

Auf geht's! Schuhe schnüren – Aufgaben vor Projektstart

2

*Der Anfang ist die Hälfte vom Ganzen.
(Aristoteles, griechischer Philosoph)*

Grundsätzlich wird ein Projekt in drei Abschnitte unterteilt. Der erste Abschnitt „Aufgaben vor Projektstart“ schafft die notwendigen Voraussetzungen, ohne die kein erfolgreiches Projekt durchgeführt werden kann. Der zweite Abschnitt „Aufgaben während des Projektes“ beinhaltet konzeptionelle Aufgaben und die Umsetzung des Projektkonzeptes. Der dritte Abschnitt „Aufgaben nach Ende des Projektes“ zeigt allen Beteiligten auf, ob sich die Investition in das Projekt gelohnt hat. In diesem Kapitel wird der erste Projektabschnitt behandelt. Abbildung 2.1 zeigt die Verantwortlichkeiten und die Einzelaufgaben in diesem Abschnitt.

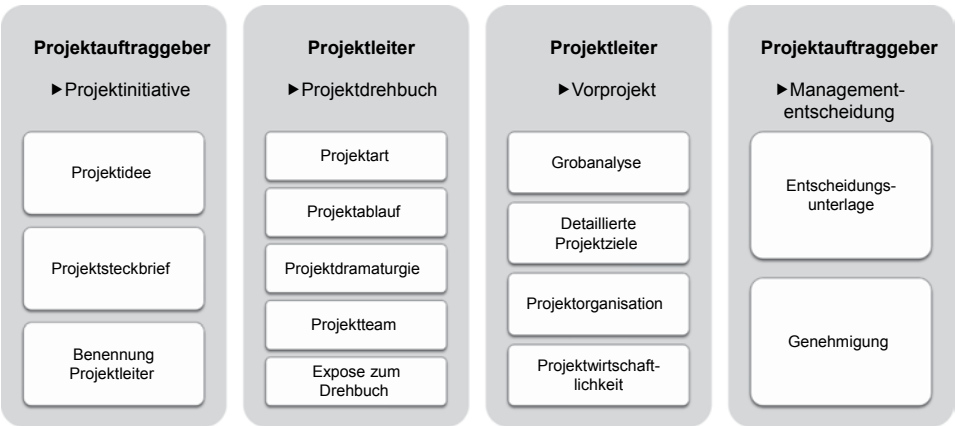


Abb. 2.1 Aufgaben vor Projektstart

Der erste Projektabschnitt „Aufgaben vor Projektstart“ ist in vier Blöcke unterteilt. Jeder Block besteht aus Einzelaufgaben.

- **Die Projektinitiative ergreifen.** Das Unternehmen hat eine komplexe Aufgabe zu lösen, die mit herkömmlichen Mitteln nicht gelöst werden kann. Dazu soll ein Projekt gestartet werden. Als Erstes ist die Projektidee (grundsätzliches Thema des Projektes) zu formulieren, der Projektsteckbrief (Beschreibung wesentlicher Projektbestandteile) zu erstellen und der Projektleiter zu benennen.
- **Das Projektdrehbuch erstellen.** Der Projektleiter erstellt ein Projektdrehbuch. Dieses beinhaltet die „Story“ des Projektes. Die Kunst besteht darin, dass die Idee für dieses Drehbuch, abgeleitet aus dem Projektsteckbrief, vorerst nicht detailliert beschrieben, sondern auf wenige Seiten in einem Exposé schriftlich zusammengefasst wird. Das Thema ist auf den Punkt zu bringen!
- **Das Vorprojekt durchführen.** Die Situation in dem Untersuchungsbereich (dort findet das Projekt statt) ist zu analysieren, konkrete Projektziele sind zu formulieren, die Projektorganisation festzulegen und abschließend ist eine qualifizierte Schätzung des Projektergebnisses vorzunehmen.
- **Die Entscheidungsunterlage erstellen und das Projekt genehmigen.** In der Entscheidungsunterlage sind alle notwendigen und relevanten Informationen für das Projekt zusammengefasst. Der Projektauftraggeber hat nun die Aufgabe, eine „stop-or-go“-Entscheidung zu fällen.

2.1 Die Projektinitiative – ein Projekt muss her

Alles auf der Welt kommt auf einen gescheiten Einfall und auf einen festen Entschluss an.

(Johann Wolfgang von Goethe, deutscher Dichter)

Der Vorsitzende der Geschäftsführung ergreift die Projektinitiative – eine Episode aus der Praxis

Herr B., der Vorsitzende der Geschäftsführung eines weltweit führenden Unternehmens der Farbenindustrie, rief eines Tages Herrn M., den Managing Partner eines Interim-Management-Unternehmens, an und wollte einen Gesprächstermin vereinbaren. Herr M. war sehr erfreut und so trafen sich beide Herren. Nach einem kurzen Small Talk kam Herr B. zum Grund des Treffens. Ihm lag ein „Stein im Magen“. Sein Unternehmen, welches in hohem Maße von der Verfügbarkeit der Produktionsanlagen abhängig ist, kann nach Auskunft sämtlicher Führungskräfte aus dem Bereich Technik keine weitere Steigerung der Anlagenverfügbarkeit realisieren. Die Steigerung der Anlagenverfügbarkeit ist aber ein Schlüssel für den weiteren Geschäftsausbau. Herr B. wollte dies nicht einfach so hinnehmen. Er ergriff die Initiative und bat Herrn M., in einem Meeting den technischen Führungskräften über seine Erfahrungen aus der Instandhaltung in anderen Branchen zu berichten. „Ich gebe Ihnen die Bühne. Begeistern müssen Sie meine Mitarbeiter“.

Gesagt, getan. Am Ende des Meetings waren alle Führungskräfte bereit, ein Projekt zu starten. Nach sechs Monaten war das Projekt zur vollsten Zufriedenheit aller Beteiligten abgeschlossen. Die Projektinitiative von Herrn B. war somit ein voller Erfolg.

ZIEL DES KAPITELS Dieses Kapitel ist für den Projektauftraggeber verfasst. Sie haben in Ihrem Unternehmen ein Problem festgestellt, das mit herkömmlichen Mitteln nicht zu lösen ist. Sie entscheiden, dass dieses komplexe Problem mit internen Ressourcen bearbeitet werden soll. Im ersten Schritt ist durch Sie eine Problembeschreibung vorzunehmen. Das Ziel dieses Kapitels ist es, den Weg von der ersten Idee über ein mögliches Projekt bis hin zur Benennung des Projektleiters aufzuzeigen und die Zwischenschritte detailliert zu erläutern. Dazu werden Sie folgende Inhalte kennenlernen:

- Projektideen fallen in der Regel „nicht vom Himmel“, sondern müssen erarbeitet werden.
- Als Aufgabenstellung für ein späteres Projekt werden alle wichtigen Vorgaben in einem Projektsteckbrief zusammengefasst.
- Für die operative Umsetzung des Projektes ist ein Projektleiter zu benennen, dessen Kompetenzprofil die Projektvorgaben möglichst gut abdecken muss.

AUFGABEN UND VORGEHENSWEISE Die Idee für ein Projekt kann aus unterschiedlichen Quellen kommen. Entweder über die Geschäftsführung selbst, aus dem Management oder von Mitarbeitern. Die Projektidee wird im Rahmen des Projektsteckbriefs konkretisiert. Danach wird die Person benannt, die für dieses Projekt als Projektleiter am geeignetsten ist. Abbildung 2.2 zeigt die Einzelaufgaben sowie deren zeitliche Abfolge und Verantwortlichkeiten auf.

2.1.1 Die Projektidee – Startschuss für das Projekt

DAS SOLLTEN SIE WISSEN

- ▶ Routineprobleme im Tagesgeschäft werden nicht mithilfe eines Projektes gelöst.
- Ein neuartiges Problem kann mit einem Projekt gelöst werden und ist mit einer Projektidee zu beschreiben.

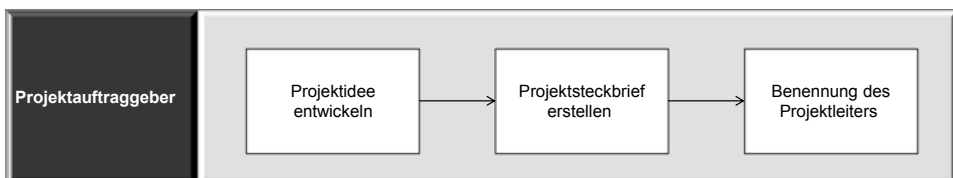


Abb. 2.2 Prozessschritte zur Initiierung des Projektes

- Eine Projektidee wird selten spontan gefunden, in der Regel werden Ideen erarbeitet.
- Ein Kreativitätsteam erarbeitet unter geeigneten Umgebungsbedingungen mehrere Projektideen.
- Kreativitätstechniken helfen, Projektideen zu generieren.
- Mehrere Projektideen werden mithilfe von Bewertungskriterien bewertet.
Die beste Projektidee bildet die Basis für den Projektsteckbrief.

SCHRITT FÜR SCHRITT ZUM ERGEBNIS Nicht alle Ideen fallen „aus heiterem Himmel“. Zwar hat Isaac Newton angeblich die Idee von der Schwerkraft entwickelt, als er den Apfel vom Baum fallen sah, doch in der Realität sind diese spontanen Ideen oder Eingebungen eher selten. Unter Idee versteht man „einen Gedanken, nach dem man handeln kann, oder ein Leitbild, an dem man sich orientiert“ [3]. Dies gilt auch für die Projektidee. Sollte die Idee aber noch nicht den Stand „nach dem man handeln kann“ erreicht haben, so ist der kreative Prozess der Ideengenerierung notwendig. Wie die Abbildung 2.3 zeigt, erfolgt die Ideengenerierung in sechs Schritten.

Schritt 1 Finden Sie Ideen. Die Ideenfindung kann, wie oben bereits beschrieben, spontan erfolgen oder aber durch die Anwendung von Methoden unterstützt werden. Vielleicht erinnern Sie sich an eine Situation während eines Veranstaltungsbesuchs, beim Zähneputzen oder beim Plausch mit Kollegen an der Kaffeemaschine, wie Sie plötzlich

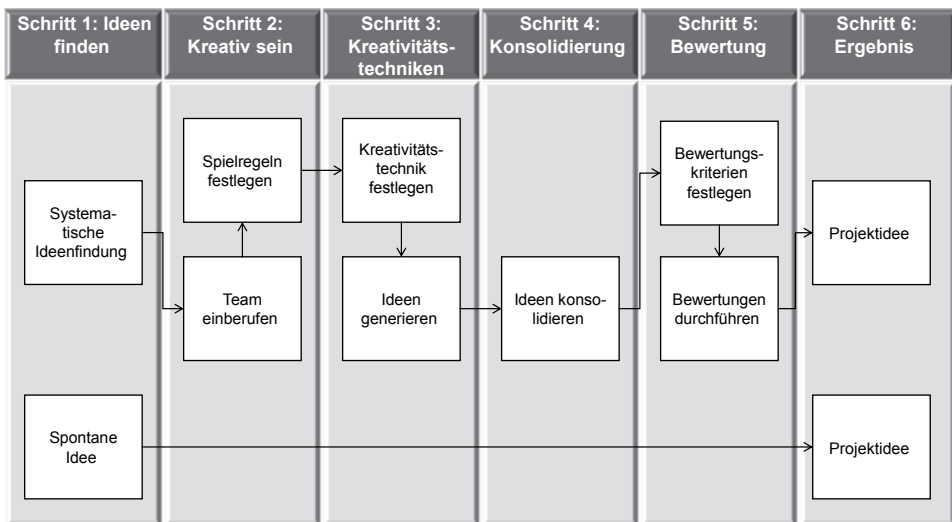


Abb. 2.3 Schritt für Schritt zur Projektidee

eine Idee zu einem Thema hatten, das gar nicht Gegenstand der momentanen Kommunikation war. Diese Art von Ideenfindung nennt man spontane Ideenfindung. Die Methoden zur Anwendung der systematischen Ideengenerierung sind vielfältiger, wie beispielsweise wissenschaftliche oder statistische Verfahren. Für die Art von Projektideen, um die es hier geht, sind die Kreativitätstechniken von besonderem Interesse. Die hier verwendeten Methoden und Werkzeuge sind außerordentlich hilfreich, um eine Vielzahl von Ideen zu einem Thema zu generieren.

Schritt 2 Seien Sie kreativ. Über Kreativität verfügen alle Menschen mehr oder weniger. Darüber hinaus kann Kreativität auch trainiert werden. Wann ist aber Kreativität bei der Problemlösung besonders gefragt? In der Regel wird bei betrieblichen Problemen unterschieden zwischen Routineproblemen (häufig wiederkehrende Probleme, beispielsweise Abweichungen im Tagesgeschäft) und unregelmäßig auftretenden Problemen, für die es keine Routinelösungen und Erfahrungen gibt. Diese zweite Art von Problemen wird mit Kreativitätstechniken bearbeitet. Für diesen Prozess müssen aber die Randbedingungen und Voraussetzungen vorher mit allen Beteiligten des Kreativitätsprozesses festgelegt werden. Abbildung 2.4 zeigt einige „Spielregeln“ für den kreativen Prozess, an die sich alle Beteiligten zwingend halten müssen.

Schritt 3 Wenden Sie Kreativitätstechniken an. Kreativitätstechniken dienen der Ideenfindung. In diesem Prozess wird ein Problem präzisiert und möglichst in einem Team bearbeitet. Dabei ist allen Techniken gemeinsam, dass Ideen, auch unkonventionelle Ideen aus anderen Bereichen, zur Lösungsfindung generiert werden. Es gibt eine Vielzahl von Kreativtechniken, die sich in die intuitiven und die diskursiven Methoden unterteilen lassen. Mischformen sind auch möglich. Die intuitive Kreativitätstechnik

ZIEL: Neue, unkonventionelle Ideen erzeugen.
Wir sind ein Team, in dem in einer offenen Atmosphäre über alles diskutiert werden kann.
Alle leisten einen Beitrag für die Ideensammlung. Niemand sitzt auf der „Zuschauertribüne“.
Es gibt keine „heiligen Kühe“; auch ungewöhnliche Vorschläge sind willkommen.
Alle Themen werden in Ruhe besprochen. Es gibt keinen Stress oder Zeitdruck.
Kritik - sowohl verbale als auch nonverbale - ist während der kreativen Phase grundsätzlich nicht erlaubt.
Keine "Killerphrasen" verwenden: „Das haben wir noch nie so gemacht!“, „Das ist zu teuer!“, „Das geht nicht!“.
Während der Kreativphase wird keine Strukturierung und keine Bewertung der Ideen vorgenommen.

Abb. 2.4 Spielregeln für den Kreativitätsprozess

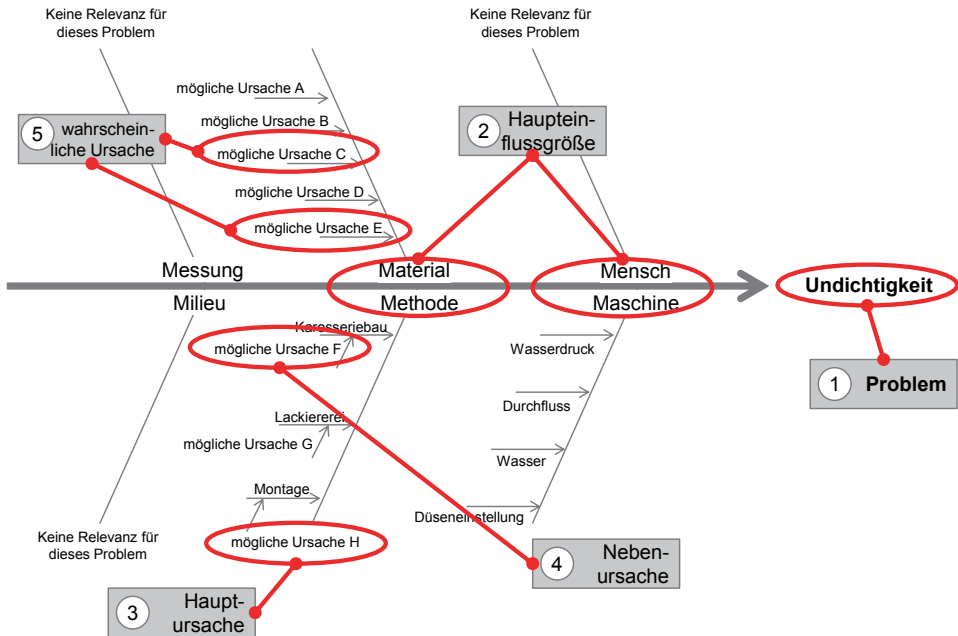


Abb. 2.5 Ursache-Wirkungs-Diagramm (Praxisbeispiel Automotive)

spricht beim Menschen das Unterbewusstsein an. Sie kann in kurzer Zeit sehr viele Ideen erzeugen. Wichtige Techniken sind hier das „Brainstorming“ oder die „Methode 635“. Die diskursive Kreativitätsmethode versucht über einzelne, aufeinander aufbauende Schritte zu Lösungen zu kommen. Zwar werden nicht so viele Lösungen erzeugt wie bei den intuitiven Techniken, aber die Problemlösung wird in der Regel vollständiger beschrieben. Für die diskursiven Kreativitätsmethoden stehen beispielsweise der „morphologische Kasten“ oder das in Abbildung 2.5 dargestellte „Ursache-Wirkungs-Diagramm“ (Ishikawa-Diagramm).

Schritt 4 Konsolidieren Sie Alternativen. Sie haben nun eine Vielzahl von Ideen generiert. Es kommt nun darauf an, dass die vorliegenden Ideen geordnet werden. Gehen Sie jetzt dabei folgendermaßen vor:

- Sammeln Sie alle Ideen und klären Sie, ob diese Ideen verständlich beschrieben sind.
- Bei gleichlautenden Ideen bleibt nur eine übrig, die anderen werden gelöscht.
- Sind Ideen thematisch gleich, werden diese zu einer Idee zusammengefasst.
- Bilden Sie für die verbleibenden, thematisch ähnlichen Ideen Gruppen und benennen Sie diese Gruppen. Somit haben Sie mehrere Alternativen ermittelt.

Schritt 5 Bewerten Sie Alternativen. Die vorliegenden Alternativen an Lösungsvorschlägen werden nun bewertet. Ziel ist es, den für das Problem besten Lösungsvorschlag (= beste

Bewertungskriterien	Bewertungsparameter	Punkte	Gewichtung	Projektidee 1	Projektidee 2
Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen	ja	10	10%	1	1
	teilweise	5			
	nein	0			
Übereinstimmung mit der Unternehmensstrategie	ja	10	10%		1
	teilweise	5		0,5	
	nein	0			
Übereinstimmung mit der Sortimentspolitik	ja	10	20%		2
	teilweise	5			
	nein	0		0	
Übereinstimmung mit den organisatorischen Voraussetzungen	ja	10	20%	2	2
	teilweise	5			
	nein	0			
Übereinstimmung mit technischen Voraussetzungen	ja	10	30%		3
	teilweise	5		1,5	
	nein	0			
Veränderungen in den Kostenstrukturen	ja	10	10%		1
	teilweise	5		0,5	
	nein	0			
SUMME			100 %	5,5 Punkte	10 Punkte

Abb. 2.6 Ideenbewertungsmatrix (Praxisbeispiel Maschinenbau)

Projektidee) zu bestimmen. Wenn Sie sich die Bewertungsmatrix erstellen, die genau zu Ihrer Aufgabenstellung passt, dann sind in dem ersten Schritt die Bewertungskriterien, die Bewertungsparameter, die Benotung (Punkte) und die Gewichtung der Bewertungsparameter zu formulieren. Im zweiten Schritt ist jede Projektidee zu bewerten. Abbildung 2.6 zeigt die Bewertungsmatrix (Beispiel für zwei Projektideen).

Erläuterung zu Abbildung 2.6: Sie bewerten beispielsweise für die erste Projektidee das Bewertungskriterium „Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen“ mit der vollen Punktzahl (= 10 Punkte). Durch die Gewichtung von 10% steht in der Spalte „Projektidee 1“ der Wert „1“. Die Elemente der Ideenbewertungsmatrix im Einzelnen:

- **Bewertungskriterien:** Die Kriterien sind für Problemlösungen im Markt- und Kundenbereich andere als beispielsweise für produktionsinterne Aufgabenstellungen. Während für den Markt- und Kundenbereich Kriterien wie erwartetes Markt- und Kundenpotenzial, Voraussetzung für die Vermarktung oder möglicher Nutzen für den Kunden Kriterien sein können, spielen bei produktionsinternen Problemfällen eher Veränderung der Kostenstrukturen, möglicher Deckungsbeitrag oder technische Machbarkeit eine Rolle. Je klarer sich die Bewertungskriterien an dem Problem ausrichten, desto sicherer ist die Lösungsfindung.

- **Bewertungsparameter:** Hier können Sie, wie in Abbildung 2.6 dargestellt, entweder nicht quantifizierte Parameter (ja, teilweise, nein) oder quantifizierte Parameter eintragen. Dies hängt von der Aufgabenstellung ab.
- **Punkte:** Vergeben Sie drei unterschiedlich hohe Punktwerte je Bewertungskriterium. Diese können, wie in Abbildung 2.6 gezeigt, linear verteilt werden (10, 5, 0) oder nicht linear (beispielsweise 10, 7, 0). Mit dieser Festlegung setzen Sie bereits Prioritäten für die spätere Bewertung.
- **Gewichtung:** Von entscheidender Bedeutung ist die Gewichtung der Bewertungskriterien. Hiermit wird der Fokus auf die Kriterien gelegt, die für die Aufgabenstellung von besonderer Bedeutung sind. Weitere Kriterien werden auch berücksichtigt, haben aber ein anderes Gewicht. Abbildung 2.7 zeigt ein Praxisbeispiel aus dem Automotivebereich, bei dem der Fokus auf die schnelle Umsetzung der Projektidee gelegt wurde (Umsetzungsdauer = 50% Gewichtung). Die Gewichtung wird immer durch den Projektauftraggeber vorgenommen.

DAS ERGEBNIS So könnte die Ideenbewertungsmatrix (mit Schwerpunktgewichtung) aussehen (Abbildung 2.7):

- Die Ideenbewertungsmatrix enthält mehr als eine Projektidee.
- Die Bewertungskriterien sind auf das Projekt zugeschnitten.

Bewertungskriterien	Bewertungsparameter	Punkte	Gewichtung	Projekt-idee 1	Projekt-idee 2	Projekt-idee 3	Projekt-idee 4	Projekt-idee 5
Umsetzungsdauer	< 6 Mon	10	50%					5
	6 bis 12 Mon	5			2,5	2,5		
	> 12 Mon	0		0			0	
Finanzbedarf	< 100 TE	10	20%		2			
	100 bis 500 TE	5		1		1	1	1
	> 500 TE	0						
Umsetzungsaufwand	< 5 MA	10	10%		1	1		1
	5 bis 10 MA	5		0,5			0,5	
	> 10 MA	0						
Umsetzungskompetenz	vorhanden	10	20%					
	teilweise vorhanden	5				1		1
	nicht vorhanden	0		0	0		0	
ERGEBNIS (Punkte)			100%	1,5	5,5	5,5	1,5	8

Abb. 2.7 Ideenbewertungsmatrix mit Schwerpunktgewichtung (Praxisbeispiel Automotive)

- Nur realistische Bewertungsparameter werden festgelegt.
- Eine Gewichtung nach den Projektanforderungen ist definiert.
- Die Bewertung (Punktvergabe) wird durch den Projektauftraggeber vorgenommen.

Erläuterung zu Abbildung 2.7: Die „Projektidee 5“ wurde für das Bewertungskriterium „Umsetzungsdauer“ mit der vollen Punktzahl von 10 Punkten bewertet. Dies bedeutet, dass aufgrund der „Gewichtung“ von 50 % für dieses Bewertungskriterium 5 Punkte ermittelt wurden. Nach Bewertung aller Projektideen hat die „Projektidee 5“ mit insgesamt 8 Punkten (von maximal 10 Punkten) gewonnen.

2.1.2 Der Projektsteckbrief – alles Wichtige auf einen Blick

DAS SOLLTEN SIE WISSEN

- • Der Projektinitiator (Auftraggeber) ist für die Erstellung des Projektsteckbriefs allein verantwortlich.
- Der Projektsteckbrief enthält mindestens sechs Elemente.

SCHRITT FÜR SCHRITT ZUM ERGEBNIS Der Projektsteckbrief ist immer vom Projektauftraggeber zu formulieren. Dies stellt sicher, dass sowohl Inhalt wie auch Verantwortung auf diesen zurückzuführen sind. Mit der Bekanntgabe des Projektsteckbriefs ist der Startschuss für das Projekt gefallen.

Schritt 1 Der Projektauftraggeber ist ein Mitglied der Geschäftsführung oder aber in größeren Unternehmen ein ergebnisverantwortlicher Bereichsleiter. Im vorliegenden Beispiel (Abbildung 2.8) ist die Geschäftsführung der Projektauftraggeber.

Schritt 2 Formulieren Sie die Aufgabenstellung und Zielsetzung, die zu der erarbeiteten Projektidee passt. Die Aufgabenstellung und Zielsetzung beschreibt die Situation in dem Geschäftsbereich, in dem das Projekt stattfinden soll. Die Zielsetzung ist bereichsorientiert. Es ist wenig hilfreich, Ziele zu formulieren, die in dem Geschäftsbereich, in dem das Projekt stattfinden soll, gar nicht oder nur geringfügig beeinflusst werden können. Die Zielsetzung muss sich ganz konsequent auf den Projektbereich beziehen, was in der Praxis oft nicht eingehalten wird. Natürlich kann eine unternehmensweite Zielsetzung, beispielsweise für ein Effizienzsteigerungsprojekt, definiert sein, aber dann müssen diese übergeordneten Ziele auf die einzelnen Geschäftsbereiche oder Abteilungen runtergebrochen werden. Nichts ist für die Motivation schlimmer, als für nicht beeinflussbare Ziele in die Verantwortung genommen zu werden. Wie der Abbildung 2.8 zu entnehmen ist, ist die Projektidee, die hinter dieser Aufgabenstellung und Zielsetzung steht, die Erhöhung der Anlagenverfügbarkeit.

<p>Geschäftsführung</p> <p>Projektsteckbrief</p> <p>Der Geschäftsbereich A der XYZ AG hat derzeit eine Kapazität von ca. 223 t/p.a.. Zur Entwicklung des Geschäftsbereiches wurde eine umfangreiche Strategiestudie entwickelt. Zur Umsetzung des Portfolios im Markt und insbesondere zur Entwicklung der höherwertigen Güter ist eine hohe operative Performance grundlegend. Die operative Performance des Geschäftsbereiches soll im Projekt kurzfristig gesteigert werden. Hierzu sollen im Projekt konkrete, operative Maßnahmen zur Steigerung der Anlagenverfügbarkeit und der qualitativen Performance entwickelt und die Umsetzung vorbereitet werden. Hierbei werden die Mitarbeiter des Geschäftsbereiches intensiv mitwirken.</p> <p>Die entwickelten Maßnahmen sollen vor Ablauf des laufenden Geschäftsjahres bereits in die Umsetzung gehen. Zur Entwicklung der Maßnahmen werden spezifische Arbeitsteams aufgestellt. Die Projektarbeit beinhaltet u.a.:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analyse der Performedaten der Bereiche, Auswertung der OEE, der KPI's und der Störfaktoren. 2. Entwicklung und Bewertung von Maßnahmen zur Verbesserung der Performance in strukturierter und standardisierter Form. 3. Festlegung der Umsetzungsschritte, notwendiger Voraussetzungen und Zeitpläne. <p>Zur Durchführung des Projektes ist eine Projektorganisation des Geschäftsbereiches aufzustellen. Die Projektgruppe wird von einem gemeinsamen Kernteam geführt. Darüber hinaus wird ein übergeordneter Lenkungsreis aus der Geschäftsführung installiert.</p> <p>Das Projektzeitdauer beträgt sechs Monate.</p>	<p>◀ Auftraggeber</p> <p>◀ Ausgangslage und Zielsetzung</p> <p>◀ Fertigstellungstermin</p> <p>◀ Projektaufgaben</p> <p>◀ Team und Projektorganisation</p> <p>◀ Projektzeitdauer</p>
---	---

Abb. 2.8 Projektsteckbrief (Praxisbeispiel Grundstoffindustrie)

Schritt 3 Legen Sie die Meilensteintermine fest. Meilensteintermine geben an, wann bestimmte Projektergebnisse vorliegen sollen. In der Regel werden Meilensteine gesetzt nach der Vorlage erster Analyseergebnisse („Vorprojekt“), dem erstellten Projektkonzept und am Ende der Umsetzungsphase der Projektmaßnahmen.

Schritt 4 Formulieren Sie die Projektaufgaben. Die Projektaufgaben zeigen den inhaltlichen Rahmen des Projektes an und wie dieser umgesetzt werden soll. Meist entsteht die Beschreibung der Projektaufgaben aus dem Ideenfindungsprozess. In diesem Prozessschritt kann die Hauptstoßrichtung des Projektes (beispielsweise Kostensenkungsprojekt, Geschäftsaktivierungsprojekt, Innovationsprojekt) festgelegt werden. Die Festlegung muss aber nicht zwingend die Aufgabe des Projektauftraggebers sein, sondern sie kann an den Projektleiter delegiert werden.

Schritt 5 Bestimmen Sie die grundsätzliche Struktur des Projektteams und der Projektorganisation. Das Projektteam und die Projektorganisation bilden den personellen Kern für die Umsetzung des Projektsteckbriefes. Einerseits wird durch das Projektteam der Projekterfolg wesentlich beeinflusst, andererseits ist es aber auch erforderlich, dass das Projekt während der Projektlaufzeit mindestens durch den Projektauftraggeber begleitet wird. Durch die regelmäßigen Sitzungen mit dem Projektauftraggeber kann dieser im Zweifelsfall eingreifen, falls das Projekt sich seiner Ansicht nach in die falsche Richtung

Erfolgreiches Projektmanagement ohne externe
Berater in KMUs

Praxisleitfaden zur Etablierung Interner Projektmanager

Mensing, W.

2015, XV, 270 S. 170 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-06662-8