

Die Rolle der Projektleitung in rückenwind³- Projekten:

Aufgaben, Hürden, Möglichkeiten

12.05.2026 | Hendrik Epe | www.ideequadrat.org

2

Hendrik Epe
IdeeQuadrat – Organisationsberatung
Transformation | Moderation | Inspiration
www.ideequadrat.org

Was macht eine „gute Projektleitung“ für Dich aus?

Gehe zu wooclap.com und gib den Code ZCHSOA ein!



„Gute Projektleitung“ kann es nicht geben, weil...

- ... weil die Aufgabenstellungen zu komplex ist, um Leitungsaufgaben in „gut“ oder „schlecht“ einzuteilen. Was funktioniert, hängt vom Kontext, den Akteur:innen und der Situation ab.
- ... weil widersprüchliche Anforderungen Alltag in der Projektleitung sind. Projektleitungen müssen ständig zwischen gegensätzlichen Erwartungen (z. B. Flexibilität vs. Planbarkeit) abwägen – eine „perfekte“ Lösung gibt es nicht.
- ... weil jede:r eigene Erwartungen an „gute Projektleitung“ hat. Was die eine Person als gelungene Projektleitung empfindet, kann für eine andere unpassend oder sogar kontraproduktiv sein.
- ... weil jede Projektleitung anders ist. Die Rolle „Projektleitung“ ist kein standardisierbares Rezept, sondern hängt von den Fähigkeiten und Erfahrungen der handelnden Person ab.

Aber was kann Orientierung geben?

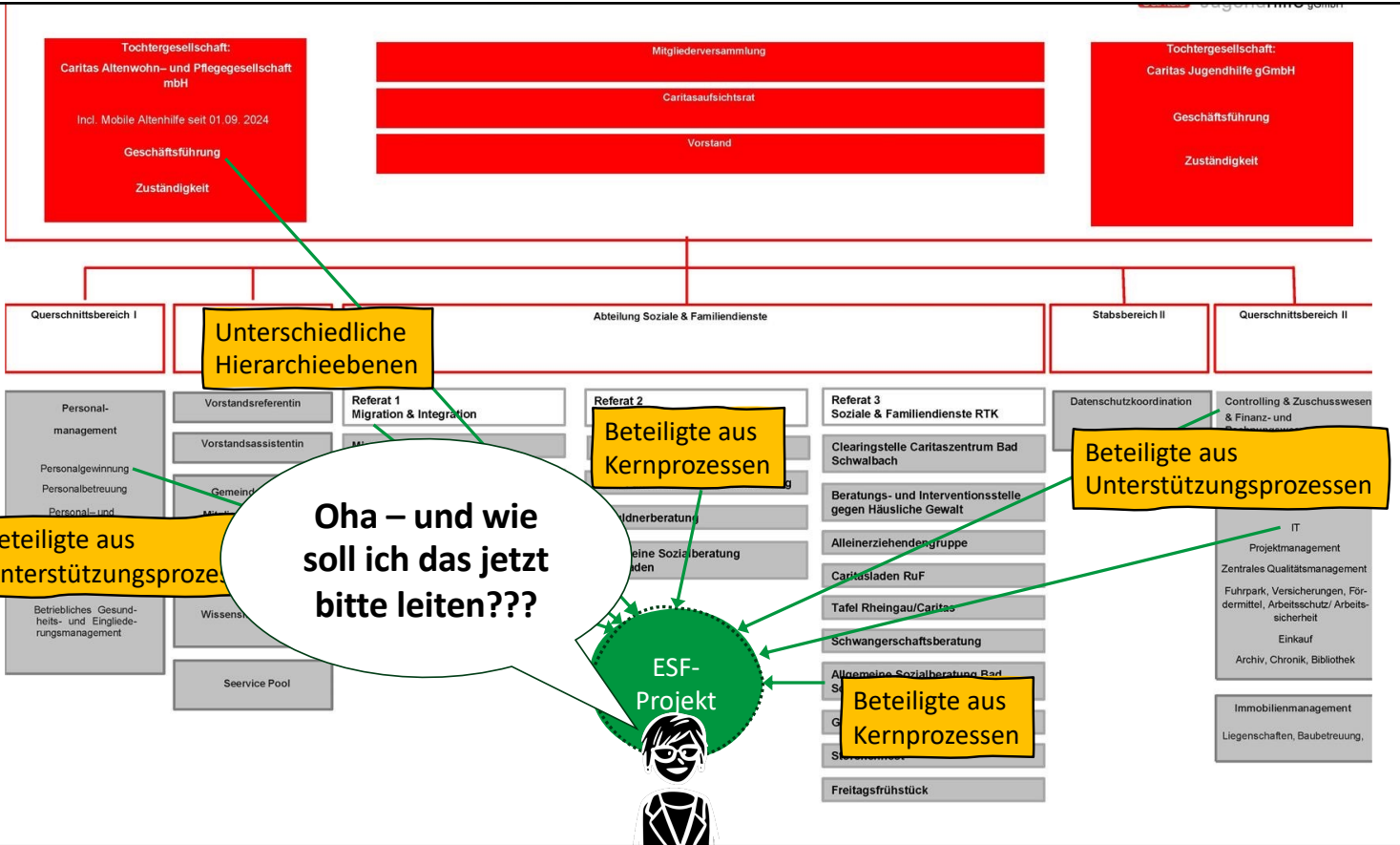
www.ideequadrat.org

Martina - Projektleitung

Hallo! Ich bin Martina! Ich habe gerade die **Projektleitung von einem ESF-Rückenwind³-Projekt** übernommen, fühle mich noch ziemlich **unsicher in meiner Rolle** und begleite Dich durch den Vortrag!



www.ideequadrat.org



Wie können wir den Zaun reparieren, anstatt dauernd den Hühnern hinterher zu rennen?



Agenda für heute

Damit ich weiß, wie ich so ein Projekt leite, sollte ich wissen...

- ...**wozu man eine Projektleitung** eigentlich braucht!
- ...**was „Projektleitung“** bedeutet!
- ...was ich **konkret zu leiten** habe!
- ...welche **Aufgaben** ich konkret zu erledigen habe!
- ...**wie** ich das am besten machen kann!



www.ideequadrat.org

Anstatt von „guter Projektleitung“ zu sprechen, die von den Persönlichkeitsmerkmalen oder der Haltung der jeweiligen Person abhängig ist, ist es brauchbarer, **Projektleitung als klar beschreibbare, für ein Projekt notwendige Funktion** zu verstehen.

Kernthese des Impulses

Wozu braucht man Projektleitungen?

www.ideequadrat.org

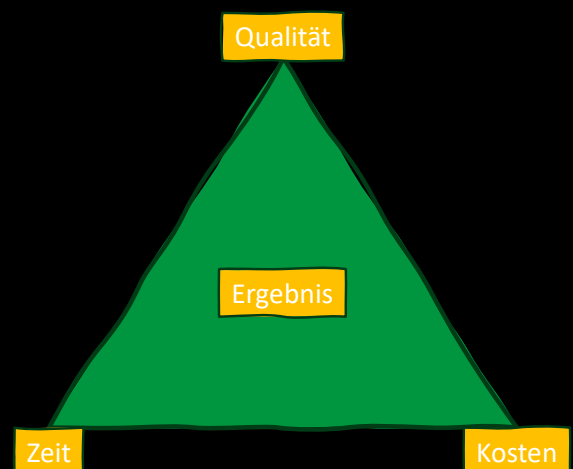
1

Was ist ein Projekt?

Ein Projekt ist ein...

- ...neuartiges,
- ...komplexes,
- ...zeitlich begrenztes,
- ...einmaliges Vorhaben.

Ein Projekt zielt darauf ab, ein definiertes Ziel (Produkt, Dienstleistung, Ergebnis...) mit begrenzten Ressourcen (Zeit, Kosten, Personal) zu erreichen.



www.ideequadrat.org

2

Weil Projekte neu und komplex sind, gibt es sehr viele „kritische Momente“, bspw.:

- Ein:e wichtige:r Mitarbeiter:in verlässt das Projektteam unerwartet, und seine Aufgaben sind nicht dokumentiert.
- Die Organisationsrichtlinien verlangen eine detaillierte Dokumentation aller Maßnahmen, während das Projektteam Flexibilität braucht, um innovative Angebote zu entwickeln.
- Ein Projektpartner hält sich nicht an vereinbarte Absprachen.
- In einem multidisziplinären Team (z.B. IT-Mitarbeiter:innen, Finanzexpert:innen) gibt es unterschiedliche Erwartungen an die Zusammenarbeit – einige erwarten hierarchische Prozesse.
- Ein plötzliches Ereignis (z.B. eine Entscheidung) macht genau die Entscheidung treffen

Damit es **weitergeht**, sind die „kritische Momente“ zu **entscheiden – oder zu reduzieren!**



www.ic...rg

3

Projektleitungen werden gebraucht, damit in kritischen Momenten nicht dauernd neu ausgehandelt werden muss, wer „in Führung geht“.



Weil ich Projektleitung bin, kann ich **in kritischen Momenten in Führung gehen!** Das **reduziert Komplexität!**

www.ic...rg

4

Aber was führe ich
als Projektleitung?



www.ic

5

Das sind meine
„zu führenden
Einheiten“, die ich als
Projektleitung immer
„im Blick haben“
sollte!



...Mich selbst



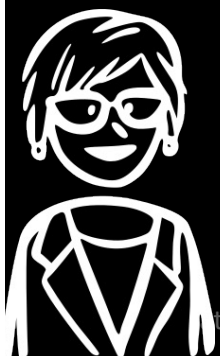
...Meine Mitarbeitenden



...Mein Projektteam



...das „System Projekt“



t.org

5

Welche der vier zu führenden Einheiten kommt im Projektalltag meist zu kurz – und warum?

Reflexion I - in Kleingruppen

www.ideequadrat.org

7

Welche der vier zu führenden Einheiten kommt im Projektalltag meist zu kurz – und warum?

- A – Selbstführung
- B – Mitarbeiterführung
- C – Teamführung
- D – „Projektführung“

www.ideequadrat.org

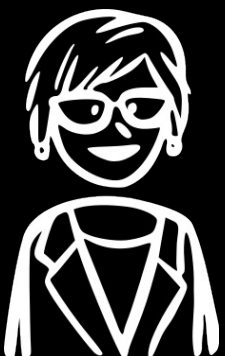
3

Was macht eine „gute Projektleitung“ für Dich aus?



Aber was heißt „im Blick haben“? Wozu muss ich die „zu führenden Einheiten im Blick haben“?

Deine Hauptaufgabe als Projektleitung ist es, das „Überleben“ der jeweiligen Einheit sicherzustellen!



Mein eigenes Überleben!



Das Überleben meiner Mitarbeitenden!



Das Überleben des Projektteams!



Das Überleben des „Projekts“!

Und wie gelingt es mir, das Überleben der jeweiligen Einheit sicherzustellen?



www

1

Führung ist wie die Arbeit im Haushalt! Man bemerkt sie erst, wenn sie nicht getan wurde. Sie ist ein monotoner Dauerauftrag.

Vgl. Seliger, Ruth (2025): Das Dschungelbuch der Führung: Ein Navigationssystem für Führungskräfte. 10. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

2

Die Führungsmatrix

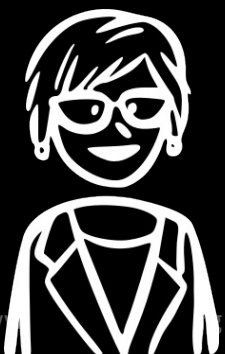
	Selbstführung	Mitarbeiterführung	Teamführung	Organisationsführung
soll-Zustand definieren				
Ist-Soll bewerten				
Entscheidungen treffen				
Gefolgschaft sichern				
Umsetzen				

3

Das ist aber komplex!!!

Ja, Führung als für das Überleben von Organisationen notwendige Funktion zu verstehen, ist komplex!
Aber ...

1. ... es ist deutlich **brauchbarer**, als gelingende Führung von Persönlichkeitsmerkmalen oder der Haltung von Führungskräften abhängig zu machen!
2. ... es ist möglich, für **jedes Feld der Matrix konkrete Methoden** zu finden, die hilfreich sind!
3. ...gibt Dir (und neuen Führungskräften) **Orientierung und Sicherheit** in der Rolle als Führungskraft!



4

Wie kann ich die Führungsschleife in meinem Projekt bezogen auf die einzelnen Einheiten konkret umsetzen?

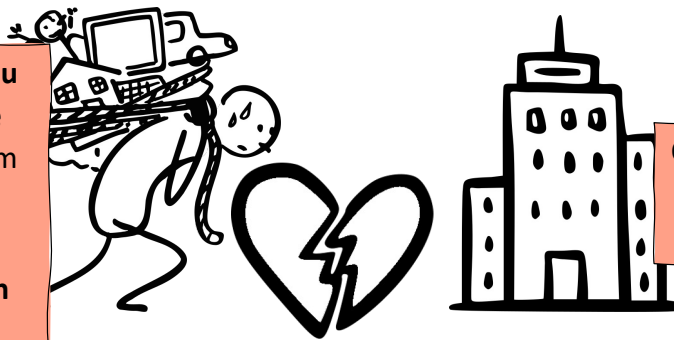
Reflexion II – individuelle Reflexion

www.ideequadrat.org

5

Beispiel: Führung der Teammitglieder (Mitarbeitendenführung)

Menschen (und damit auch Du als Projektleitung und Deine Teammitglieder) sind vor allem von ihren **Annahmen** und **Bedürfnissen** her gesteuert. Sie arbeiten, um ihre **eigenen Bedürfnisse** zu befriedigen.



Organisationen sind von ihren **Zielen** und **Aufgaben** her gesteuert.

Ziele und Aufgaben von Organisationen sind nicht immer kompatibel mit den Bedürfnissen von Mitarbeitern!!!

Es geht also darum, die beiden unterschiedlich ausgerichteten Systeme so miteinander zu koppeln, dass produktive Leistungen für beide Seiten entstehen können.

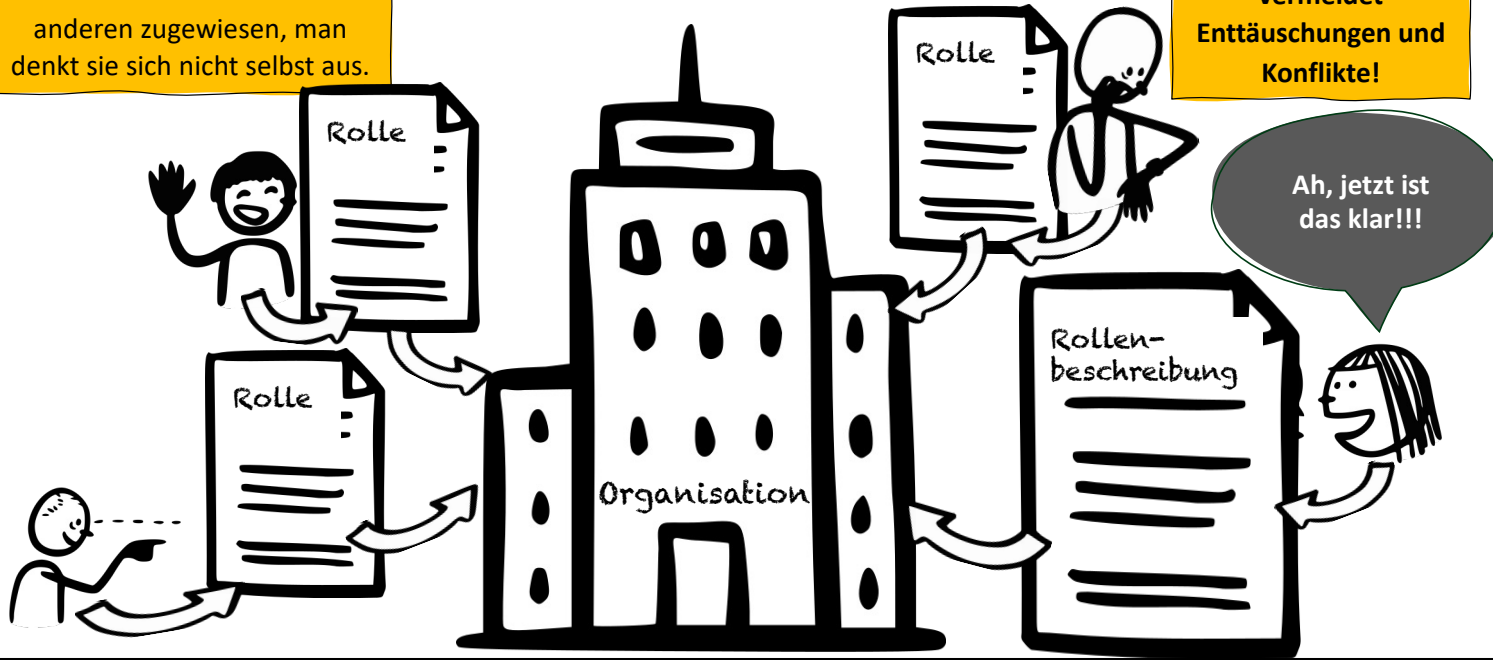
(vgl. Seliger, R. Das Dschungelbuch der Führung: Ein Navigationssystem für Führungskräfte)

5

Rollen sind Bündel von Verhaltenserwartungen anderer an einen selbst!
Sie werden einem von den anderen zugewiesen, man denkt sie sich nicht selbst aus.

Die Kopplung von Mensch und Organisation erfolgt über Rollen!

Klarheit über die eigene Rolle und die Rollen der Mitarbeitenden vermeidet Enttäuschungen und Konflikte!



Ziel ist, implizite Erwartungen möglichst explizit zu machen, um sie so gemeinsam bearbeiten zu können!



„Rollen sind (...) Bündel von Erwartungen“
(Richter, Groth 2023:39)

Überprüfe den Ursprung der Erwartungen:
Wer hat welche Erwartungen an Dich bzw. an Deine Rolle (Deine Mitarbeitenden, Vorgesetzte, Familie...)?

Sind die Erwartungen explizit ausgesprochen/verschriftlicht oder spürst Du die Erwartungen implizit?
Beachte: Werden Erwartungen nur implizit vermittelt, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass es zu Missverständnissen kommt!

Rollen im Projektteam beschreiben, oder: Implizite Erwartungen explizit machen!

Name der Rolle: bspw. Projektleitung	
Zweck der Rolle	
Aufgaben , die durch den:die Rolleninhaber:in zu erledigen sind!	
Entscheidungsbefugnisse (ohne Rücksprache)	
Name des:der Rolleninhaber:in	
Stellvertretung	

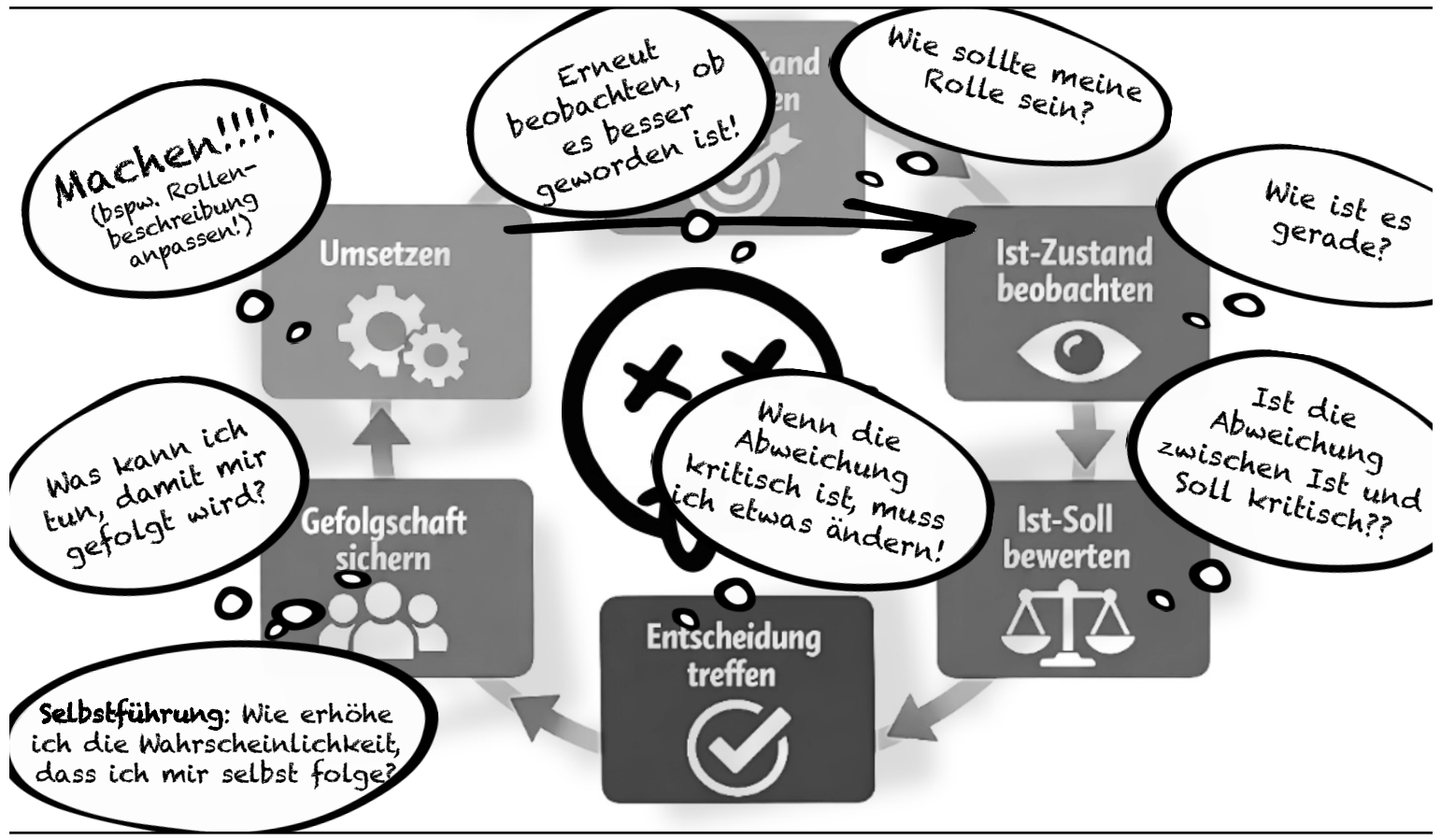


Methodenbeschreibung: <https://www.ideequadrat.org/marktplatz-der-erwartungen/>

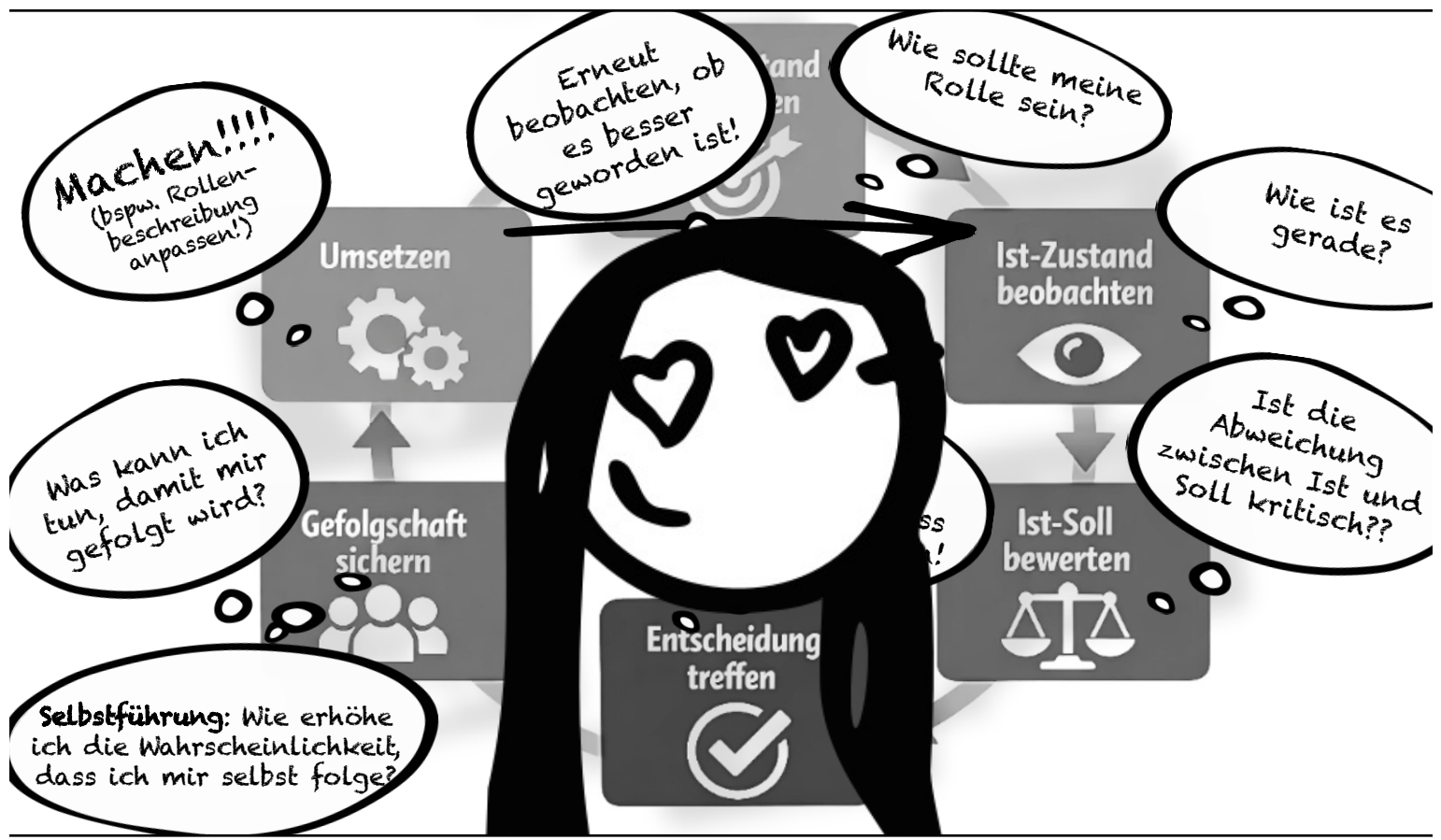
9

Team/Bereich:	Rollendefinition	Bezeichnung der Rolle:	Aktuelle:r Rolleninhaber:in
Verantwortet und entscheidet! Welche Themen verantwortet die Rolle? Worüber entscheidet die Rolle selbständig?	STOP! Welche Themen und Aufgaben liegen explizit nicht im Verantwortungsbereich der Rolle?	Wozu? Warum wird die Rolle benötigt und was genau sind Ihre Ziele?	Aufgaben! Was sind die Kernaufgaben dieser Rolle (nicht zu detailliert)!
support! Welche anderen Rollen sollte die Rolle unterstützen? Von welchen Rollen benötigt Sie aktive Unterstützung?	Mit wem? Welche Informationen gibt die Rolle an wen weiter? Von welcher anderen Rolle benötigt die Rolle Informationen?	Sonstiges! All das, was es noch zur Rolle zu beachten gibt!	

9

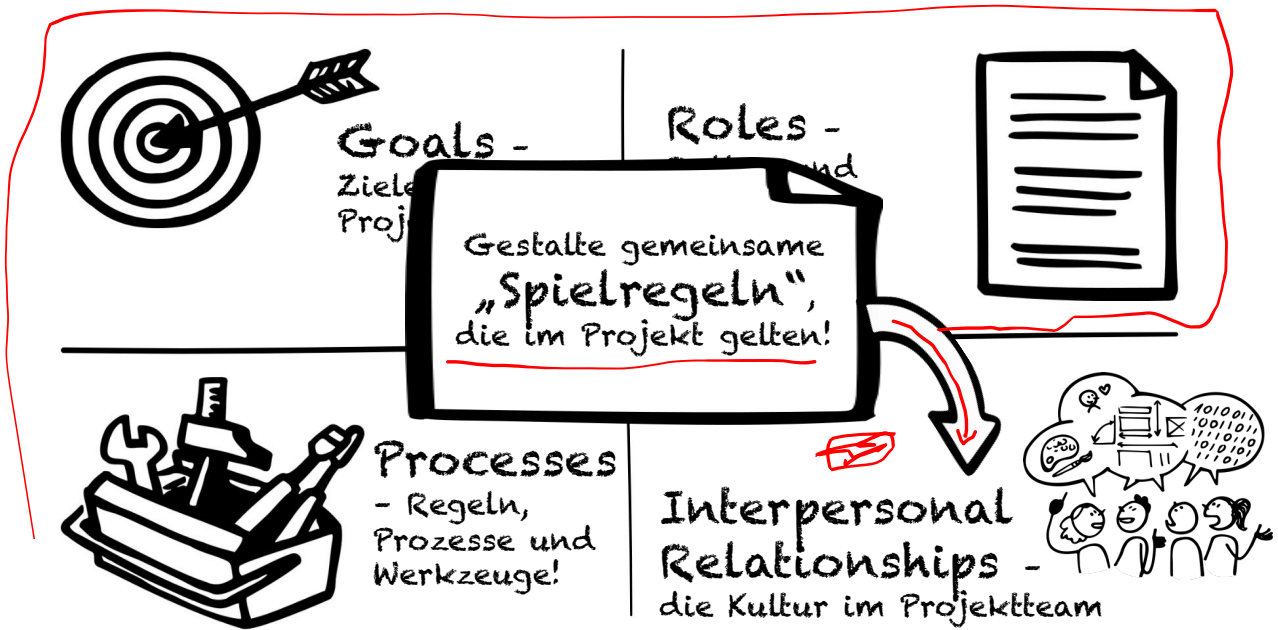


1



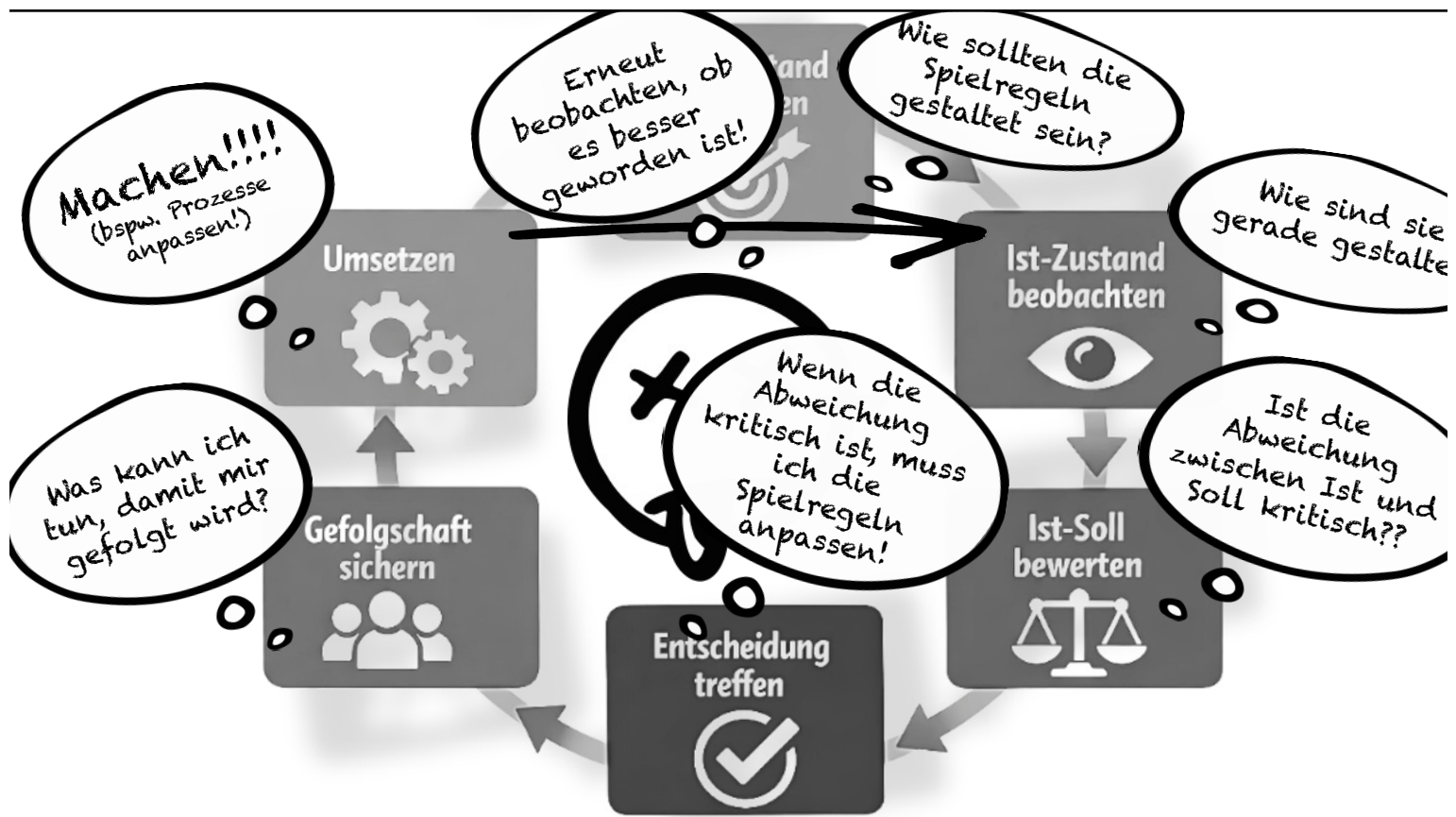
2

Beispiel: Führung des Projekts! (Organisationsführung)



Mehr Infos: <https://www.ideequadrat.org/grpi-modell-zur-teamentwicklung/>

3



4

Spielregeln

Spielregeln Team Wohnen

Inhalt

1) <u>Unser Purpose</u>	1
2) <u>Unsere Werte</u>	2
3) <u>Unsere Regeln, damit unsere Zusammenarbeit funktioniert?</u>	3
4) <u>Rollen im Team</u>	4
5) <u>Teamsitzung gestalten</u>	4
6) <u>Aufgaben und Projekte transparent machen</u>	4
7) <u>Wie wir Entscheidungen im Team treffen</u>	5
a. <u>Entscheidungskategorien</u>	5
b. <u>Entscheidungsverfahren</u>	5
c. <u>Dokumentation von Entscheidungen</u>	5
8) <u>Stand und Retro</u> rythmus der Spielregeln.....	5

Ermögliche Beobachtung!!!

Voraussetzung: Ohne Richtung („Soll“) keine gelingende Projektleitung.

- Alternativ: Bestimme das „Ist“ und leite das „Soll“ ab!

„Dazu setzt man sich gedanklich auf die »Zuschauerbühne«, sieht sich selbst beim Spielen zu und gewinnt dabei ganz neue Einsichten.“ (Seliger 2023, S. 42)



Führungskraft („Trainer*in“)

Welche eine konkrete
Maßnahme nehme ich
aus dem Workshop
heute mit – und wie
stelle ich sicher, dass ich
diese auch umsetze?



Gehe zu wooclap.com und gib den
Code IIFKZK ein!

www.ideequadrat.org

7

TakeAways – für Dich und Dein Projekt!

- Betrachte Projektleitung als Funktion, die für das Überleben von Menschen, dem Projektteam und dem Projekt notwendig ist!
- Überlege, wo und warum immer wieder „kritische Momente“ entstehen, die Führung im Projekt notwendig machen!
- Gestalte und nutze die Führungsmatrix, um dir bewusst zu werden, wofür Du als Projektleitung verantwortlich bist!
- Gehe mithilfe der Matrix immer wieder in eine Position der Beobachtung und beobachte...
 - ...Dich selbst!
 - ...die Mitarbeitenden im Projektteam!
 - ...das Projektteam!
 - ...die „System Projekt“ und die geltenden Spielregeln!
- Wenn Du „kritische Momente“ beobachtest und feststellst, dass sich etwas ändern sollte...
 - ...treffe Entscheidungen und
 - ...sorge für die Umsetzung!
- Beobachtet dann die Auswirkungen der Umsetzung!
- Usw., usw., usw....

www.ideequadrat.org

3

TakeA

Wenn ich gewusst hätte, das
Projektleitung so „funktioniert“, hätte ich
mich schneller dazu entscheiden, die
Position zu übernehmen!

- K
- Org
- Über
- Führung notw
- Gestaltet und nutzt eine Führungsmatrix im Sinne von „Führungsgrundsätzen“, um euch bewusst zu werden, wofür ihr als Führungskräfte verantwortlich seid!
- Geht mithilfe der Matrix immer wieder in eine Position der Beobachtung und beobachtet...
 - ...Euch selbst!
 - ...die Mitarbeitenden!
 - ...das Team!
 - ...die Organisation(seinheit), für die ihr verantwortlich seid!
- Wenn ihr „kritische Momente“ beobachtet, stellt, dass sich etwas ändern sollte...
 - ...trefft Entscheidungen und
 - ...sorgt für die Umsetzung!
- Beobachtet dann die Auswirkungen der Umsetzung!
- Usw., usw., usw....



www.ideequadrat.org

9

IdeeQuadrat

Organisationsberatung



+49 151 15896363



he@ideequadrat.org



<https://ideequadrat.org>

Zum Newsletter anmelden:



9