



## **Meine Leistungen im Bereich Projektmanagement**

Zum PM biete ich kurze Impulsworkshops zu einzelnen Themen bis hin zu Kursen zum gesamten Themenspektrum. Dazwischen findet sich auch das auf Ihre Bedürfnisse zugeschnittene Training / Coaching. Wesentlich ist absoluter *Praxisbezug* meiner Arbeit.

Ich arbeite je nach Thema unterschiedlich gewichtet mit Impulsvorträgen, Lehrgespräch / Diskussion, Übungen / Präsentation, Texten, Video- und Audiobeiträgen. In angenehmer Arbeitsatmosphäre konzentrierten ‚frohen Schaffens‘. Meine Wertschätzung für Sie zeigt sich in unbedingter Nutzenorientierung und auch meiner Erwartung an Sie, viel ‚mitzunehmen‘.

**Inhaltlich behandle ich die Themen abgestimmt mit Ihnen nach Lage, Bedarf u. Zeitrahmen.**

### **Einführung**

- » Nutzen / Einsatz von PM
- » Projekt – Prozess – Produkt
- » Kunden- / Lieferantenbeziehungen
- » PM-Vorgehensmodelle / Regelkreise
- » ‚Klassisches‘ PM und Agile Methoden
- » PM-Standards / Qualitätsmanagement
- » Einführung PM-Systematik im Unternehmen

### **Vor dem Projekt**

- » Projekte und die Unternehmensziele
- » Verantwortlichkeit Unternehmensführung
- » Projektportfolio / Multiprojektmanagement
- » Projekt-Phasen / -Prozesse / Quality Gates
- » Rollen / Funktionen im Projekt / Teamleistung
- » Aufgaben der Projektleitung (Übersicht allgem.)
- » Projekthandbuch / Dokumentation / Projekttagbuch
- » Projektorganisation / Einbindung in Betriebsorganisation

### **Im Projekt**

- » Ziele / Nutzen / Business Case / Produkt / Vertragliches
- » Wirtschaftlichkeit / Machbarkeit / Risiken / Planvarianten
- » Stakeholder / Einflüsse / Kommunikation / Projektmarketing
- » Team / Aufgabenverteilung / Abstimmung / Kick-off-Workshop
- » Lastenheft / Pflichtenheft / Aktivitäten
- » Qualitätsplanung / Qualitätssicherung
- » Strukturplanung / Arbeitspakete
- » Ressourcen / Kosten / Zeiten
- » Ablaufplan / Netzplantechnik
- » Ressourcenverfügbarkeit
- » Änderungsmanagement
- » Projektabschluss



### Nach dem Projekt

- » Lernende Organisation
- » Lessons-Learned-Workshop
- » Projektergebnis / -Nutzen sichern

### Projektleitung

- » Führungsaufgaben allgemein
- » Aufgaben einer Projektleitung
- » Projektsteuerung (Controlling):
  - Bereiche
  - Methoden
  - Projektstatus
  - Earned Value
  - Iterativ Planen

### Methoden / Techniken

- » Kreativtechniken
- » Problemlösungstechnik
- » Besprechung / Moderation
- » Teamführung / Konfliktlösung
- » ...

Ich verfüge über reiche praktische Erfahrungen in der Leitung vielfältiger und komplexer Projekte. Zudem habe ich zahlreiche PM-Trainings gehalten – nicht selten allein bis zu 80 Seminarstunden, einschließlich der Bearbeitung eines umfänglichen Übungsprojektes zur Festigung des Erlernten und zur Sicherung des Transfers in die betriebliche Praxis. Eine Reihe dieser Kurse schloss mit Zertifizierungen ab, bei denen ich Abnahmen durch die IHK-Hannover mit zu verantworten hatte. (Näheres auf meiner Homepage: Seite ‚Über mich‘ – Resümee / Referenzen) Ich habe PM als Methode in Organisationen eingeführt.

Grundlage meines Arbeitens im Projektmanagement (PM) ist die Methodik der GPM – Gesellschaft für Projektmanagement (im Verbund mit der IPMA – International Project Management Association). Diese beruht auf den ausgereiften Standards der DIN 69901.

Diese Normen stehen in gelungener Verbindung mit dem weit verbreiteten Qualitätsmanagement gemäß ISO 9000 f. Hier stehen bekanntlich Kunden-, Produkt- und Prozessorientierung im Vordergrund. Die Ausrichtung an der IPMA hat den weiteren Vorteil, dass mit deren ‚Competence Baseline‘ ein hervorragender Katalog zur Beurteilung und Förderung von Kompetenzen der am PM Beteiligten vorliegt. Insoweit steht auch ein optimales Instrument zur Unterstützung von Personalentwicklung zur Verfügung.

Diese PM-Methodik kann auch unaufwendig den Gegebenheiten des bestehenden Betriebs / Organisation angepasst werden. Aufgrund einiger spezieller sehr vorteilhafter Aspekte des PM-Standards ‚PRINCE2‘ nutze ich zudem situativ Elemente hieraus.

In Didaktik des PM-Trainings / E- und Blended-Learning habe ich mich weitergebildet: Lernsoftware PRINCE2 (Tester) und Lernsoftware PM (nach DIN 69901) der FernUniversität Hagen. Training / Zertifizierung in PRINCE2, Zertifizierung durch die FernUniversität Hagen.

Übrigens: Projekt-‚Sanierung‘ ist bei mir in bewährten Händen.

**Bitte lesen Sie zum Nutzen einer vernünftigen PM-Praxis „mit Augenmaß“ meinen Artikel:**



**Manfred Katzenbach**  
Führungsmethodik • Projektmanagement

**Methodisch Handeln statt härter arbeiten.**

Wer alles genau so machen will wie sonst auch,  
aber ein schöneres Ergebnis erwartet,  
vertraut zu sehr dem Zufall.

## Mythos Projektmanagement?

### Lassen Sie sich nichts vormachen!

Projektmanagement (PM) ist eine professionelle Methodik, in komplexen Aufgabenstellungen erfolgreich produktiv zusammenzuarbeiten und dabei zuverlässig zu optimalen Ergebnissen zu kommen. *Gekonntes, gut eingespieltes PM ist unerlässlich für jede Unternehmung!*

Angesichts der Fülle an Literatur (Das Standardwerk der GPM umfasst 2.540 Seiten...), Blogs, Zertifizierungsstandards (sogar bis hin zu Masterabschlüssen...), stellt sich jedoch eine Frage: Projektmanagement – eine Art Mythos, mit dem sich gut Geld verdienen lässt?

Meine Antwort: Ja! PM ist längst zu einer Art ‚Gelddruckmaschine‘ geworden. Und zu einer Domäne zahlreicher Experten, die offenbar großartige Verkäufer sind. Das ist so neu nicht, gibt es ‚Gurus‘ doch auch in zahllosen anderen Bereichen aus Führung und Management. Bei manchen Angeboten beschleicht einen gar das Gefühl, dass es auch so etwas zu geben scheint wie ‚Management-Esoterik‘: Erst verunsichern, dann kommt rettend ein Experte...

Um nicht missverstanden zu werden: Selbstverständlich gibt es auf den einschlägigen Foren im Internet hervorragende Beiträge, und in der übergroßen Fülle auch nützliche Bücher zum PM. Abgesehen davon, dass niemand allein durch das Lesen solcher Publikationen Projektmanagement beherrscht; es lernt auch keiner tanzen nur durch das Anschauen von Videos...

### Was soll Ihnen das alles bringen?

*Was Sie als Führungskraft ganz einfach benötigen:* Eine klare, überschaubare, sauber strukturierte und nach Bedarf skalierbare Vorgehensweise zur Realisierung größerer Vorhaben. Projekte müssen ohne übermäßige ‚Bürokratie‘ zu steuern sein. Qualität, Kosten, Termine usw. müssen zudem beherrschbar im gesetzten Rahmen bleiben. Projekte und das ‚Tagesgeschäft‘ müssen sich intelligent organisiert auf einander abstimmen lassen.

### Gibt es ein Methodenproblem?

Zum Beispiel ‚Agiles PM‘. Als wenn damit das Rad endlich erfunden wäre... Niemand wird bei gesundem Verstand überkomplex vorausplanen oder darauf verzichten, sich einstellende neue Erkenntnisse in die weitere Verfolgung eines Vorhabens einfließen zu lassen (iteratives Vorgehen). Der ‚sense of direction‘, der in der Führung überhaupt so wesentlich ist, ist es im PM natürlich auch. Und selbstverständlich zählen für den Kunden unter dem Strich einzig Nutzen / Leistung / Preis / Zuverlässigkeit – und fürs Projekt: Produktivität / Rentabilität.

‚Agiles PM‘ ist – genauso wie ‚Agile Organisation‘ – eine Antwortmöglichkeit auf starre Strukturen, unflexibles Führungs- und Mitarbeiterverhalten, auf Überbürokratie, mangelnde Kunden- / Auftragsorientierung / Innovationsbereitschaft. Das ist gut. Aber im Grunde weder so ganz neu noch ‚einfach mal so‘ erfolgreich eingeführt. ‚Agil‘ suggeriert halt ‚dynamisch‘.

Wir sollten uns nicht allzu sehr beeindruckt lassen: PM ist ja doch eigentlich der sprichwörtliche – mit Methode praktizierter – ‚gesunde Menschenverstand‘, kombiniert mit eleganter Teamleistung, getrieben von dem festen Willen ‚gute Arbeit‘ zu leisten. Benötigt wird eine Balance aus Strukturen, Regeln und Methoden die Sicherheit geben und reaktionsfähiger Flexibilität, die jederzeit den – auch sich eventuell ändernden – Erfordernissen gerecht wird.



**Manfred Katzenbach**  
Führungsmethodik • Projektmanagement

### Was nun?

Ich bin also sehr für professionelles PM und trainiere das auch seit vielen Jahren mit zahlreichen Teams. Die Methodik der DIN 69900 folgende / GPM (Gesellschaft für Projektmanagement) bietet ein überschaubares und klar produktorientiertes, solides und dabei elastisches Regelwerk. Sie hat zudem den Vorteil, stimmig mit weithin eingeführtem Qualitätsmanagement (ISO 9000 folgende) zu korrespondieren. Solcherart PM lässt sich relativ unaufwendig mit der bestehenden betrieblichen Organisation koordinieren.

Dass man gewisse vorteilhafte Aspekte etwa des PM-Standards ‚PRINCE2‘ (Business Case/ Auftraggeber, Benutzer-/Kundenvertreter usw.) in ein so konzipiertes PM einbezieht, versteht sich ziemlich von selbst (und ist hier eher für die sehr fachkundigen Leser notiert...)

Regeln zum Multiprojektmanagement bieten die Sicherheit, dass alle Projekte mit den Zielen des Unternehmens abgestimmt sind und der Einsatz von Ressourcen überblickt wird und stets mit den jeweils sinnvollsten Prioritäten erfolgt. Mit der Verfolgung von Reifegradmodellen kann sich eine Organisation ihren Bedürfnissen gemäß weiterentwickeln, ohne von vorneherein einen ‚großen Apparat‘ installieren zu müssen. Dies ließe sich im Rahmen der Einrichtung eines ‚Best-Practice-Managements‘ durch die ISO 9004 – Lenken und Leiten (Qualitätsmanagement für die Leitung) – an die Bedürfnisse der Unternehmung anpassen.

Wie dem auch sei, immer entscheidet selbstverständlich – unabhängig von jedweder Methode – das ‚Commitment‘ aller Beteiligten über den Erfolg. ‚Commitment‘ ist jedoch grundlegend eine Frage der Unternehmenskultur und eine allumfassende Führungsaufgabe.

### Also doch: Projektmanagement!

PM ist keine Wissenschaft (Master im PM... – vielleicht ist aber auch mein Wissenschaftsbegriff zu anspruchsvoll). PM ist eine umfängliche Arbeitsmethodik, die von jedem, der über eine Ausbildung und Berufserfahrung verfügt, erlernt und gekonnt praktiziert werden kann.

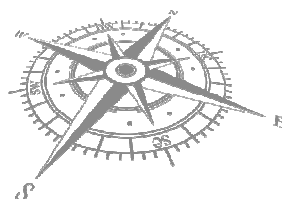
Solches PM setzt natürlicherweise auch einiges voraus: Verbindlichkeit, Teamspiel, folgerichtiges und zugleich flexibles Arbeiten: Es ist ‚wie aufm Platz‘: Wer in einer bestimmten ‚Liga‘ spielen will, muss halt mit einer entsprechenden Einstellung an die Dinge herangehen... Und sich stets weiter entwickeln: Übung macht den Meister. Und der Trainer.

Für eine verantwortungsvolle *Projektleitung* bedarf es selbstverständlich weitergehender persönlicher Qualitäten und spezifischer Führungskompetenzen, die sich bewährt haben.

*Die Vorgehensweise eines angemessenen PM ist verhältnismäßig rasch eingeübt und kann ohne übermäßigen Aufwand in den betrieblichen Alltag der Unternehmung integriert werden!*

### Lassen Sie sich *das* vormachen!

Potenziale wecken! Es gibt einige ‚stille Reserven‘...



**Gemeinsam • Für Ihren Erfolg • Zukunft gestalten!**

[www.mkatzenbach.de](http://www.mkatzenbach.de)