

# Situatives Projektmanagement

Oliver F. Lehmann

Praktizierender und Trainer in Projektmanagement

Master of Science in Project Management (MSc)

Project Management Professional (PMP)

PMI Authorized Training Partner Instructor (ATP-I)

Approved Consultant & Educator (ACE) in Project Business Management



UNIVERSITY OF  
LIVERPOOL



PMI – ehrenamtlich aktives Mitglied seit 1998

President des PMI Southern Germany Chapter (2013 – 2018)



Project Management Professional (PMP)®

Project Management Institute



Authorized Training Partner Instructor - PMP

Project Management Institute

## Oliver F. Lehmann – Veröffentlichungen

- Artikel in PM World Journal
  - >50 Artikel
  - Fokus: Management von Projektgeschäft
  - <https://pmworldlibrary.net/authors/oliver-f-lehmann>



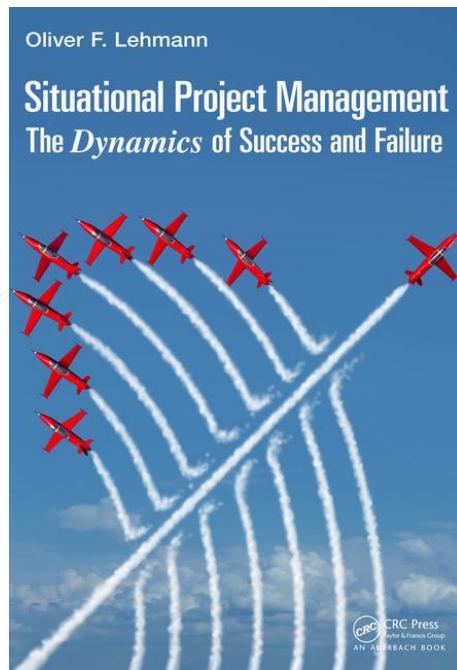
Scan me!

### ARTICLES AND PAPERS

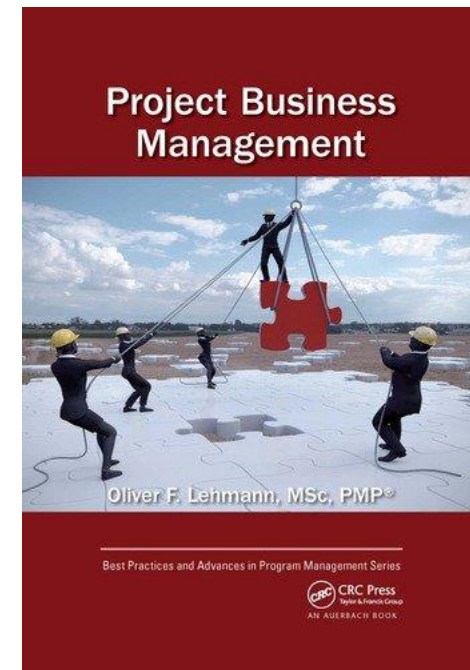
- \* Project Business and Chinese Stratagems, Pt. 1: Stratagems for a Position of Strength - Advisory Article - Lehmann - June 2023
- \* Project Business between Transparency and Corruption (Project Business Management) - Series Article - Lehmann - March 2023
- \* Project Business is not for the Faint of Heart - Series Article - Lehmann - January 2023
- \* Agile Methods in Project Business (Project Business Management) - Series Article - Lehmann - December 2022
- \* What Earns You More? Internal or Customer Projects? - Series Article - Lehmann - October 2022
- \* Rejecting Risk Management? Prepare to Manage Crises! - Series Article - Lehmann - August 2022
- \* Psychogram of a Gambler - Series Article - Lehmann - April 2022
- \* A Project Business Healing Day (Project Business Management) - Series Article - Lehmann - March 2022
- \* The Customer Success Manager (CSM) in Project Business - Series Article - Lehmann - February 2022
- \* Educating Professionals for Project Supply Networks - Series Article - Lehmann - December 2021
- \* A Letter to Covid (Project Business Management) - Series Article - Lehmann - July 2021
- \* Audits and Project Business Healing Days - Series Article - Lehmann - June 2021
- \* Leadership in Project Business: Followers Make Leaders - Series Article - Lehmann - April 2021
- \* Predictability & Order in Project Business (Project Business Management) - Series Article - Lehmann - February 2021
- \* Business Acumen and Business Spirit (Project Business Management) - Series Article - Lehmann - December 2020
- \* Contract Risks for Project Vendors (Project Business Management) - Series Article - Lehmann - October 2020
- \* David, Goliath, and Artificial Intelligence in Project Business - Series Article - Lehmann - August 2020
- \* The Great Challenge: Project Contracting - Series Article - Lehmann - June 2020
- \* When The Game Is On Again (Project Business Management) - Series Article - Lehmann - May 2020
- \* Project Business Foundation: Interview with Oliver Lehmann & Martin Berneburg, Leaders of new PBF, Germany - Interview - Özgüler, Lehmann - May 2020
- \* Survival Hints for Project Business - Series Article - Lehmann - April 2020
- \* The Freelancer's Story (Project Business Management) - Series Article - Lehmann - March 2020
- \* Conflict Resolution in Project Business - Series Article - Lehmann - February 2020

## Oliver F. Lehmann – Veröffentlichungen

- Situational Project Management:  
The *Dynamics* of Success and Failure
  - ISBN: 9781498722612
  - <https://www.routledge.com/9781498722612>



- Project Business Management
  - ISBN: 9781498722612
  - <https://www.routledge.com/9780367522070>



# Der Vortragende

## Oliver F. Lehmann – Lerngruppe

- Gruppe in LinkedIn
  - >186.000 Mitglieder
  - Fokus: Zertifizierung
  - <https://www.linkedin.com/groups/2356441>





## 1. Einführung

Ist Project Management eine Closed-Skill- oder Open-Skill-Disziplin?

## 2. Agile Methoden

Wann sind sie erfolgversprechend, wann führen sie in die Krise?

## 3. Rolling Wave

Zwischen „Agil“, „Wasserfall“ und „hybriden“ Methoden – wann ist es sinnvoll? Wann nicht?

## 4. Der gut gefüllte Werkzeugkasten

...des Projektmanagers/der Projektmanagerin. Wie sieht er aus, und und wo gibt es ihn?

## 5. Kundenprojekte

Projektgeschäft (Project Business) stellt neue Anforderungen an Projektmanager(innen).

# 1. Einführung

Ist Project Management eine  
Closed-Skill- oder Open-Skill-Disziplin?

Projektmanager(innen).



Aus der Sportpsychologie:

- Eine Closed-Skill-Disziplin: Eiskunstlauf





Aus der Sportpsychologie:

- Eine Open-Skill-Disziplin: Eishockey



## Aus der Sportpsychologie

- Dazwischen:  
Eisschnellauf





## Die Unterschiede



### Closed Skill

### Open Skill

Orientiert an einer "Best Practice"

Situativ

Introspektiv

Extraspektiv

Selbstgesteuert

Selbst- und extern gesteuert

Wettbewerbsorientiert über das  
Turnier

Wettbewerbsorientiert in jedem  
Moment

Fokussiert auf die eigene Darbietung

Fokussiert auf Interaktion

Ein Programm abspulend

Sich an schnell wechselnde  
Umstände anpassend

Perfektion durch scheinbar endlose  
Wiederholung und Routine erreichend

Leistung durch situative  
Intelligenz erreichend

Bekannte Risiken

Bekannte und unbekannte  
Risiken



## Befragung von Seminarteilnehmern: Wo steht Projektmanagement?

Closed Skill

Open Skill



-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

### Eissport

Figure skating, singles	Figure skating, pairs	Figure skating, ice dance	Speed skating	Speed skating, short track	Speed skating, mass start	Hockey
-------------------------	-----------------------	---------------------------	---------------	----------------------------	---------------------------	--------

### Project Management

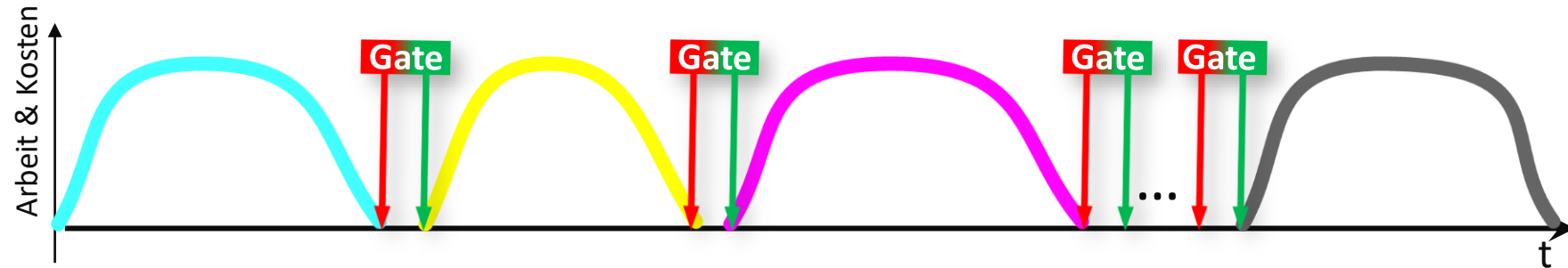
-	-	1%	3%	12%	55%	29%
---	---	----	----	-----	-----	-----



## Ein Beispiel für situatives Entscheiden: Wie man sich zeitlich aufstellt

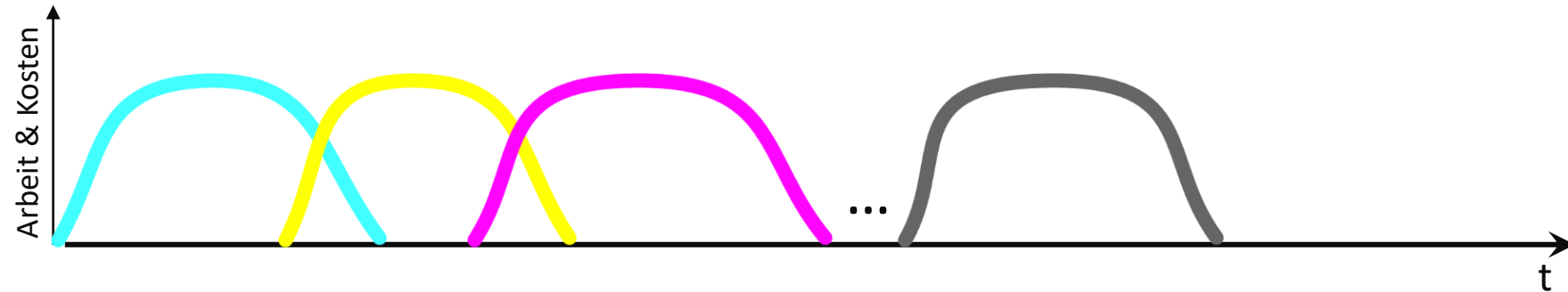
### ▪ Sequentielle Phasen:

- „Phase-Gate-Modell“
  - Geordnet
  - Langsam



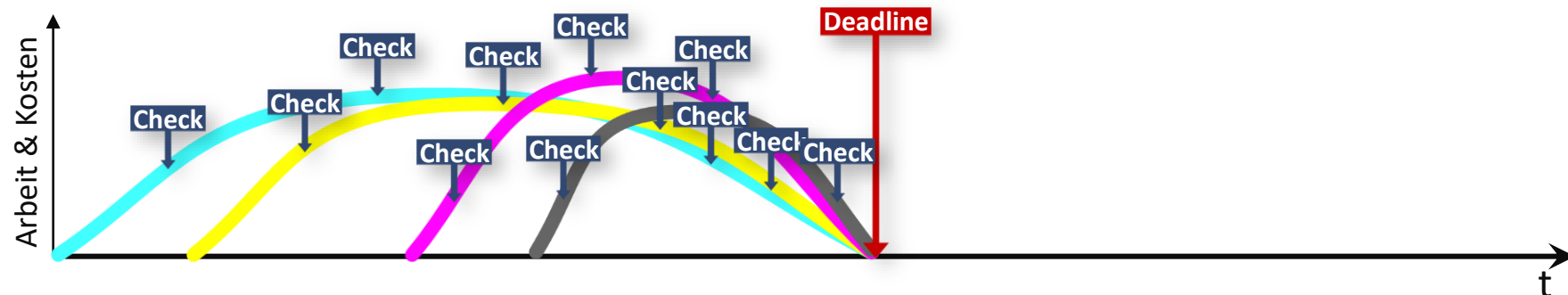
### ▪ Überlappende Phasen:

- „Concurrent engineering“
  - Schwieriger zu managen
  - Schneller



### ▪ Ohne Phasen:

- „Regenbogenmodell“
- „Workstream-Modell“
  - Herausfordernd
  - Sehr schnell



## 1. Einführung

Ist Project Management eine Closed-Skill- oder Open-Skill-Disziplin?

## 2. Agile Methoden

Wann sind sie erfolgversprechend, wann führen sie in die Krise?

## 3. Rolling Wave

Zwischen „Agil“, „Wasserfall“ und „hybriden“ Methoden – wann ist es sinnvoll? Wann nicht?

## 4. Der gut gefüllte Werkzeugkasten

...des Projektmanagers/der Projektmanagerin. Wie sieht er aus, und und wo gibt es ihn?

## 5. Kundenprojekte

Projektgeschäft (Project Business) stellt neue Anforderungen an Projektmanager(innen).



## 1. Einführung

Ist Project Management eine  
Closed-Skill- oder Open-Skill?

## 2. Agile Methoden

Wann sind sie erfolgversprechend, wann  
führen sie in die Krise?

Zw  
„hyk

r gut gefüllte  
**Werkzeugkasten**

Projektmanagers/der  
gerin. Wie sieht er aus, und  
und wo gibt es ihn?

neue Anforderungen an  
Projektmanager(innen).

## Das „Agile Manifest“

### Manifest für agile Softwareentwicklung (2001)

Wir entdecken bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es tun und anderen dabei helfen, es zu tun.

Durch diese Arbeit haben wir Folgendes zu schätzen gelernt:

Individuen und Interaktionen	über	Prozesse und Tools
Funktionierende Software	über	umfassende Dokumentation
Zusammenarbeit mit dem Kunden	über	Vertragsverhandlungen
Auf Veränderungen reagieren	über	einem Plan folgen

Das heißt, während die Elemente auf der rechten Seite einen Wert haben, schätzen wir die Elemente auf der linken Seite mehr.



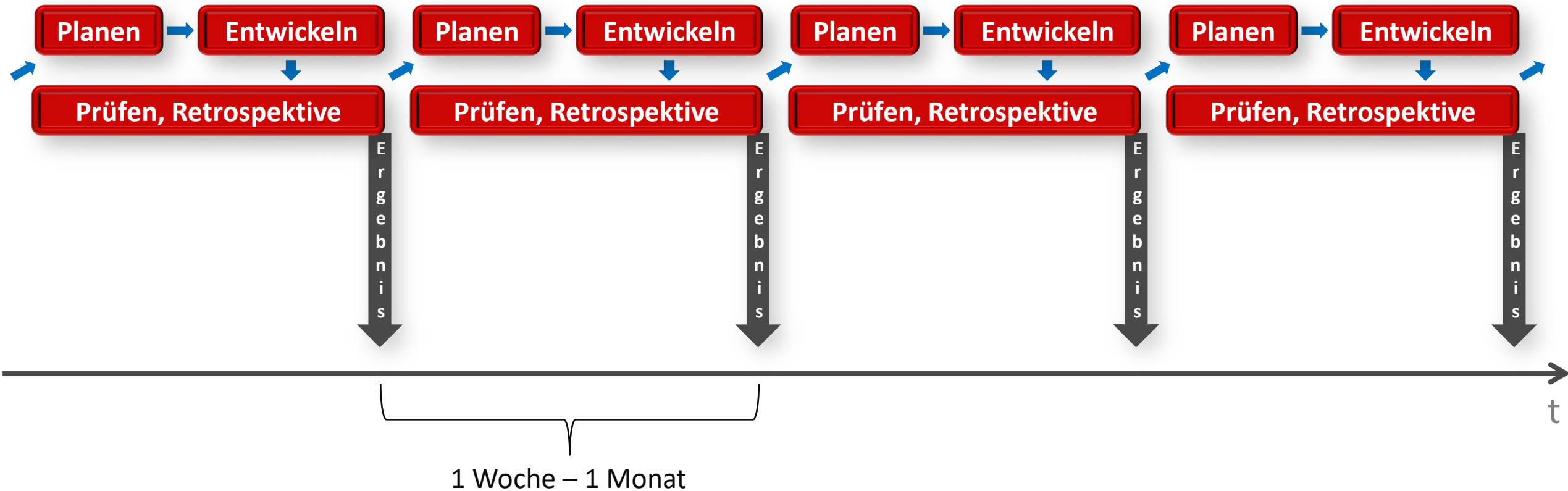
<https://agilemanifesto.org>

## 12 Prinzipien hinter dem Agilen Manifest

### ▪ Wir folgen diesen Prinzipien:

1. Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühzeitige und kontinuierliche Lieferung wertvoller Software zufrieden zu stellen.
2. Sich ändernde Anforderungen sind willkommen, auch spät in der Entwicklung. Agile Prozesse nutzen den Wandel für den Wettbewerbsvorteil des Kunden.
3. Liefern Sie funktionierende Software häufig, von ein paar Wochen bis zu ein paar Monaten, wobei Sie den kürzeren Zeitrahmen bevorzugen sollten.
4. Business-Leute und Entwickler müssen während des gesamten Projekts täglich zusammenarbeiten.
5. Bauen Sie Projekte rund um motivierte Personen auf. Geben Sie ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie brauchen, und vertrauen Sie darauf, dass sie ihre Arbeit erledigen.
6. Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist das persönliche Gespräch.
7. Funktionierende Software ist der primäre Maßstab für den Fortschritt.
8. Agile Prozesse fördern eine nachhaltige Entwicklung. Die Sponsoren, Entwickler und Benutzer sollten in der Lage sein, auf unbestimmte Zeit ein konstantes Tempo beizubehalten.
9. Kontinuierliches Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design erhöht die Agilität.
10. Einfachheit – die Kunst, die Menge der nicht erledigten Arbeit zu maximieren – ist unerlässlich.
11. Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen in sich selbst organisierenden Teams.
12. In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann, und passt sein Verhalten entsprechend an.

Agile Methoden verwenden sehr kurze Planungszyklen



## Ein weiterer Aspekt...

Projektmanager-zentriert ←

→ Projektteam-zentriert



## Ein weiterer Aspekt...

Projektmanager-zentriert ←

→ Projektteam-zentriert

Aufgaben werden zugewiesen.

Ziele werden gesetzt.

Zielerreichung wird gemessen.

Kommunikation folgt Regeln.

Teammitglieder suchen sich ihre Aufgaben heraus.

Teammitglieder setzen sich Ziele.

Zielerreichung wird selbst beurteilt.

Kommunikation folgt Notwendigkeit.



**Wasserfall**

**Rolling Wave**

**Agil**



## 1. Einführung

Ist Project Management eine Closed-Skill- oder Open-Skill-Disziplin?

## 2. Agile Methoden

Wann sind sie erfolgversprechend, wann führen sie in die Krise?

## 3. Rolling Wave

Zwischen „Agil“, „Wasserfall“ und „hybriden“ Methoden – wann ist es sinnvoll? Wann nicht?

## 4. Der gut gefüllte Werkzeugkasten

...des Projektmanagers/der Projektmanagerin. Wie sieht er aus, und und wo gibt es ihn?

## 5. Kundenprojekte

Projektgeschäft (Project Business) stellt neue Anforderungen an Projektmanager(innen).

## 1. Einführung

Ist Project Management eine  
Closed-Skill- oder Open-Skill?

## 3. Rolling Wave

Zwischen „Agil“, „Wasserfall“ und  
„hybriden“ Methoden – wann ist es  
sinnvoll? Wann nicht?

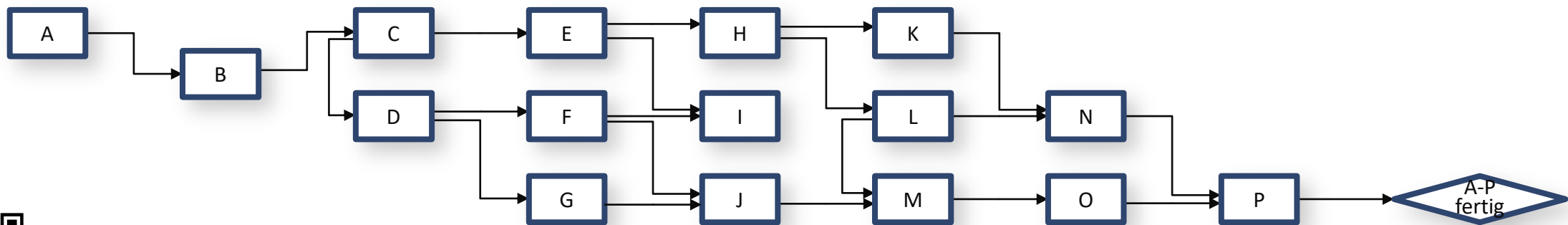
Projektmanager(innen).

## Der geschichtliche Hintergrund

- 1959: John W. Fondahl\* entwickelt für die US Navy die heute gängige Netzplanmethode, die er als "AON" (Activity on Node) bezeichnete.

Für manuelle Anwendung entwickelt verwendet sie auf Knoten gezeichnete Aktivitäten, die durch Pfeile miteinander verknüpft werden.

Zielsetzung: Kostensenkung in Bauprojekten durch bessere Zeitplanung.



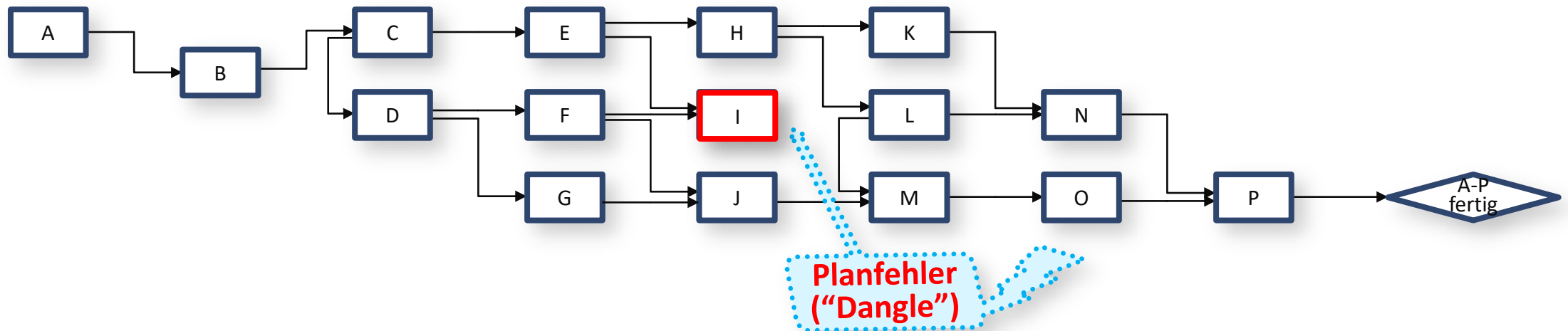
\* Quelle: <https://www.pmi.org/learning/library/precedence-diagramming-methods-origins-development-5222>



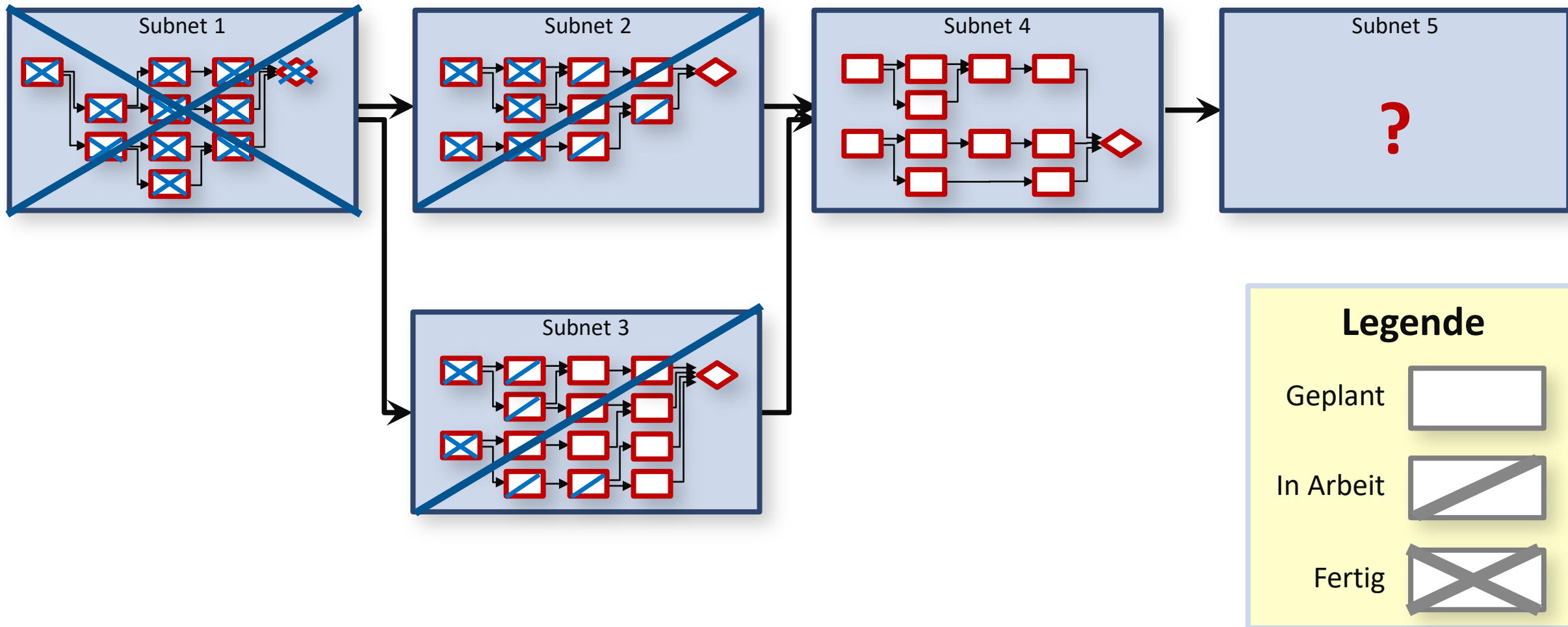
# Rolling Wave

## Der geschichtliche Hintergrund

- 1964: In der praktischen Anwendung stellte sich heraus, dass ein Netzplan mit über 100 Aktivitäten schwer änderbar ist bei
  - Abweichungen in der Umsetzung,
  - Planänderungen,
  - erkannter Notwendigkeit, den Zeitplan zu verdichten,
  - Fehlerbehebung.



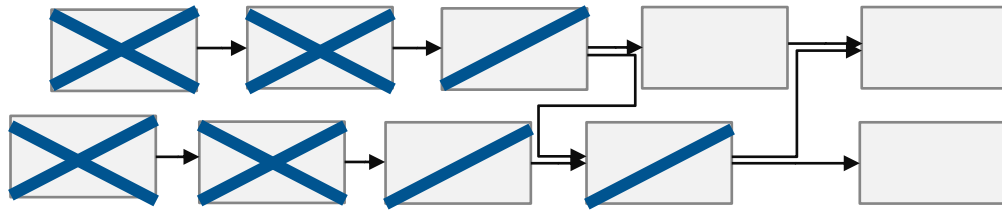
## 1. Lösung: Rolling Wave mit Teilnetzen (Subnets)



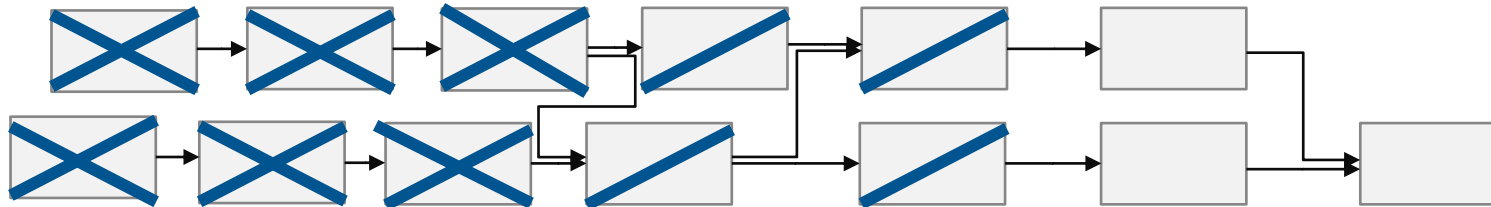
# Rolling Wave: Wie alles begann

## 2. Lösung: Rolling Wave im Netzplan

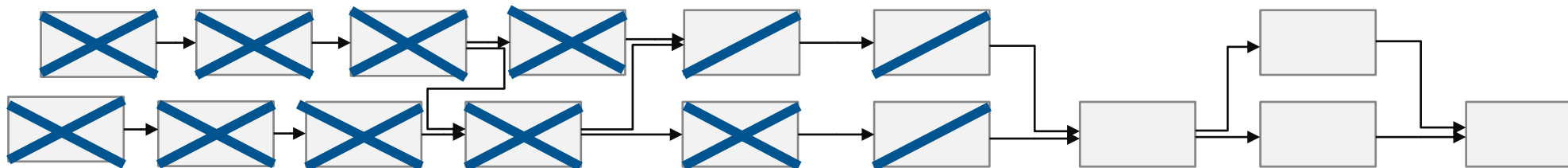
### ▪ Januar



### ▪ Februar



### ▪ März

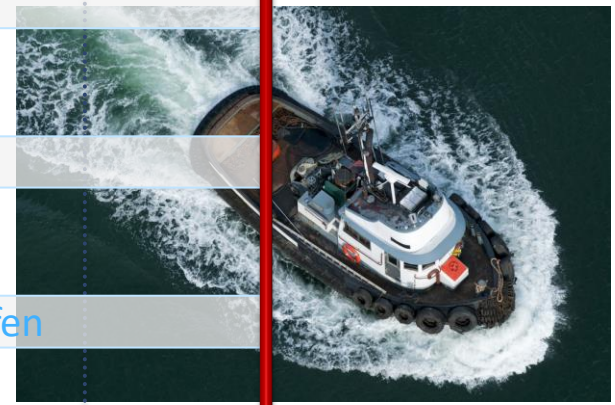
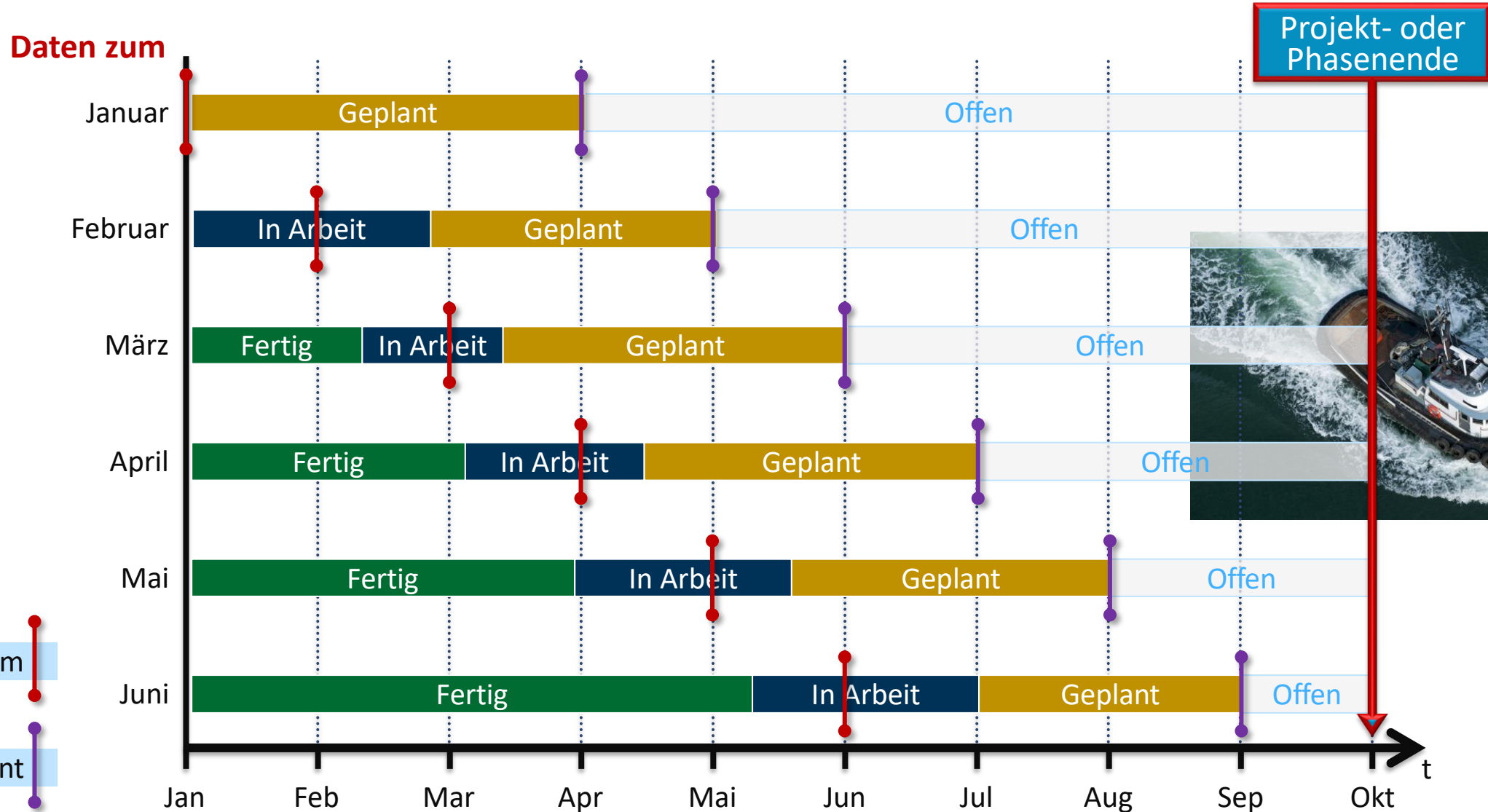


**Aktivitäten**

	Fertig
	In Arbeit
	Geplant

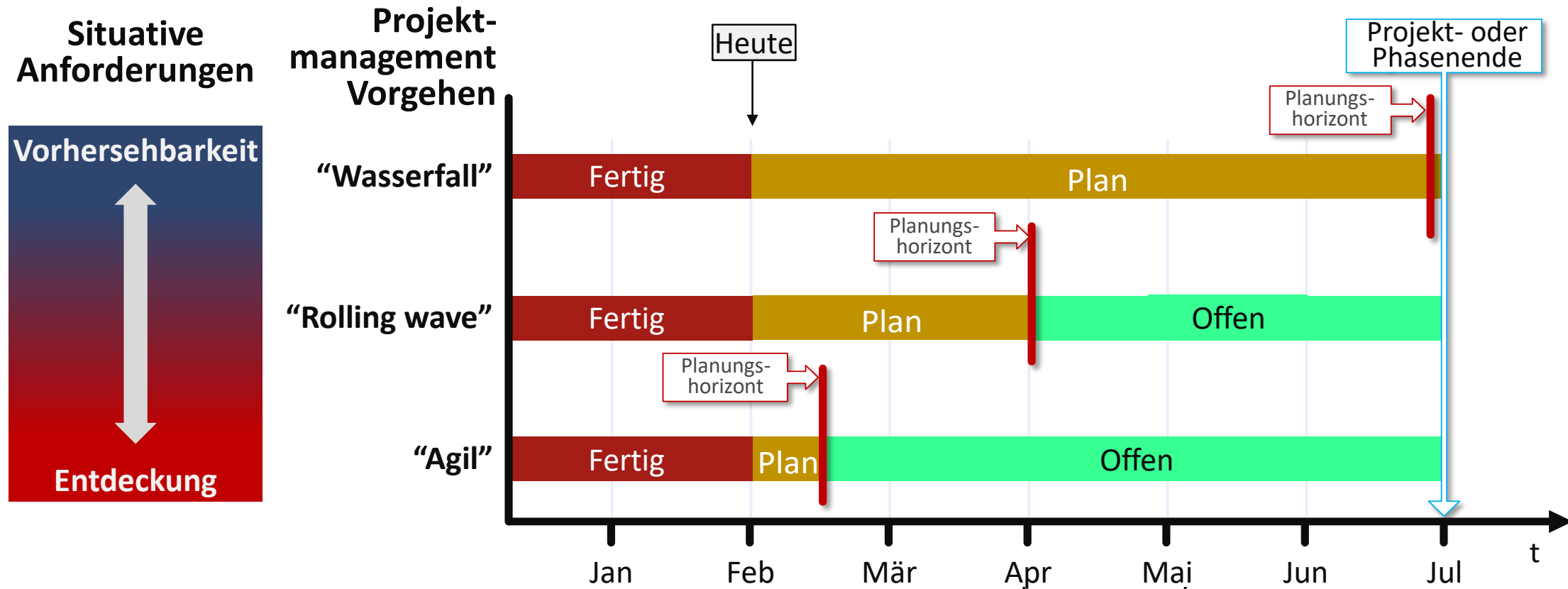


## Rolling-Wave-Planung



Planungshorizonte – der wichtigste Unterschied zwischen den Herangehensweisen

- Wasserfall: Langfristig
- Rolling Wave: Mittelfristig
- Agil: Kurzfristig



## Herangehensweisen

### Hybrid

Mixen von Elementen aus  
den Ansätzen

#### Vorausschauend

- „Wasserfall“
- Plangesteuert
- Fokus auf Endergebnis
- Umfeld, Anforderungen und Ziele verstanden und stabil
- Übersichtlicher Arbeitsablauf
- Frühzeitige Buchung der benötigten Ressourcen
- Top-down-Ansatz für Teammanagement

#### Entdeckerisch

- „Agil“
- Veränderungsgetrieben
- Fokus auf schnellen Erfolgen
- Umfeld, Anforderungen und Ziele unsicher und im Wandel
- Flexibler Arbeitsfluss
- Ressourcen einfach buchbar und kurzfristig verfügbar
- Bottom-up-Ansatz für Teammanagement

#### Rolling Wave

- Schrittweise Ausarbeitung
- „Iterativ-inkrementell“

## 1. Einführung

Ist Project Management eine Closed-Skill- oder Open-Skill-Disziplin?

## 2. Agile Methoden

Wann sind sie erfolgversprechend, wann führen sie in die Krise?

## 3. Rolling Wave

Zwischen „Agil“, „Wasserfall“ und „hybriden“ Methoden – wann ist es sinnvoll? Wann nicht?

## 4. Der gut gefüllte Werkzeugkasten

...des Projektmanagers/der Projektmanagerin. Wie sieht er aus, und und wo gibt es ihn?

## 5. Kundenprojekte

Projektgeschäft (Project Business) stellt neue Anforderungen an Projektmanager(innen).

## 1. Einführung

Ist Project Management eine  
Closed-Skill- oder Open-Skill?

## 4. Der gut gefüllte Werkzeugkasten

...des Projektmanagers/der  
Projektmanagerin. Wie sieht er aus, und  
und wo gibt es ihn?

Projektmanager(innen).

# Der gut-gefüllte Werkzeugkasten

Projekte sind einmalig

- „One size doesn't fit all.“
- Was gestern im Projekt erfolgreich war, mag morgen zum Scheitern führen.

David Beckham



Cristiano Ronaldo





## Situatives Beispiel Brückenbau

- **Design:** Kurzer Planungshorizont
- Entdeckung von
  - Geologie, Geographie, Klima und Machbarkeit
  - Verkehrsanforderungen
  - „Blend-in“ oder „Stand-out“
- **Bau:** Langer Planungshorizont
- Frühzeitige Sicherung von
  - Ressourcenverfügbarkeit
  - Umwelt- und Arbeitsschutz
  - Termin- und Budgeteinhaltung



## Situatives Beispiel Software

- **Entwicklung:** Kurzer Planungshorizont

- **Implementierung:** Langer Planungshorizont

## Entdeckung von

- Frühzeitige Sicherung von

Benutzeranforderungen und -prozessen

- Ressourcenverfügbarkeit

Technischem Umfeld und Schnittstellen

- Lösungen für Betriebsstörungen

- Gesetzlichen Anforderungen

- Termin- und Budgeteinhaltung

Managementstrategien

```
userLink = ({
  secondaryLink,
  href,
  renderAvatar,
  name,
  className={styles.container}
})

includeAvatar &&
<UserDetailsCardOnHover
  user={user}
  delay={CARD_HOVER_DELAY}
  wrapperClassName={className}
>
  <Avatar user={user} />
</UserDetailsCardOnHover>
)

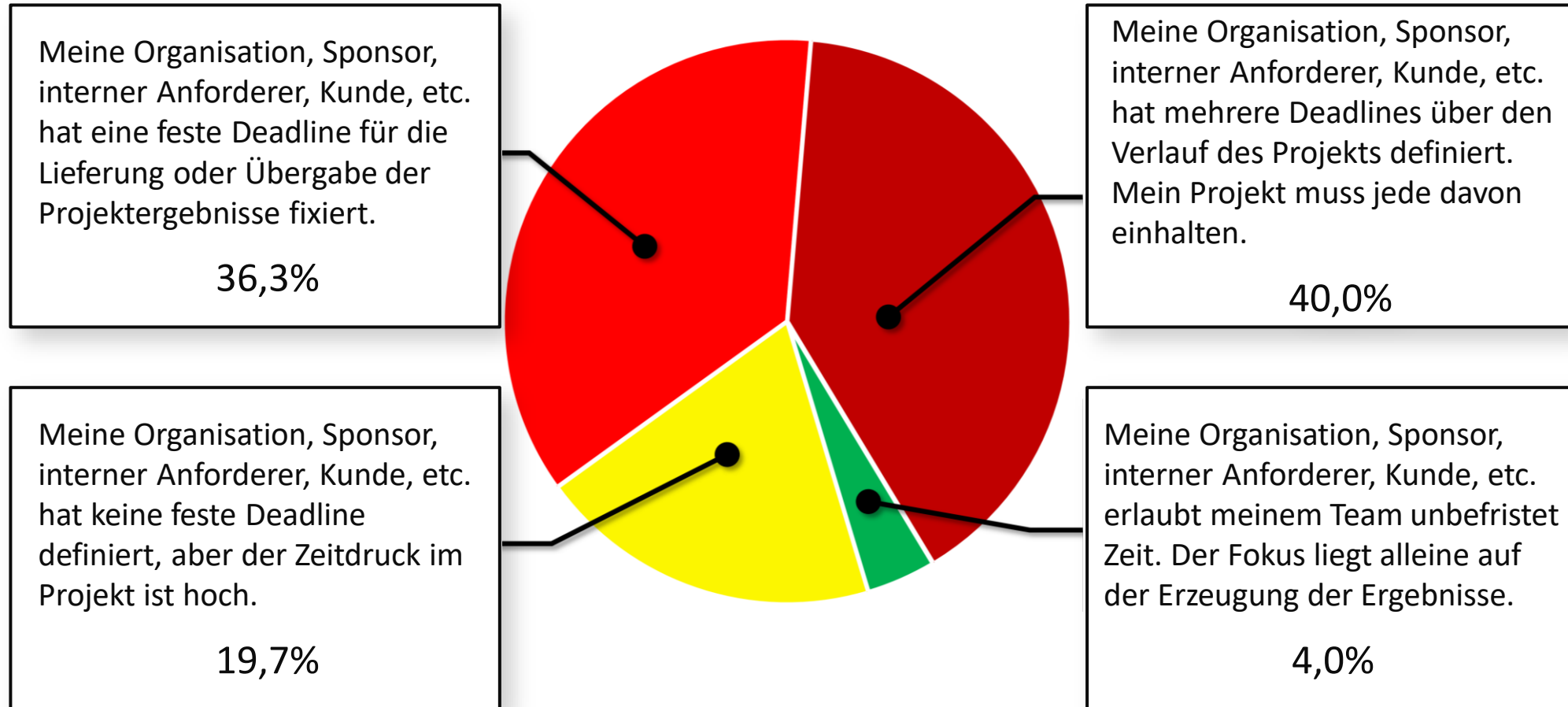
div
  className={classNames(
    styles.linkContainer,
    inline && styles.inlineLink
  )}
  <UserDetailsCardOnHover user={user} delay={CARD_HOVER_DELAY}>
    <Link
      to={{ pathname: buildUserUrl(user) }}
      className={classNames(styles.name, {
        [styles.alt]: type === 'alt',
        [styles.centerName]: !secondaryLink,
        [styles.inlineLink]: inline,
      })}
    />
    {children || user.name}
  </Link>
  {!secondaryLink
    ? null
    : <span
      href={secondaryLink.href}
      className={classNames(styles.name, {
        [styles.alt]: type === 'alt',
        [styles.secondaryLink]: secondaryLink,
      })}
    />
    {secondaryLink.label}
  }
</div>
```

```
149   };
150   }
151
152   renderWhatsNewLinks() {
153     return (
154       <div className={styles.footerSub}>
155         <Link to="/" title="Home - Unsplash">
156           <Icon
157             type="logo"
158             className={styles.footerSubLogo}
159           />
160         </Link>
161         <span className={styles.footerSlogan}>
162           {title}
163         </span>
164       </div>
165     );
166   }
167
168   renderFooterSub() {
169     return (
170       <div className={styles.footerSub}>
171         <Link to="/" title="Home - Unsplash">
172           <Icon
173             type="logo"
174             className={styles.footerSubLogo}
175           />
176         </Link>
177         <span className={styles.footerSlogan}>
178           {title}
179         </span>
180       </div>
181     );
182   }
183
184   renderFooterMain() {
185     return (
186       <div className={styles.footerGlobal}>
187         <div className="container">
188           {this.renderFooterMain()}
189           {this.renderFooterSub()}
190         </div>
191       </div>
192     );
193   }
194
195   render() {
196     return (
197       <div className={styles.footerGlobal}>
198         <div className="container">
199           {this.renderFooterMain()}
200           {this.renderFooterSub()}
201         </div>
202       </div>
203     );
204   }
205 }
```

## Noch ein Unterschied

- Befragung zu Deadlines.

## Hinsichtlich Zeitdruck, was ist wahr für Ihr Projekt?

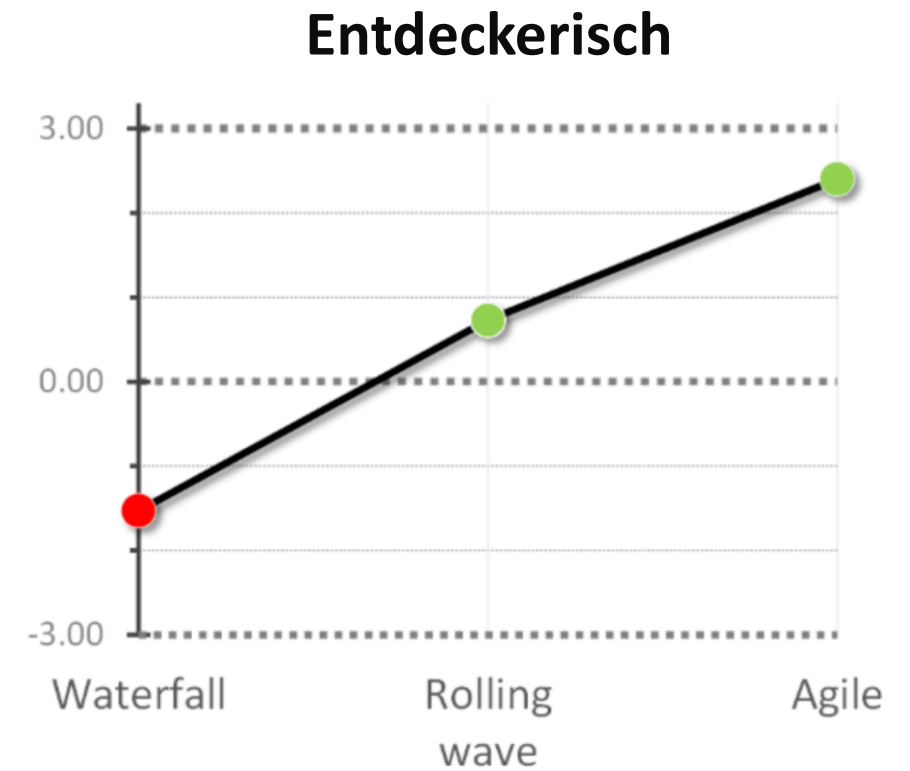
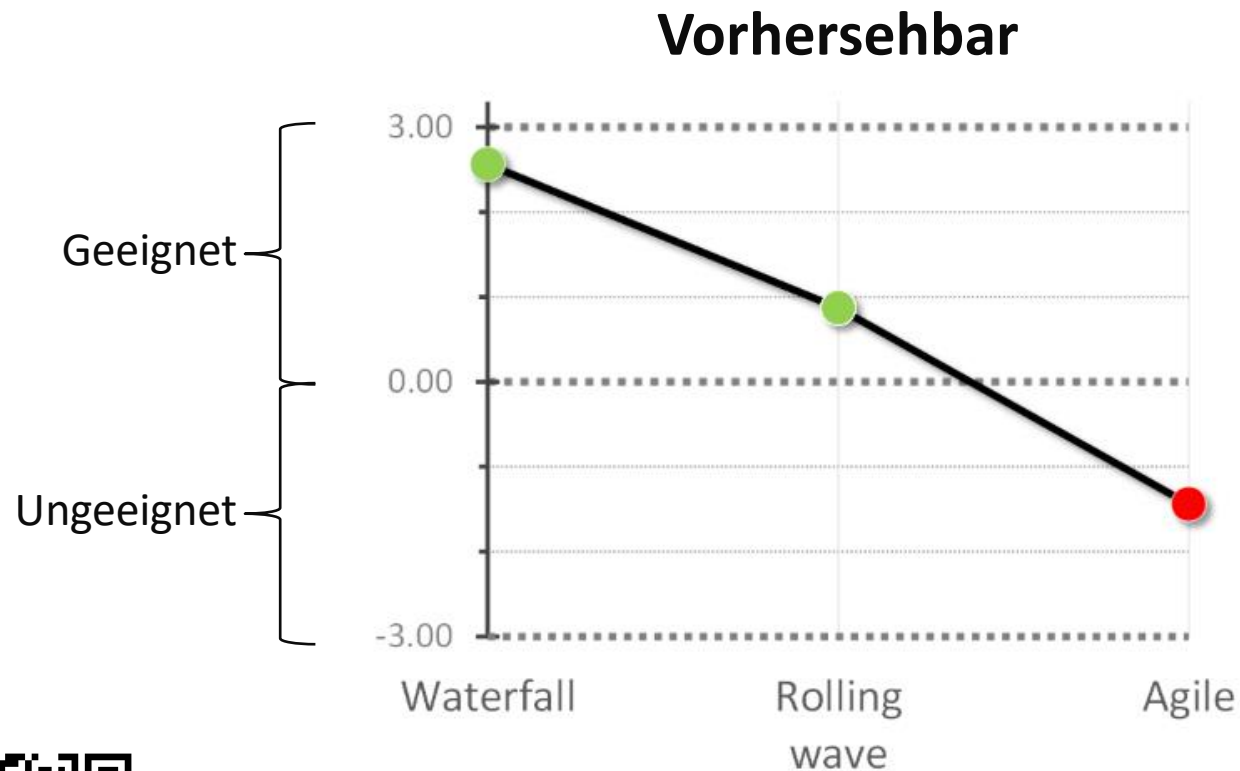


Details: <https://www.routledge.com/9781498722612>

# Der gut-gefüllte Werkzeugkasten

Befragung: Welche Herangehensweise passt zu welcher Projektsituation?

- Aus Forschung in 2015\*



\* mehr: <https://www.routledge.com/9781498722612>



# Der gut-gefüllte Werkzeugkasten

Trainer, Literatur, Akademische Ausbildung etc. haben die Verantwortung, Methoden nicht nur zu schulen, sondern auch auf ihre

- Stärken
- Schwächen
- Grenzen

hinzuweisen.





## 1. Einführung

Ist Project Management eine Closed-Skill- oder Open-Skill-Disziplin?

## 2. Agile Methoden

Wann sind sie erfolgversprechend, wann führen sie in die Krise?

## 3. Rolling Wave

Zwischen „Agil“, „Wasserfall“ und „hybriden“ Methoden – wann ist es sinnvoll? Wann nicht?

## 4. Der gut gefüllte Werkzeugkasten

...des Projektmanagers/der Projektmanagerin. Wie sieht er aus, und und wo gibt es ihn?

## 5. Kundenprojekte

Projektgeschäft (Project Business) stellt neue Anforderungen an Projektmanager(innen).



## 1. Einführung

Ist Project Management eine  
Closed-Skill- oder Open-Skill?

## 5. Kundenprojekte

Projektgeschäft (Project Business) stellt  
neue Anforderungen an  
Projektmanager(innen).

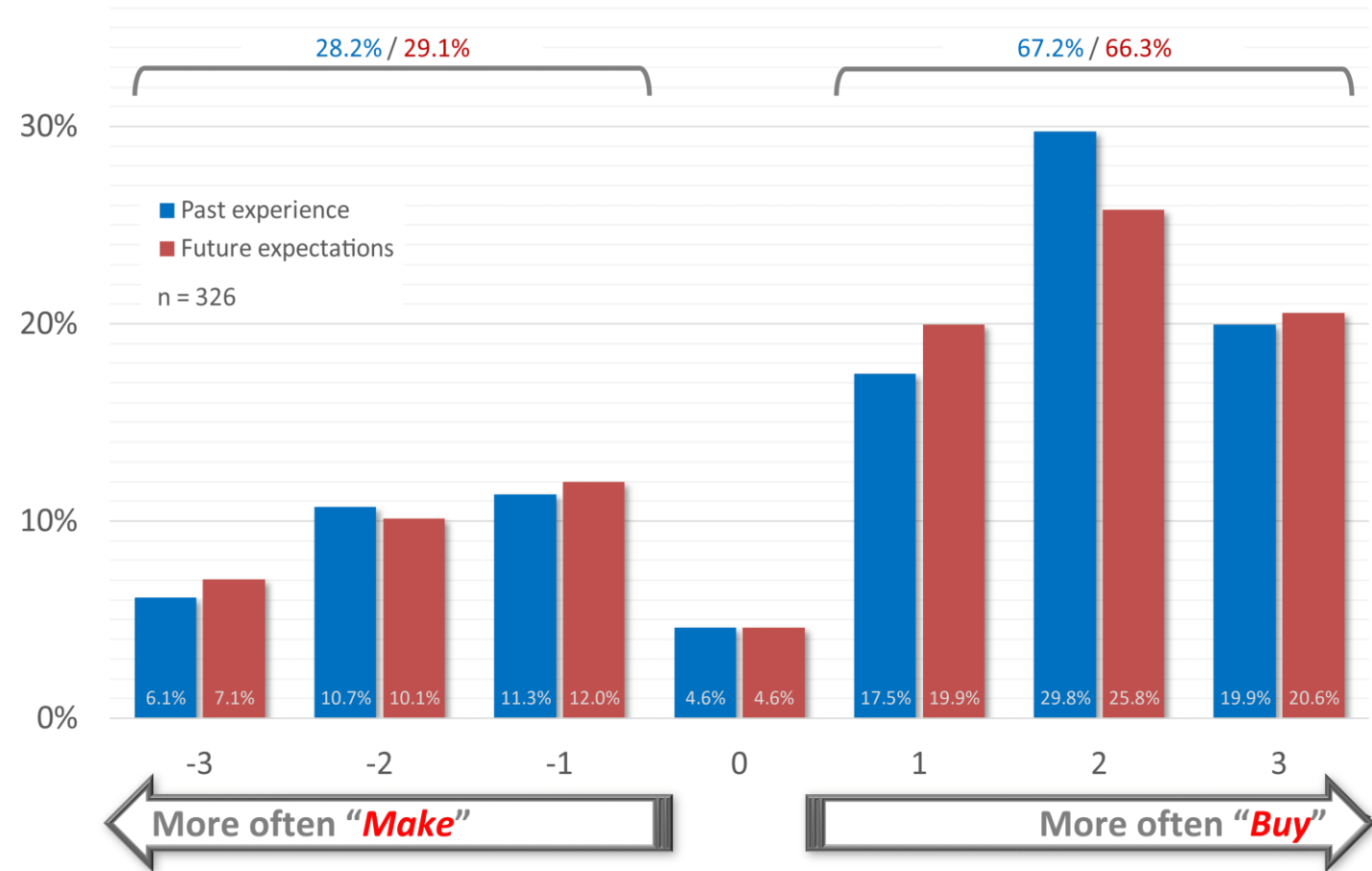
## Befragung zu „Make-or-Buy“-Entscheidungen

- More:

- <https://www.project-business.org/research/survey-market-trends>



### Make or Buy in Project Business – What is the Trend?

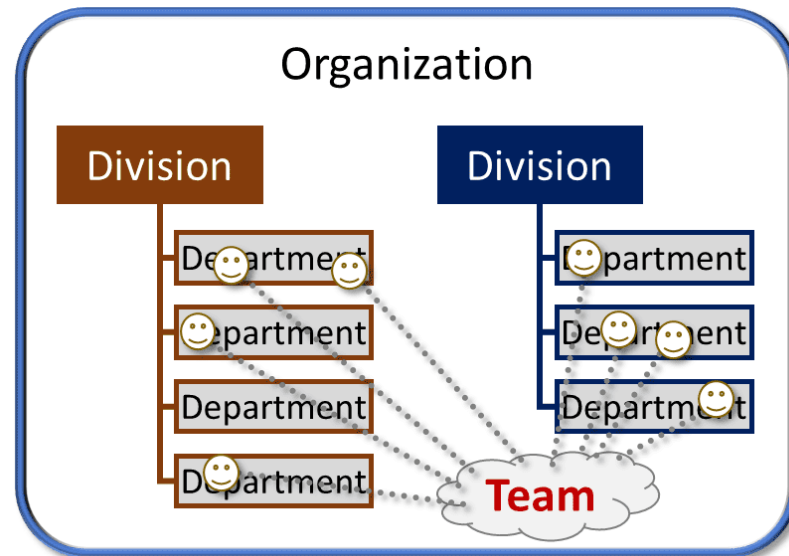


©2021 Oliver F. Lehmann, Project Business Foundation. Source: <https://www.project-business.org>

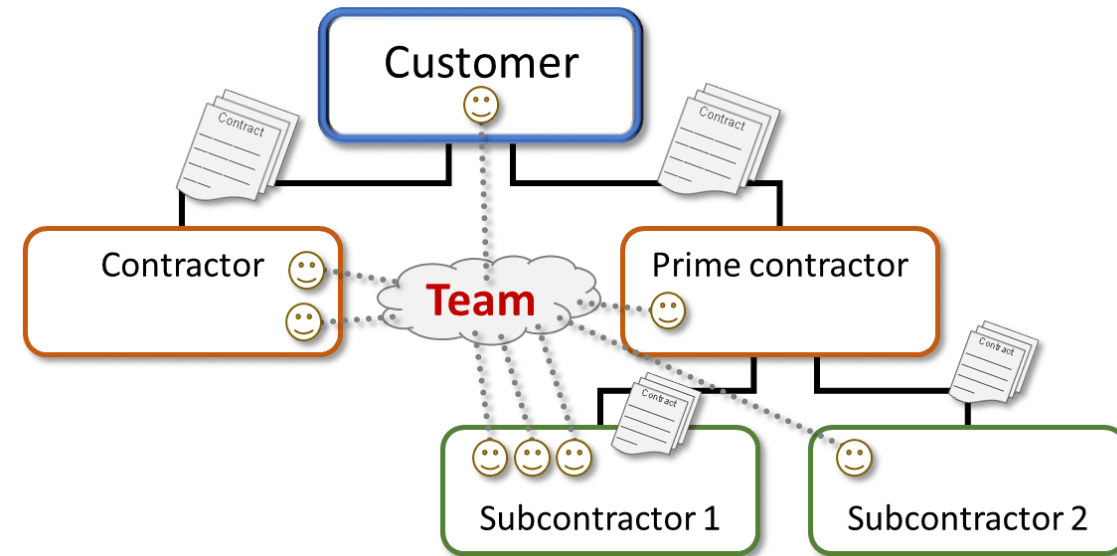
## Der Trend von “Cross-Functional” zu “Cross-Corporate”

- Mehr
  - <https://www.project-business.org/research/income-report-customer-internal-projects>

Internal, cross-functional project



Cross-corporate teaming in project business

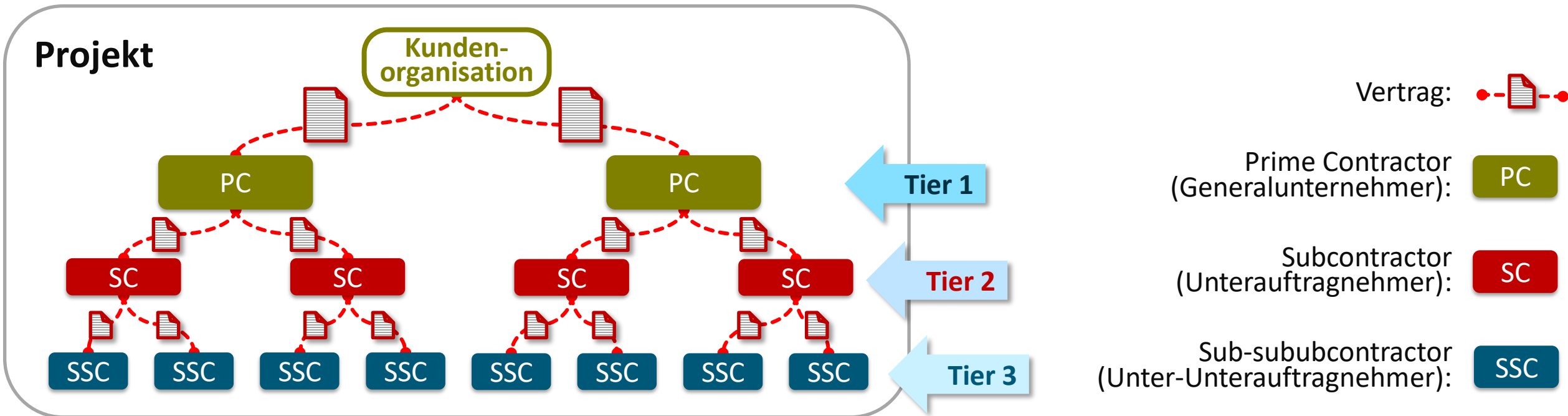


## Erfolgreiches Projektgeschäft



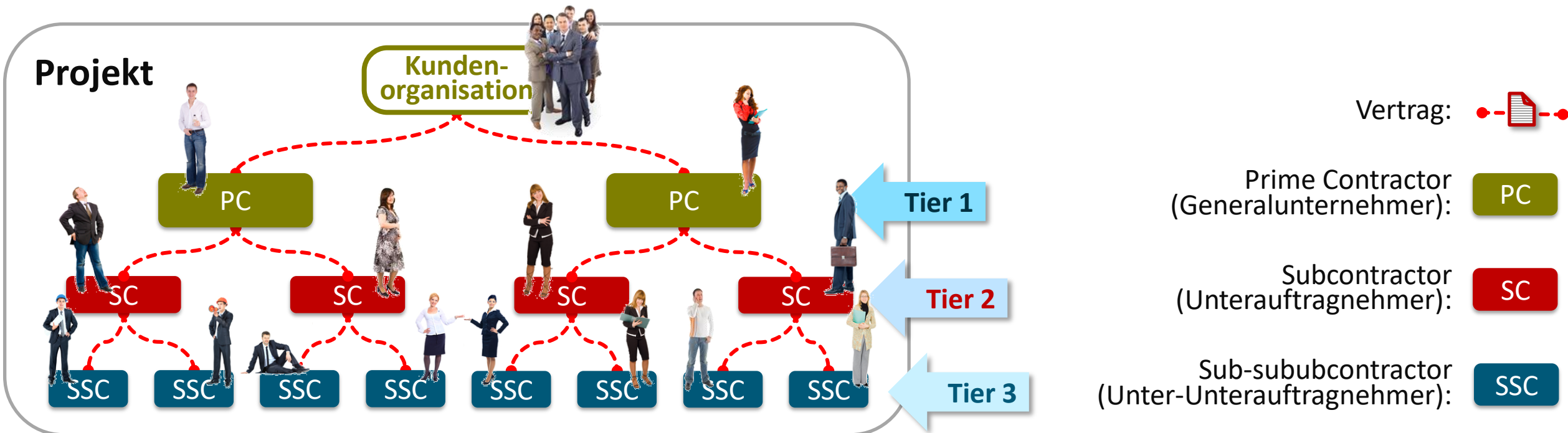
Projektgeschäft wird von Verträgen dominiert.

- Verträge sollten so ausgelegt sein, dass sie die situative Umsetzung der Herangehensweisen ermöglichen.
- Empfehlung: Projektweite Vertragsverwaltung.



Projektgeschäft wird auch von Menschen dominiert.

- Auf allen Ebenen sollten es gut ausgebildete Projektmanager und Teams geben.
- Empfehlung: Projektweites Kompetenzmanagement.





## 1. Einführung

Ist Project Management  
Closed-Skill- oder Open-Skill?

# Schlussfolgerung

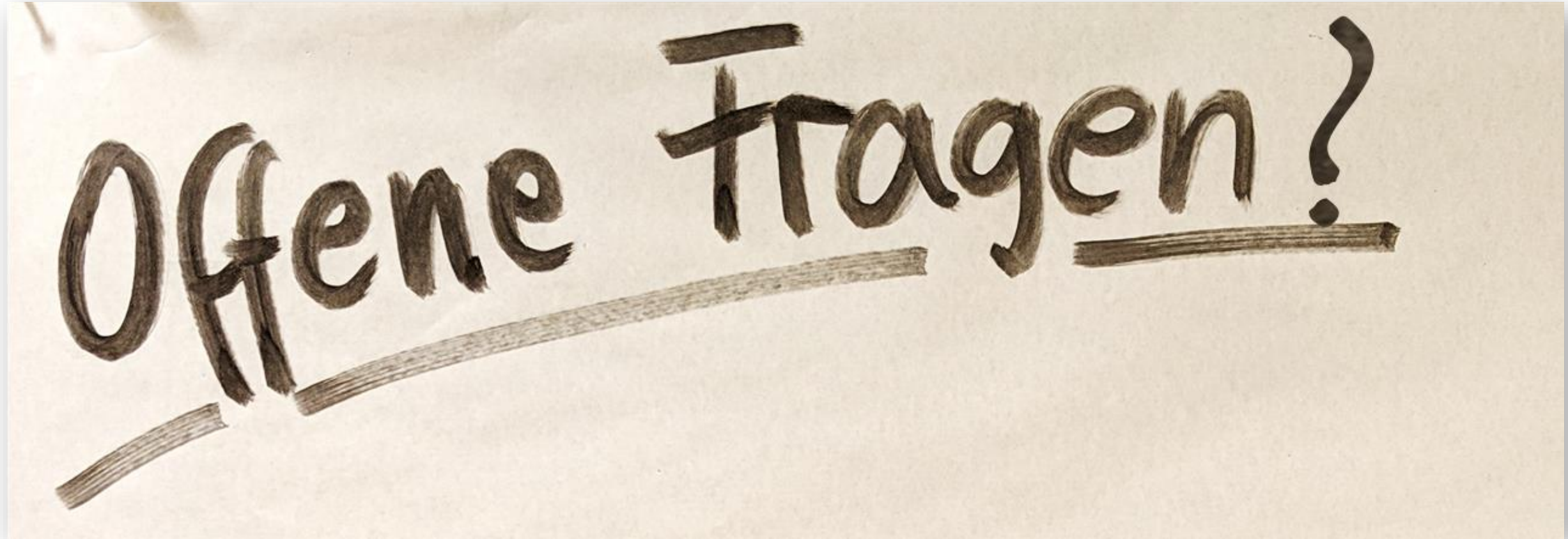
neue Anforderungen an  
Projektmanager(innen).

Projektmanager können bessere Projekte durchführen, indem sie

- Methodisch breiter aufgestellt sind.
- Situativ Methoden auswählen können.
- Methoden mischen („hybrid“) und anpassen („customized“) an die spezifischen Anforderungen.

Projektgeschäft stellt hier besondere Anforderungen.

- Vertraglich
- Kompetenz innerhalb der beteiligten Organisationen



Offene Fragen?

A photograph of a piece of light-colored, textured paper with the words "Offene Fragen?" written in a dark brown, brush-stroke style. The text is written in a cursive, handwritten font. The word "Offene" is on the left, followed by "Fragen?" on the right. There are several thick, horizontal brush strokes underneath the text, some underlining the words and others as separate strokes.



# Vielen Dank!

Text- und Bildnachweis:

- Oliver F. Lehmann
- Taylor & Francis Publishing
- PM World Library
- Unsplash & seine Bildautoren
- Shutterstock & seine Bildautoren

Diese Präsentation darf unverändert weiter verbreitet werden. Um Mitteilung dazu wird gebeten an [oliver@oliverlehmann.com](mailto:oliver@oliverlehmann.com).