Politik und Bürokratie: welche Stakeholder, welche Interessen, welche Prozesse und Mechanismen, welche Wirklichkeitskonstruktionen prägen den Raum?
- Bedeutung von Rechtmässigkeit, Wirtschaftlichkeit und Öffentlichkeit für das Projektmanagement im politischen Umfeld.
- Deklarierte und nicht deklarierte, intendierte und nicht intendierte Funktionen von Projekten im Verwaltungskontext (Koordination, Komplexitätsbewältigung, Veränderung trotz Widerständen, Umgehung von Dienstwegen und Hierarchiestufen, Ressourcenbeschaffung, Legitimation, Alibi etc.) sowie Risiken und Chancen, die sich daraus ergeben können.

*Projektmanagement als Chance für die Verwaltungsmodernisierung*

- PM als wichtiges Instrument im New Public Management und speziell auch für Vorhaben eines Public Private Partnership
- PM als (Königs-)Weg zu mehr Flexibilität und Lernfähigkeit der öffentlichen Verwaltung und eventuell auch des politischen Systems als Ganzes.

## Block 17

9./10. September 2009 (2 Tage)

:17

**Medien-Kommunikation***Kurzbeschreibung*

Mit einem praxisnahen Medientraining werden die TeilnehmerInnen auf Gespräche mit Journalisten, Auftritte vor der Kamera und wichtige Präsentationen im Rahmen ihrer Projektarbeit vorbereitet.

**Inhalte**

- Grundsätze der Medien- und Pressearbeit. Arbeitsweise und Bedürfnisse von Journalisten. Das 1x1 im Umgang mit Medienschaffenden
- Instrumente der Medien- und Pressearbeit: Presseaussendung, Pressekonferenz, Journalistengespräche, Interviews etc.
- «Das Wesentliche in 20 Sekunden sagen können»
- Übungen und Analysen (mit Video-Feedback)
- Verhalten bei Überraschungen (bei unverhofften Anfragen von Journalisten)
- Antworttechniken (denken – lenken)
- Fragetechniken (Explorationstechniken der Journalisten)

## Block 18

26.–28. Oktober 2009 (3 Tage)

:18

**Programm- und Projektportfolio-Management***Kurzbeschreibung*

Die Teilnehmenden erhalten Einblick in das Projektportfolio-Management und lernen die Aufgaben eines «Project Directors» kennen, der für das Management eines Programms oder eines ganzen Projektportfolios verantwortlich ist. Sie erfahren, wie die Projektlandschaft geplant und gesteuert werden kann. Schwerpunkte sind die Grundlagen, Methoden und Erfolgsfaktoren des Programm- und Projektportfolio-Managements. In diesem Seminar wird intensiv auf die Probleme und Herausforderungen eingegangen, mit denen sich das Projektportfolio-Management auseinandersetzen muss.

In einem zweiten Test wird eine weitere persönliche Standortbestimmung durchgeführt.

**Inhalte**

- Projekt-, Programm- und Projektportfolio-Management – Definition und Abgrenzung
- Projektportfolio-Management im Überblick (Grundlagen und Erfahrungsberichte)
- Rollen im Projektportfolio-Management / Projektportfolio-Governance



- Einbettung des Projektportfolio-Managements in die Unternehmensstrategie
- Projektklassen und -arten, Reichweite des Projektportfolio-Managements
- Strukturen und Prozesse im Projektportfolio-Management
- Checklisten und Werkzeuge
- Projekte evaluieren und priorisieren – wie kommen die Projekte ins Portfolio?
- Ressourcenplanung in der Multiprojekt-Umgebung
- Controlling und Monitoring des Projektportfolios – Reporting
- Projektportfolio-Management und Aufgaben des Project Directors am Beispiel der Mobiliar-Versicherung
- Wie wird der Erfolg des Projektportfolio-Managements erkannt und bewertet?

*Vorbereitung auf Prüfung und Zertifizierung*

- Test 2

**:19**

Block 19

29./30. Oktober 2009 (2 Tage)

### **Projektmanagement entwickeln**

#### *Kurzbeschreibung*

Die Teilnehmenden verfügen über die Grundlagen um die Situation des Projektmanagements im eigenen Amt einzuschätzen und ein Projekt «Projektmanagement im Amt» mitzugestalten. Die Teilnehmenden verschaffen sich nochmals einen Überblick über die behandelten Methoden und können sie anhand des eigenen Projektes reflektieren.

#### **Inhalte**

- Einführung von Projektmanagement im Kontext der öffentlichen Verwaltung
- «Management by Projects» – Anspruch und Konzept
- Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren für die Einführung von Projektmanagement
- Konkrete Beispiele der Projektmanagement-Entwicklung in der Verwaltung
- Wechselwirkungen zwischen einzelnen Projekten und deren Umfeld
- Die gesellschaftliche Dimension des Projektmanagements
- Persönlicher Methodenreview und Ausblick auf mögliche Anwendungen

**:20**

Block 20

30. Nov.–4. Dez. 2009 (5 Tage)

### **Organisationsdynamik**

#### *Kurzbeschreibung*

Im Block sechs ging es um die Gruppendynamik in Projektgruppen. Die Dynamik von Organisationen ist noch komplexer. Im Projektmanagement gibt es ein Spannungsverhältnis zwischen Projekten und der hierarchischen Ordnung der Linienorganisation bzw. Verwaltungsbürokratie. Bei allem Beharrungsvermögen, das Linienhierarchien kennzeichnet, ist aber auch in diesen schon ein die Abläufe beeinflussendes Spannungsverhältnis zwischen Gruppe und Organisation als Systemtypen gegeben. Zur Dynamik in Gruppen kommt die Dynamik von Gruppen. Dazu kommt noch das mehr oder weniger massgebliche, häufig etwas mysteriöse Verhältnis von formellen und informellen Strukturen. All diese Spannungsverhältnisse wirken sich auf die Entscheidungsprozesse aus.

Die Aufgabe in diesem Block besteht darin, dass eine Organisation gebildet und entwickelt werden soll, die sich selbst zum Gegenstand der Beobachtung, Reflexion und Beeinflussung nimmt. Die zu bildende Organisation hat das Ziel, am eigenen Beispiel Lernen über Organisation zu ermöglichen, wobei sämtliche interessant bzw. relevant erscheinenden Phänomene in den Blick genommen werden können. Die Thematisierbarkeit struktureller und prozesshafter sozialsystemischer Voraussetzungen für die Entscheidungsfähigkeit (in) der Organisation erzeugt Einsichten und Aha-Erlebnisse, die ein besseres Verständnis für die Organisation ermöglicht, in der man arbeitet.



**Inhalte**

- Das Verhältnis von Gruppe und Organisation (Hierarchie)
- Projektmanagement als Vernetzung von Teilgruppen (Repräsentation und Leitungsgruppen)
- Projektorganisation vs. Linienorganisation
- Intergruppenprozesse
- Kooperation und Konkurrenz von Gruppen
- Die Bedeutung des Informellen
- Die Steuerung von Organisationen
- Probleme der Selbstorganisation
- Widersprüche in Organisationen und deren Management in Projektgruppen

Block 21

25.–27. Januar 2010 (3 Tage)

**:21****Steuerungskonzepte aus der Beratungspraxis***Kurzbeschreibung*

Projektleitende haben auf Grund ihrer Position und Funktion Leitungs-, Gestaltungs- und Koordinationsverantwortung.

Sie kommen aber immer wieder in Situationen, in denen sie in ihrer Steuerungsverantwortung in eine zustimmungsabhängige Position gelangen, in welcher sie ohne Ausstattung mit klassischen Machtmitteln der formalen Linie und Bürokratie gestaltungs- und handlungsfähig bleiben müssen. Dies gilt vor allem für das Wirken nach Aussen zu Auftraggebenden und Stakeholdern, aber immer wieder auch im Innenverhältnis bei der Führung der Projektteams.

Für Berater und Beraterinnen ist dies die Ausgangslage ihrer Tätigkeit.

Das bedeutet zum einen, dass es nicht mehr genügt, exzellente Problemlösungen, Gutachten und Konzepte zu entwickeln und zu präsentieren, sondern dass es zu einer wesentlichen Aufgabe wird, den Vermittlungsprozess, die Kommunikations- und Entscheidungsprozesse und Teile der Realisierung im Projekt und an den Nahtstellen zur Linie, Hierarchie und Politik zu gestalten, zu managen und zu moderieren. Die Projektleitenden in der Rolle als «Sozialarchitekten».

In diesem Block werden daher Konzepte und Methoden aus der Beratungspraxis vermittelt, wie man in der Rolle des PL bewegen, intervenieren, verändern, steuern und führen kann.

**Inhalte:**

- Bewältigung von Überraschungen, Brüchen, Enttäuschungen – Erhalt der Handlungsfähigkeit
- Der Weg aus dem «entweder – oder» – neue Optionen gewinnen
- Grenzmanagement – der konstruktive Umgang mit Stakeholdern
- Problem- und Ursachenorientierung vs. Lösungs- und Ressourcenorientierung
- Zur Entwicklung von Personen und Teams durch Coaching
- Bedeutung und Sinnhaftigkeit von Networking
- Unterschiedliche Interventionsmethoden und Inszenierungen sozialer Prozesse
- Die Gestaltung von Rahmenbedingungen die Selbstentwicklung auslösen, fördern und beschleunigen
- System- und Umfeldanalysen
- Die Bedeutung und Wirksamkeit von Gefühlen auf Wahrnehmen, Denken und Handeln

**:22**

Block 22

14.–17. März 2010 (4 Tage)

**Management: Veränderungen durch Projekte***Ausgangsannahme*

Strategische Veränderungen sind heute zum täglichen Brot in Organisationen geworden. Die Antwortfähigkeit auf die strategischen Herausforderungen von Organisationen hängt im Wesentlichen von ihrer Fähigkeit ab, Änderungen ihrer Organisationsstrukturen und -prozesse zeitnah und wirksam umzusetzen. Im Mittelpunkt der Umsetzung solcher Veränderungsprozesse stehen dabei häufig Projekte, die sich in den widersprüchlichen Interessenslagen der Beteiligten sowie den häufig lange eingespielten organisationalen Mustern als Anwalt der Veränderung bewegen. Von zentraler Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprozessen sind die strategische und soziale Kompetenz der Personen, die solche Projekte führen.

Das Modul Veränderungsmanagement bietet Führungs- und Vorgehenskonzepte für die erfolgreiche Gestaltung, die Steuerung und die Verankerung von strategischen Wandelprozessen. Es geht hierbei u.a. um die Frage, wie Herausforderungen wie z.B. Outsourcingprozesse, Reorganisationen, Fusionen, Restrukturierungen, Business Reengineering kulturverträglich initiiert und realisiert und strategische Veränderungsinitiativen unter Anwendung systemischer Methoden gestaltet werden können.

*Ziele*

- Orientierungswissen über die Herausforderungen und Vorgehensweisen in Veränderungsprozessen
- Handlungswissen über Tools im Veränderungsmanagement bezogen auf das oder die eigenen Projekte kennen lernen und vertiefen
- Konkrete Arbeit an veränderungsrelevanten Themen und Beispielen der Teilnehmenden

**Inhalte**

- Spielarten von Veränderungsprozessen
- Grundlogik und Phasen radikaler Veränderungsprozesse
- Vorausschauende Selbsterneuerung und Aufbau einer lernenden Organisation
- Hinweise auf das Rollenverständnis von Projektleitenden und Führungskräften, das für die Begleitung von Veränderungsprozessen hilfreich ist
- Überprüfen der Praxis und Gewinn von Anregungen für die Weiterentwicklung der eigenen Organisationsentwicklungskompetenz

**:23**

Block 23

18./19. März 2010 (2 Tage)

**Abschlussreflexion***Kurzbeschreibung*

Am Ende des Blockes soll eine Abschlussreflexion zum Gesamtlehrgang durchgeführt werden.

**Inhalte**

- Reflexion der Lernelemente (Auflösung und Verabschiedung)
- Reflexion zum Thema Ende und Abschluss (im Lehrgang und im eigenen Projekt)
- Ergebnissicherung: Meine persönliche Projektmanagementtheorie



**Prüfung***Kurzbeschreibung*

Die Teilnehmenden präsentieren in einem Prüfungsgespräch Schwerpunkte aus ihrem Projekt. Vorab ist der Prüfungskommission ein schriftlicher Projektbericht (Master Thesis) zu übermitteln. Im Rahmen der Prüfung wird darüber hinaus thematisiert, welche theoretischen Argumentationen bzw. individuellen Begründungen sich für das eigene Handeln im Projekt anführen lassen.

*Prüfungsgespräch*

Die Teilnehmenden präsentieren «kritische Knackpunkte» und besonders interessante Herausforderungen im Projektverlauf und wie sie diesen begegnet sind.

Die Mitglieder der Prüfungskommission werden auf diese Darstellung als Gesprächsangebot einsteigen und ihre Fragen stellen.

Dauer des Prüfungsgesprächs samt Präsentation: ca. 30 Minuten pro Person

*Zulassung zum Prüfungsgespräch*

- Besuch der Lernveranstaltungen (mind. 90%); Block 6, 10 und 20 (100%)
- Abgabe einer schriftlichen Master Thesis
- Verfassen eines schriftlichen Reflexionsberichtes

Die Details über das Prüfungsverfahren und der Anforderungen sind aus dem Curriculum (Prüfungsordnung) ersichtlich.

**Feierlicher Abschluss**

## Projektsupervision

**Block 1 bis 10 (ULG-PM)**

**Erste Supervision: 18. Januar 2008 ganzer Tag**

**Zweite Supervision: 7. März 2008 Vormittag**

Die Daten für die weiteren vier Halbtage werden mit der Supervisorin / dem Supervisor direkt abgemacht.

**Block 10 bis 24 (MAS)**

**Erste Supervision: 27. Februar 2009 ganzer Tag**

**Zweite Supervision: 30. März 2009 Vormittag**

Die Daten für die weiteren sechs Halbtage werden mit der Supervisorin / dem Supervisor direkt abgemacht.

### Kurzbeschreibung

Die Projektsupervision bietet die Möglichkeit, in kleinen Gruppen mit Hilfe der Supervisorin/ des Supervisors und im Dialog mit der Gruppe das eigene berufliche Verständnis und Handeln zu reflektieren.

Die konkreten Inhalte, ausgehend von Fragen aus dem Projekt, werden von den Teilnehmenden bestimmt.

Durch Reflexion und unterschiedliche Betrachtungsweisen können neue Sichtweisen gewonnen und daraus neue Handlungs- und Lösungsmöglichkeiten entwickelt werden.

Die Teilnehmenden erfahren auf diese Weise gegenseitige Unterstützung und Beispiele der Problembearbeitung.

### Ziele

- Die beruflichen Handlungsmöglichkeiten erweitern
- Die Rolle als Projektleitende reflektieren und gestalten
- In schwierigen Projektsituationen handlungsfähig bleiben
- Mehr Sicherheit im Umgang mit dem Projektumfeld gewinnen

### Inhalte

- Akzeptanz des Projektes  
Wie kann ich bessere Unterstützung für das Projekt gewinnen?  
Wie werde ich als Person und in meiner PL-Rolle wahrgenommen?
- Umgang mit der Projekt-Leitungs-Rolle:  
Wie gestalte ich diese Rolle? Was fällt mir leicht / schwer?  
Was kann / muss ich leisten, und wo grenze ich mich ab?
- Projekt-Umfeld  
Wie kann ich die vielfältigen Beziehungen nutzbringend gestalten?  
Wie arbeite ich mit den politischen und strukturellen Gegebenheiten?  
Wo liegen die Potentiale und Grenzen im Zusammenspiel mit dem Umfeld?
- Konflikte im Umfeld und im Projekt managen  
Wie erkenne ich einen Konflikt?  
Wie interveniere ich angemessen in meiner Rolle als PL?

### Vorgehen

- Die Teilnehmenden bringen Fragen und Anliegen, die sie im Zusammenhang mit ihrer Rolle als Projektleitende beschäftigen, in die Supervision.
- Im Dialog mit der Gruppe werden diese Fragen aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet, bearbeitet und Lösungsvarianten entwickelt.
- Die Teilnehmenden haben die Möglichkeit, reflexive Kompetenzen zu erwerben und zu üben.
- Die intensive Bearbeitung der Fragen führt zu einer Erweiterung des Verhaltensspektrums und zu neuen Handlungsmöglichkeiten.

### Rollen



- |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• stellt Methoden und Struktur zur Verfügung</li> <li>• gestaltet den Reflexionsprozess</li> <li>• weist auf systembedingte Spannungsfelder hin</li> <li>• ergänzt durch externe Sicht</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• bringen Fragen ein</li> <li>• unterstützen sich gegenseitig</li> <li>• fragen und hinterfragen</li> <li>• geben ihre Erfahrungen weiter</li> </ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

# Lehrbeauftragte

**Adam Stefan** | Dipl. Kfm. HKG, Dipl. Organisator | Bern (CH) | Jg. 1961 | Senior Projectmanager IPMA Level B, Geschäftsführer der ACE project services ag, Mitglied der Rekurskommission des VZPM. Seit 1986 als Projektleiter und Organisator tätig. | **Referent Blöcke 4, 7, 12**

**Baumann Daniel** | Dr. | Zürich (CH) | Jg. 1958 | Laborant, Landwirt, Studium der Agronomie, Certified Projects Director (IPMA Level A); Certified Senior Project Manager (IPMA Level B); 10 Jahre Forschungstätigkeit an landwirtschaftlichen Forschungsinstituten in den Niederlanden und der Schweiz. Supportverantwortlicher, Projektportfoliomanager und Mitglied der Geschäftsleitung der Eidg. Forschungsanstalt Wädenswil, seit 1.1.2006 Geschäftsführer der spm Swiss Project Management Association, Bereichsleiter und Mitglied der Geschäftsleitung des Vereins zur Zertifizierung im Projektmanagement (VZPM) und Mitglied verschiedener Gremien der International Project Management Association (IPMA). | [www.spm.ch](http://www.spm.ch), [www.vzpm.ch](http://www.vzpm.ch) | **Referent Blöcke 3, 4, 7, 12, 19**

**Borter Andreas** | Theologe | dipl. Organisationsberater und Supervisor | Burgdorf (CH) | Jg. 1951 | NDS Weiterbildungsmanagement, Universität Bern. Nach langjähriger Tätigkeit als Studienleiter eines Bildungszentrums und später in leitender Funktion im Weiterbildungsbereich einer Kantonalen Berufsschule, nun selbstständig tätig im In- und Ausland als Dozent, Referent, Trainer und Supervisor. Schwerpunkte: Gendertrainings, Work-life-balance, Kompetenzmanagement, Unternehmenskulturen. Mitarbeiter der Firma BeTrieb (Konfliktberatung für Unternehmen und Institutionen). Lehraufträge, an der Universität Basel (Genderstudies) und bei agogis Zürich | **Supervisor**

**Buerschaper Cornelius** | Dipl.-Psych. | Berlin (D) | Jg. 1964 | Studium Arbeits- und Organisationspsychologie an der Humboldt-Universität zu Berlin und Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Seit 1993 Organisationsberater mit Schwerpunkt Komplexitätsbewältigung, Krisenmanagement und Teamarbeit. Ausgebildeter Supervisor und Organisationsberater am Norddeutschen Institut für Kurzzeittherapie, Vorstandsmitglied der Plattform «Menschen in komplexen Arbeitswelten» e.V. | **Referent Block 15**

**Bühlmann Béatrice** | MAS | Bern (CH) | Jg. 1947 | Systemische Organisationsberaterin SAAP/BSO und Mediatorin (MAS); Inhaberin der bbb Beratungen GmbH; Arbeitsschwerpunkte: Systemische Strategieentwicklung, Teamentwicklung, innerbetriebliches Konfliktmanagement und Mediation, Projektbegleitung und Coaching. Führungskräfteentwicklung. Lehrbeauftragte an der Hochschule für angewandte Psychologie in Zürich. | **Supervisorin | Kerngruppe**

**Bühlmann Christian** | Dipl. chem. HTL | Bern (CH) | Jg. 1944 | Chemiker, Informatiker, Supervisor, Erwachsenenbildner, langjähriges Mitglied der Schweiz. Gesellschaft für Gruppendynamik (SGGD), Weiterbildung in Organisationsentwicklung am Managementzentrum St. Gallen; fünfzehnjährige Tätigkeit als Chemiker in verschiedenen Forschungsprojekten, mehrjährige Tätigkeit als Stellvertretender Departementsinformatiker des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements, Projektleiter mehrerer grosser Informatik- und Organisationsprojekte; seit 1992 als Führungs- und Organisationsberater im Eidgenössischen Personalamt, Seminarleiter diverser Projektmanagementkurse und -lehrgänge, Ausserordentliches Mitglied der IFF Klagenfurt. | **Operative Lehrgangsführung | Kerngruppe | Referent Blöcke 2, 7, 23 | Begleitung der Blöcke: 1, 2, 5, 6, 8, 9, 14, 15, 16, 20, 21, 22, 23, 24**

**Estermann Rita** | MAS | Luzern (CH) | Jg. 1951 | Dipl. Pflegefachfrau HF, Berufsschullehrerin im Gesundheitswesen WEG, Supervision und Organisationsberatung IAP, Weiterbildung in Gestaltberatung IGW, Master of Business Studies (Unternehmensführung), Zertifikatslehrgang Gerontologie, Universität Zürich. Arbeitsschwerpunkte: Managementberatung, Coaching, Casemanagement im gerontologischen Bereich, Lehrtätigkeit, Supervision. | [Supervisorin](#)

**Hablützel Peter** | Dr. | Bern (CH) | Jg. 1946 | Studium der Geschichte, Politikwissenschaft, Wirtschaftsgeschichte und Staatsrecht in Zürich und Mainz, ab 1972 Assistent und Lehrbeauftragter am Historischen Seminar der Universität Zürich und am Forschungszentrum für schweizerische Politik der Universität Bern, 1978 Doktorarbeit zum Thema «Bürgerliches Krisenbewusstsein und historische Perspektive», 1980–1983 persönlicher Berater von Bundesrat Willi Ritschard – Eidg. Finanzdepartement, Forschungs-, Lehr- und Beratungsaufträge in den Bereichen Politik und Verwaltung, 1987–1989 Gesamtprojektleiter EFFISTA (Reorganisation der Berner Staatsverwaltung), 1989–2005 Direktor des Eidg. Personalamtes. Seit Oktober 2005 als selbstständiger Personal-, Führungs- und Politikberater («Hablützel-Consulting») und wieder vermehrt wissenschaftlich sowie in der Lehre tätig (Nachdiplomkurse an den Universitäten Bern, St. Gallen und Potsdam etc.). | [Referent Block 16](#)

**Heintel Peter** | o. Univ.-Prof. Dr. | Klagenfurt (A) | Jg. 1940 | Professor für Philosophie und Gruppendynamik am Institut für Philosophie und Gruppendynamik an der Universität Klagenfurt; 1974–1977 Rektor der Universität Klagenfurt; Lehrbeauftragter an der Universität Graz; Gastprofessor an der Universität Hamburg; Vortragender und Seminarleiter an der Bundesverwaltungsakademie Bad Godesberg, der österr. Bundesverwaltungsakademie Wien und des EPA Bern; Mitglied der wissenschaftlichen Fakultät des Gottlieb Duttweiler Institutes Zürich und des Hernstein International Management Institutes Wien; Tätigkeit als Organisationsberater in zahlreichen in- und ausländischen Institutionen, Organisationen, Unternehmungen. | [www.uni-klu.ac.at/iff/wbi](http://www.uni-klu.ac.at/iff/wbi). | [Wissenschaftliche Lehrgansleitung](#) | [Kerngruppe](#) | [Referent Blöcke 2, 7, 9, 20, 23](#)

**Hofinger Gesine** | Dr., dipl.-Psych. | Remseck am Neckar (D) | Jg. 1968 | Studium der Psychologie in Bamberg und Madrid. Seit 1994 wissenschaftlich und beratend tätig, Schwerpunkte Human Factors, Krisenmanagement, komplexe Probleme, Sicherheit und Fehlermanagement. Vorsitzende der Plattform «Menschen in komplexen Arbeitswelten» e.V. | [www.gesine-hofinger.de](http://www.gesine-hofinger.de), [www.plattform-ev.de](http://www.plattform-ev.de) | [Referentin Block 15](#)

**Hug Margot** | Lic. phil., MBA | Zürich (CH) | Jg. 1956 | Ethnologin, Supervisorin und Organisationsberaterin IAP, MBA-IMC International Management Consulting. Mehrere Jahre tätig in der öffentlichen Verwaltung in den Bereichen Führung und Personalförderung, davon drei Jahre im Eidgenössischen Personalamt. Seit 1992 selbstständige Beraterin und Coach mit den Schwerpunkten Change, Kulturentwicklung, Vertrauensmanagement und Cultural Diversity Management – [www.ida.ch](http://www.ida.ch). Beratungsaufträge sowohl in Profit wie Non-Profitorganisationen und in der öffentlichen Verwaltung. Dozentin in verschiedenen FH-Lehrgängen. | [Supervisorin](#)

**Knill Marcus** | Uhwiesen (CH) | Kommunikationsberater und Medienpädagoge. Erteilt Hochschuldidaktik-Seminare, hospitiert Dozenten, coached Führungskräfte, Spitzensportler, Bezirksanwälte, Lehrkräfte und wird für vertrauliche Supervisionen (Spitäler, Geschäftsleitungen, usw.) zugezogen. Autor von Fachbüchern und Fachartikeln. Spezialgebiete: Medienrhetorik und Krisenkommunikation. | [www.knill.com](http://www.knill.com), [www.rhetorik.ch](http://www.rhetorik.ch) | [Referent Block 17](#)

**Knöpfel Hans** | Dr., dipl. Ing. ETH | Zürich (CH) | Jg. 1941 | Zuerst Lehre und Forschung auf dem Gebiet Projektmanagement an der Hochschule (Bauingenieurwesen ETH Zürich sowie Georgia Tech). Dann Projektleitung, Beratung und Controlling von Projekten, Programmen und Portfolios in der Praxis sowie Weiterbildung für die Praxis. Leitende Arbeit in Fachorganisationen, Präsident der spm Swiss Project Management Association, Urassessor des Vereins zur Zertifizierung im Projektmanagement (VZPM) und Valdidator der International Project Management Association (IPMA). Mitglied der Geschäftsleitung der Firma Rosenthaler + Partner AG Zürich. |

[Prüfungskommission Blöcke 10, 24](#) | [Kerngruppe](#) | [Referent Blöcke 7, 18](#)

**Krainer Larissa** | ao. Univ.-Prof. Dr. | Klagenfurt (A) | Jg. 1967 | Studium der Philosophie und Kommunikationswissenschaften an der Universität Klagenfurt; journalistische Tätigkeit bei verschiedenen regionalen und nationalen, kommerziellen, nichtkommerziellen und öffentlichrechtlichen Medien in Österreich; 1995–1997 Landesgeschäftsführerin bei amnesty international Kärnten; seit 1998 wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung, Leiterin der Abteilung für Weiterbildung und systemische Interventionsforschung. Habilitation zum Thema Medien und Ethik. Zur Organisation medienethischer Entscheidungsprozesse | [www.uni-klu.ac.at/iff/wbi](http://www.uni-klu.ac.at/iff/wbi) | **Steuerungsgruppe** | **Referentin Blöcke 2, 9, 23**

**Krainz Ewald** | ao. Univ.-Prof. Dr. | Klagenfurt (A) | Jg. 1950 | Studium verschiedener human- und sozialwissenschaftlicher Fachrichtungen in Wien, 1975 Promotion zum Dr.phil. im Fach Psychologie; Beschäftigung mit Gruppendynamik; Trainer- und Beraterausbildung bei der ÖGGO; seit 1984 Lehrtrainer und Lehrberater, Habilitation über «Die Morphologie der sozialen Welt», seit 1997 ao. Univ. Prof. für Gruppendynamik und Organisationsentwicklung, Institutsvorstand des Instituts für Philosophie und Gruppendynamik der Universität Klagenfurt. | [www.uni-klu.ac.at/uniklu/org/oe.jsp?orgkey=50](http://www.uni-klu.ac.at/uniklu/org/oe.jsp?orgkey=50) | **Prüfungskommission Blöcke 10, 24** | **Referent Blöcke 20**

**Lomnitz Gero** | Dipl.-Volkwirt soz. wiss. R. | Köln (D) | Jg. 1946 | Mitbegründer des IPO – Institut für praktische Psychologie und Organisationsberatung in Köln, Industriekaufmann, Trainer und Berater bei der BBE (Betriebswirtschaftliche Beratung für den Einzelhandel), seit 1978 freiberuflicher Trainer und Berater für namhafte Unternehmen im nationalen und internationalen Bereich, Fortbildung in Tiefenpsychologie (Alfred Adler) und Gesprächstherapie, Organisationsentwicklung (GDI), diverse Fortbildungen u. a. in Gruppendynamik, TZI, Psychoanalyse und systemische Beratung, Lehrbeauftragter an der Universität Duisburg/Essen zum Thema «Projektmanagement», Member of Faculty Zentrum für Unternehmensführung – International Business School (ZfU) | [www.ipo-lomnitz.de](http://www.ipo-lomnitz.de) | **Referent Block 18**

**Lovy Philippe** | ingénieur EPFL | Lausanne (CH) | diplômé MBA de HEC Lausanne; président et administrateur-délégué d'Itéral Management SA; coach et consultant en management; animateur de workshops et séminaires de formation | **Prüfungskommission (französisch)**

**Nessmann Karl** | Ass. Prof. Mag. Dr. | Klagenfurt (A) | Jg. 1956 | Forschung und Lehre seit 1982 an der Universität Klagenfurt im Bereich Medien- und Kommunikationswissenschaft, Gründer und Leiter des Universitätslehrganges für Öffentlichkeitsarbeit (seit 1996) und des Forschungs- und Weiterbildungsprojektes «Personal Communication Management» (seit 2004) | [www.uni-klu.ac.at/~knessman](http://www.uni-klu.ac.at/~knessman), [www.uni-klu.ac.at/pr](http://www.uni-klu.ac.at/pr), [www.pcm-lehrgang.at](http://www.pcm-lehrgang.at) | **Referent Block 13**

**Patak Michael** | Mag. | Wien (A) | Jg. 1962 | Studium der Betriebswirtschaft an der Wirtschaftsuniversität Wien Ausbildung zum Gruppendynamiktrainer (ÖGGO). Geschäftsführender Gesellschafter der Beratergruppe Neuwaldegg, Lehraufträge an der Wirtschaftsuniversität Wien. Mitglied der Forschergruppe Neuwaldegg, Mitglied der Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Gruppenpädagogik (ÖGGO). Tätigkeitsschwerpunkte: Gestaltung von Veränderungsprozessen, Beratung von Non-Profit-Organisationen, Führungskräfte- und Teamtraining, Projektmanagement und Projektbegleitung, Teamentwicklung, Grossveranstaltungen, Konfliktmoderation, Coaching | **Referent Block 11**

**Paul-Horn Carina** | ao. Univ.-Prof. Dr. | Klagenfurt (A) | Jg. 1959 | Studium der Pädagogik, Philosophie und Kunstgeschichte in Wien und Klagenfurt, Postgraduate-Ausbildung in Politikwissenschaft am Institut für Höhere Studien (IHS) in Wien, habilitiert im Fach Philosophie, ausgebildet in Gruppendynamik, ordentliches Mitglied der Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsentwicklung (ÖGGO), Leitung des Programmbereiches «Alternative Ökonomie», Leitung des «Interdisziplinären DoktorandInnenkolleg Interventionsforschung» an der Universität Klagenfurt | [www.uni-klu.ac.at/iff/wbi](http://www.uni-klu.ac.at/iff/wbi). | **Referentin Blöcke 7, 10, 20**

**Pohl Frank** | Dipl. Oek., MA | Zürich (CH) | Jg. 1969 | Studium der Wirtschaftswissenschaften (Diplom), Sport und Psychologie (Magister Artium). Dozent an der Justus Liebig Universität, freier Mitarbeiter Deutscher Fussball Bund und Regierungspräsidium Hessen (1993–1998). Sechs jährige Tätigkeit als Seniorberater, Trainer und stv. Bereichsleiter bei ibo Beratung und Training GmbH in Deutschland. Projektleitererfahrung bei Finanzdienstleistern, Institutionen, Industrie, Handel und Telekommunikation. Seit 2005 stv. Geschäftsführer der SGO (Schweizer Gesellschaft für Organisation und Management) Training AG ([www.sgo-training.ch](http://www.sgo-training.ch)). Lehrbeauftragter an der Hochschule für Wirtschaft in Zürich. International Zertifizierter «Senior Project Manager» (IPMA Level B). Fussballtrainer und Skilehrer mit internationalem Diplom. | **Referent Blöcke 7, 12**

**Scheuring Heinz** | Dipl. Ing. ETH | Rheinfelden (CH) | Jg. 1954 | Studium Maschinenbau an der ETH Zürich, 1981 Gründung des Beratungs- und Softwareunternehmens Scheuring mit Schwerpunkt Projektmanagement und neu Wissensmanagement. Vorstandsmitglied der Schweizerischen Gesellschaft für Projektmanagement. | [www.scheuring.ch](http://www.scheuring.ch) | **Referent Blöcke 3, 4, 19**

**Schnyder Markus** | Betriebsökonom FH | Bern (CH) | Jg. 1949 | Kaufmännische Lehre, Betriebsökonom, Weiterbildung in Gruppendynamik, OE u. Konfliktmanagement, Expertentätigkeit für Organisationsfragen der Bundesverwaltung: Mitarbeit bei Führungs- und Organisationsberatungen, Beratung, Moderation und Coaching von Gruppen und Führungskräften, Projektleiter «Einführung des Projektmanagements in der Bundesverwaltung», Leitungs- und Referententätigkeit in Projektmanagementlehrgängen. | **Kerngruppe | Begleitung der Blöcke 1, 3, 4, 7, 10, 11, 12, 13, 17, 18, 19, 24**

**Sedlmayer Martin** | Experte für externe Rechnungslegung und Controlling | Liebfeld, Bern (CH) | Jg 1959 | Certified Projects Director (IPMA Level A), Experte für externe Rechnungslegung und Controlling, Zertifizierter Management-Trainer. Controller, CFO in Industrie und Dienstleistungen. Langjährige, internationale Erfahrung im Consulting, Partner bei PwC. Direktionsmitglied bei der Mobiliar Versicherung, Verantwortlicher für das ganze Thema Projektmanagement (Projektportfolio-Management, Pool von Senior-Projektleitern, Project Management Office, Beschaffung) | **Referent Block 18**

**Schober Herbert** | Mag. | Kassel (D) | Jg. 1945 | Systemischer Berater, Trainer und Leadership-Coach; Lehrbeauftragter an der Universität Kassel und an der Fachhochschule Freiburg; Lehrtrainer und Lehrberater der ÖGGO; Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter von C/O/N/E/C/T/A, Wiener Schule der Organisationsberatung | [www.conecta.com](http://www.conecta.com) | **Referent Blöcke 5, 21**

**Schumacher Thomas** | Dr. | Dipl. Kaufm., Dipl. Psych. | Freiburg i. Br. (D) | Jg. 1967 | Studium der BWL und Psychologie in Köln, Dublin, Bonn, Promotion am Institut für Betriebswirtschaftslehre (IfB) an der Universität St. Gallen, verschiedene systemische Beratungsausbildungen (u.a. SySt München, Next Step am Management Zentrum der Uni Witten-Herdecke). Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen im Bereich Management strategischen Wandels. Berater und Partner der osb-international Tübingen. Arbeitsschwerpunkte: Begleitung und Unterstützung von nationalen und internationalen Veränderungsprozessen, Konzeption und Umsetzung von Management- und Leadershipqualifizierungen | **Referent Blöcke 8, 14, 22**

**Seidler Sabine** | Dr. | Villach (A) | Jg. 1964 | Freiberufliche Beraterin, Trainerin und Coach. Ausbildung an der ÖGGO zur Trainerin und Organisationsberaterin sowie in «Systemischer Beratung und Organisationsentwicklung» in Heidelberg; Konsultantin der C/O/N/E/C/T/A, Wiener Schule der Organisationsberatung | [www.conecta.com](http://www.conecta.com) | **Referentin Blöcke 5, 21**

**Wismer Hansruedi** | Dipl. Ing. ETH | Oberrieden (CH) | Jg. 1943 | Studium Elektrotechnik und Betriebswissenschaften an der ETH. Langjähriger Ausbildungsverantwortlicher in der Industrie. Koordinator des Departements Management, Technology, and Economics an der ETH und Trainer in Projektmanagement. | [Prüfungskommission Block 24](#)

**Zauner Alfred** | Prof. Dr. | Wien (A) | Jg. 1945 | Organisationsberater, Lehrberater und Lehrtrainer in der Österreichischen Gesellschaft für Organisationsberatung und Gruppendynamik (ÖGGO), bis 2002 ao. Universitätsprofessor an der Wirtschaftsuniversität Wien mit dem Arbeitsschwerpunkt Führung und Organisation, seit 2000 Kommissionsmitglied des Menschenrechtsbeirats beim Bundesminister für Inneres. | [Referent Block 16](#)

**Zirkler Michael** | Prof. Dr. | Basel (CH) | Jg. 1966 | Studium der Psychologie in Hamburg. Weiterbildung in Moderationsverfahren und systemischer Beratung. Assistenzprofessor für Organisation, Führung und Personalmanagement an der Universität Basel sowie freier Berater in zahlreichen Projekten der Personal- und Organisationsentwicklung. | [Supervisor](#)

**Züst Rainer** | Dr., Dipl. Ing. ETH | Seegräben (CH) | (Jg. 1959) Studium und Promotion an der ETH Zürich, 1993–1999 Assistenzprofessor für Betriebswissenschaften an der ETH Zürich, Autor von diversen Fachbüchern zum Thema Systems Engineering und Ecodesign, seit 20 Jahren Lehrbeauftragter der ETH Zürich und anderer Universitäten im deutschsprachigen Raum, Gründer und Mitinhaber einer Beratungsunternehmung. | [Referent Block 11](#)

### Herausgeber

Eidg. Personalamt (EPA)  
Eigerstrasse 71  
CH-3003 Bern  
[www.personal.admin.ch](http://www.personal.admin.ch)  
[www.projekt.admin.ch](http://www.projekt.admin.ch)

spm Swiss Project Management Association  
Flughofstrasse 50  
CH-8152 Glattbrugg  
[www.spm.ch](http://www.spm.ch)

Universität Klagenfurt  
Fakultät für Interdisziplinäre Forschung  
und Fortbildung (IFF),  
Abteilung für Weiterbildung  
und systemische Interventionsforschung  
Sterneckstrasse 15  
A-9020 Klagenfurt  
[www.uni-klu.ac.at/iff](http://www.uni-klu.ac.at/iff)

### Auskunft ULG-PM

Christian Bühlmann  
Eidg. Personalamt (EPA)  
und spm Swiss Project Management Association  
Eigerstrasse 71, CH-3003 Bern  
Telefon +41 31 322 78 52  
[christian.buehlmann@spm.ch](mailto:christian.buehlmann@spm.ch)

Geschäftsstelle der  
spm Swiss Project Management Association  
Telefon +41 44 809 11 70  
[daniel.baumann@spm.ch](mailto:daniel.baumann@spm.ch)

Ingrid Ringhofer  
IFF, Abt. für Weiterbildung  
und systemische Interventionsforschung  
Telefon +43 (463) 2700 6103  
[Ingrid.ringhofer@uni-klu.ac.at](mailto:Ingrid.ringhofer@uni-klu.ac.at)

Markus J. Schnyder  
Eidg. Personalamt (EPA)  
Telefon +41 31 322 70 25  
[markus.schnyder@epa.admin.ch](mailto:markus.schnyder@epa.admin.ch)

### Anmeldeformular und diese Broschüre

<http://educ.admin.ch/d> --> Projektmanagement -> Universitätslehrgang  
oder <http://www.spm.ch>