

Projektmanagement: Der Projektmanager (Projektleiter)

Eine Übersicht
Für Projektmanager und Projektmitarbeiter
Stand: 06/2017

Sie finden diese und weitere
Präsentationen unter (→ Klick):
<https://www.peterjohann-consulting.de/praesentationen>

Alle Rechte vorbehalten. Reproduktion zum nicht-kommerziellen Gebrauch mit Quellenangabe gestattet. Reproduktion – auch auszugsweise – zum kommerziellen Gebrauch sowie der Gebrauch für Vortragszwecke sind nur mit schriftlicher Bewilligung des Verfassers gestattet.

Zusammengestellt von H. Peterjohann
Zur Verteilung an Interessierte
Version 0.20 vom 16.06.2017
62 Seiten



Die Rolle des Projektmanagers (oder Projektleiters) ist in der Praxis nicht immer eindeutig definiert. Entsprechend schwanken die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche eines Projektmanagers in den einzelnen Projekten auch innerhalb der jeweiligen Unternehmen und Organisationen häufig sehr stark.

In dieser Ausarbeitung wird die Position des Projektmanagers von verschiedenen Blickwinkeln betrachtet: Neben den allgemeinen Aufgaben- und Verantwortungsbereichen wird auch das notwendige Kompetenzspektrum beschrieben. Zudem werden typische Fallstricke für Projektmanager erläutert.

Achtung: Hier wird der Begriff Projektmanager durchgängig mit dem Begriff Projektleiter gleichgesetzt!

Bitte beachten Sie:

Diese Ausarbeitung ist zwar in sich geschlossen, ergänzt aber die umfangreiche **Projektmanagement-Basispräsentation**. Diese ist direkt von der Website (https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-pm-einfuehrung.pdf) herunterladbar.



Nach dem Durcharbeiten dieser Präsentation sollten Sie folgendes Verständnis erworben haben:

- Sie wissen, welche Aufgaben ein Projektmanager in Projekten haben kann
- Sie kennen die notwendigen Fähigkeiten eines Projektmanagers
- Sie können die Verantwortlichkeiten eines Projektmanagers je nach Projektkontext und -größe benennen
- Sie kennen einige Fallstricke und Hürden, mit denen sich ein Projektmanager beschäftigen muss

Zielgruppe: Projektmanager und Projektmitarbeiter

Voraussetzungen: Erste Erfahrungen in Projekten; Grundlagen des PMs sind bekannt

Schwierigkeitsgrad: Gering bis mittel



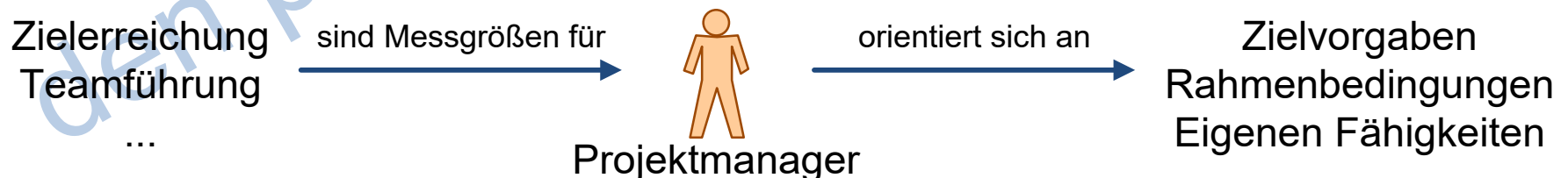
- Einleitung
- Definitionen
- Die zwei wesentlichen Verantwortlichkeiten des Projektmanagers
- Der Projektmanager in meinen Präsentationen
- Projektmanager oder Projektleiter?
- Ab wann wird der Projektmanager ernannt? (Grundsätzliches, Aufgaben vorab, Anmerkungen)
- Übung: Die Ernennung des Projektmanagers
- Der Projektmanager im Spannungsfeld von Auftraggeber und Projektteam
- Perspektiven zur Beschreibung des Projektmanagers
- Der Handlungsrahmen (Beschreibung, Typische Fragen und Beispiele)
- Die Kernkompetenzen (Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz, Weitere Unterteilung, Erlernbar oder nicht?, Matrixdarstellung)
- Die Rolle
- Die Eingliederung des Projektmanagers in die Projektorganisation (Grundsätzliches, Die vier Organisationsformen, Charakterisierung der Projektmanager-Rolle)
- Die Eingliederung des Projektmanagers in die Projektgremien
- Übung: Erstellung der Rollenbeschreibung für den PJM
- Der Projektmanager im Spannungsfeld des Unternehmens
- Übung: Der Projektmanager im Spannungsfeld
- Zum Selbstverständnis des Projektmanagers (Grundsätzliches, Abteilungsleiter vs. Projektmanager, Fachexperte vs. Projektmanager)
- Die Aufgaben des Projektmanagers zur Teamgestaltung
- Exkurs: Der „faule Projektmanager“ nach Taylor
- Projektmanager und Projektmanagement: Wann wird ein Projekt erfolgreich?
- Prozentuale Aufgabenverteilung eines Projektmanagers
- Übung: Aufgabenverteilung eines Projektmanagers
- Stress und Burn-out bei Projektmanagern
- Fragen zu Ihrer Rolle als Projektmanager
- Zertifizierungen und Karrierepfade für Projektmanager
- Checkliste: Ist die Rolle(nbeschreibung) des Projektmanagers etabliert?
- Checkliste: Eigne ich mich als Projektmanager? 1. Können, 2. Wollen
- Tipps zum Projektmanager
- Fragen zum Projektmanager
- Anhang (Literatur, Weblinks, Sprüche, Meine Dienstleistungen – Das kann ich für Sie tun, Kontakt zum Autor)

Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten eines Projektmanagers in Projekten sind in der Praxis häufig unklar. In der Folge werden die gewünschten Projektergebnisse nicht erreicht – die Projekte „scheitern“.

Dabei sollte der Projektmanager „im Prinzip“ nur konsequent die Werkzeuge und Methoden der Projektmanagement-Theorie umsetzen und dabei kommunikative und soziale Fähigkeiten aufweisen, die es ihm erlauben, mit dem Projektteam und anderen Stakeholdern ein funktionierendes Arbeitsverhältnis aufzubauen.

Ein „guter Projektmanager“ wird immer daran gemessen, ob er die Projektziele erreicht und das Projektteam passend führt – das sind die Zielvorgaben.

In dieser Ausarbeitung wird das Tätigkeitsfeld eines Projektmanagers aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet und aufgezeigt, welche Aspekte ein Projektmanager bei Projektstart und im Projektverlauf beachten sollte.





Bei der GPM /GPM16/ heißt es zur Rolle des Projektleiters:

„Der Projektleiter (engl. *Project Manager*) ist die für die Projektleitung verantwortliche Person. Dementsprechend kommt der Rolle des Projektleiters die wichtigste Bedeutung bei einem Projekt zu. Deshalb ist die Besetzung des Projektleiters entscheidend für den Erfolg des Projekts. Der Projektleiter ist für die Erreichung der vereinbarten Projektziele verantwortlich und koordiniert die Projektaufgaben und das Projektteam im Rahmen der ihm zugeteilten Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse.“

Das PMI /PBG12-d/ definiert den Projektmanager folgendermaßen:

„Die von der Trägerorganisation zur Führung des Teams ernannte Person, die für die Erreichung der Zielvorgaben des Projekts verantwortlich ist.“

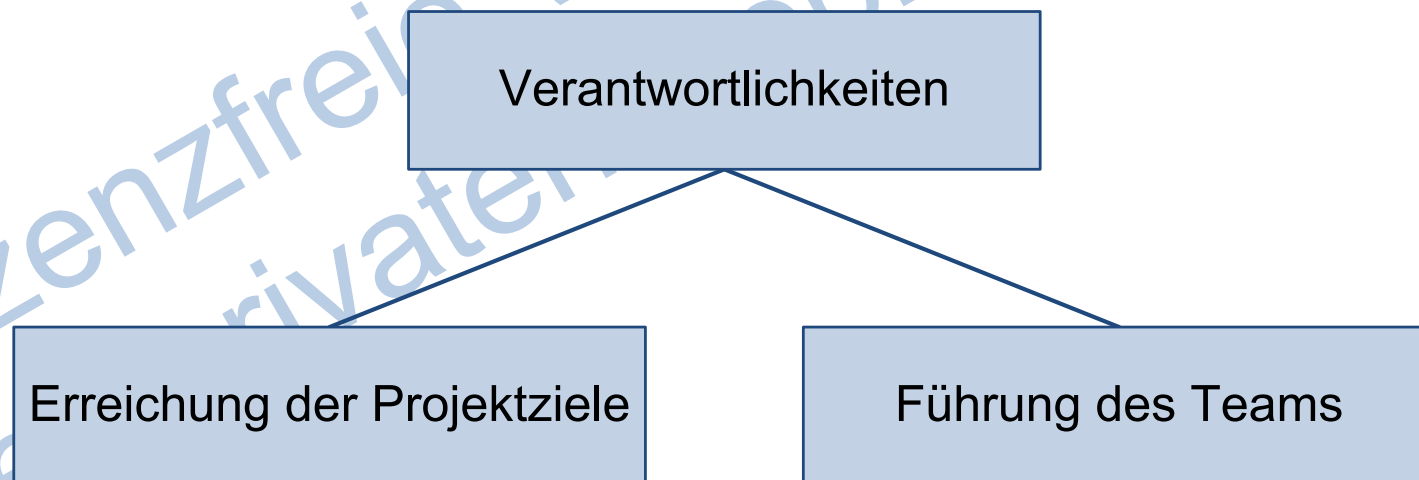
In der Wikipedia steht zum Projektleiter /#Wiki-Projektleiter-d/:

„Der Projektleiter ist für die operative Planung und Steuerung des Projektes verantwortlich. Je nach Projektart ist er in diesem Zusammenhang für das Erreichen von Sach-, Termin-, Kosten- bzw. Ausbildungszielen im Rahmen des Projekts zuständig.“



Der Projektmanager ist immer für die ...

1. Erreichung der vereinbarten Projektziele und die
 2. Führung des Projektteams
- verantwortlich.





Weitere Beschreibungen oder Teilbeschreibungen zum Projektmanager finden Sie in meinen folgenden Präsentationen:

Präsentation	Weblink
Projektmanagement – Eine Einführung	https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-pm-einfuehrung.pdf
Projektmanagement: Stakeholdermanagement (in Projekten)	https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-pm-stakeholdermanagement.pdf
Projektmanagement: Führung	https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-pm-fuehrung.pdf
Projektmanagement: Rollen	https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-pm-rollen.pdf

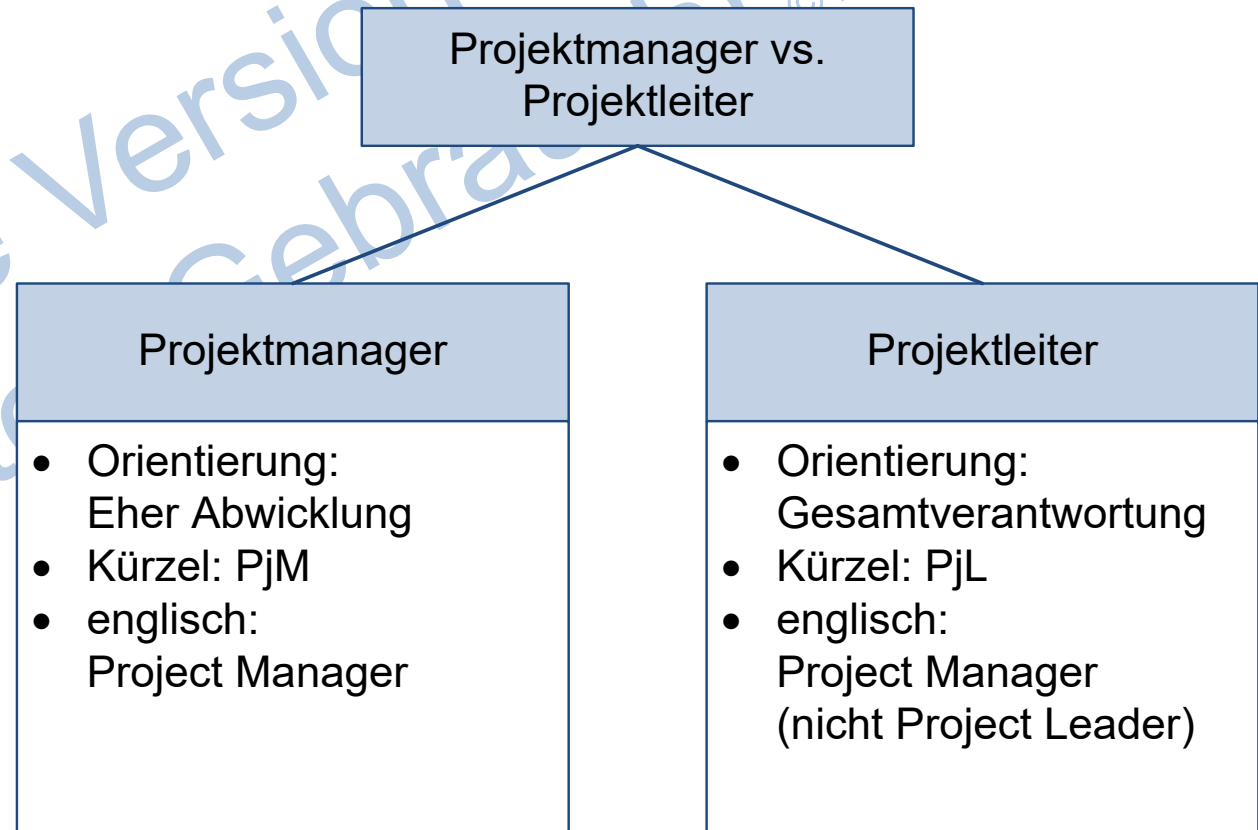
Zudem sind folgende Präsentationen relevant für die Aufgaben des Projektmanagers:

Präsentation	Weblink
Projektmanagement: Kommunikation	https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-pm-kommunikation.pdf
Projektmanagement: Konfliktmanagement	https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-pm-konfliktmanagement.pdf



Projektmanager oder Projektleiter – was ist der Unterschied? Im deutschen Sprachraum wird teilweise noch zwischen Projektmanager (eher für die Abwicklung zuständig) und Projektleiter (der Gesamtverantwortung inne hat) unterschieden.

In dieser Ausarbeitung wird – wie auch in allen weiteren Ausarbeitungen des Autors – der Begriff Projektmanager verwendet und mit dem Begriff Projektleiter gleichgesetzt.



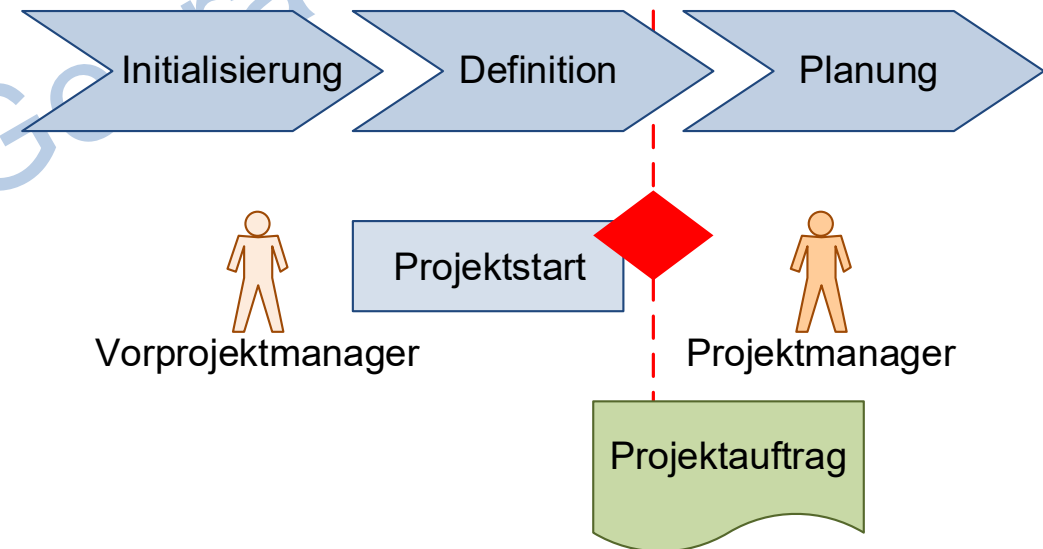
Der Projektmanager sollte möglichst frühzeitig in das Projektgeschehen involviert werden. Jedoch erfolgt die formelle Ernennung in der Regel mit der Unterzeichnung des Projektauftrags (*Project Charter*) – und damit erst, nachdem die Phasen Initialisierung und Definition bereits abgeschlossen sind.

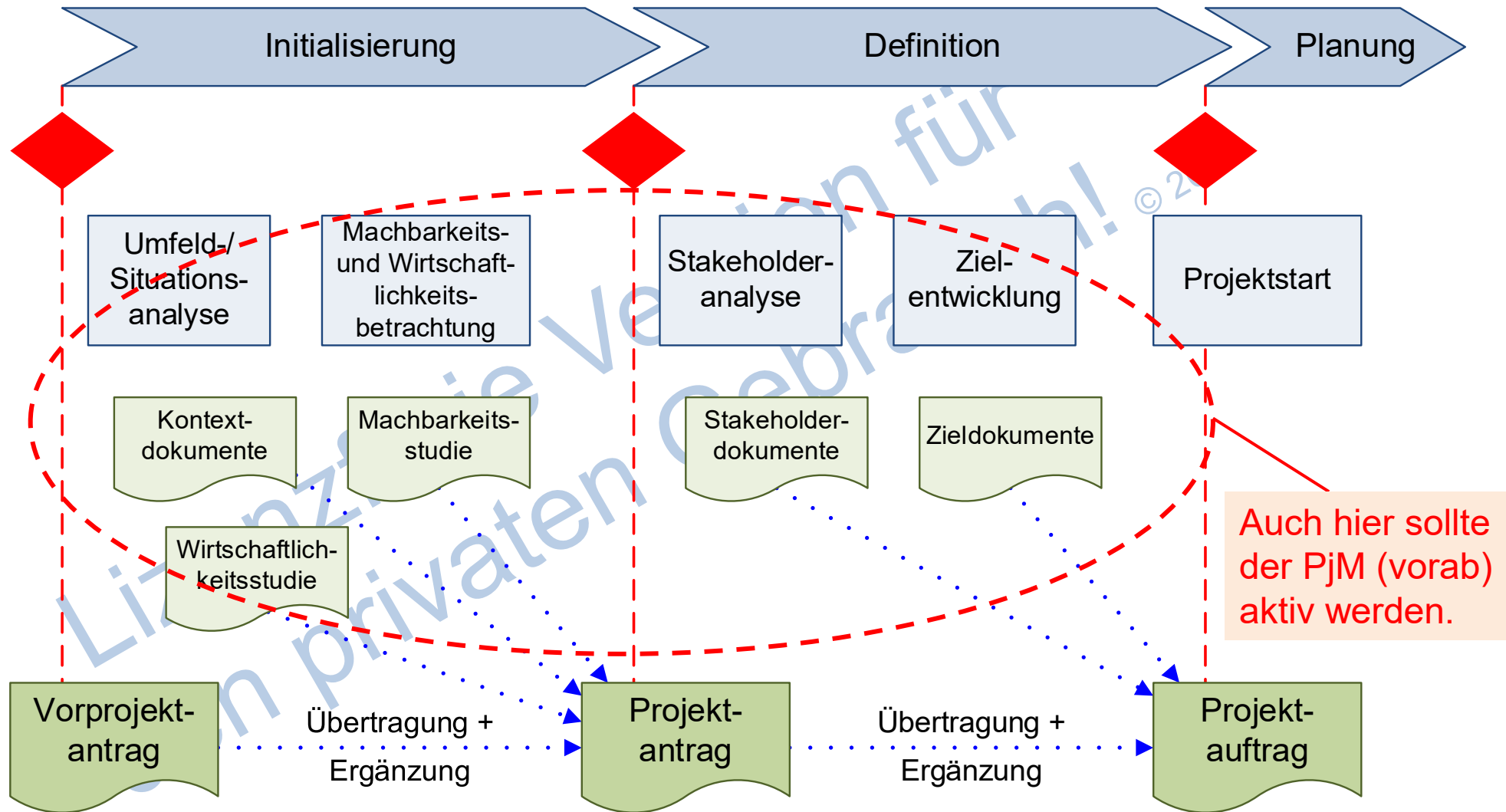
In der Praxis wird daher entweder ...

1. ein Vorprojektmanager benannt, der bis zur Unterzeichnung des Projektauftrags an der Ausarbeitung der Details arbeitet oder
2. der Projektmanager schon sehr früh bestimmt (ohne Kenntnis der genauen Projekteinhalte).

In beiden Fällen gilt jedoch:

Der Projektmanager sollte bei der Erstellung der wichtigsten Projektdokumente (siehe nächste Folie) beteiligt sein.

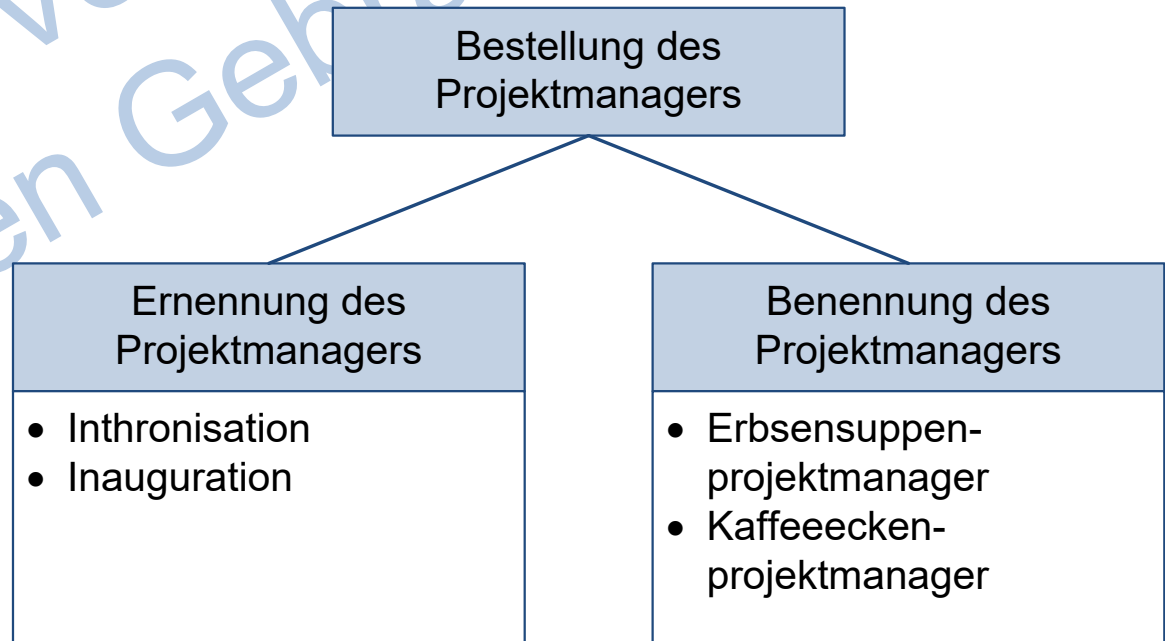


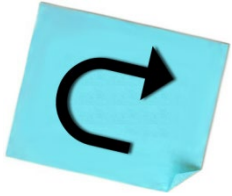




Der Projektmanager wird ernannt und nicht benannt. Eine Ernennung ist formaler als eine Benennung und setzt eine „Ernennungsprozedur“ (teilweise als „Inthronisation“ oder auch „Inauguration“ bezeichnet) voraus, während eine Benennung auch „beiläufig“ erfolgen kann. Hier wird dann auch von „Erbsensuppenprojektmanager“ (ist beim Mittagessen benannt worden) oder vom „Kaffeeckenprojektmanager“ (stand zufällig zum falschen Zeitpunkt in der Kaffeecke) gesprochen.

Häufig wird vor Projektstart ein Vorprojektmanager benannt / bestimmt, der dann mit Unterzeichnung des Projektauftrags zum Projektmanager ernannt wird.





Wie und wann wird in Ihrer Organisation ein Projektmanager ernannt oder bestimmt? Ist das eine gute und allgemein anerkannte Vorgehensweise?

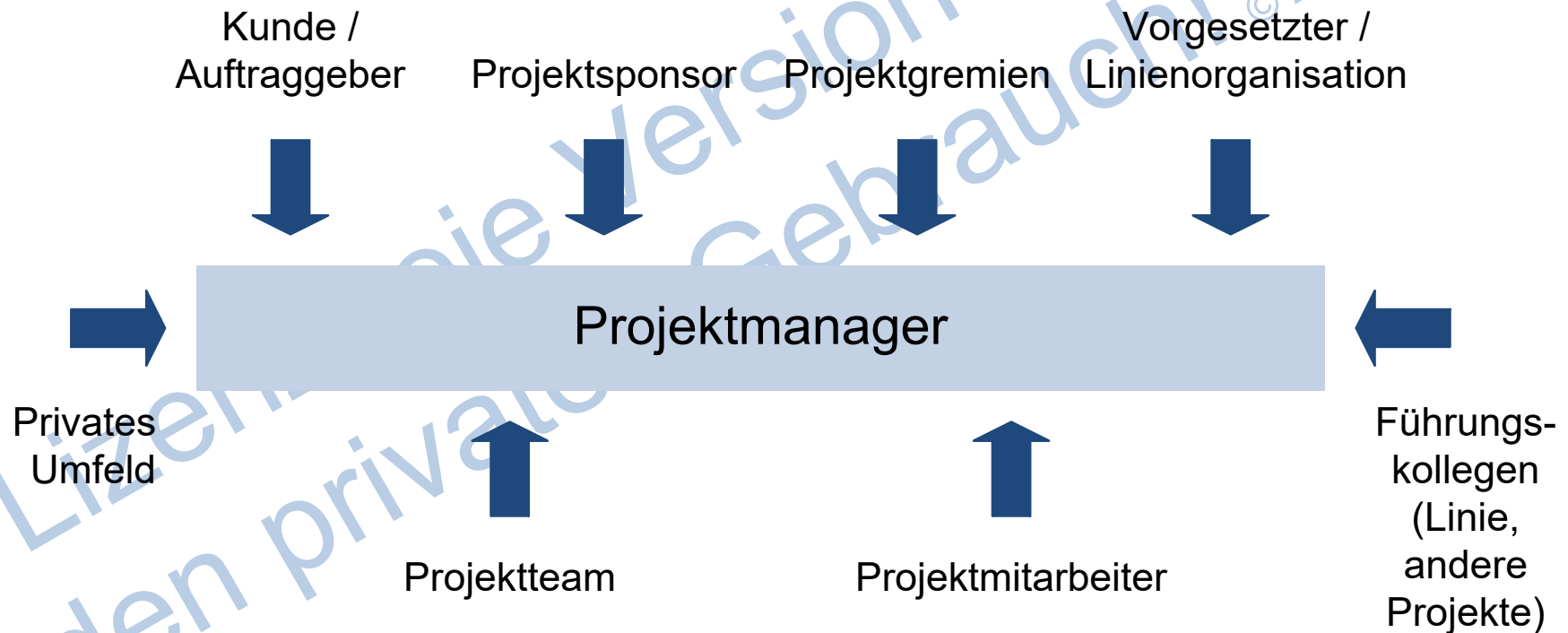
Ist der Begriff „Projektmanager“ positiv besetzt und ist die Ernennung zum Projektmanagers eine Auszeichnung?

Dauer:
15 Min.

Keine
Muster-
lösung!

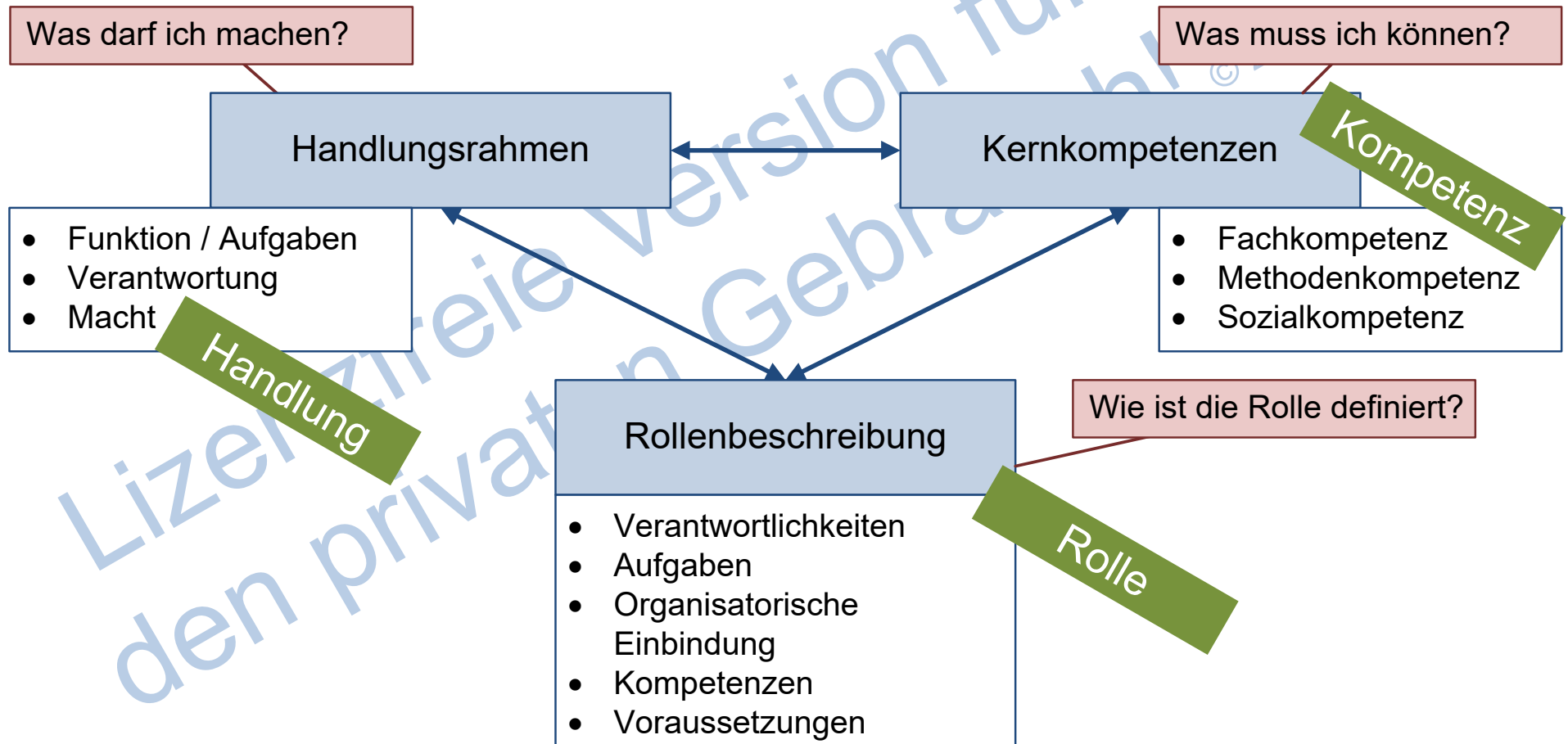


Der Projektmanager befindet sich in einer Sandwichposition zwischen Auftraggeber(n) und Projektteam – er ist gleichermaßen Führungskraft wie Geführter.



nach /Bohinc12/

Folgende drei Perspektiven können zur Beschreibung des Tätigkeitsspektrums eines Projektmanagers verwendet werden:



Über den Handlungsrahmen kann beschrieben werden, welche Funktion (Aufgaben), Verantwortung und Macht der Projektmanager besitzt.

Der Handlungsrahmen muss nicht mit Projektstart definiert sein, sondern kann sich aus den tatsächlichen Gegebenheiten im laufenden Projekt ableiten.

Allerdings ist dies gefährlich: Sollte es „im Projekt eng werden“, so hilft ein nicht-schriftlich fixierter Handlungsrahmen (dem Projektmanager) wenig.

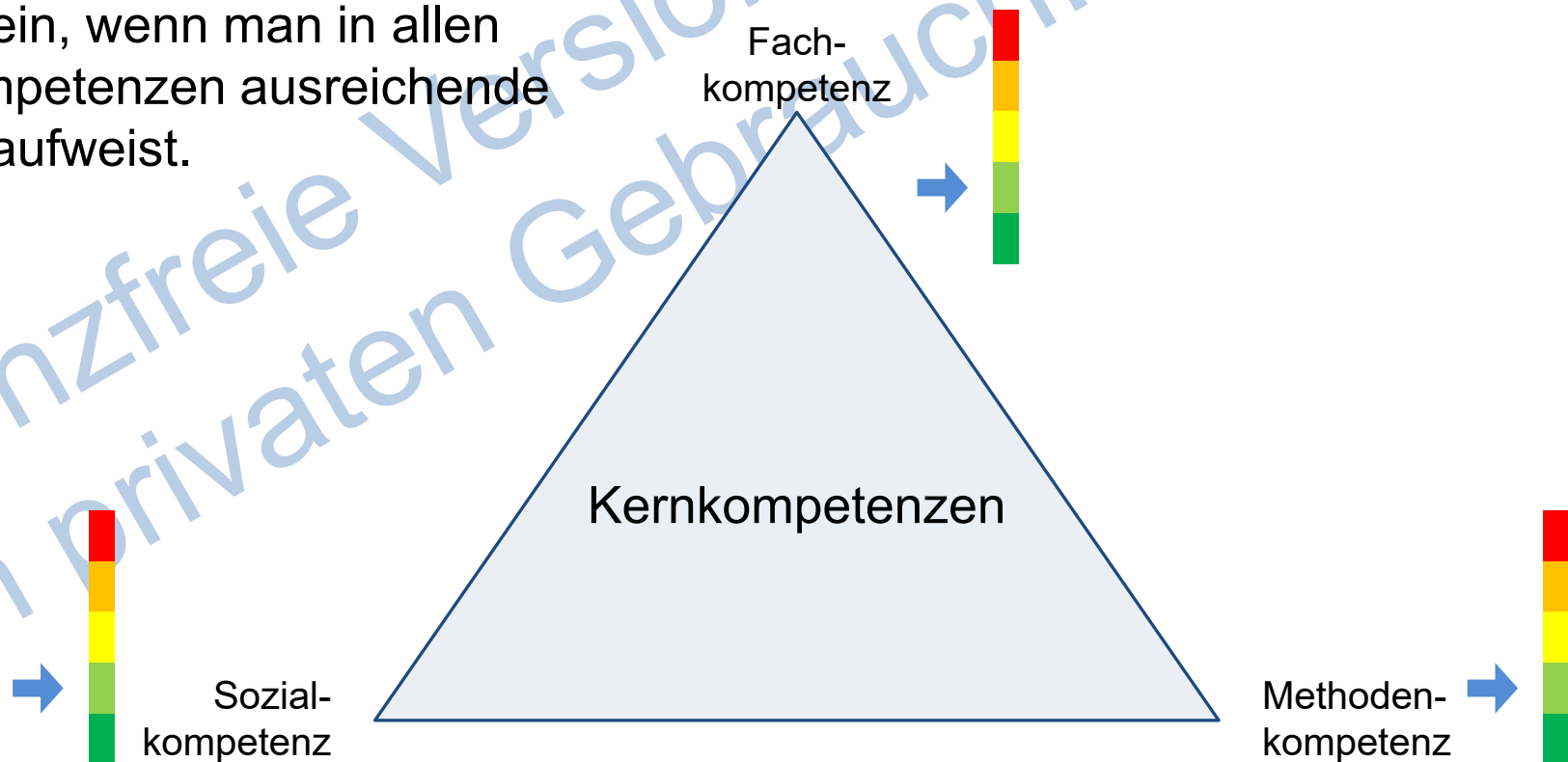
Die typischen Bestandteile und Fragen über die der Handlungsrahmen definiert werden kann sind auf der nachfolgenden Folie dargestellt.

Bestandteile	Fragen	Beispiele
Funktion / Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Was muss ich tun? • Welche Funktionen muss ich übernehmen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Moderieren • Planen • Informieren • Anweisen • Kontrollieren
Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Verpflichtungen habe ich gegenüber Dritten • Wofür muss ich Rechenschaft ablegen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Erreichung der Projektziele • Einhaltung der Termine • Sicherstellung der Informationen an den Entscheider
Macht	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Rechte und Befugnisse habe ich? • Wem gegenüber bin ich weisungsbefugt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsverteilung • Zugang zu Informationen • Kontrolle der Arbeitsergebnisse • Unterzeichnung von Verträgen • Zugriff auf Budget

/Kraus14/

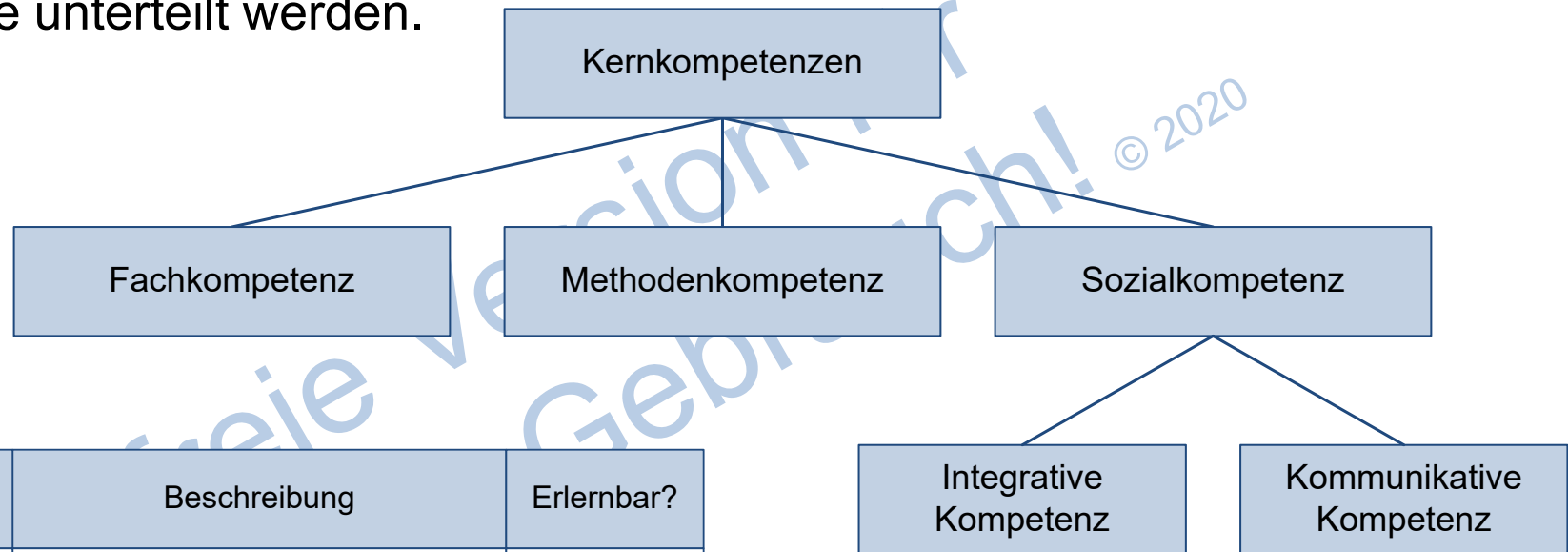
Der Projektmanager benötigt verschiedene Kernkompetenzen, um die an ihn gestellten Aufgaben bewältigen zu können. Hier wird im Allgemeinen zwischen der Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz unterschieden.

Als Projektmanager wird man nur dann erfolgreich sein, wenn man in allen drei Kernkompetenzen ausreichende Fähigkeiten aufweist.



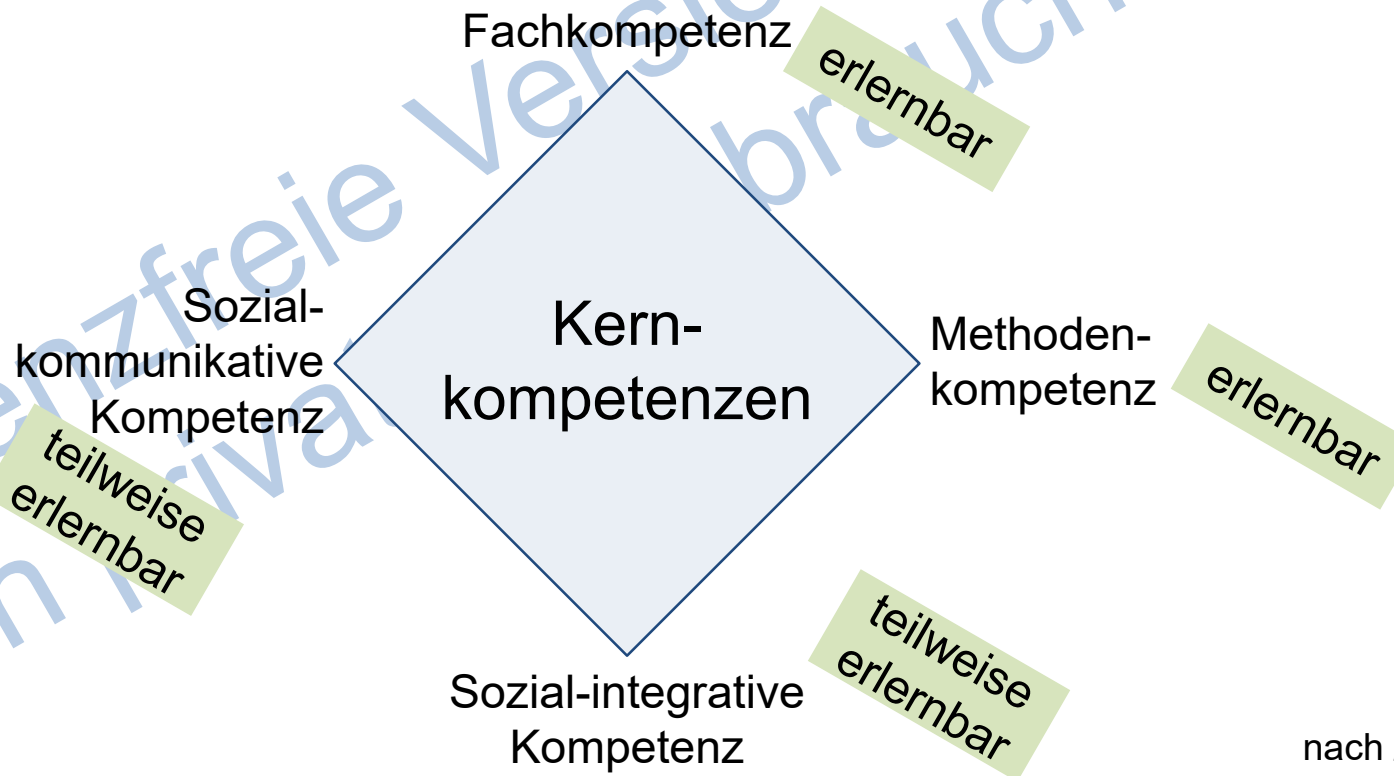


Die Sozialkompetenz kann weiter in eine integrative und eine kommunikative Komponente unterteilt werden.



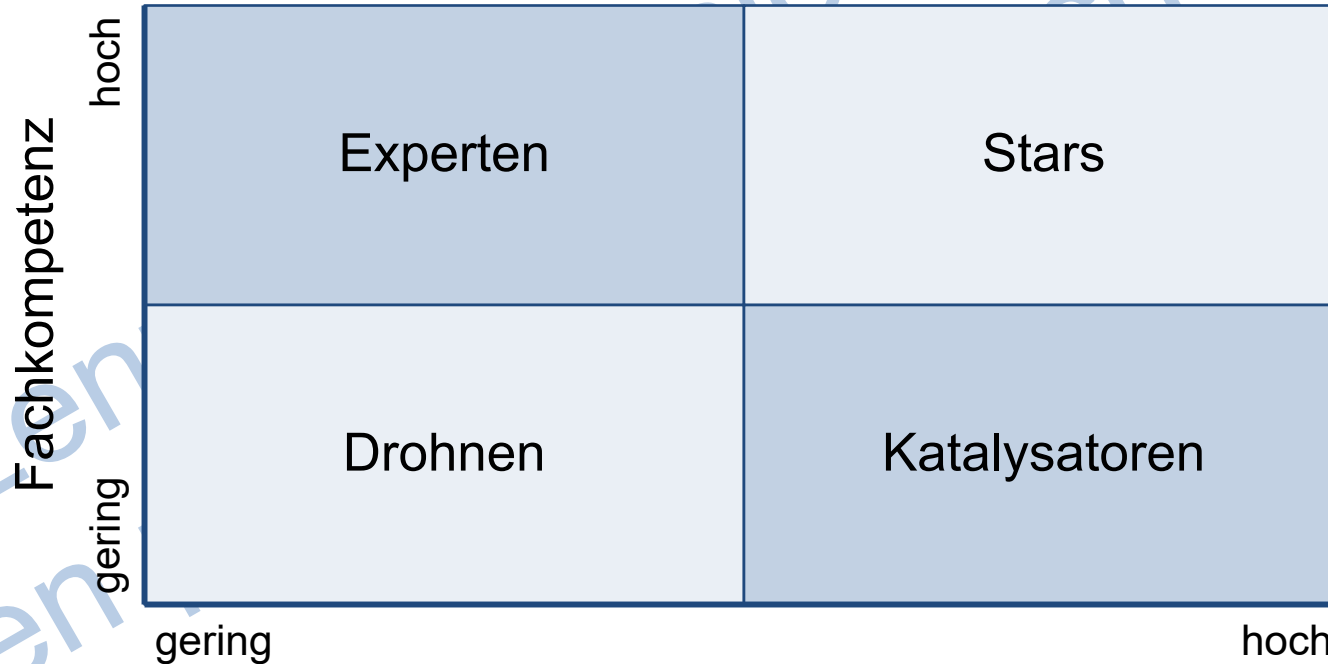
Kernkompetenz	Beschreibung	Erlernbar?
Fachkompetenz	Fachliche Fähigkeiten, die den Projektinhalt betreffen	Ja
Methodenkompetenz	(Fachliche) Fähigkeiten, die den Projektablauf betreffen	Ja
Sozial-integrative Kompetenz	Fähigkeiten im Umsetzen von Abläufen („Organisationstalent“)	Nur teilweise
Sozial-kommunikative Kompetenz	Fähigkeiten im (direkten) Umgang mit Menschen	Nur teilweise

Nicht alle für einen Projektmanager (notwendigen) Kernkompetenzen sind erlernbar: Während die Fachkompetenz und die Methodenkompetenz weitestgehend durch Lernen angeeignet werden kann, trifft dies für die sozial-integrativen und sozial-kommunikativen Kompetenzen nicht oder nur teilweise zu.



nach /Daigeler15/

Stellt man die Fachkompetenz eines Projektmanagers der Methoden- und Sozialen Kompetenz gegenüber, so erhält man eine 2x2-Matrix, deren Felder mit „sprechenden“ Bezeichnungen versehen werden können.



Methodenkompetenz und Soziale Kompetenz

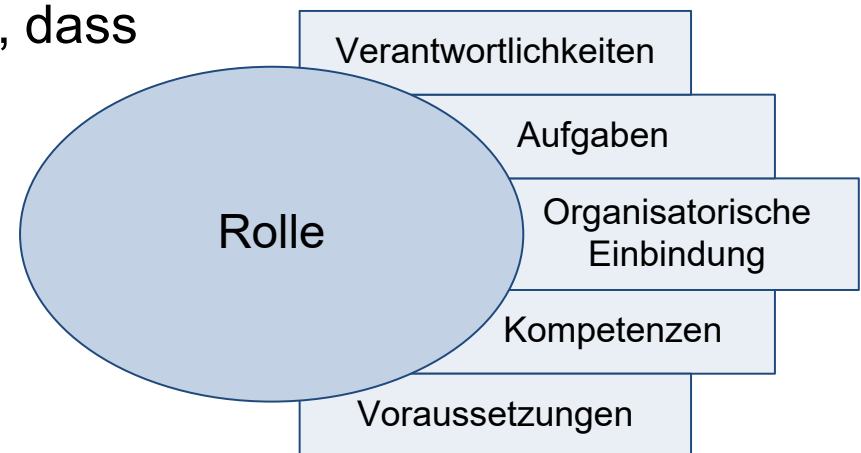


Über Rollen werden die generellen Tätigkeiten im Projekt den Mitarbeitern zugewiesen. Eine Rollendefinition/-beschreibung regelt die Verantwortlichkeiten, schafft Klarheit und Sicherheit – dies ist insbesondere für den Projektmanager wichtig.

Rollenbeschreibungen sollten vor Projektbeginn, zumindest für die wichtigsten Rollen, schriftlich fixiert werden. Ein Projektmitarbeiter kann mehrere Rollen gleichzeitig haben, jedoch sollte darauf geachtet werden, dass sich diese nicht widersprechen.

Die Rolle des Projektmanagers wird ab einer bestimmten Projektgröße (ab etwa fünf Teammitgliedern) so umfangreich, dass der Projektmanager keine weitere Rolle im Projekt besetzen sollte.

Eine mögliche Rollenbeschreibung für einen Projektmanager ist auf der nächsten Folie dargestellt.





Die Rollen-
beschreibung
für einen
Projektmanager
könnte (in
Kurzform) so
aussehen.

Die roten Pfeile
deuten auf
„übliche“
Diskussionspunkte
hin.

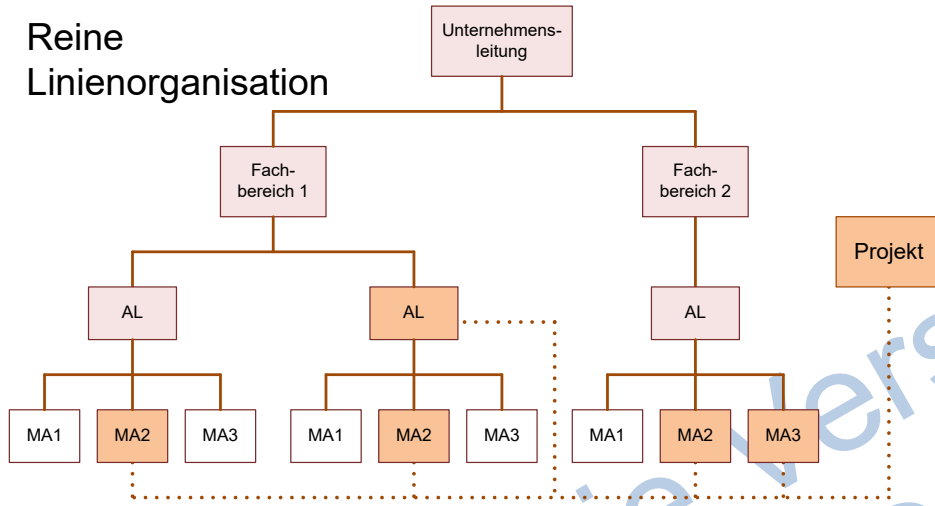
Verantwortlichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Titel: Projektmanager • Alle Belange zur Umsetzung des Projekts • Erfüllung des Projektauftrags (Project Charters)
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Zielermittlung und -verfolgung • Kommunikation mit allen Stakeholdern • Aufbau und Führung des Teams • Koordination aller Projektaktivitäten • Erstellen des Projektplans • Überwachen der Durchführung • Berichten an das Management
Organisatorische Einbindung	<ul style="list-style-type: none"> • Dem oberen Management direkt unterstellt • Keine weitere Einbindung in die Linie • Erhält Team-MAs während der Projektlaufzeit disziplinarisch zugeordnet
Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Zeichnungsberechtigt bis 50 T€ • Weisungsbefugt gegenüber allen Teammitgliedern • Änderungen bis 20 T€ ohne Rücksprache erlaubt
Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> • Führungsfähig und durchsetzungsstark • Projektmanager-Expertise (Kurs mit Zertifikat) • Ausgewiesene Kommunikationsfähigkeiten • Soziale Kompetenzen



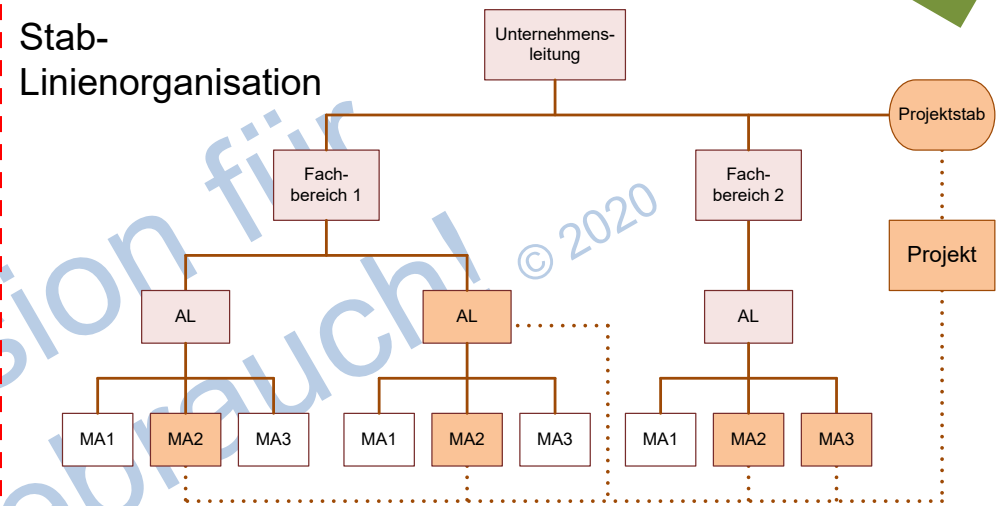
Die Projektorganisation innerhalb eines Unternehmens bestimmt maßgeblich, welche Aufgaben und Verantwortungen / welche Rolle ein Projektmanager erhält – es wird zwischen folgenden vier Projektorganisationen unterschieden (siehe folgende Folien):

- **Reine Linienorganisation (auch Einflussorganisation):** Hier werden aus der Linie (Abteilung, Fachbereich) heraus Projekte mit Linienmitarbeitern bearbeitet
- **Stab-Linienorganisation:** Neben der Linie existieren Stabsstellen, die Projekte zu verantworten haben; diese Stäbe sind direkt dem obersten Linienverantwortlichen zugeordnet
- **Matrixorganisation:** Neben der Linienorganisation gibt es eine Projektorganisation. Die Mitarbeiter werden dem Projekt und der Linie zugeordnet und sind in beiden Bereichen tätig
- **Reine Projektorganisation:** Die Linie hat für die Projektarbeit keine Relevanz; alle Projektteammitglieder werden (temporär) dem Projekt zugeordnet und haben keine Aufgaben in der Linie

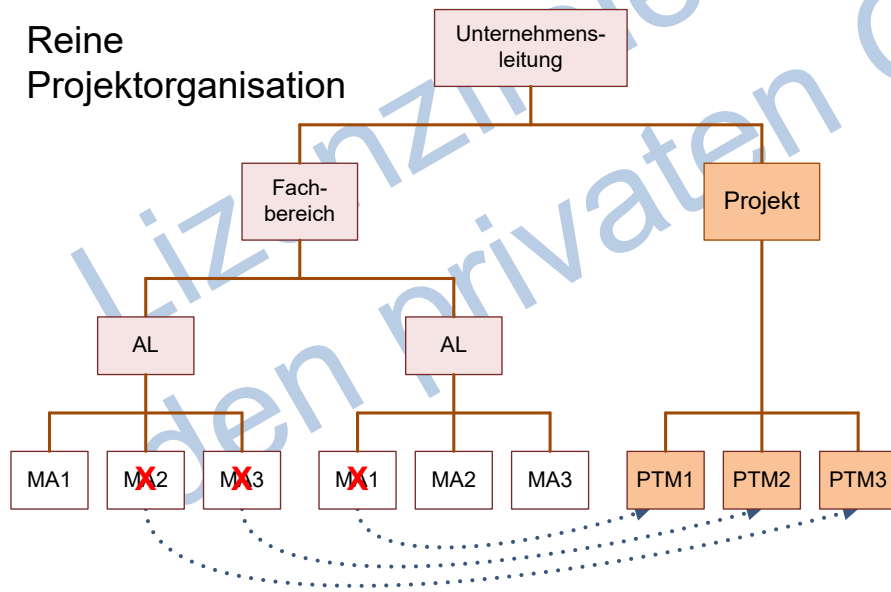
Reine Linienorganisation



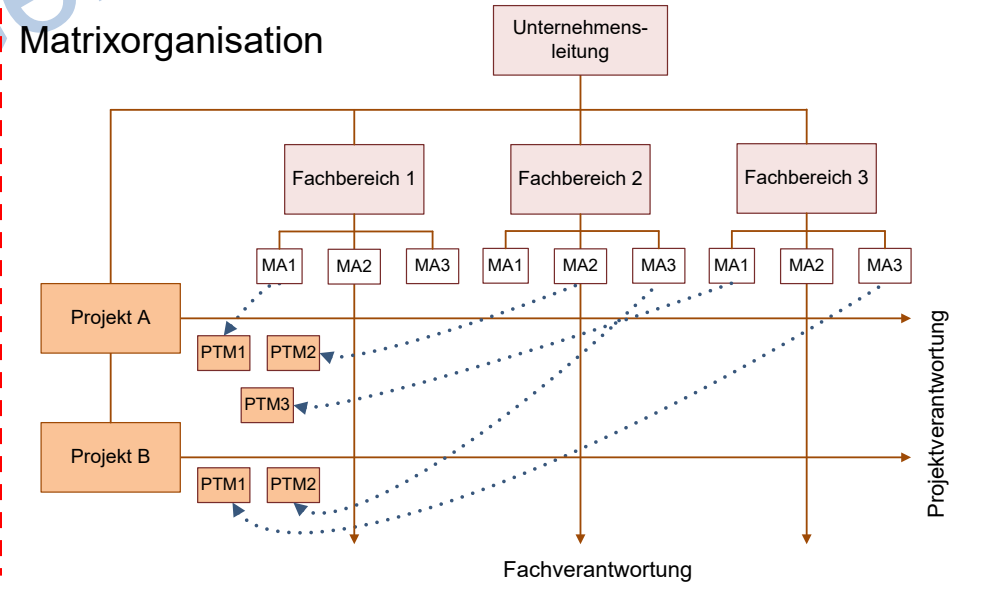
Stab-Linienorganisation




Reine Projektorganisation



Matrixorganisation



Aus der Organisationsform eines Projekt ergibt sich die Charakterisierung der Projektmanager-Rolle.

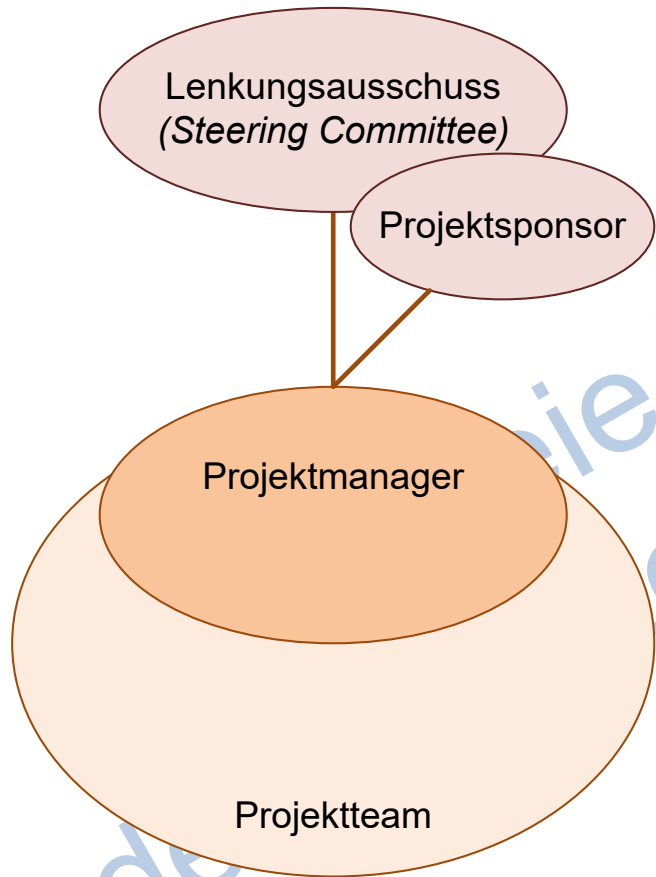
	Organisationsform	Charakterisierung der Projektmanager-Rolle
Kümmerer ●  ● Macher	Reine Linienorganisation	Der Projektmanager kommt aus dem Fachbereich und ist dort auch jemandem unterstellt
	Stab-Linienorganisation	Der Projektmanager wird von der Unternehmensleitung bestimmt und ist dieser direkt unterstellt
	Matrixorganisation	Der Projektmanager agiert eigenständig und unabhängig von der Linie und berichtet an die Unternehmensleitung. Die Mitglieder des Teams werden zum Teil direkt dem Projekt zugeordnet
	Reine Projektorganisation	Der Projektmanager agiert eigenständig und unabhängig von der Linie und berichtet an die Unternehmensleitung. Die Projektteammitglieder werden aus der Linie herausgelöst

Jedes Projekt besitzt einzelne Projektgremien, die je nach Kontext-Einbettung oder Projektgröße unterschiedlich viele Projektrollen enthalten können. Auf den nachfolgenden Folien sind drei typische Projektgremienstrukturen dargestellt – diese können folgendermaßen beschrieben werden:

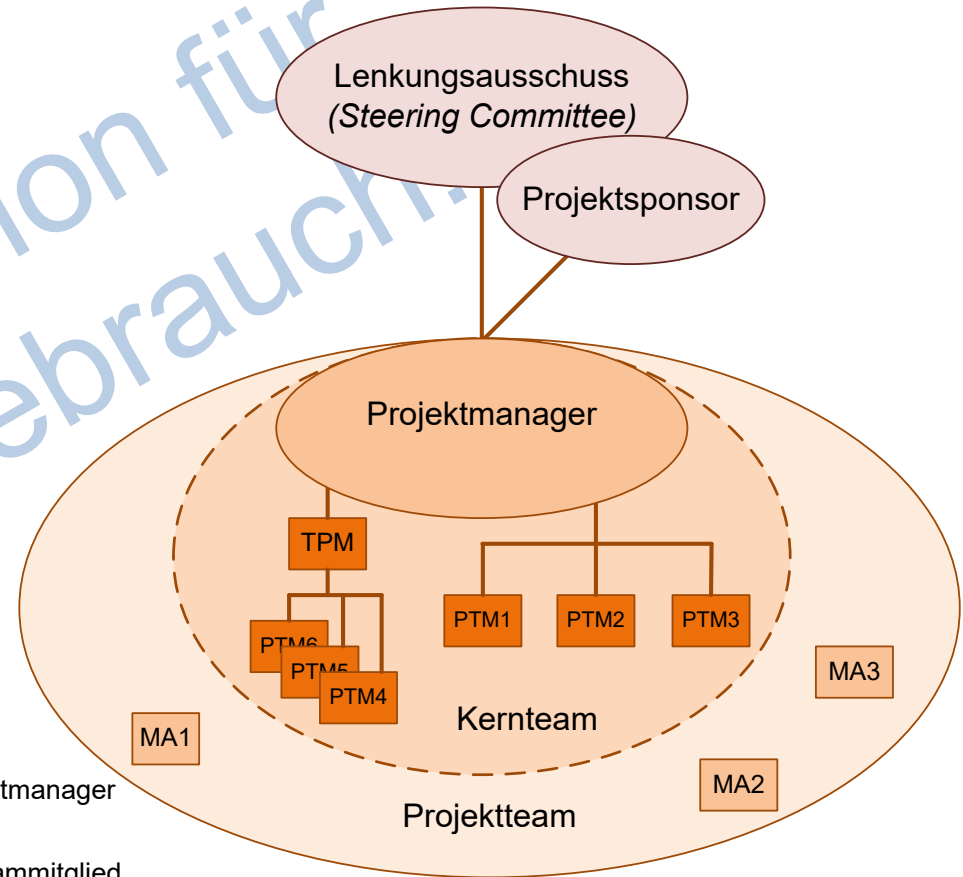
1. Der **minimale Aufbau** (für kleine Projekte): Hier gibt es neben dem Projektmanager noch den Projektsponsor, den Lenkungsausschuss und das Projektteam. Die Aufgaben des Projektmanagers sind vergleichsweise einfach
2. Der **typische Aufbau** für mittelgroße Projekte: Das Projektteam umfasst Mitarbeiter, die ausschließlich für das Projekt arbeiten (und dem Projektmanager unterstellt sind) – dies ist das Projektkernteam. Weitere Mitarbeiter aus dem Projektteam arbeiten auch für andere Projekt oder die Linie. Der Projektmanager muss sich stark auf die Teamentwicklung kümmern
3. Der **Aufbau für große Projekte**: Bei großen Projekten gibt es eine große Anzahl von Rollen: Viele davon sind direkt mit der Rolle des Projektmanagers verbunden. Der Projektmanager muss sich daher in erster Linie um die Kommunikation (und das Stakeholdermanagement) kümmern



1. Minimaler Aufbau



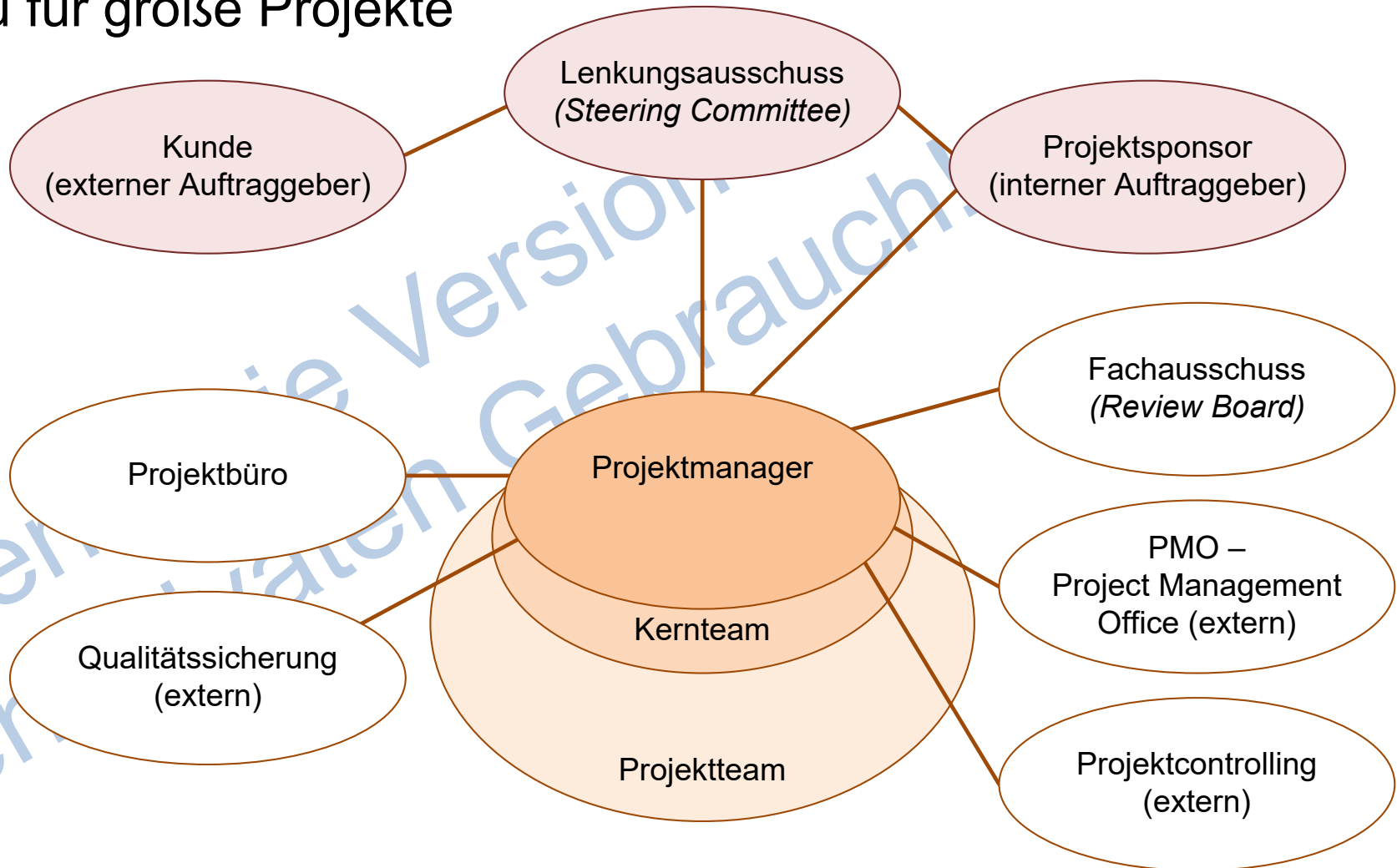
2. Typischer Aufbau

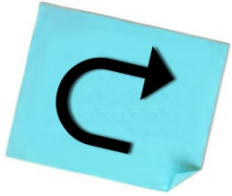


- TPM Teilprojektmanager
- PTM Projektteammitglied
- MA Mitarbeiter (generell)



3. Aufbau für große Projekte





Erstellen Sie eine Rollenbeschreibung für den Projektmanager in Ihrem Projekt / in Ihrem Unternehmen.

Zusätzliche Fragestellungen:

Dauer:
30 Min.

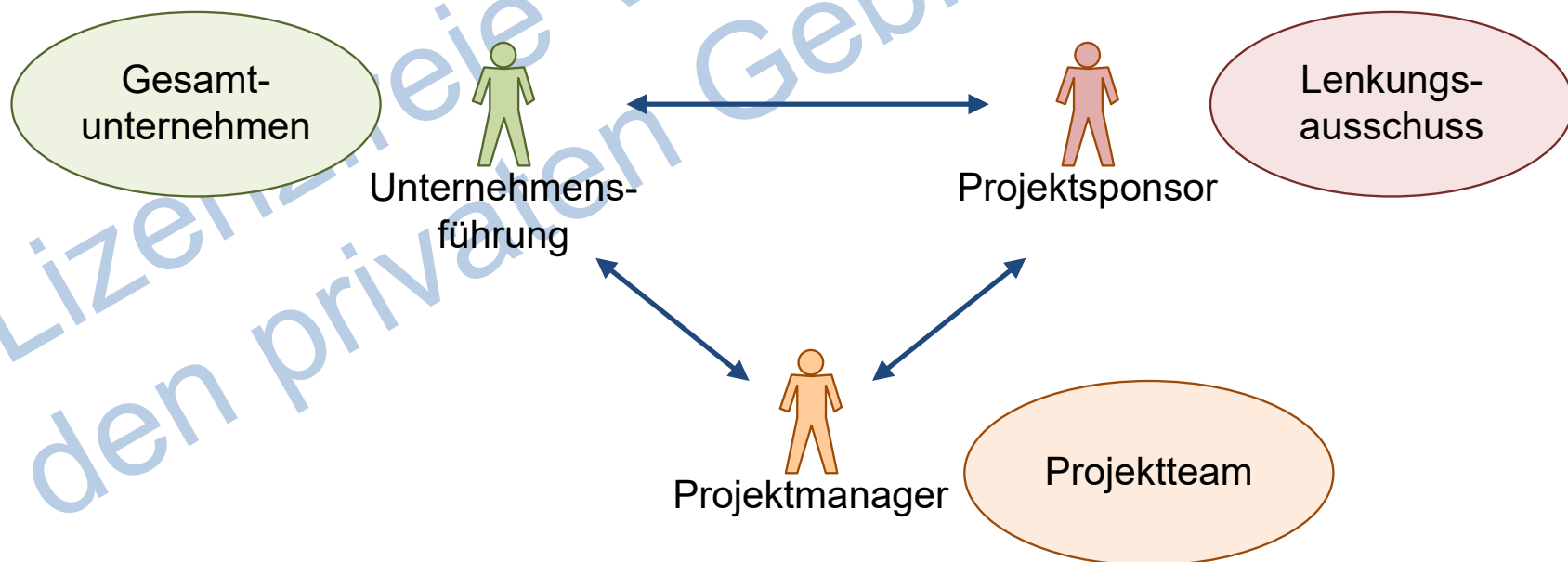
1. Muss der Projektmanager bei Ihnen Fachexperte sein?
2. Wird der Projektmanager bei der Rollenbeschreibung befragt oder involviert?
3. Wann und durch wen wird bei Ihnen die Rollenbeschreibung vorgenommen? Wie lange dauert dies typischerweise?
4. Wird die Rollenbeschreibung im Projektverlauf „gelebt“ und gegebenenfalls angepasst?

Keine
Muster-
lösung!



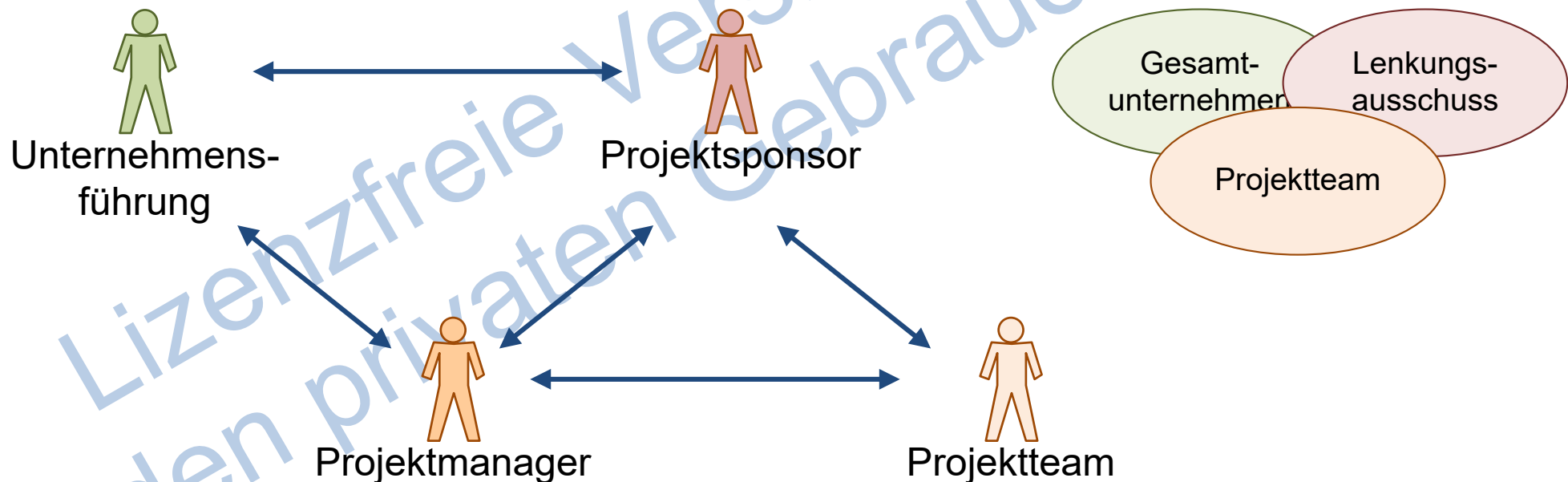
Der Projektmanager agiert immer im Spannungsfeld zwischen den Interessen des Gesamtunternehmens und denen des Projekts. Dabei muss er sich stark mit der Unternehmensführung und dem Projektsponsor auseinandersetzen, die üblicherweise beide in der Unternehmenshierarchie über ihm stehen.

Wenn es der Projektmanager schafft, alle drei Interessenslagen zu bedienen, so ist dies ein wesentlicher Baustein zu einer erfolgreichen Projektführung.





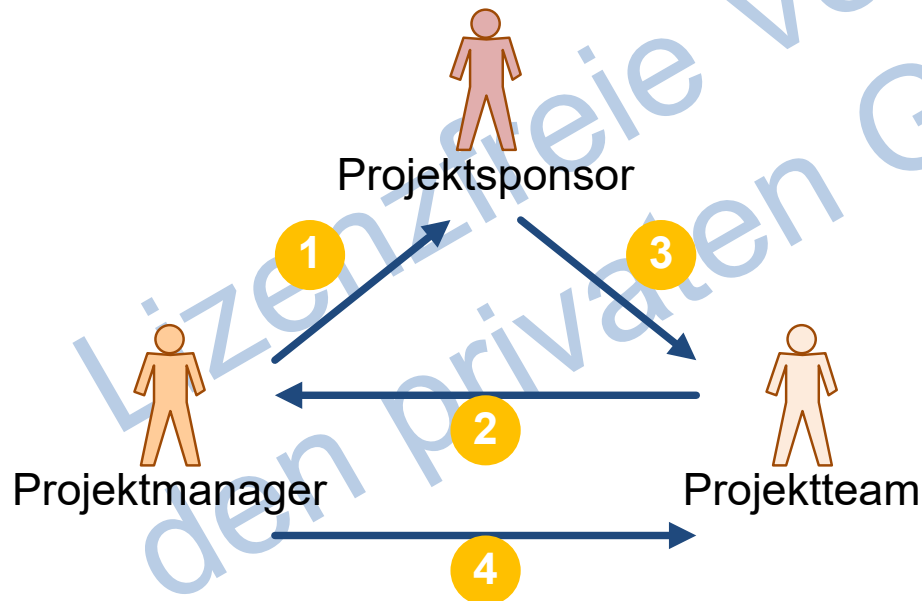
Neben dem Projektsponsor und der Unternehmensführung muss der Projektmanager auch das (eigene) Projektteam beachten. Die Teamentwicklung und -führung ist eine der Hauptaufgaben des Projektmanagers: Hier gilt es, die Kommunikation zu fördern und mögliche Reibungen / Konflikte zu minimieren.



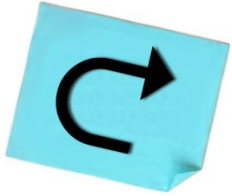
Aus dem Spannungsfeld

Projektsponsor – Projektmanager – Projektteam

können sich Reibungspunkte ergeben. Hinz /Hinz13/ benennt vier typische „Ungleichgewichte“ (Punkte 1 bis 4) die häufig auftreten: Diese sind hier als „Gefahren“ aufgeführt. Als Projektmanager sollten Sie auf Symptome achten, die auf ein Ungleichgewicht hindeuten und entsprechend gegenwirken.



Nr.	Gefahr	Beschreibung
1.	Alleskönner	Der Projektmanager schwingt sich zum Alleskönner auf
2.	Heimlicher Anführer	Ein Teammitglied macht sich zum heimlichen Anführer des Teams
3.	Übervater	Der Projektsponsor fühlt sich als Übervater
4.	Oberster Sachbearbeiter	Der Projektmanager verhält sich als oberster Sachbearbeiter



Schauen Sie sich die Konstellation
Unternehmensführung – Projektsponsor – Projektmanager
in Ihrem Projekt an.

Welche Reibungspunkte und daraus resultierende Probleme oder
Gefahren gibt es? Welche davon werden gelöst, welche nicht?

Dauer:
20 Min.

Keine
Muster-
lösung!



Ein Projektmanager sieht sich häufig Vergleichen zu ...

- Abteilungsleitern und
- Fachexperten (engl. *SMEs* = *Subject-matter Experts*)

ausgesetzt.

Auf nächsten beiden Folien werden diese Vergleiche aus einer Innensicht (= Selbstverständnis) tabellarisch wiedergegeben.

Linie	Projekt
<ul style="list-style-type: none">• Abteilungsleiter• Fachexperte	<ul style="list-style-type: none">• Projektmanager

Achtung:

Vielfach werden solche Gegenüberstellungen in der Literatur stark „schwarz-weiß“ präsentiert, so dass die Projektstätigkeit und der Projektmanager sehr positiv, alles mit der Linien- oder Fachtätigkeit zusammenhängende aber sehr schlecht dargestellt wird. In der Realität sind die Unterscheidungen feiner.



Ein Abteilungsleiter agiert in der Linie und ist bestrebt, die Funktionsfähigkeit seiner Abteilung zu gewährleisten; meistens wird dies durch Reduzierung äußerer Einflüsse erreicht. Ein Projektmanager hingegen muss versuchen, Änderungen die sich aus dem Projekt ergeben, möglichst effizient in die Umsetzung zu bringen. Nachfolgende Tabelle stellt beide Ansätze gegenüber.

Abteilungsleiter (innerhalb der Linie)	Projektmanager (außerhalb der Linie)
Fach- und Funktionsorientierung	Aufgaben- und Problemorientierung
Veränderungsvermeidend	Veränderungssuchend
Organisations- und Hierarchiebewusst	Hierarchievermeidend
Risikoavers oder Risikomeidend	Risikoorientiert
Führung durch persönliche Weisung	Führung durch Selbstorganisation und Eigenverantwortung



Ein Fachexperte (in der Linie) orientiert sich stark an Aufgaben, die er abschließen möchte, der Projektmanager muss eher Dinge in Bewegung bringen.

Fachexperte (innerhalb der Linie / einer Fachabteilung)	Projektmanager (außerhalb der Linie)
Loyalität besteht in erster Linie gegenüber seinem Fach, seiner Abteilung oder seinem Linienvorgesetzten. Der Fachexperte optimiert die fachliche Qualität	Loyalität besteht in erster Linie dem Projekt bzw. dem Projektauftraggeber gegenüber; denkt in Projekt-Zusammenhängen
Die Funktion besteht darin, das Fach- und Spezialwissen zur Verfügung zu stellen oder anzuwenden	Der Projektmanager übernimmt in erster Linie Führungsfunktionen, um ein definiertes Projektziel in der verfügbaren Zeit und mit dem vorhandenen Budget im Projektteam zu erreichen
Der Fachexperte führt die Fachaufgaben alleine oder zusammen mit weiteren Experten durch	Der Projektmanager akzeptiert, dass jemand anderer die Aufgabe durchführt, die er selbst vielleicht schneller und besser erledigen würde (er delegiert und gibt Verantwortung ab)
Die Basis für die Erledigung von Aufgaben ist meistens die Zuordnung durch Führungskräfte	Aufgaben werden nicht nur aufgetragen, der Projektmanager ergreift selbst die Initiative, setzt Ziele, bringt Dinge in Gang
Der Fachexperte erledigt Aufgaben mehr oder weniger als „Einzelkämpfer“	Der Projektmanager erledigt Aufgaben im Team oder delegiert diese an seine Teammitglieder

nach /Patzak14/



Der Projektmanager muss im Wesentlichen vier Prozesse zur Teamgestaltung managen (nach /Bohinc12/):

- **Personalbedarf planen und das Projekt organisieren:** Planen des Personalbedarfs heißt, Projektrollen und Verantwortungen im Projekt zu identifizieren und Berichtswege festzulegen. Damit wird die Organisation des Projekts beschrieben. Der Projektmanager legt die Strukturen für die Durchführung des Projekts fest
- **Projektteam zusammenstellen:** Dies bedeutet, die Mitarbeiter für das Projekt zu gewinnen und mit ihrem Personalverantwortlichen den Einsatz im Projekt vereinbaren
- **Projektteam entwickeln:** Leistungsfähig ist ein Projektteam erst dann, wenn aus der Gruppe von Menschen mit jeweils unterschiedlichen Kompetenzen ein Team geworden ist, das an einem Strang zieht. Dies geschieht nicht automatisch. Eine der wichtigsten und für den Projekterfolg entscheidenden Führungsaufgaben ist es, das Projektteam zu entwickeln
- **Projektteam leiten:** Der Projektmanager leitet das Projektteam, indem er die klassischen Führungsaufgaben wahrnimmt: Arbeiten im Team koordinieren, Leistung des Teams und der einzelnen Teammitglieder beobachten, den Teammitgliedern Feedback geben und ihnen bei der Lösung von Problemen helfen



Der „faule Projektmanager“ nach Taylor (1/2)

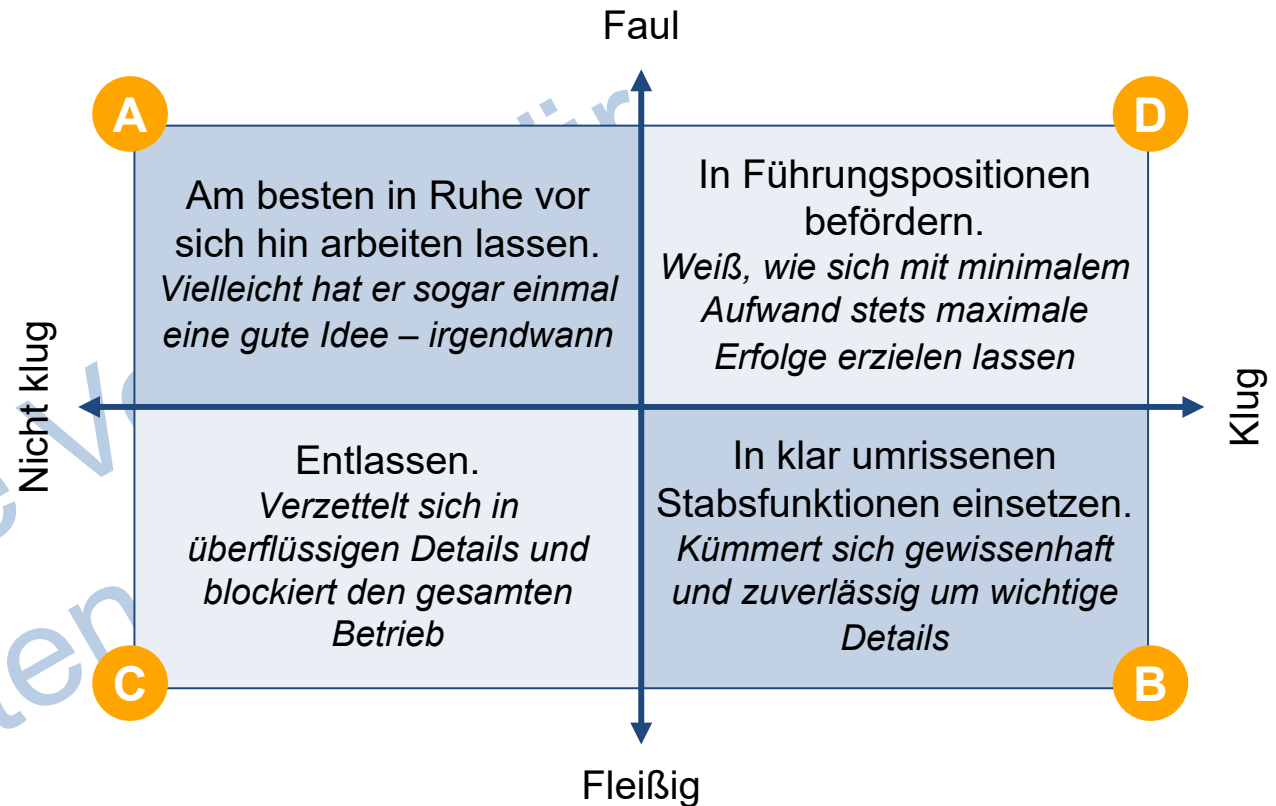
Der britische Autor Taylor /Taylor11, Taylor15/ hat das Buch „Lazy Project Manager“ verfasst. Der deutsche Titel „Projektmanagement für Faulenzer“ lässt vermuten, dass es um Projektmanager geht, die sich ihren Aufgaben entziehen. Tatsächlich beschreibt das Buch aber, wie man als Projektmanager die Projektarbeit so organisiert, dass die wichtigsten Themen erkannt und umgesetzt werden, die unwichtigsten aber nicht. Hierzu beschreibt Taylor den Typus des „intelligenten Faulenzers“, den er als prädestiniert dafür hält, eine Führungsrolle in Projekten zu übernehmen.

Die Basis des faulen Projektmanagers sieht Taylor in einer Klassifizierung des preußischen Generalfeldmarschalls von Moltke, der Mitte des 19. Jahrhunderts Offiziersanwärter in vier Typen unterteilte, die dann zur Karriereempfehlung herangezogen wurden (siehe nächste Folie). Demnach sind diejenigen Offiziere zu fördern, die faul („lazy“) und klug sind (Bereich D in der Grafik auf der nächsten Folie), denn sie werden darauf achten, dass die Aufgaben möglichst effizient umgesetzt werden und dafür entsprechende Strukturen schaffen.



Taylor /Taylor11/ schreibt:
 „Generalfeldmarschall von Moltke teilte alle Offiziere seines Korps gemäß ihren geistigen und körperlichen Eigenschaften in diese vier Kategorien ein. Sein Korps bestand demzufolge aus den folgenden Typen (bei deren Bezeichnung der Generalstabschef der preußischen Armee im 19. Jahrhundert keine Rücksicht auf politische Korrektheit nehmen musste):

- Typ A: geistig stumpf und körperlich träge;
- Typ B: geistig klar und körperlich dynamisch;
- Typ C: geistig stumpf und körperlich kräftig;
- Typ D: geistig klar und körperlich faul.“



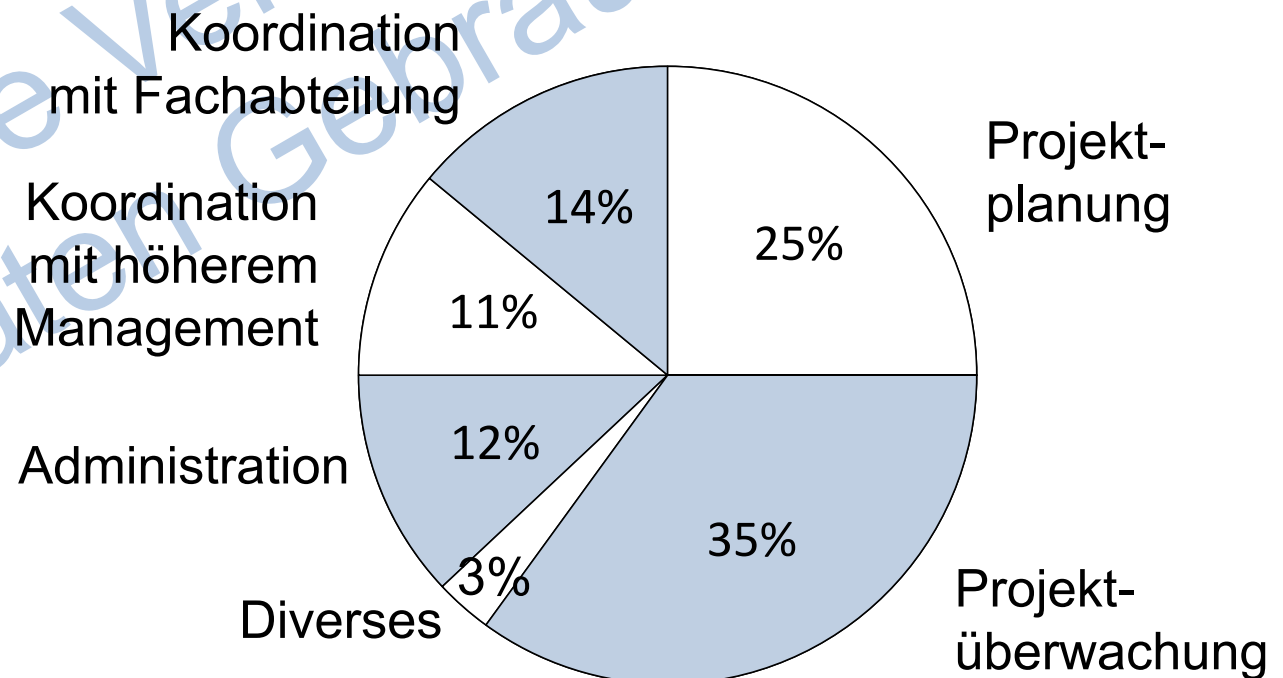


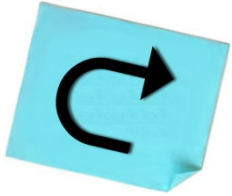
Stellt man die Fähigkeiten eines Projektmanagers und die Qualität des Projektmanagements gegenüber, so ergibt sich folgende 2x2-Matrix, aus der sich ablesen lässt, dass der Projektmanager für den Projekterfolg wichtiger ist als die Werkzeuge und Methoden des Projektmanagements.

Projektmanagement	gut	„Erfolg ist sehr unsicher“	„Alles läuft rund“
	schlecht	„Das Scheitern ist vorhersehbar“	„Es kann trotzdem klappen“
		schlecht	gut
		Projektmanager	



Betrachtet man die typische prozentuale Aufgabenverteilung eines Projektmanagers (in mittelgroßen IT-Projekten nach /Wolf-PMT/), so ergibt sich, dass über 50 % des Zeitaufwands eines Projektmanagers für die Projektplanung und -überwachung verwendet wird.





Erstellen Sie eine (prozentuale) Aufgabenverteilung für einem (typischen) Projektmanager in Ihrem Kontext.

Wie interpretieren Sie die Verteilung?

Dauer:
20 Min.

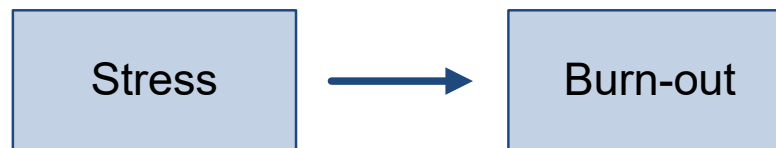
Keine
Muster-
lösung!



Viele Projektmanager stehen in ihren Projekten unter Stress – dies scheint eher die Regel als die Ausnahme zu sein. Daher muss ein Projektmanager „stresstolerant“ sein, also die Fähigkeit besitzen, auch unter Druck effizient das Projektziel zu verfolgen.

Typische Stressfaktoren in Projekten werden bei der GPM /GPM16/ benannt:

- Nicht beherrschte Anforderungen
- Unscharfe Ziele
- Unrealistische Pläne
- Termindruck
- Innovationsdruck
- Kommunikationsprobleme
- Knappes Budget
- Problemdruck
- Leistungsdruck
- Verdrängte Risiken
- Abstimmungsbedarf
- Personenkonflikte
- Ressourcenkonflikte
- Fehler und Störungen





Ein Burn-out entsteht nicht ad-hoc sondern folgt häufig einem Verlauf (mit einzelnen Phasen) entlang diesem vierstufigen Schema /#PMag-Spot-Burn-out-15/:

Nr.	Phase	Beschreibung
1.	Enthusiasmus	Hohes Engagement, vorwiegende Ausrichtung auf berufliche Ziele, eigene Bedürfnisse werden nicht wichtig genommen
2.	Stagnation	Erkenntnis, nicht alles so verwirklichen zu können, wie erwartet. Zunächst Verstärkung des persönlichen Einsatzes und Entwicklung neuer Arbeitsstrategien
3.	Frustration	Gefühl der Machtlosigkeit wird deutlich
4.	Verzweiflung / Apathie	Gleichgültigkeit gegenüber Kollegen und Freunden, frühere Arbeitsziele verlieren an Bedeutung; "Emotionale Entfremdung"

**Frage-
liste**

- Wollen Sie Projektmanager für dieses Projekt sein?
- Haben Sie die fachlichen Voraussetzungen, um Projektmanager für dieses Projekt zu sein?
- Haben Sie (Ihrer Meinung nach) die sozialen Kompetenzen, um Projektmanager für dieses Projekt zu sein? Ist die Sicht von Dritten (außerhalb des Projekts) die gleiche?
- Sind Sie wirklich für den wirtschaftlichen Erfolg dieses Projekts verantwortlich?
- Wissen Sie warum Sie zum Projektmanager ernannt wurden?
- Wer erstellt den Business Case und wer überprüft ihn?
- Wer hat die disziplinarische Verantwortung für das Projektteam?



Für Projektmanager gibt es eine Reihe von Zertifizierungsmöglichkeiten der Fachverbände und Organisationen zum Projektmanagement. Am bekanntesten sind folgende drei Verbände mit ihren Zertifizierungsmöglichkeiten:

- Die GPM/IPMA: Der deutsche Fachverband „Gesellschaft für Projektmanagement“ vergibt vier Projektmanager/-leiter-Zertifikate; Projektmanager sollten zumindest den „Level C“ anstreben
- Das PMI: Der amerikanische Verband „Project Management Institute“ vergibt verschiedene Zertifikate rund um das Projektmanagement; am bekanntesten ist der PMP – „Project Management Professional“
- PRINCE2: Der britische Standard PRINCE2 („Projects in Controlled Environments“) wird durch die Firma AXELOS mit drei Zertifizierungsstufen in den Markt gebracht; angestrebt werden sollte hier das Practitioner-Zertifikat

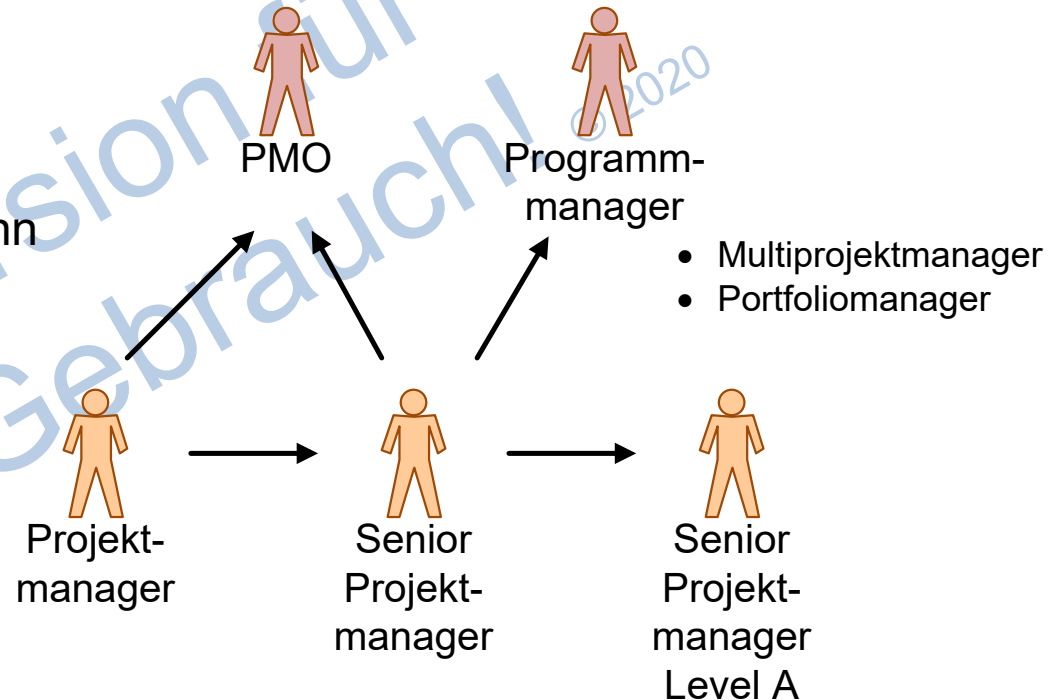
Generell ist es für Projektmanager anzuraten, (zumindest) eines der Zertifikate zu erwerben. Wann welches Zertifikat zu empfehlen ist, kann nicht generell gesagt werden: Hierzu muss der Kontext betrachtet werden.

In einigen Unternehmen gibt es Karriere-
möglichkeiten für Projektmanager. Dabei
wird häufig zwischen der ...

1. reinen Projektmanager-Laufbahn und
einer
2. übergeordneten Management-Laufbahn
unterschieden.

Im ersten Fall findet sich häufig die
Rollenbezeichnung des „Senior
Projektmanagers“, die sich an der
möglichen Projektgröße orientiert.

Im zweiten Fall wird entwickelt sich die
Rolle des Projektmanagers zu einer
strategischen Position, die entweder
Vorgaben für Projekte entwickelt (PMO)
oder mehrere Projekte parallel betreut
(Programmmanager).



Checkliste: Ist die Rolle(nbeschreibung) des Projektmanagers etabliert?



Frage	Ja	Nein	Offen	Maßnahmen
Gibt es eine (schriftlich fixierte) Rollenbeschreibung für den Projektmanager?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ist die Rollenbeschreibung des Projektmanagers umfassend genug?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ist die Rollenbeschreibung des Projektmanagers realistisch?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Passt die Rollenbeschreibung des Projektmanagers zum Projekt / zur Projektgröße und -struktur?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wird die Rollenbeschreibung des Projektmanagers gelebt (und regelmäßig überprüft und angepasst)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kennt der Projektsponsor die Rollenbeschreibung und stimmt er ihr zu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kennt das Projektteam die Rollenbeschreibung und stimmt es ihr zu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



Frage	Ja	Nein	Offen	Maßnahmen
Kann ich gut (für mich und andere) organisieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kann ich schnell Sachverhalte analysieren und Dritten mitteilen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kann ich Aufgaben delegieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kann ich Kritik ertragen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kann ich konstruktive Kritik äußern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kann ich mit (hohem) Druck umgehen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kann ich Menschen zuhören, begeistern und führen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kann ich in kaufmännischen Zusammenhängen denken und argumentieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



Frage	Ja	Nein	Offen	Maßnahmen
Ist das Projekt für mich wichtig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Habe ich einen persönlichen Nutzen von dem Projekt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kenne ich meine Karrieremöglichkeiten als Projektmanager?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Bin ich bereit, während der Projektlaufzeit auf viele Dinge zu verzichten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Akzeptiere ich auch Einschränkungen im privaten Umfeld, wenn es im Projekt „eng werden sollte“?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Lizenzen
den privaten



1. Wenn Ihnen Qualifikationen zur Ausübung Ihrer Projektmanager-Tätigkeit fehlen, so kommunizieren Sie diese gegenüber dem Management und lassen sich coachen oder nachschulen
2. Achten Sie vor Projektstart auf eine „passende“ Rollenbeschreibung zu Ihrem Projekt und sprechen Sie diese mit dem Projektsponsor durch
3. Lernen Sie „Nein“-Sagen: Gute Projektmanager machen nur Zusagen, die sie realistisch einhalten können
4. Wenn Sie (im laufenden Projekt) Anzeichen eines Burn-outs bei sich entdecken, so reagieren Sie unmittelbar



1. Was halten Sie von dem Spruch: „Gutes Projektmanagement macht den Projektmanager / Projektleiter austauschbar“?
2. Kann es in einem Projekt mehrere Projektmanager geben?
3. Was sind die drei Kernkompetenzen eines Projektmanagers? Welche sind erlernbar, welche nicht?
4. Was sind die (wichtigsten) Hauptaufgaben eines Projektmanagers?
5. Warum sind die Aufgaben eines Projektmanagers in einer Matrixorganisation besonders umfangreich und häufig „politisch“?



- Literatur
- Weblinks
- Sprüche
- Meine Dienstleistungen – Das kann ich für Sie tun
- Kontakt zum Autor

Anhang

Seite
54-62



- /Andler15/ Nicolai Andler: Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting: Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden, Publicis Corporate Publishing, Erlangen 6. Auflage 2015, ISBN 978-3-89578-453-8
- /Blanchard02/ Kenneth Blanchard, Spencer Johnson: Der Minuten-Manager, Rowohlt Taschenbuch, Reinbek bei Hamburg 9. Auflage 2002, ISBN 978-3-499-61434-7
- /Bohinc12/ Tomas Bohinc: Führung im Projekt, Springer, Berlin 2012, ISBN 978-3-642-22625-0
- /Bohinc14/ Tomas Bohinc: Grundlagen des Projektmanagements: Methoden, Techniken und Tools für Projektleiter, Gabal, Offenbach 5. Auflage 2014, ISBN 978-3-86936-121-5
- /Daigeler15/ Thomas Daigeler, Franz Hölzl, Nadja Raslan: Führungstechniken – Best of Edition, Haufe, München 3. Auflage 2015, ISBN 978-3-648-07836-5
- /DIN16/ DIN: Projektmanagement. Netzplantechnik und Projektmanagementsysteme. DIN-Taschenbuch 472, Beuth, Berlin 3. Auflage 2016, ISBN 978-3-410-27041-6
- /GPM16/ Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement: Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3), GPM, Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, Nürnberg 8. Auflage 2016, ISBN 978-3-924841-74-4



- /Hemmrich16/ Angela Hemmrich, Horst Harrant: Projektmanagement. In 7 Schritten zum Erfolg, Hanser Wirtschaft, München 4. Auflage 2016, ISBN 978-3-446-44620-5
- /Hinz13/ Olaf Hinz: Der Projektkapitän – Mit seemännischer Gelassenheit Projekte zum Erfolg führen, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2013, ISBN 978-3-658-01450-6
- /Jenny14/ Bruno Jenny: Projektmanagement. Das Wissen für den Profi, Vdf Hochschulverlag, Zürich 3. Auflage 2014, ISBN 978-3-7281-3565-0
- /Kairies16/ Peter Kairies: Moderne Führungsmethoden für Projektleiter. Professionelles Projektmanagement – Erfolgsfaktoren – Praxistipps, Renningen 5. Auflage 2016, ISBN 978-3-8169-3350-2
- /Kraus14/ Georg Kraus, Reinhold Westermann: Projektmanagement mit System. Organisation, Methoden, Steuerung, Gabler, Wiesbaden 5. Auflage 2014, ISBN 978-3-8349-4589-1
- /Kupper01/ Hubert Kupper: Die Kunst der Projektsteuerung. Qualifikation und Aufgaben eines Projektleiters, Oldenbourg, München 9. Auflage 2001, ISBN 978-3-486-25408-2
- /Noe09/ Manfred Noe: Der effektive Projektmanager: Die persönliche Komponente im Projektmanagement, Publicis Corporate Publishing, Erlangen 2009, ISBN 978-3-89578-332-6



- /Patzak14/ Gerold Patzak, Günter Rattay: Projektmanagement. Projekte, Projektportfolios, Programme und projektorientierte Unternehmen, Linde, Wien 6. Auflage 2014, ISBN 978-3-7143-0266-0
- /PBG12/ Project Management Institute: A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute, Philadelphia, Pennsylvania Fifth Edition 2012, ISBN 978-1-935589-67-9
- /PBG12-d/ Project Management Institute: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Fünfte Ausgabe, Project Management Institute, Philadelphia, Pennsylvania 2012, ISBN 978-1-62825-003-9
- /Taylor11/ Peter Taylor: Projektmanagement für Faulenzer: Wie Sie Ihre Produktivität verdoppeln und dennoch früher Feierabend machen können, Gabal, Offenbach 2011, ISBN 978-3-86936-234-2
- /Taylor15/ Peter Taylor: The Lazy Project Manager: How to be Twice as Productive and Still Leave the Office Early, Infinite Ideas, 2nd Edition 2015, ISBN 978-1-908984-55-5
- /Trölenberg16/ Helga Trölenberg, Heiner Drathen; Crashkurs IT-Projektleitung. Soft Skills, Kommunikation und Führung in IT-Projekten, Haufe-Lexware, Freiburg 2016, ISBN 978-3-648-08976-7



/DVP/ DVP – Deutscher Verband der Projektmanager in der Bau- und Immobilienwirtschaft e.V.: <http://www.dvpev.de/>; eingesehen am 16.06.2017

/NASA-100-Rules/ Die 100 Regeln der NASA für Projektmanager („One Hundred Rules for NASA Project Managers“), englisch: http://www.eecs.yorku.ca/course_archive/2002-03/W/ENG2000/Nasa%27s_100_PM_Rules.html; eingesehen am 16.06.2017

Legende – so werden die Weblinks klassifiziert:

// Verweis auf Website generell

/*/ Verweis auf eine Website, die als Buch-Ergänzung dient

/#/ Verweis auf einzelnes Thema auf einer Website

/#A/ Verweis auf ein Audio (auf einer Website) mit Minutenangabe und Sprache

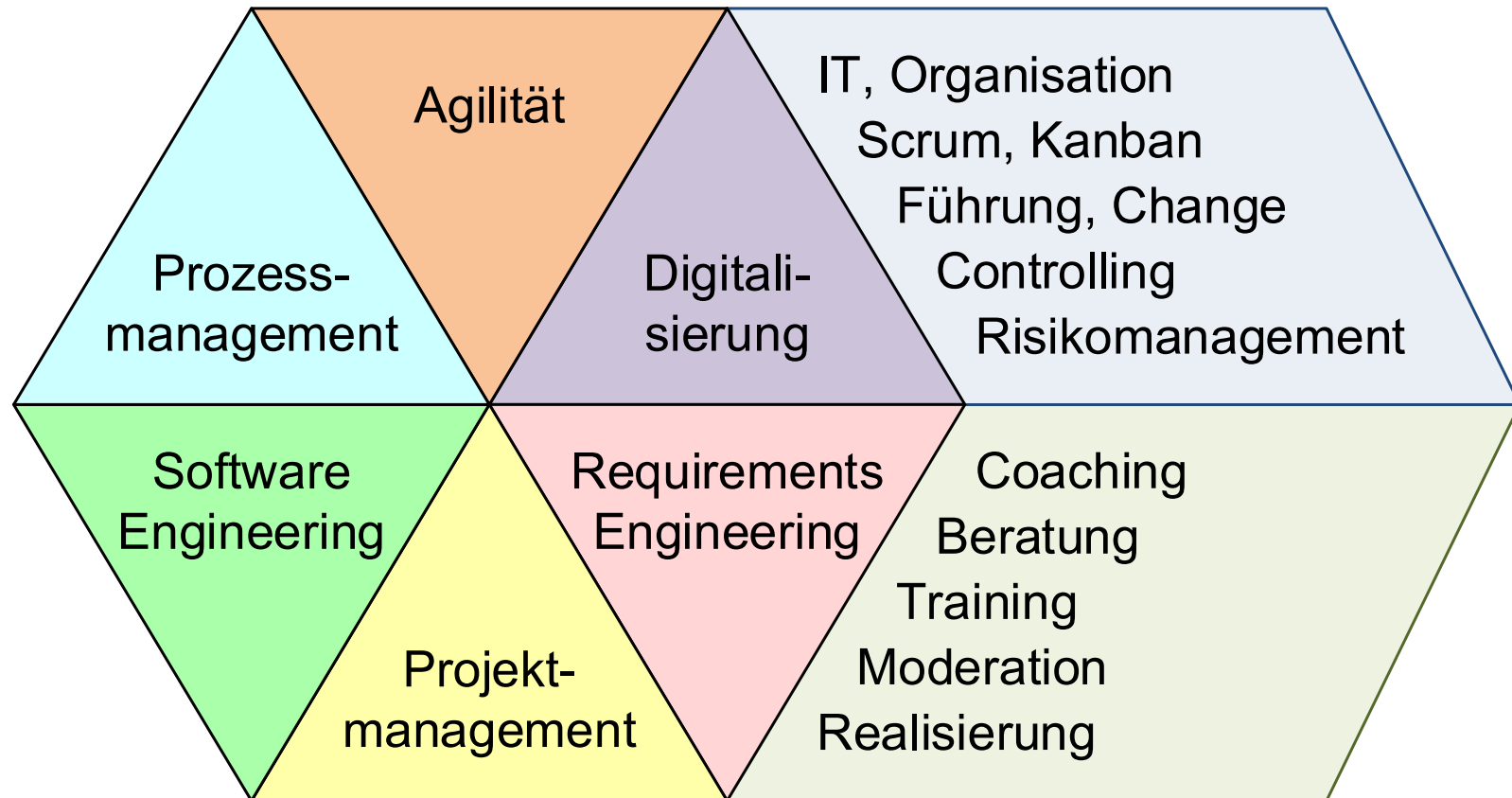
/#V/ Verweis auf ein Video (auf einer Website) mit Minutenangabe und Sprache



- /PMag/ Deutschsprachiges Online-Magazin zum Projektmanagement – das ProjektMagazin (kostenpflichtig): <https://www.projektmagazin.de>; eingesehen am 16.06.2017
- /#PMag-Spot-Coach-13/ ProjektMagazin – Spotlight 09/2013: „Wie entwickle und coache ich Projektleiter?“, <https://www.projektmagazin.de/spotlight/wie-entwickle-und-coache-ich-projektleiter>; eingesehen am 16.06.2017
- /#PMag-Spot-Projektleiter-14/ ProjektMagazin – Spotlight 12/2014: „Projektleiter/in sein – was heißt das für mich?“, <https://www.projektmagazin.de/spotlight/projektleiterin-sein--was-heiszt-das-fuer-mich>; eingesehen am 16.06.2017
- /#PMag-Spot-Burn-out-15/ ProjektMagazin – Spotlight 12/2015: „Burnout vermeiden, Resilienz stärken“, <https://www.projektmagazin.de/spotlight/burnout-vermeiden-resilienz-staerken>; eingesehen am 16.06.2017
- /Wolf-PMT/ Max Wolf – Website zum Projektmanagement: <http://www.wolf-pmt.de/>; eingesehen am 16.06.2017
- /Wiki-d/ Deutsche Wikipedia: <https://de.wikipedia.org>; eingesehen am 16.06.2017
- /#Wiki-Projektleiter/ Projektleiter in der deutschen Wikipedia: <https://de.wikipedia.org/wiki/Projektleiter>; eingesehen am 16.06.2017



- „70-90 % der Projektmanager-Tätigkeit ist Kommunikation.“ (unbekannt)
- „Projekte scheitern nicht an der Technik, sondern am Menschen.“ (unbekannt)
- „Das Zeitalter der Helden ist vorbei – Projektmanager müssen keine Projekthelden sein.“ (unbekannt)
- „Es ist kein Drama, wenn das Projekt nicht nach Plan läuft. Es ist ein Drama, wenn der Projektmanager nichts davon weiß.“ (Peter Hobbs, Autor von Büchern zum Projektmanagement)
- „Das wertvollste und am seltensten benutzte Wort im Wortschatz eines Projektmanagers ist „Nein“.“ (unbekannt)



Sie benötigen noch weitere Informationen?
Kontaktieren Sie mich!

Peterjohann Consulting

Dipl.-Inform.

Horst Peterjohann

PMP, PMI-PBA, CPRE, CTFL, PSM I, ITILv2

Kattenvenner Straße 24

49549 Ladbergen



Telefon: 0 54 85 / 830 17 29

Mobil: 0 162 / 977 47 65

E-Mail: kontakt@peterjohann-consulting.de

Website: <https://www.peterjohann-consulting.de>