Projektmanagement:
Der Projektmanager (Projektleiter)

Eine Übersicht
Für Projektmanager und Projektmitarbeiter
Stand: 06/2017

Als Webseite zu finden unter:
https://www.peterjohann-consulting.de/projektmanager/

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

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

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

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.

Motivation und Einordnung

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!

Lizenzfreie Version für privaten Gebrauch! © 2025

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.

Ziel dieser Ausarbeitung (für den Leser)

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

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2022

Zielgruppe: Projektmanager und Projektmitarbeiter
Voraussetzungen: Erste Erfahrungen in Projekten; Grundlagen des PMs sind bekannt
Schwierigkeitsgrad: Gering bis mittel

Gliederung

Gliederung

Seite 5–62

- 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)

Leseprobe Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Einleitung

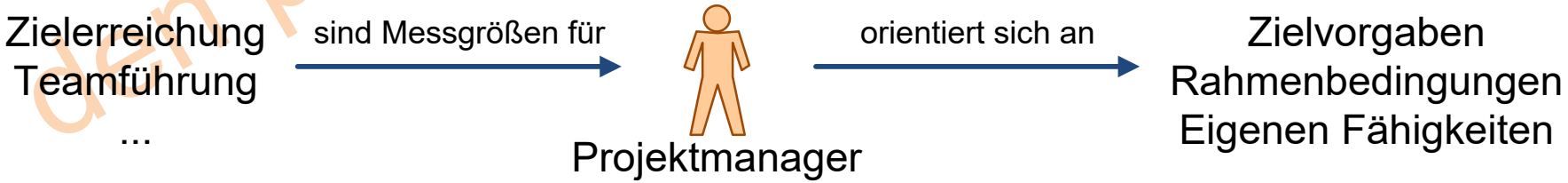
Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten eines Projektmanagers in Projekten sind in der Praxis häufig unklar. In der Folge werden die gewünschten Projekt-ergebnisse nicht erreicht – die Projekte „scheitern“.

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.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025



Definitionen

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/:
„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.“

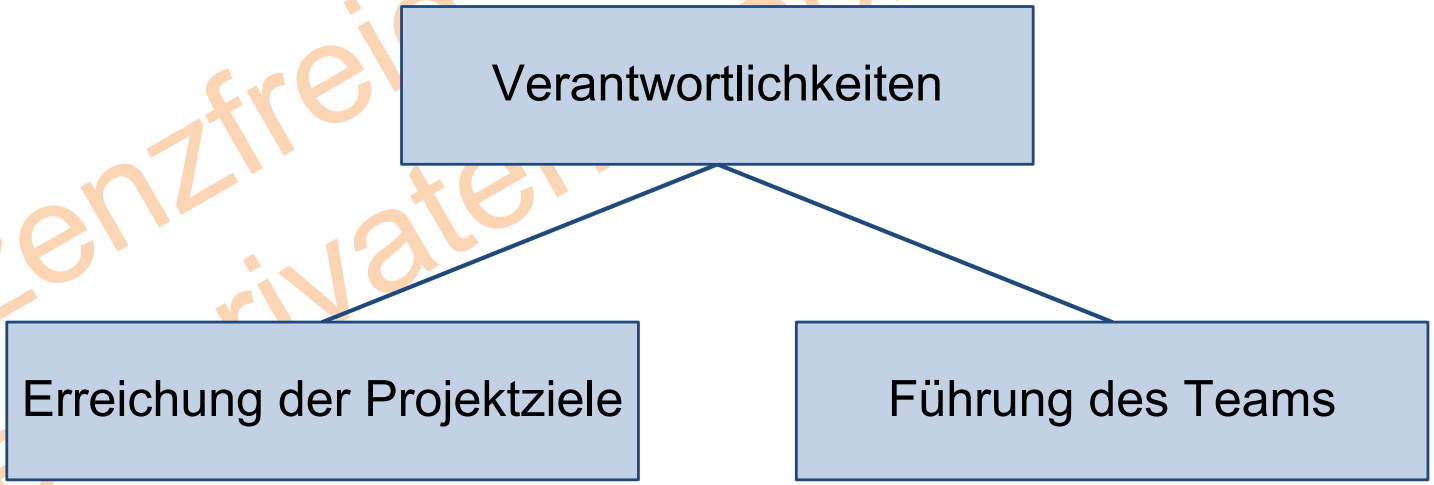
Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Die zwei wesentlichen Verantwortlichkeiten des Projektmanagers

Der Projektmanager ist immer für die …

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

verantwortlich.



Lizenzfreie Version
des privaten Gebrauchs

Der Projektmanager in meinen Präsentationen

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

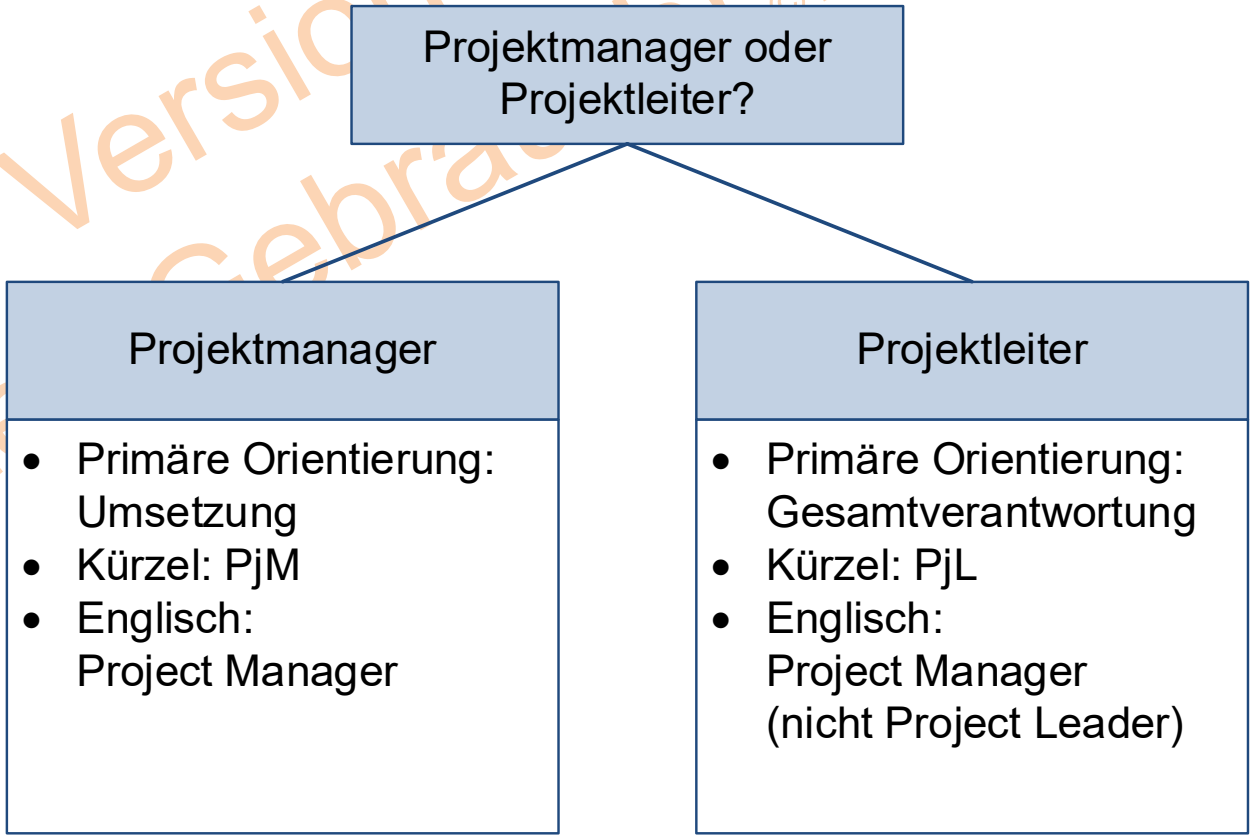
Zudem sind folgende Präsentationen relevant für die Aufgaben des Projektmanagers:

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?

Projektmanager oder Projektleiter – was ist der Unterschied? Im deutschen Sprachraum wird teilweise noch zwischen Projektmanager (eher für die Umsetzung 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.



Lizenzfreie Version für den private Gebrauch © 2025

Ab wann wird der Projektmanager ernannt (1/3)? Grundsätzliches

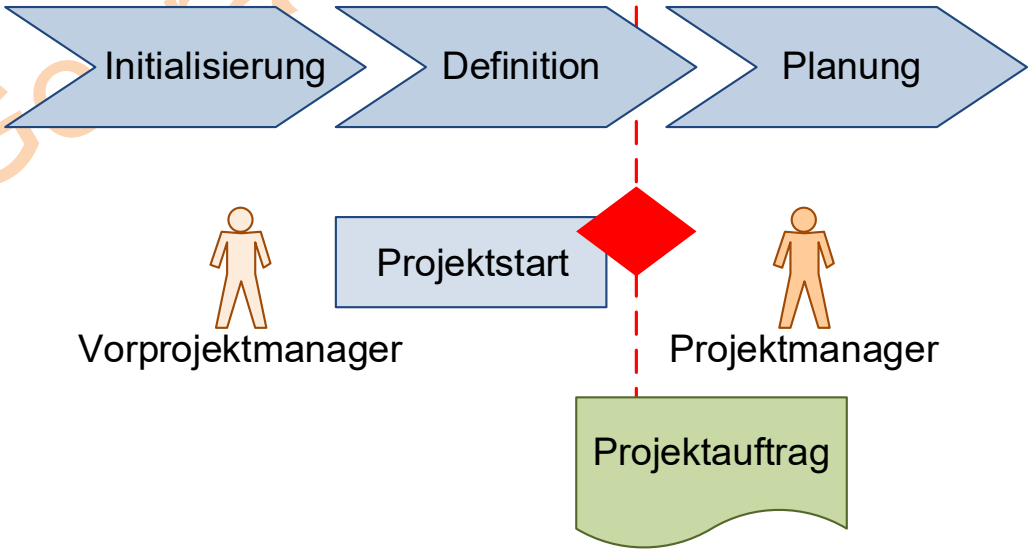
Der Projektmanager sollte möglichst frühzeitig in das Projektgeschehen involviert werden. Jedoch erfolgt die formelle Ernennung in der Regel mit der Unterzeichnung des Projektauftrags (*Project Charter*) – und damit erst, nachdem die Phasen Initialisierung und Definition bereits abgeschlossen sind.

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 Projektinhalte).

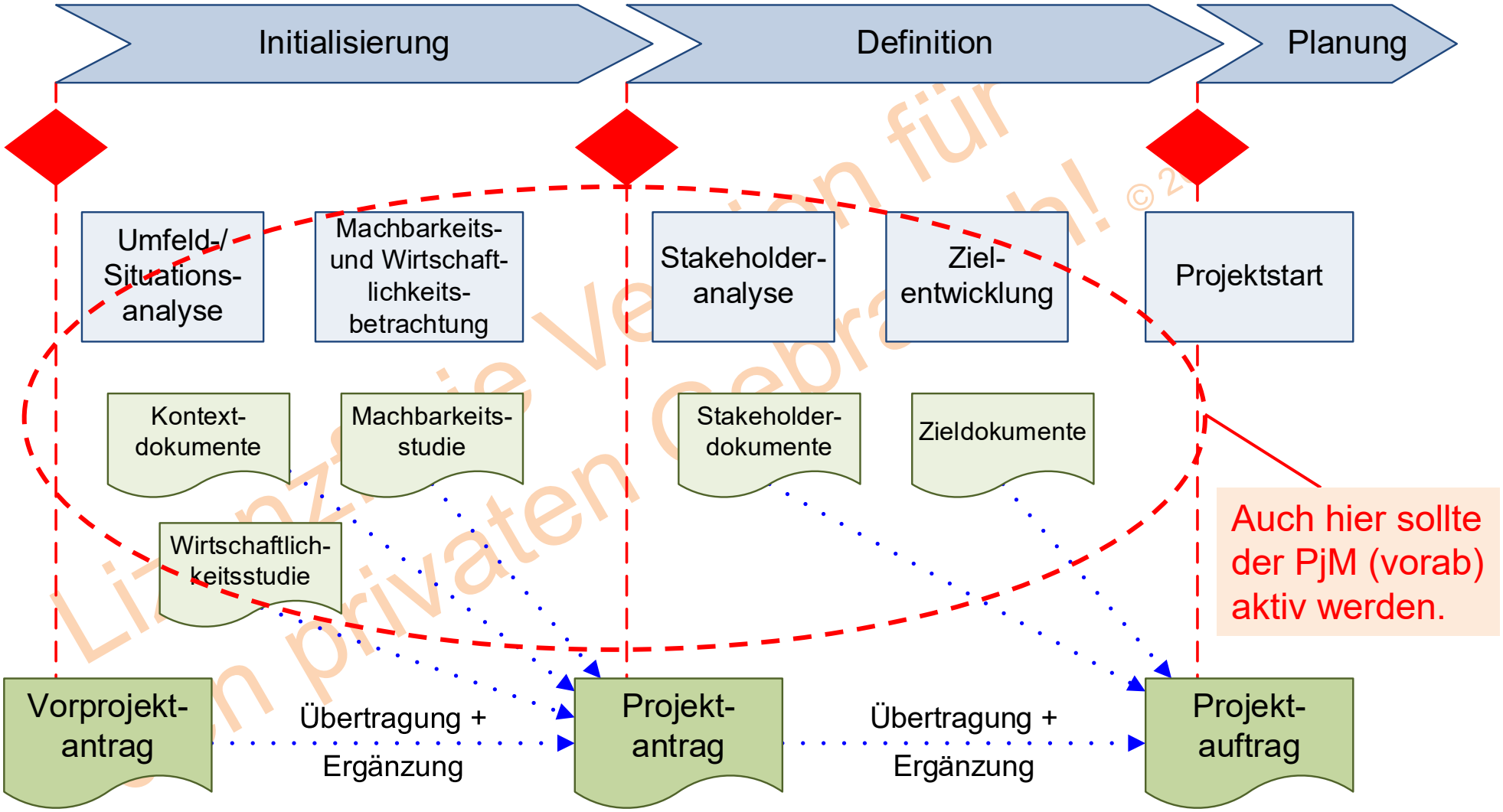
In beiden Fällen gilt jedoch:

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



Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2023

Ab wann wird der Projektmanager ernannt (2/3)? Aufgaben vorab

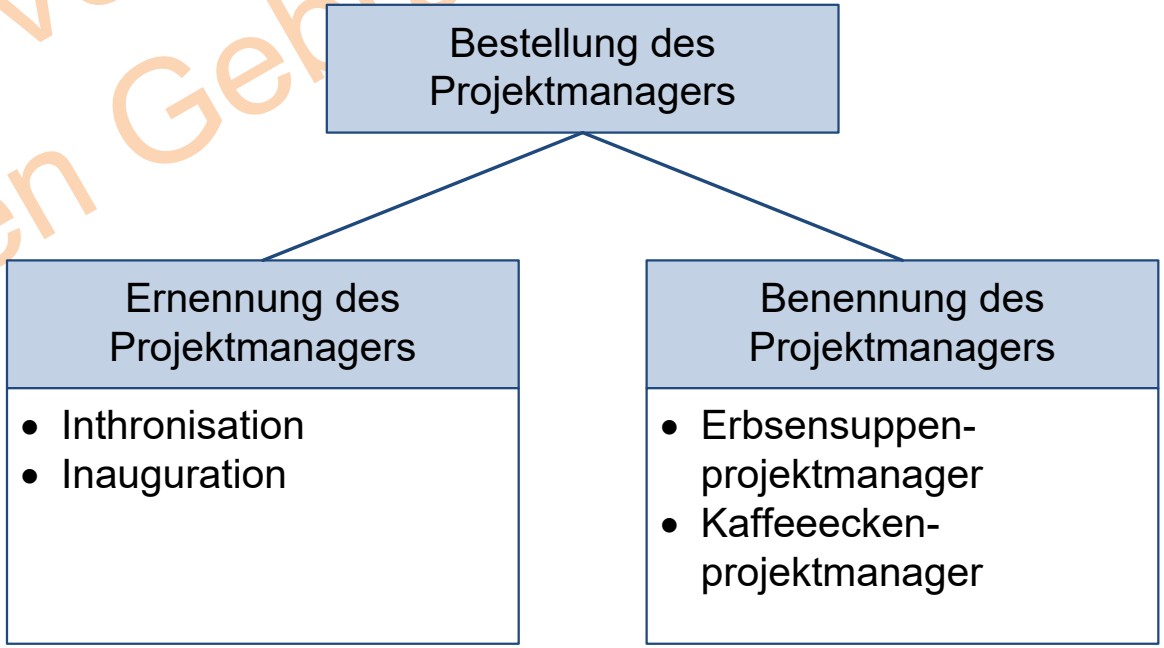


Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2

Ab wann wird der Projektmanager ernannt (3/3)? Anmerkungen

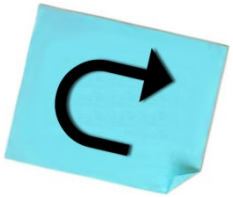
Der Projektmanager wird ernannt und nicht benannt. Eine Ernennung ist formaler als eine Benennung und setzt eine „Ernennungsprozedur“ (teilweise als „Inthronisation“ oder auch „Inauguration“ bezeichnet) voraus, während eine Benennung auch „beiläufig“ erfolgen kann. Hier wird dann auch von „Erbsensuppenprojektmanager“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

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



Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2023

Übung:
Die Ernennung des Projektmanagers



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?

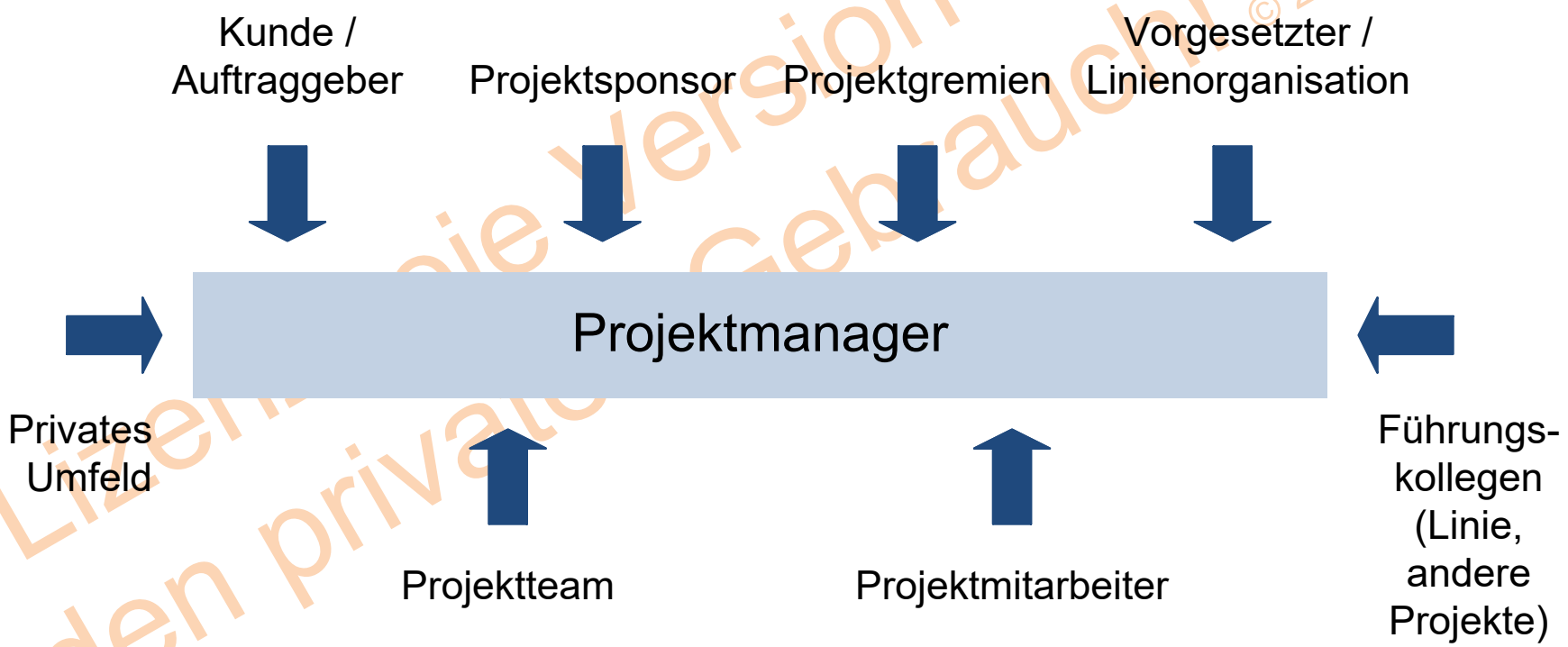
Dauer:
15 Min.

Keine
Muster-
lösung!

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Der Projektmanager im Spannungsfeld von Auftraggeber und Projektteam

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

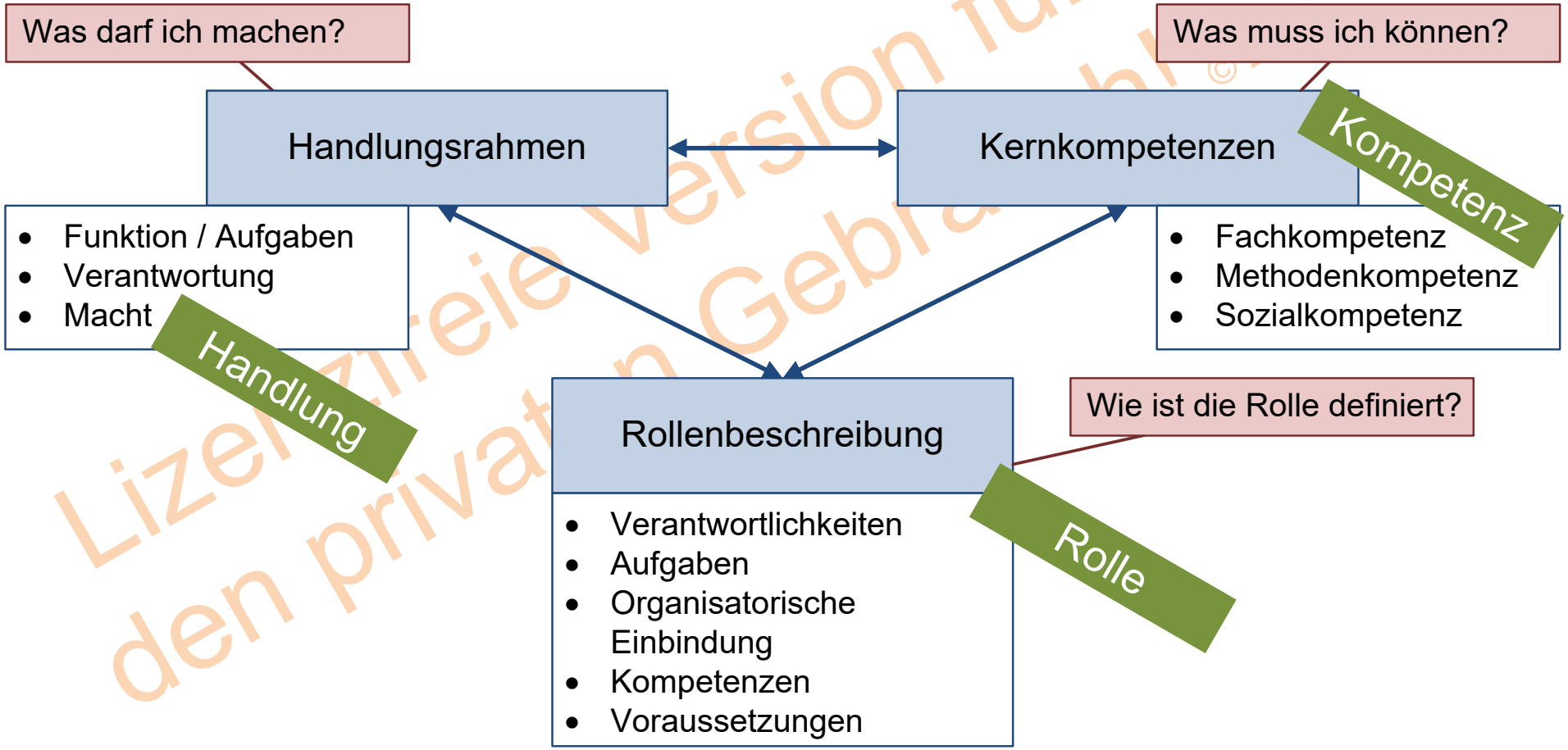


nach /Bohinc12/

Lizenzfreie Version für den private Gebrauch © 2025

Perspektiven zur Beschreibung des Projektmanagers

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



Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch

Der Handlungsrahmen (1/2): Beschreibung

Handlung

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.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! ©2021

Der Handlungsrahmen (2/2): Typische Fragen und Beispiele

Handlung

Bestandteile	Fragen	Beispiele
Funktion / Aufgaben	• Was muss ich tun? • Welche Funktionen muss ich übernehmen?	• Moderieren • Planen • Informieren • Anweisen • Kontrollieren
Verantwortung	• Welche Verpflichtungen habe ich gegenüber Dritten • Wofür muss ich Rechenschaft ablegen?	• Erreichung der Projektziele • Einhaltung der Termine • Sicherstellung der Informationen an den Entscheider
Macht	• Welche Rechte und Befugnisse habe ich? • Wem gegenüber bin ich weisungsbefugt?	• Arbeitsverteilung • Zugang zu Informationen • Kontrolle der Arbeitsergebnisse • Unterzeichnung von Verträgen • Zugriff auf Budget

/Kraus14/

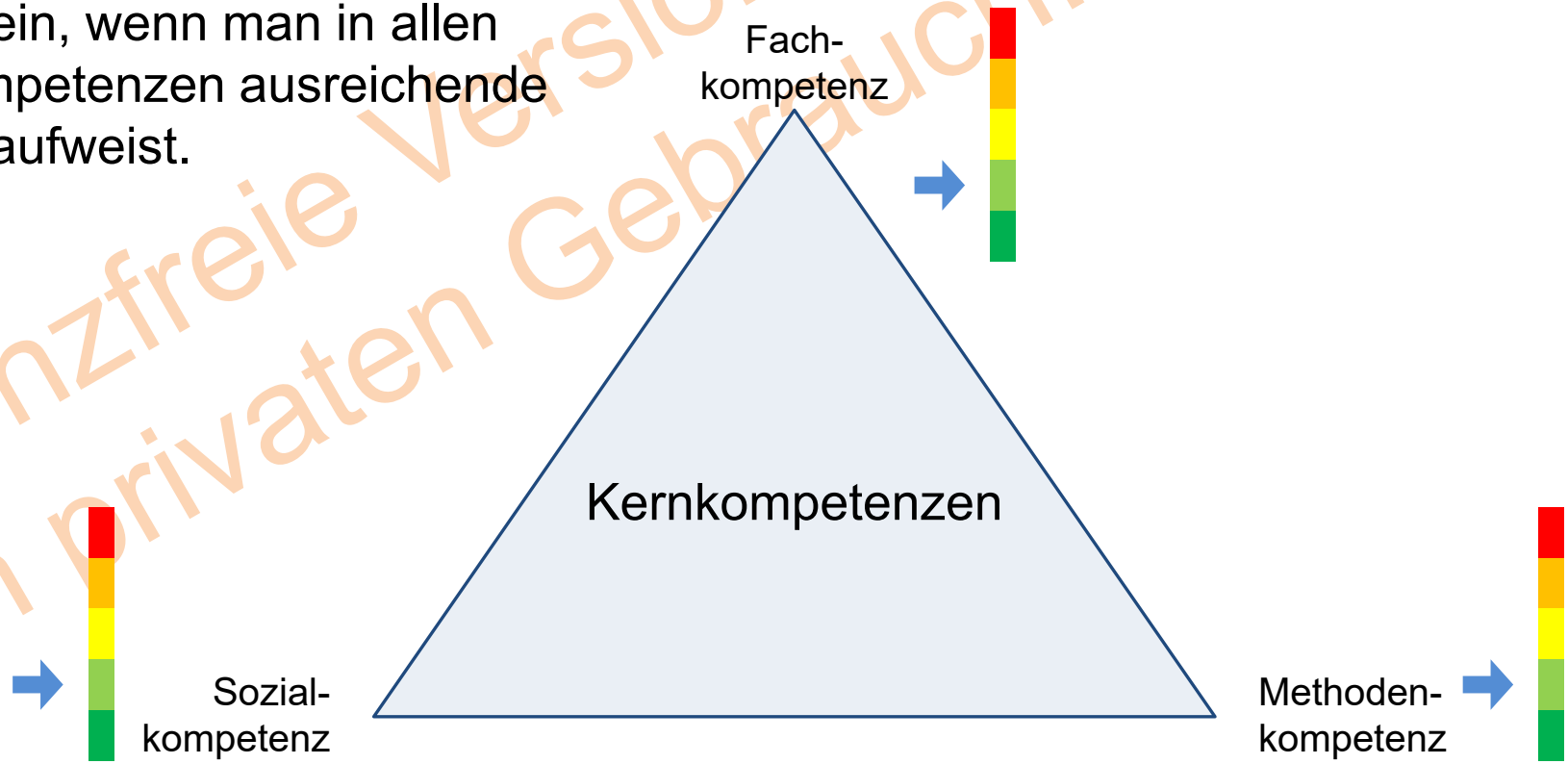
Liz
de

Die Kernkompetenzen (1/4): Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz

Kompetenz

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.

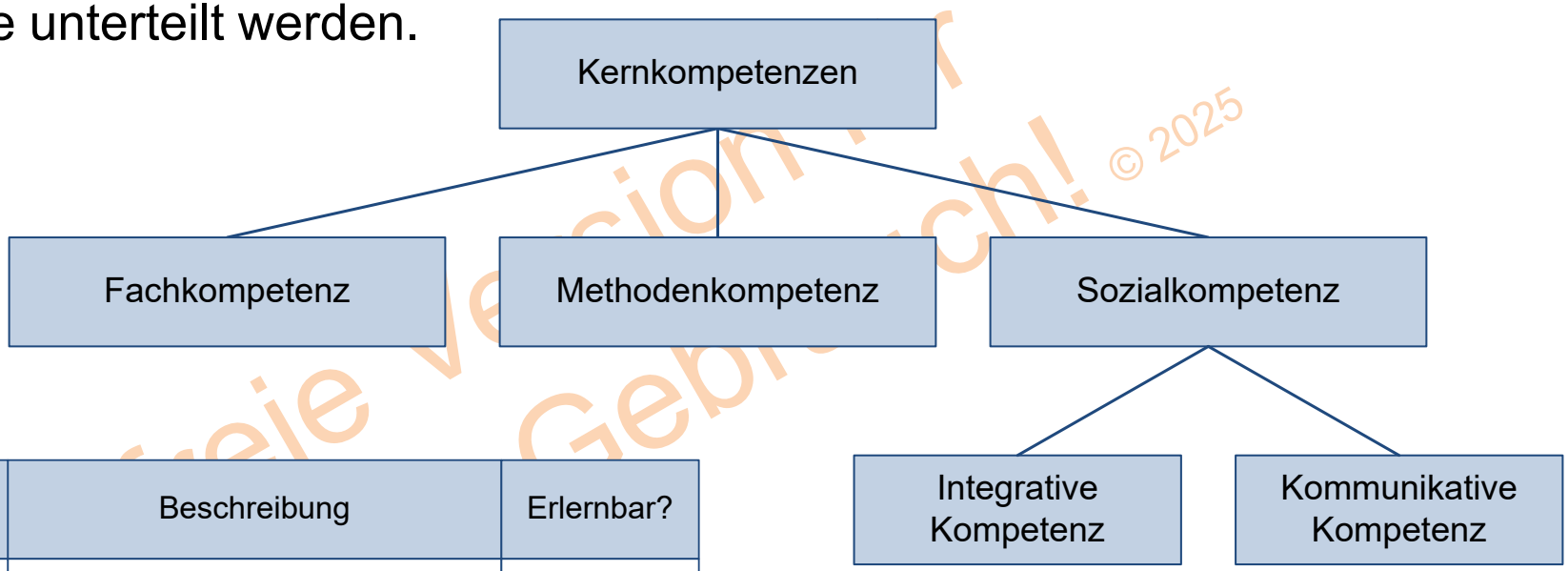
Als Projektmanager wird man nur dann erfolgreich sein, wenn man in allen drei Kernkompetenzen ausreichende Fähigkeiten aufweist.



Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Die Kernkompetenzen (2/4): Weitere Unterteilung

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



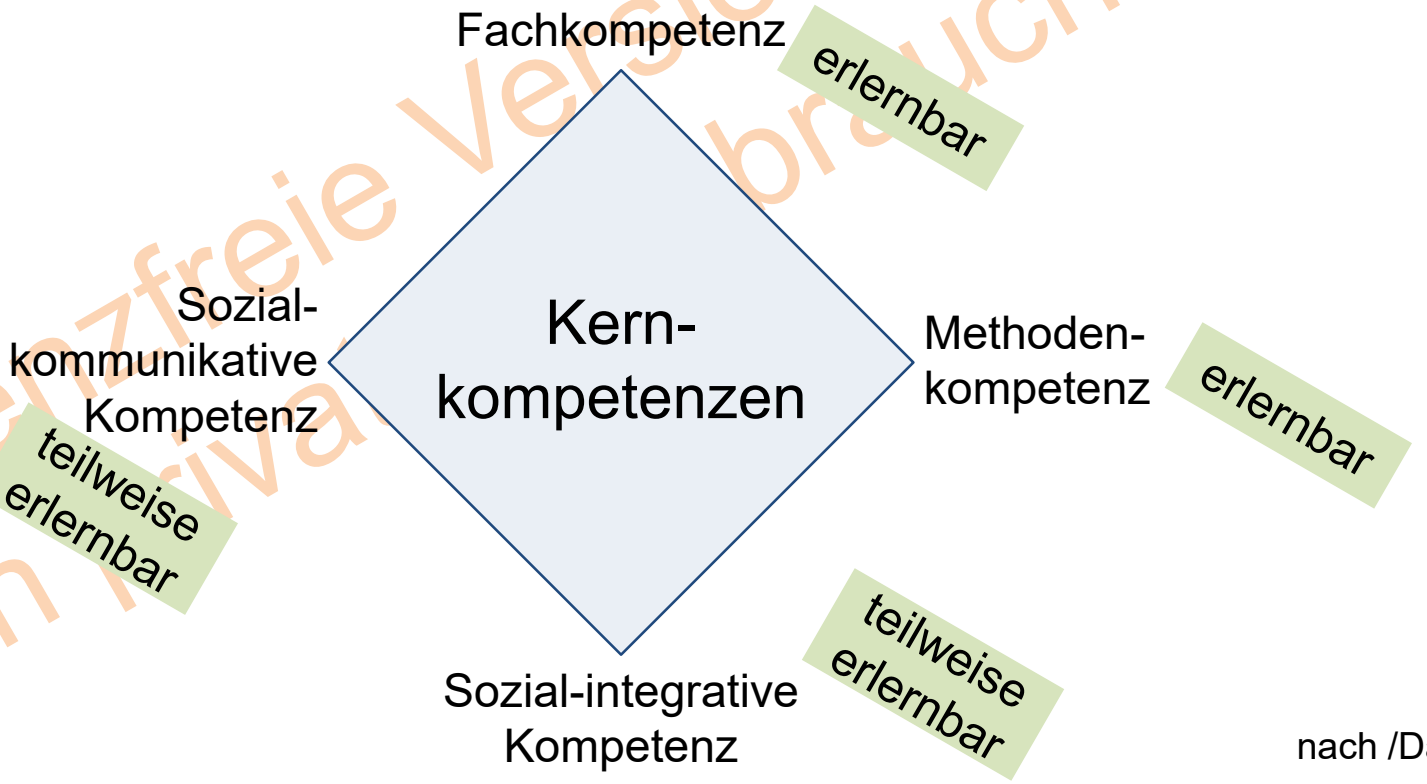
Freie Version nicht Gebrauch! © 2025

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

Die Kernkompetenzen (3/4): Erlernbar oder nicht?

Kompetenz

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.



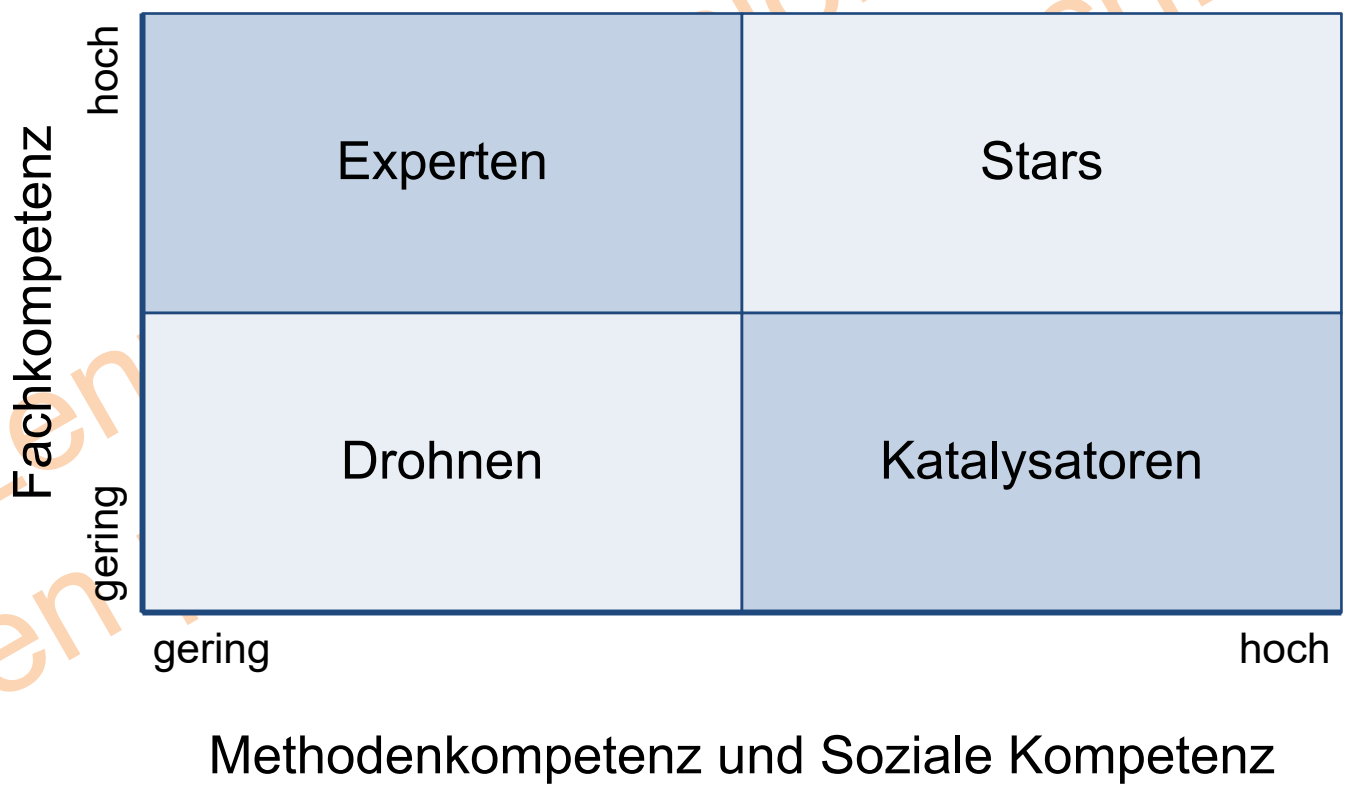
nach /Daigeler15/

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Die Kernkompetenzen (4/4): Matrixdarstellung

Kompetenz

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.



Lizen... den ... ion für ... ch! © 2025

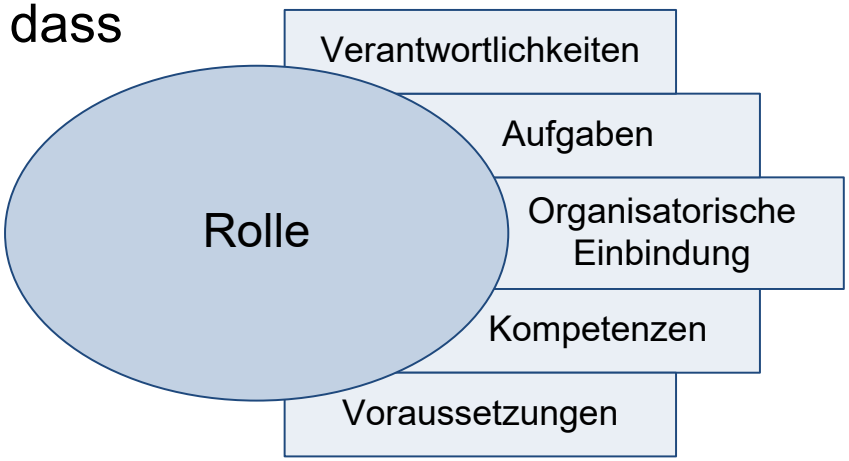
Die Rolle (1/2)

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.



Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2023

Die Rolle (2/2)

Rolle

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

Die roten Pfeile deuten auf „übliche“ Diskussionspunkte hin.

Verantwortlich-keiten	• Titel: Projektmanager • Alle Belange zur Umsetzung des Projekts • Erfüllung des Projektauftrags (Project Charters)
Aufgaben	• Zielermittlung und -verfolgung • Kommunikation mit allen Stakeholdern • Aufbau und Führung des Teams • Koordination aller Projekttätigkeiten • Erstellen des Projektplans • Überwachen der Durchführung • Berichten an das Management
Organisatorische Einbindung	• Dem oberen Management direkt unterstellt • Keine weitere Einbindung in die Linie • Erhält Team-MAs während der Projektlaufzeit disziplinarisch zugeordnet
Kompetenzen	• Zeichnungsberechtigt bis 50 T€ • Weisungsbefugt gegenüber allen Teammitgliedern • Änderungen bis 20 T€ ohne Rücksprache erlaubt
Voraussetzungen	• Führungsfähig und durchsetzungsstark • Projektmanager-Expertise (Kurs mit Zertifikat) • Ausgewiesene Kommunikationsfähigkeiten • Soziale Kompetenzen

Lizenzfr
den pri

Die Eingliederung des Projektmanagers in die Projektorganisation (1/3): Grundsätzliches

Rolle

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):

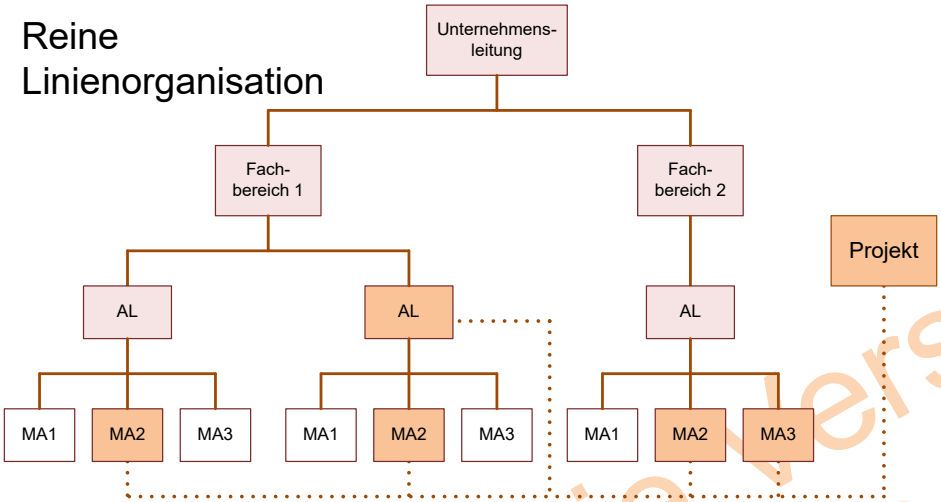
- **Reine Linienorganisation (auch Einflussorganisation)**: Hier werden aus der Linie (Abteilung, Fachbereich) heraus Projekte mit Linienmitarbeitern bearbeitet
- **Stablinienorganisation**: Neben der Linie existieren Stabsstellen, die Projekte zu verantworten haben; diese Stäbe sind direkt dem obersten 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

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2023

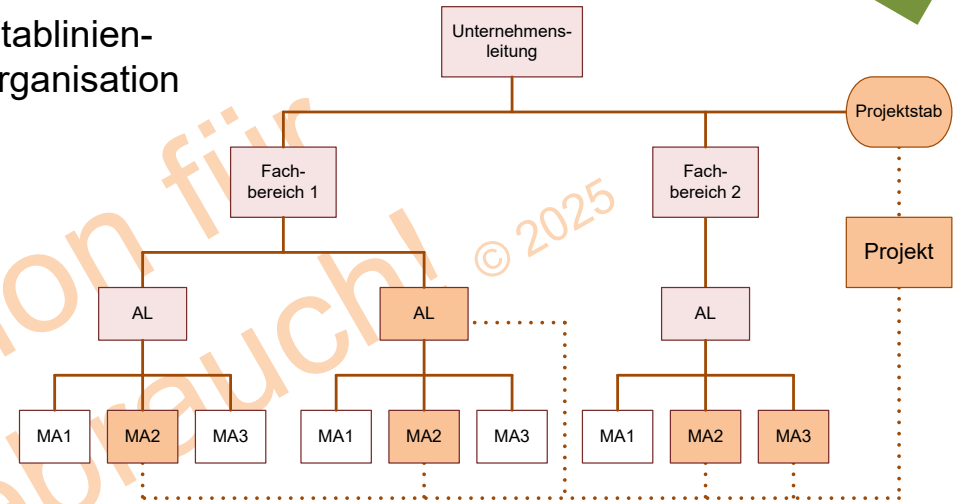
Die Eingliederung des Projektmanagers in die Projektorganisation (2/3): Die vier Organisationsformen

Rolle

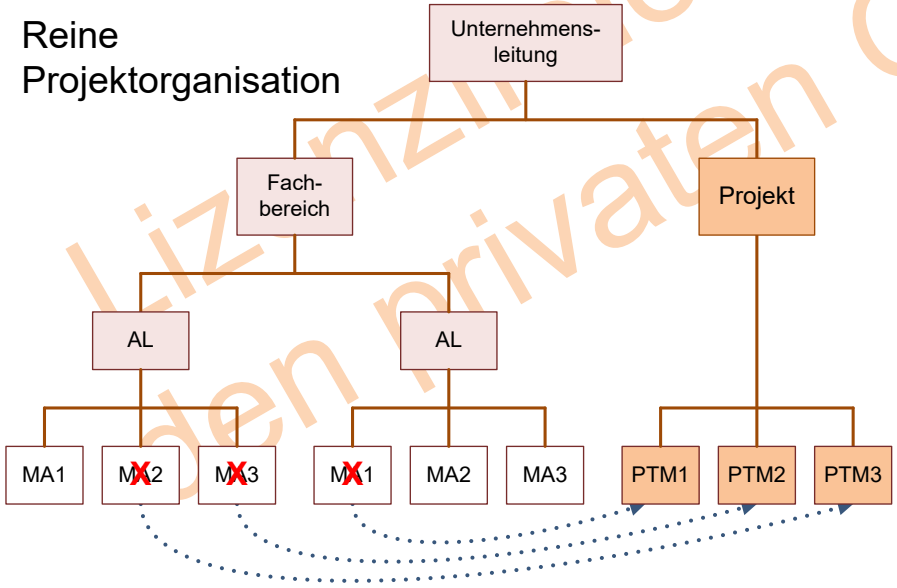
Reine Linienorganisation



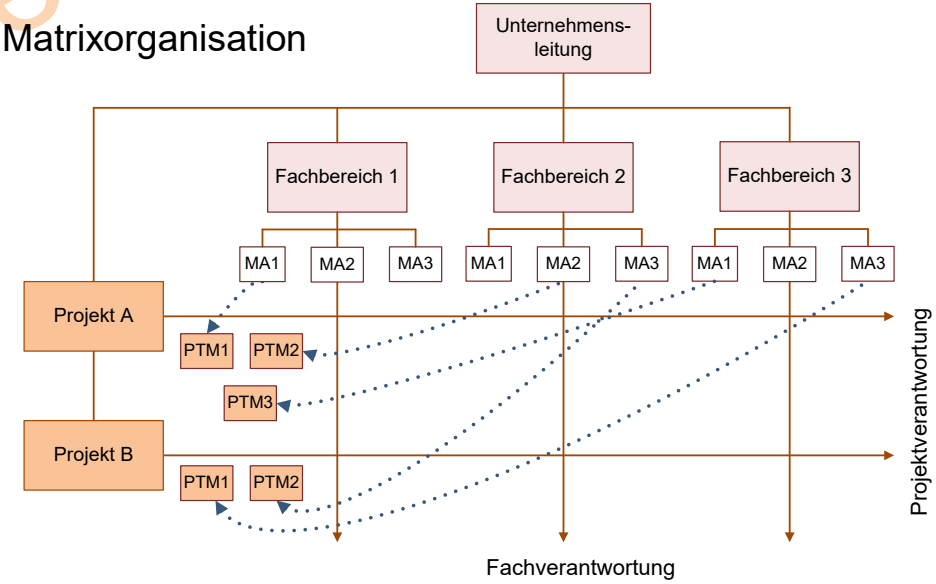
Stablinien-organisation



Reine Projektorganisation



Matrixorganisation



Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Die Eingliederung des Projektmanagers in die Projektorganisation (3/3): Charakterisierung der Projektmanager-Rolle

Rolle

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

Kümmerer

Macher

Organisationsform	Charakterisierung der Projektmanager-Rolle
Reine Linienorganisation	Der Projektmanager kommt aus dem Fachbereich und ist dort auch jemandem unterstellt
Stablinien-organisation	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

für
Lizen
den

Die Eingliederung des Projektmanagers in die Projektgremien (1/3)

Rolle

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:

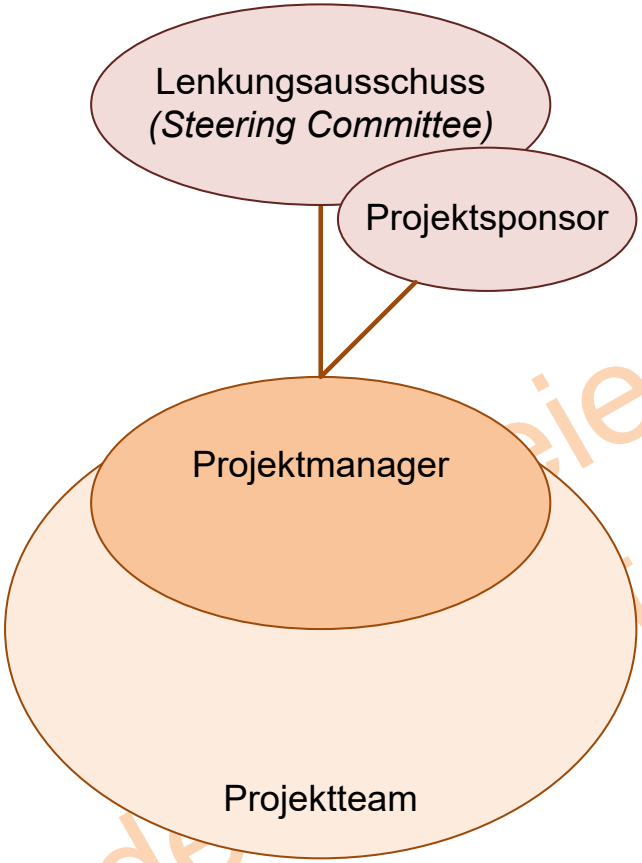
1. Der **minimale Aufbau** (für kleine Projekte): Hier gibt es neben dem Projektmanager noch den Projektsponsor, den Lenkungsausschuss und das Projektteam. Die Aufgaben des Projektmanagers sind vergleichsweise einfach
2. Der **typische Aufbau** für mittelgroße Projekte: Das Projektteam umfasst Mitarbeiter, 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

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2023

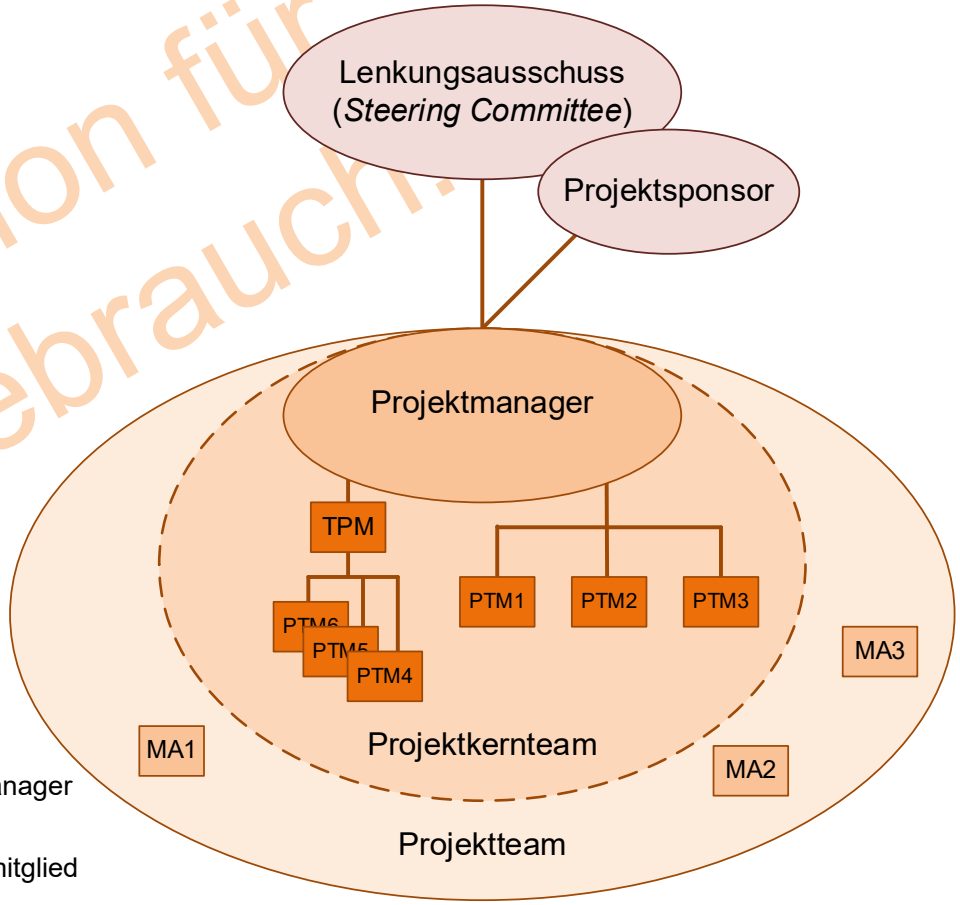
Die Eingliederung des Projektmanagers in die Projektgremien (2/3)

Rolle

1. Minimaler Aufbau



2. Typischer Aufbau



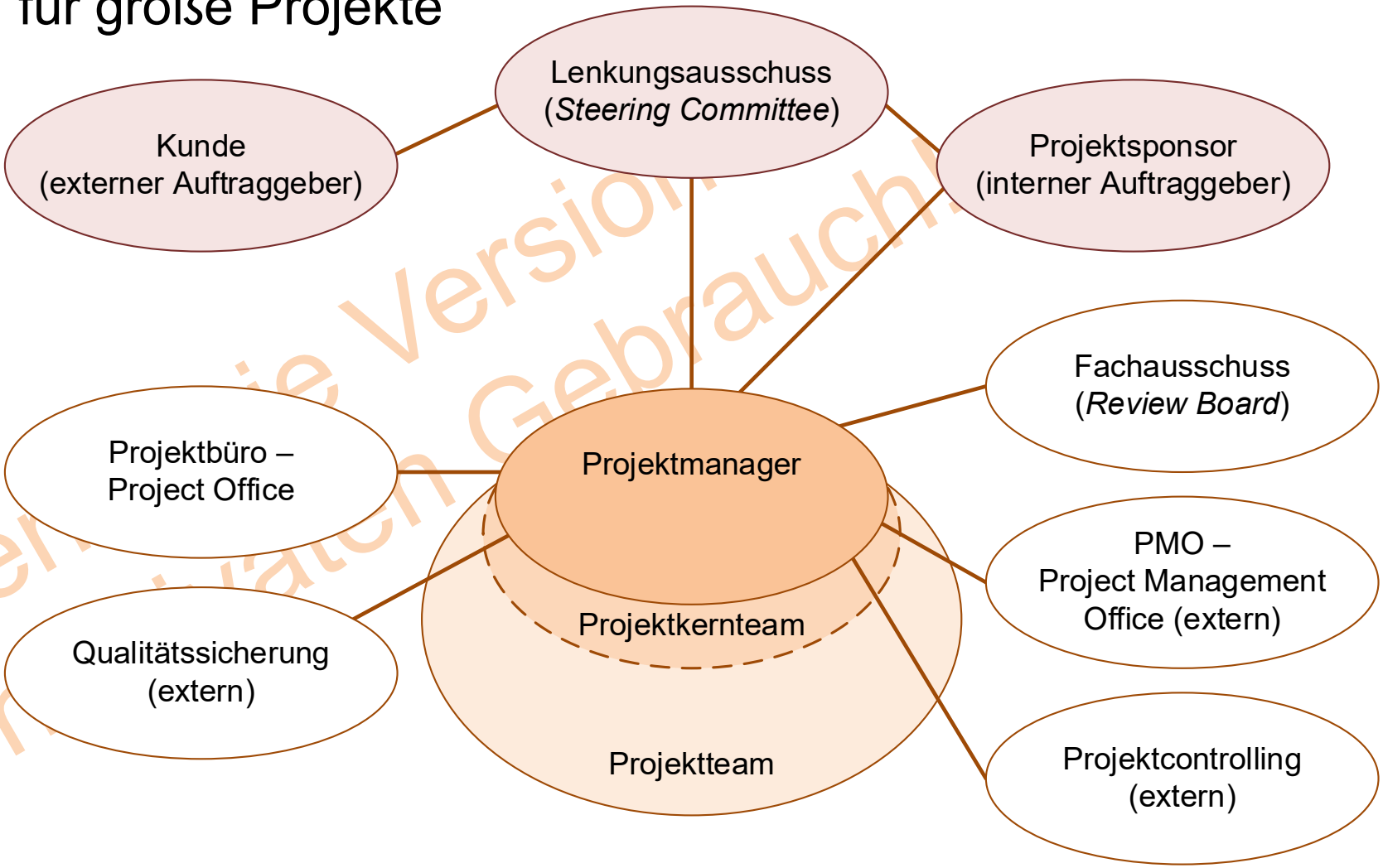
TPM	Teilprojektmanager
PTM	Projektteammitglied
MA	Mitarbeiter (generell)

Demo-Version für den eigenen Gebrauch.

Die Eingliederung des Projektmanagers in die Projektgremien (3/3)

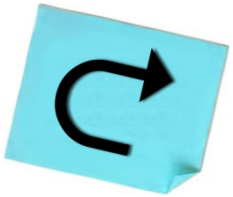
Rolle

3. Aufbau für große Projekte



Lizenzfreie Version
derivaten Gebrauch!

Übung: Erstellung der Rollenbeschreibung für den PjM



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

Zusätzliche Fragestellungen:

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?

Dauer:
30 Min.

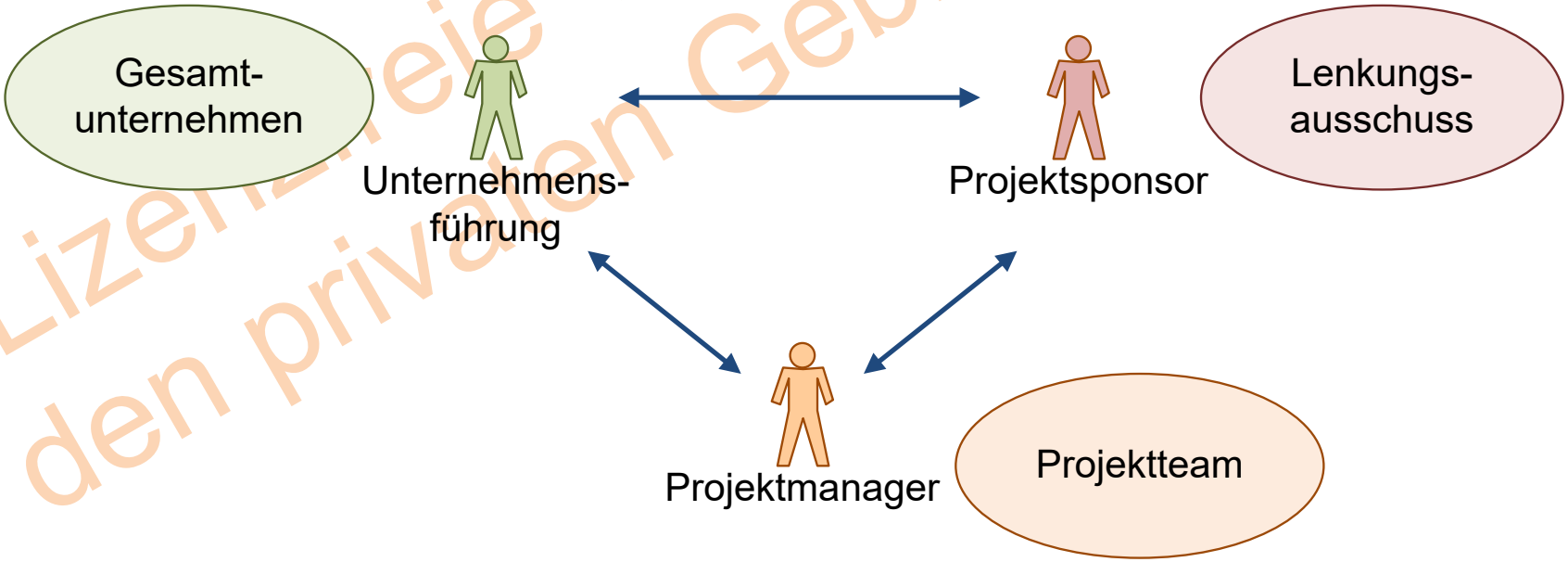
Keine Muster-lösung!

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Der Projektmanager im Spannungsfeld des Unternehmens (1/3)

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.

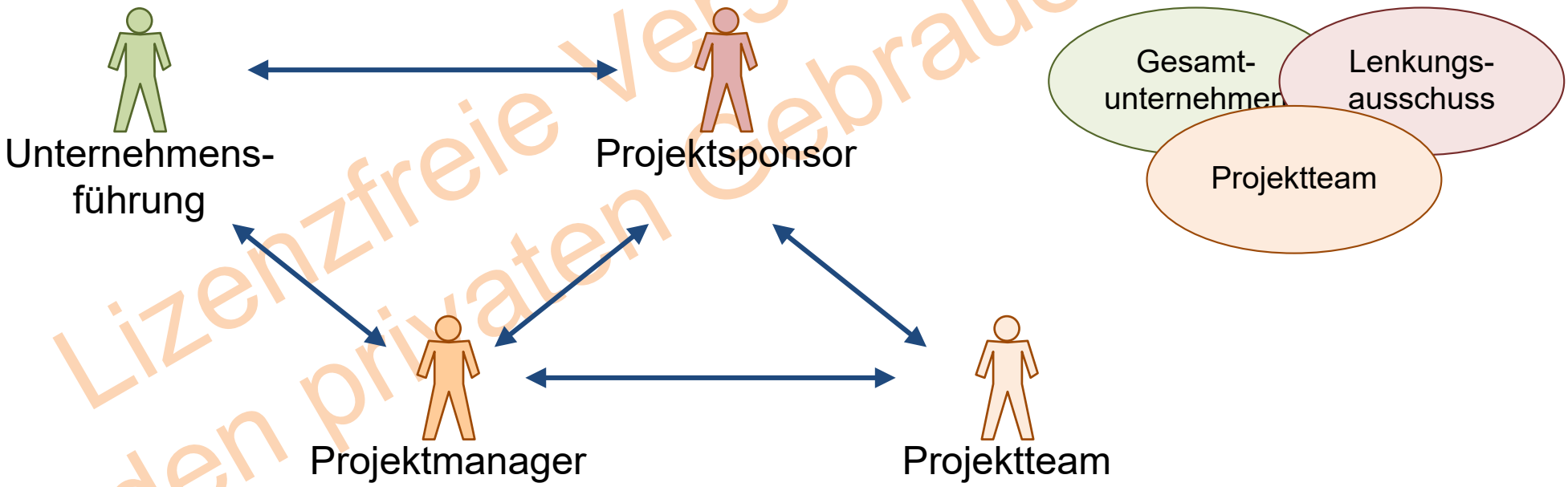
Wenn es der Projektmanager schafft, alle drei Interessenslagen zu bedienen, so ist dies ein wesentlicher Baustein zu einer erfolgreichen Projektführung.



Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Der Projektmanager im Spannungsfeld des Unternehmens (2/3)

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.



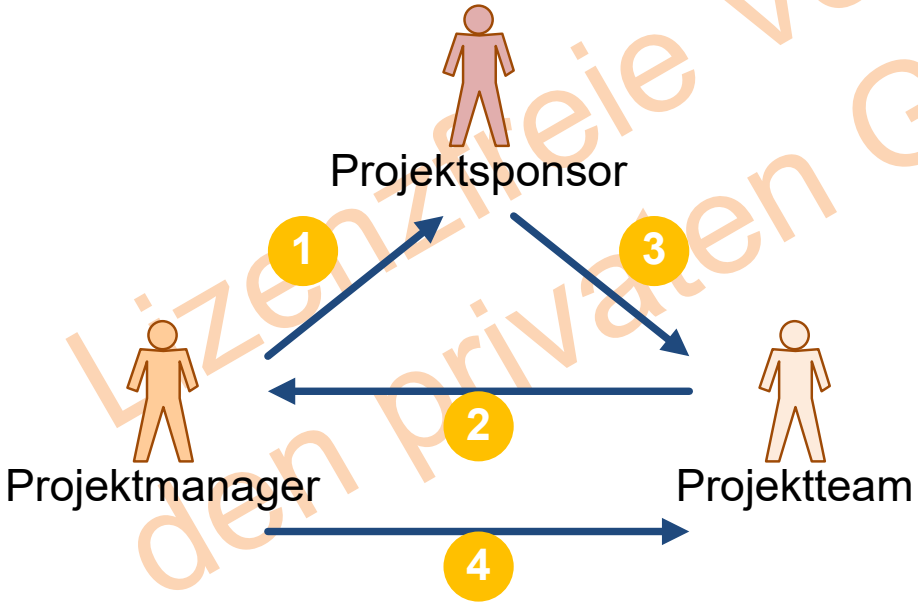
Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2023

Der Projektmanager im Spannungsfeld des Unternehmens (3/3)

Aus dem Spannungsfeld

Projektsponsor – Projektmanager – Projektteam

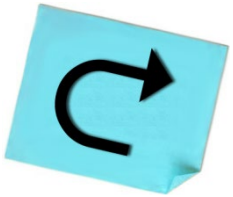
können sich Reibungspunkte ergeben. Hinz /Hinz13/ benennt vier typische „Ungleichgewichte“ (Punkte 1 bis 4) die häufig auftreten: Diese sind hier als „Gefahren“ aufgeführt. Als Projektmanager sollten Sie auf Symptome achten, die auf ein Ungleichgewicht hindeuten und entsprechend gegenwirken.



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

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Übung: Der Projektmanager im Spannungsfeld



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!

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Zum Selbstverständnis des Projektmanagers (1/3): Grundsätzliches

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
• Abteilungsleiter • Fachexperte	• Projektmanager

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

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Zum Selbstverständnis des Projektmanagers (2/3): Abteilungsleiter vs. Projektmanager

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

Version für Nicht © 2023

Zum Selbstverständnis des Projektmanagers (3/3): Fachexperte vs. Projektmanager

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/

Die Aufgaben des Projektmanagers zur Teamgestaltung

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

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

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

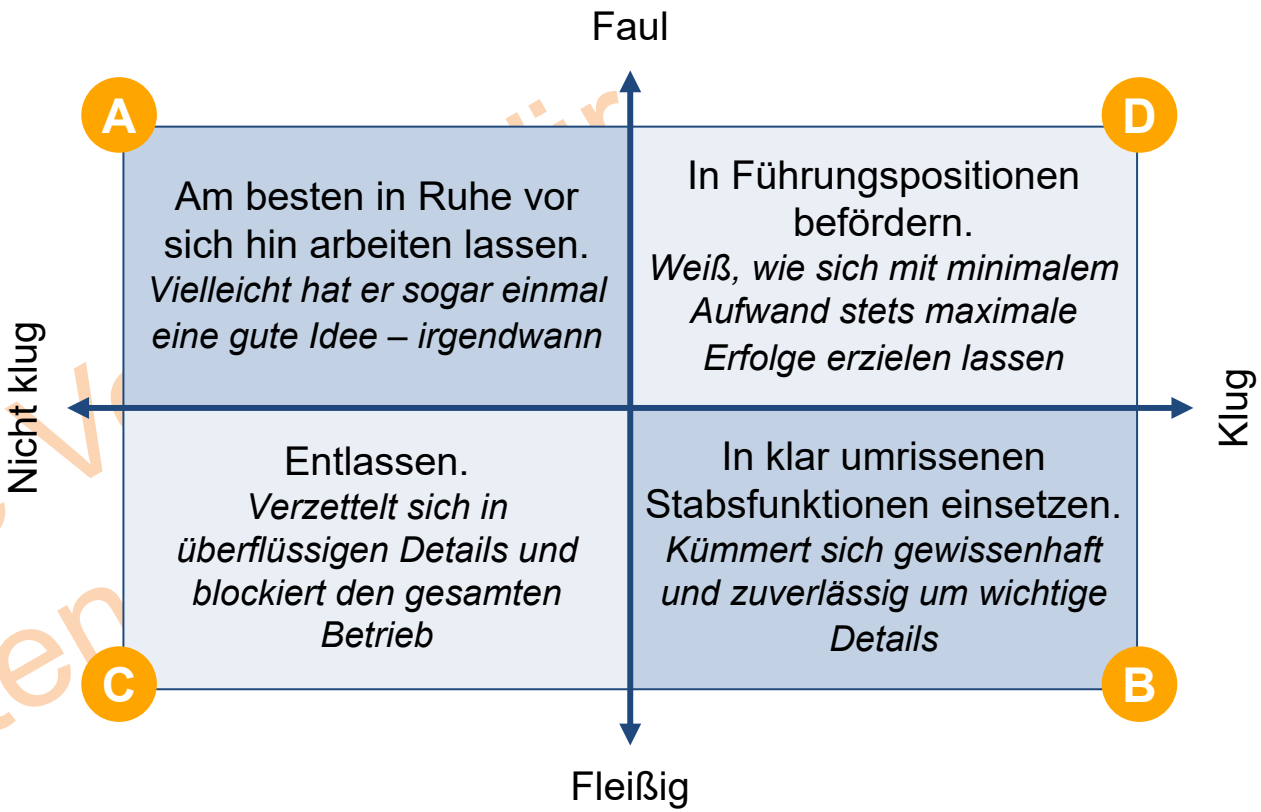
Der britische Autor Taylor /Taylor11, Taylor15/ hat das Buch „Lazy Project Manager“ verfasst. Der deutsche Titel „Projektmanagement für Faulenzer“ lässt vermuten, dass es um Projektmanager geht, die sich ihren Aufgaben entziehen. Tatsächlich beschreibt das Buch aber, wie man als Projektmanager die Projektarbeit so organisiert, dass die wichtigsten Themen erkannt und umgesetzt werden, die unwichtigten 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.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Exkurs: Der „faule Projektmanager“ nach Taylor (2/2)

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 General-stabschef der preußischen Armee im 19 Jahrhundert keine Rücksicht auf politische Korrektheit nehmen musste):

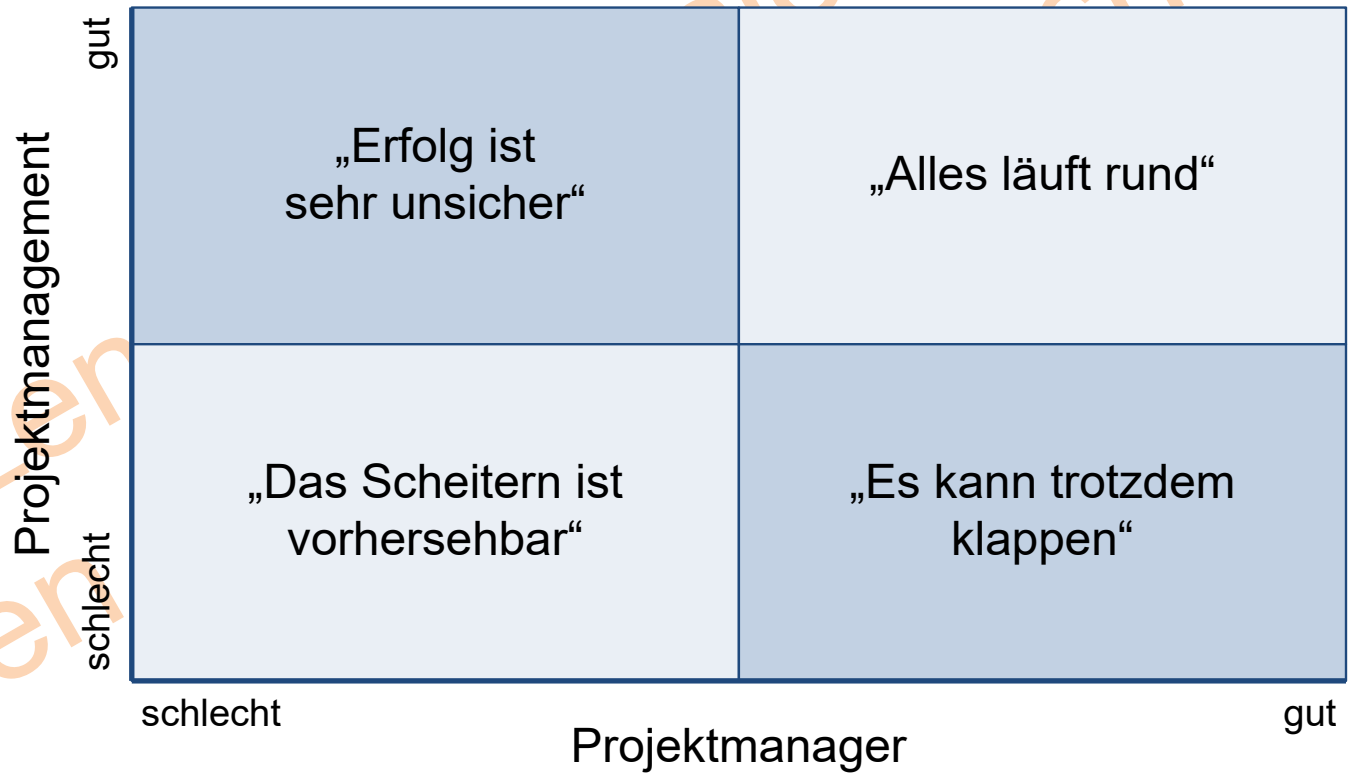


Typ A: geistig stumpf und körperlich träge;
Typ B: geistig klar und körperlich dynamisch;
Typ C: geistig stumpf und körperlich kräftig;
Typ D: geistig klar und körperlich faul.“

Lizenzfreie Version für den privaten

Projektmanager und Projektmanagement: Wann wird ein Projekt erfolgreich?

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.

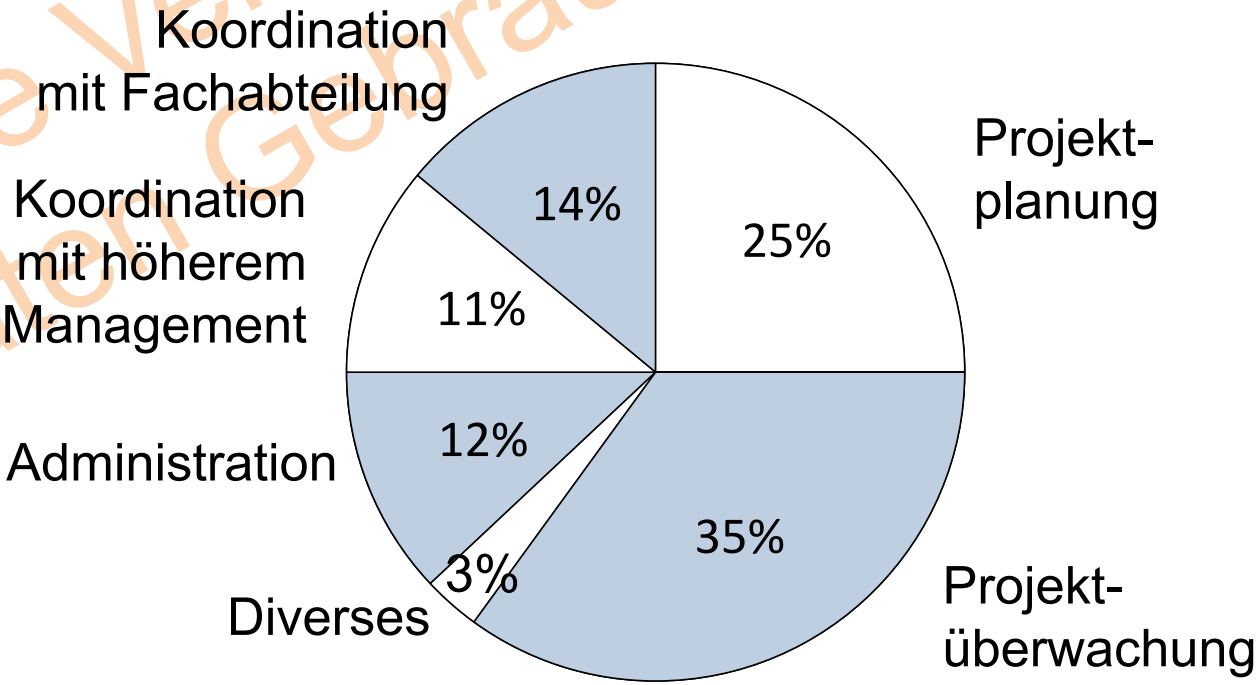


Lizen... den ... sion für ... ch! © 2025

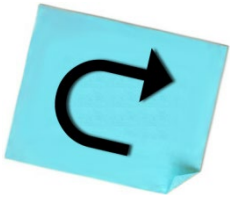
Prozentuale Aufgabenverteilung eines Projektmanagers

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.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2023



Übung: Aufgabenverteilung eines Projektmanagers



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

Wie interpretieren Sie die Verteilung?

Dauer:
20 Min.

Keine Muster-lösung!

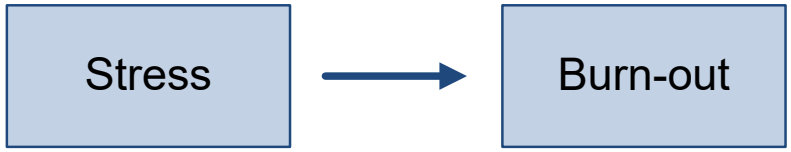
Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Stress und Burn-out bei Projektmanagern (1/2)

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



Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Stress und Burn-out bei Projektmanagern (2/2)

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"

© 2025

Fragen zu Ihrer Rolle als Projektmanager

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?

Lize
der

Zertifizierungen und Karrierepfade für Projektmanager (1/2)

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.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Zertifizierungen und Karrierepfade für Projektmanager (2/2)

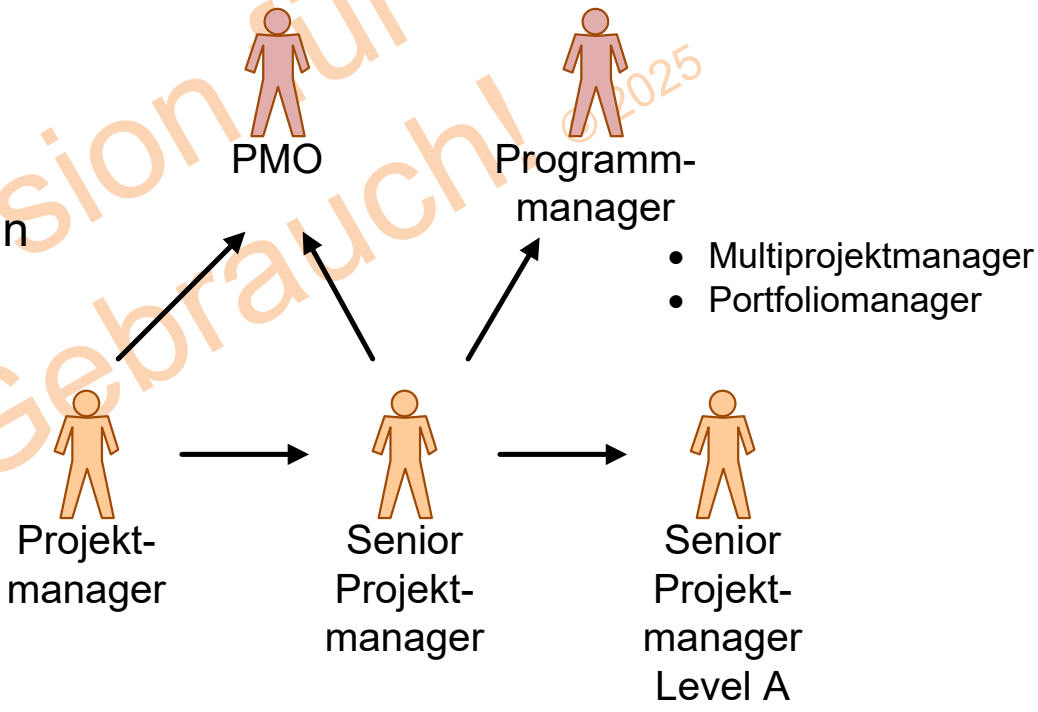
In einigen Unternehmen gibt es Karrieremöglichkeiten für Projektmanager. Dabei wird häufig zwischen der …

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).



Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

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

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

Lize
der

Checkliste: Eigne ich mich als Projektmanager? 1. Können

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

Lize
der

Checkliste: Eigne ich mich als Projektmanager? 2. Wollen

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

Lizen
den privat

Tipps zum Projektmanager

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

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2023

Fragen zum Projektmanager

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“?

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2020

Anhang

Anhang

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

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Seite 54–62

Literatur (1/3)

/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

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch. © 2025

Literatur (2/3)

/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, Expert, 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

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2005

Literatur (3/3)

/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

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch © 2025

Weblinks (1/2)

/DVP/ DVP – Deutscher Verband für Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft e.V.: https://www.dvpev.org/; eingesehen am 16.06.2017

/NASA-100-Rules/ Die 100 Regeln der NASA für Projektmanager („One Hundred Rules for NASA Project Managers“), englisch: https://llis.nasa.gov/lesson/1956; eingesehen am 16.06.2017

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2005

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

Weblinks (2/2)

/#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: https://www.wolf-pmt.de/; eingesehen am 16.06.2017

/#Wiki-Projektleiter/ Projektleiter in der deutschen Wikipedia: https://de.wikipedia.org/wiki/Projektleiter; eingesehen am 16.06.2017

Lizenzfreie Vorlage für den privaten Gebrauch! © 2025

Sprüche

„70–90 % der Projektmanager-Tätigkeit ist Kommunikation.“ (unbekannt)

„Projekte scheitern nicht an der Technik, sondern am Menschen.“ (unbekannt)

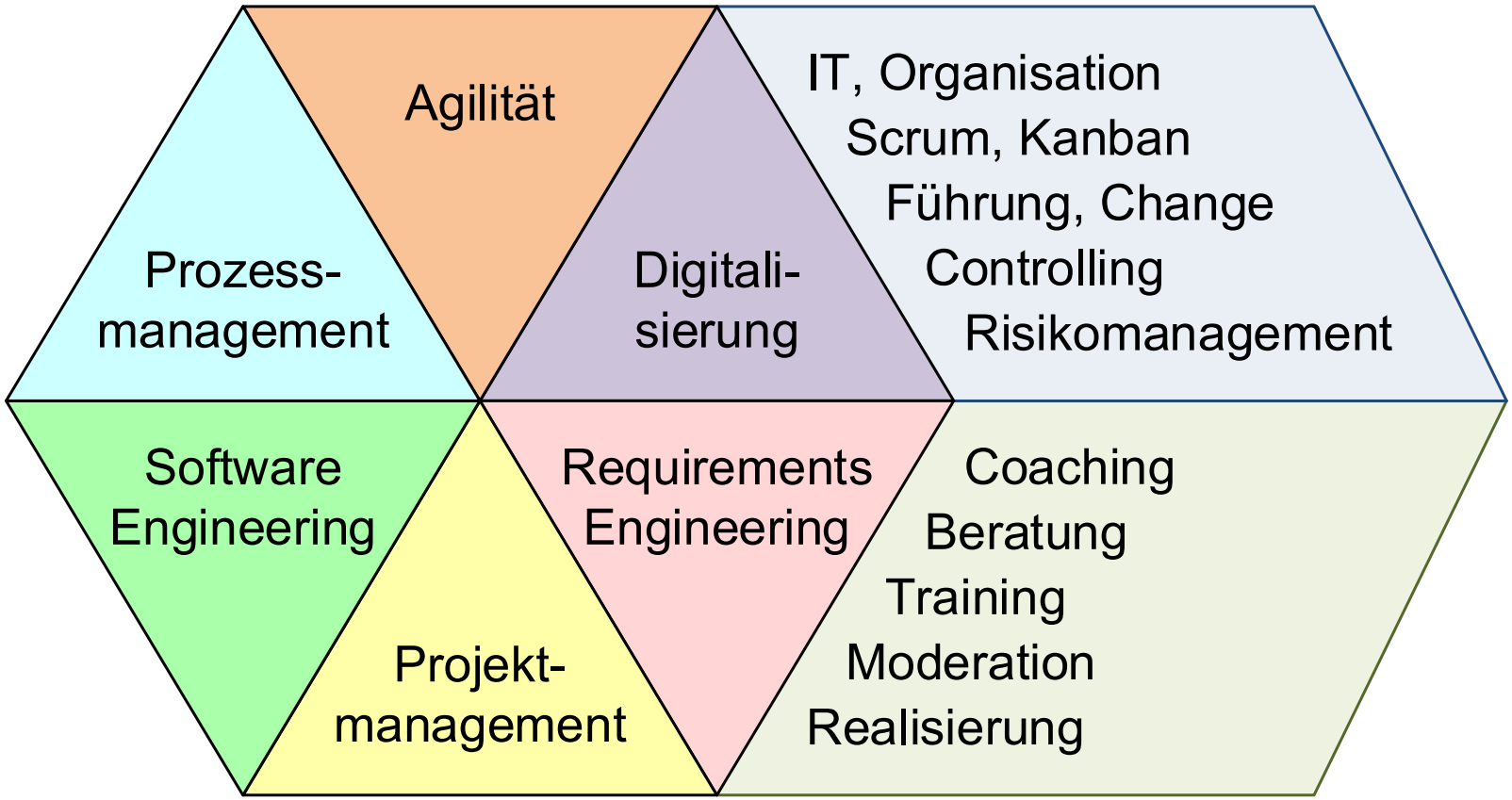
„Das Zeitalter der Helden ist vorbei – Projektmanager müssen keine Projekthelden sein.“ (unbekannt)

„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)

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Meine Dienstleistungen – Das kann ich für Sie tun



Kontakt zum Autor

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