



BREUEL & PARTNER  
WIR FÖRDERN WACHSTUM

## Ausbildung von Projektleitern aus dem IT-Umfeld - 2021

In unserer heutigen Arbeitswelt, die von ständigen Veränderungen geprägt ist und in der funktionsübergreifende Projektarbeit zur Normalität wird, ist die richtige **Qualifikation des Projektleiters entscheidend für den Projekterfolg**. Aufgrund der schon bestehenden hohen Arbeitsbelastungen sollten entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen mit überschaubarem Zeitaufwand bewältigt werden können.

Vor diesem Hintergrund bereitet die folgende zweistufige Ausbildung auf die Anforderungen als Projektleiter vor und stellt gleichzeitig einen wichtigen Schritt zur Persönlichkeitsentwicklung dar.

Die Aufteilung in eine Basis- und eine Zusatzausbildung erlaubt es, dass **die wichtigsten Qualifikationen mit relativ wenig Zeitaufwand in einem zertifizierten Basislehrgang** erworben werden können. Die vertiefende Zusatzausbildung kann als grundsätzlicher Entwicklungsbaustein für jede Führungskraft bzw. als ein wichtiger Schritt zur Förderung von Führungsnachwuchskräften angesehen werden.

### Kurzübersicht Ausbildungskonzept

Wir halten es für notwendig, die verschiedenen Bausteine einer solchen Weiterbildung so aufeinander aufzubauen, dass sich die zukünftigen Projektleiter im ersten Schritt mit der Haltung und dem Selbstverständnis eines Projektleiters beschäftigen. Auch muss klar werden, was die konkreten Aufgaben des Projektleiters sind. Erst dann erscheint es uns sinnvoll, das darauf abgestellte Handwerkszeug zu erlernen und den Methodenkoffer zu vervollständigen.



Die Basisausbildung bildet der RWTH Zertifikatskurs „Chief ERP Project Manager“ im zeitlichen Umfang von sechs Tagen. Diese sind auf zwei Bausteine aufgeteilt, welche in einem Abstand von 4 bis 6 Wochen stattfinden. Zielsetzung des Kurses ist die Vermittlung von Grundlagen hinsichtlich des Projektmanagements bei Software-Implementierungen. Darüber hinaus werden in zahlreichen Praxisübungen Inputs u.a. zu den Themen Teambildung, Kommunikation und Konfliktmanagement aufgegriffen, welche sich direkt in den Arbeitsalltag integrieren lassen.

Die Zusatzausbildung umfasst drei wichtige, ergänzende und vertiefende Bausteine. In diesen geht es um das Erkennen und Erfahren von bzw. den Umgang mit Gruppenprozessen sowie das Managen von Konflikten. Ebenso werden systemisches und vernetztes Denken und Handeln vermittelt und trainiert. Zusätzlich können die Teilnehmer in zwei halbtägigen Coaching-/Beratungsgesprächen Alltagsproblemstellungen aus ihrer persönlichen Projektarbeit besprechen. Insbesondere für diejenigen, die häufiger als Projektleiter tätig sind, ist diese Zusatzausbildung sinnvoll und empfehlenswert.

## Gesamtübersicht Ausbildungskonzept

### Beschreibung der Ausgangssituation

Projektarbeit ist immer dann angesagt, wenn verschiedene Blickwinkel unterschiedlicher fachlicher Disziplinen für die erfolgreiche Lösung von Problemstellungen einbezogen werden sollen.

Vielfach wird dazu ein engagierter und kompetenter Fachabteilungsleiter oder ein entsprechend qualifizierter Fachspezialist mit der Leitung des Projekts betraut. Auswahlkriterium ist in den meisten Fällen der fachliche Bezug und zusätzlich die Durchsetzungskraft des Betroffenen. Häufig jedoch bleibt die eigentliche Aufgabe eines Projektleiters in den Auswahlüberlegungen unberücksichtigt.

Zu den Aufgaben des Projektleiters gehört es, das Projekt zu organisieren, die gemeinsame Arbeit im Projekt zu koordinieren und das fachliche und kreative Potenzial durch kompetente Führung bestmöglich zu nutzen. Es gilt, die Projektgruppe zu einem echten Team zu entwickeln. Im Idealfall erwachsen daraus Ideen und Lösungen, die einzelne Projektmitglieder für sich allein nicht hätten entwickeln können.

Die Stolperfallen auf dem Weg zu einem leistungsfähigen Projektteam sind allerdings zahlreich. Die Aufgabenstellung ist in vielen Fällen nur unzureichend formuliert, Entscheidungskompetenzen nicht klar genug definiert oder es kommt zu Kompetenzgerangel innerhalb des Teams, weil einzelne Projektmitglieder oder sogar der Projektleiter selber zu sehr auf dem eigenen Standpunkt beharren und keine anderen Sichtweisen zulassen.

Erfahrungen zeigen, dass Projekte nicht an fachlichen Aspekten scheitern, sondern weil die Zusammenarbeit sowohl auf der Organisations- als auch auf der zwischenmenschlichen Beziehungsebene von Mängeln unterschiedlichster Art geprägt ist. Als besondere Herausforderung für den Projektleiter ergibt sich dabei, dass er nicht Vorgesetzter der Projektmitglieder ist, womit andere und deutlich schwierigere Führungsanforderungen als für eine normale Führungskraft verbunden sind.

Insgesamt werden die Anforderungen an einen qualifizierten und kompetenten Projektleiter fast immer und von allen Betroffenen unterschätzt. Häufig fehlt es daher auch an der notwendigen Aus- und Weiterbildung von Projektleitern, weil Zeit- und Kostenbudgets vor diesem Hintergrund nicht ausreichend vorhanden sind bzw. zunehmend zusammengestrichen werden.

Übrig bleiben nicht selten unvollendete oder gescheiterte Projekte, frustrierte Projektmitarbeiter und immenser Schaden für das Unternehmen, weil wichtige Kostenproblematiken, Qualitätsverbesserungen oder Innovationsvorhaben nicht gelöst bzw. erreicht werden.

### Umfang der Ausbildung

Die **Basisausbildung zum Chief ERP Project Manager** beinhaltet 2 Bausteine mit jeweils 3 Tagen, die innerhalb von 4 bis 6 Wochen aufeinander aufbauen.

Die vertiefende **Zusatzausbildung** umfasst 3 weitere Bausteine und 2 x ½ Tag Coaching/Beratung während des Zeitraums der Zusatzausbildung.

### Trainer

Reinhard Breuel, Hjalmar Hagen (Breuel & Partner),  
Jan Reschke (FIR an der RWTH Aachen), Peter Treutlein (Trovarit)

## Basisausbildung – Chief ERP Project Manager

### Baustein 1 Soziale Kompetenz für Teamarbeit und Führung

Im 1. Baustein geht es darum, deutlich zu machen, dass Projekte nur erfolgreich gemanagt werden können, wenn die drei Ebenen **Fachliche Kompetenz**, **Methodenkompetenz** und **Beziehungskompetenz** ausgewogen berücksichtigt werden. Das eigene Selbstverständnis als Projektleiter wird die Zusammenarbeit und das Nutzen der Potentiale der Projektmitglieder und damit den Erfolg in Projektgruppen entscheidend beeinflussen.

### Darstellung des Ablaufs

1. Tag	2. Tag	3. Tag
<b>Interaktive Einführung in die Kursinhalte</b>	<b>Führung und Kommunikation in Teams</b>	<b>Auswahl und Beschaffung</b>
	<b>08:30 – 09:00 Uhr</b> Einleitung und Begrüßung	<b>08:30 – 09:00 Uhr</b> Einleitung und Begrüßung
<b>09:00 – 11:00 Uhr</b> Begrüßung und Vorstellung	<b>09:00 – 09:30 Uhr</b> Literaturvorstellung: Kommunikation	<b>09:00 – 10:00 Uhr</b> Auswahl und Beschaffung von Business Software
	<b>09:45 – 11:15 Uhr</b> Übung: Mein Kommunikationsverhalten	<b>10:15 – 11:15 Uhr</b> Vertragsmanagement
<b>11:15 – 12:15 Uhr</b> Vorbereitung der Literaturvorstellung	<b>11:30 – 13:00 Uhr</b> Übung: Fallbesprechung schwieriger Führungssituationen	<b>11:30 – 12:00 Uhr</b> Literaturvorstellung: Projektmanagement
<b>12:15 – 13:15 Uhr</b> Mittagspause	<b>13:00 – 14:00 Uhr</b> Mittagspause	<b>12:00 – 13:00 Uhr</b> Mittagspause
<b>Arbeiten in und mit Teams</b>	<b>Gruppendynamik und Konfliktmanagement</b>	<b>Projekt- und Stakeholdermanagement</b>
<b>13:15 – 14:00 Uhr</b> Einleitung und Überblick in das Themenfeld „Arbeit in und mit Teams“	<b>14:00 – 14:30 Uhr</b> Literaturvorstellung: Gruppendynamik	<b>13:00 – 14:15 Uhr</b> Übung: Stakeholdermanagement
<b>14:15 – 15:00 Uhr</b> Übung: Subjektivität der Wahrnehmung	<b>14:45 – 15:30 Uhr</b> Übung: Unterschwellige Themen	<b>14:30 – 15:45 Uhr</b> Projektmanagement in Standard-Software-Projekten
<b>15:15 – 16:15 Uhr</b> Übung: Ein Team zusammenstellen	<b>15:45 – 17:00 Uhr</b> Übung: Meine Position im Konfliktquadrat	<b>16:00 – 17:15 Uhr</b> Übung: Projektstrukturplan
<b>16:30 – 17:30 Uhr</b> Übung: Teamholz	<b>17:15 – 18:15 Uhr</b> Übung: Gruppen- und Teamstatus	<b>17:15 – 17:45 Uhr</b> Zusammenfassung des Tages und Rückblick auf das Modul 1
<b>17:45 – 18:00 Uhr</b> Zusammenfassung des Tages	<b>18:15 – 18:30 Uhr</b> Zusammenfassung des Tages	
<b>19:00 – 22:00 Uhr</b> Abendveranstaltung		

Stand: 02/2019 – Änderungen vorbehalten

## Baustein 2 Methodenkompetenz

In diesem Baustein geht es darum, geeignete Instrumente und Methoden in der Projektarbeit kennenzulernen und in Übungen umzusetzen. Weiterer Teil ist die Vorbereitung auf die Abschlussprüfung.

4. Tag	5. Tag	6. Tag
<b>Einführungs- und Implementierungsmethoden</b>	<b>Datenmigration und Testmanagement</b>	<b>World Café zur Prüfungsvorbereitung</b>
<b>09:00 – 09:30 Uhr</b> Einleitung und Begrüßung	<b>08:30 – 09:00 Uhr</b> Einleitung und Begrüßung	<b>08:30 – 09:00 Uhr</b> Einleitung und Begrüßung
<b>09:30 – 10:15 Uhr</b> Einführungsmethoden in Implementierungsprojekten	<b>09:00 – 10:15 Uhr</b> Testmanagement	<b>09:00 – 10:30 Uhr</b> World Café Teil I
<b>10:30 – 11:00 Uhr</b> ImplAiX – Das Aachener Implementierungsmodell für Business-Software	<b>10:30 – 11:45 Uhr</b> Datenmigration	<b>10:45 – 12:15 Uhr</b> World Café Teil II
<b>11:15 – 12:45 Uhr</b> Übung: Herausforderungen in Implementierungsprojekten aus Sicht des Projektleiters	<b>12:00 – 13:00 Uhr</b> Professionelle Werkzeuge zur Datenübernahme	<b>12:15 – 13:00 Uhr</b> Vorstellung World Café Ergebnisse
<b>12:45 – 13:45 Uhr</b> Mittagspause	<b>13:00 – 14:00 Uhr</b> Mittagspause	<b>13:00 – 14:00 Uhr</b> Mittagspause
<b>Projekt- und Anforderungsmanagement</b>	<b>Prozessmanagement</b>	<b>Prüfung und Zertifikatsvergabe</b>
<b>13:45 – 15:15 Uhr</b> Vorstellung der Hausaufgabe: Fach- & Feinkonzept, Projektmanagement & -dokumentation	<b>14:00 – 14:45 Uhr</b> Prozessmanagement entlang des Auftragsabwicklungsprozesses	<b>14:00 – 15:30 Uhr</b> Prüfung
<b>15:30 – 16:45 Uhr</b> Anforderungsmanagement	<b>15:00 – 16:15 Uhr</b> Planspiel: Prozessoptimierung in der Auftragsabwicklung Teil I	<b>16:00 – 17:00 Uhr</b> Zertifikatsvergabe und Verabschiedung
<b>17:00 – 18:00 Uhr</b> Führung durch die Demonstrationsfabrik	<b>16:30 – 17:45 Uhr</b> Planspiel: Prozessoptimierung in der Auftragsabwicklung Teil II	
<b>18:00 – 18:30 Uhr</b> Zusammenfassung des Tages	<b>18:00 – 18:30 Uhr</b> Zusammenfassung des Tages	

Termine 2021:

13.09. -15.09.2021 (Baustein 1) und 04.10. – 06.10.2021 (Baustein 2)

22.11. -24.11.2021 (Baustein 1) und 13.12. – 15.12.2020 (Baustein 2)

Die Basisausbildung zum Chief ERP Project Manager endet mit einer Abschluss-Prüfung und einem Zertifikat der RWTH Aachen.

## Zusatzausbildung (3 Bausteine + Coaching/Beratung)

### Baustein 3 Gruppendynamik – Wirksam zusammenarbeiten

#### Ziele und Nutzen

Erst das Erkennen und Verstehen von Gruppenprozessen ermöglicht es einem Projektleiter, diese durch gezielte Interventionen zu beeinflussen. Dies ist oftmals ausschlaggebend für den Erfolg der Teamarbeit, denn wie bei einem "Eisberg" liegen viele unausgesprochenen Themen unter der Oberfläche verborgen und beeinflussen das Gruppengeschehen.

In diesem Seminar können sich die Teilnehmenden im Spiegelbild der Gruppe erleben. Sie haben die Chance, ihr Selbstbild mit dem Fremdbild anderer in Bezug zu setzen. Sie entscheiden, welche Konsequenzen dies für ihr weiteres Verhalten haben soll.

#### Inhalte

- Wie erleben mich andere in der Zusammenarbeit in der Gruppe?
- Wie beobachte, analysiere und beeinflusse ich Prozesse in der Gruppe?
- Was sind mögliche unterschwellige Themen, die den Erfolg der Teamarbeit beeinflussen?
- Wie wird durch Feedback und offene Kommunikation der Raum für freies Handeln Einzelner und von Gruppen erweitert?
- Wie fördere/behindere ich durch meine Einstellung und mein Verhalten die Entwicklung der Gruppe, Einzelner und mich selbst?
- Wie beeinflusse ich den Prozess: Kontakt - Vertrauen - Zusammenarbeit?
- Welche praxisorientierten Techniken und Vorgehensweisen helfen mir, den Rahmen für Zusammenarbeit zu schaffen?
- Wie fälle ich Entscheidungen: allein und in der Gruppe?
- Welche Verhaltensweisen und Techniken helfen mir dabei?
- Wie schaffe ich durch mein Verhalten Raum für Handeln, Verantwortung und Entscheidung in der Gruppe? Wie erlebe ich andere dabei?
- Wie stärke ich mein Selbstvertrauen, um mich auf echte Zusammenarbeit einzulassen?
- Wie beeinflussen „Inhalte“, „Geschäftsordnung“ und „Beziehung“ den Erfolg der Gruppe?

Termine: 10. bis 15.10.2021 in 83661 Lenggries-Fall  
07. bis 12.11.2021 in 26937 Stadland-Seefeld  
05. bis 10.12.2021 in 83661 Lenggries-Fall  
06. bis 11.03.2022 in 83661 Lenggries-Fall  
08. bis 13.05.2022 in 83661 Lenggries-Fall  
19. bis 24.06.2022 in 29699 Walsrode  
und weitere

## **Baustein 4   Konfliktmanagement – Mein Konfliktverhalten und dessen Auswirkungen**

### **Ziele und Nutzen**

In diesem Seminar erkennen Sie, welche Auswirkungen Ihr Konfliktverhalten auf Ihr Verhalten zu sich selbst und anderen hat. Sie lernen Ihre „eigene Bedienungsanleitung“, nach der Sie in Konfliktsituationen handeln, besser kennen und haben die Möglichkeit, bewusster persönliche Konflikte sowie Konflikte in und zwischen Gruppen kreativ für eine verbesserte Beziehung und Zusammenarbeit zu nutzen. Häufig haben Konflikte neben sachlichen Aspekten eine persönliche Seite, die es schwer macht eine zufriedenstellende Lösung zu finden. Erst wenn wir lernen diesen Teil des Konfliktes offen und zufriedenstellend zu lösen, finden sich auch leichter Lösungen für die unterschiedlichen sachlichen Blickwinkel.

Durch adäquates Konfliktmanagement werden Sie mehr Gelassenheit und Ruhe gewinnen.

### **Inhalte**

- Welches typische Verhalten praktiziere ich in Konfliktsituationen und wie wirkt sich das auf mich selbst und meine Partner aus?
- Welche früheren Erfahrungen prägen meinen Konfliktstil und wie kann ich damit bewusst umgehen?
- Wie setze ich mich mit Autoritäten auseinander?
- Welche Tendenzen bevorzuge ich im Konfliktverhalten?
- Wie gehe ich mit meinen persönlichen Konfliktanteilen um?
- Wie manage ich Konflikte innerhalb von Gruppen?
- Wie kann ich durch konstruktive Konfliktlösung meine Beziehungen verbessern?
- Wie lenke ich die Energie, die ein Konflikt freisetzen kann, in eine positive Richtung und nutze damit den Konflikt als Chance für eine Verbesserung der Zusammenarbeit?
- Wie führe ich Konfliktdialoge?
- Wie gehe ich mit scheinbar nicht lösbaren Konflikten um?
- Welche Zusammenhänge entdecke ich bei mir zwischen meinem Konfliktverhalten und körperlichen Reaktionen?
- Wie gehe ich mit Konflikten so um, dass sie für mich und meine Partner Hilfe und Anstoß zur Weiterentwicklung, zur Kreativität, sowie zur Intensivierung unseres Zusammenarbeitens werden?

Termine:       24. bis 29.10.2021 in 83661 Lenggries-Fall  
                  12. bis 17.06.2022 in 27374 Visselhövede  
                  23. bis 28.10.2022 in 83661 Lenggries-Fall

## Baustein 5 Vernetzt denken und handeln – Entscheidungsprozesse gestalten – Komplexität managen

Die Situation der meisten Projektleiter ist dadurch geprägt, dass sie viele unterschiedliche Aufgaben und Aktivitäten zu erledigen haben. Bei näherem Hinsehen gibt es für Vieles davon einen gemeinsamen Nenner: das Erkennen und Lösen von Problemen. Dabei spielt die Intuition eine wichtige Rolle. Gleichzeitig wird wohl niemand in Frage stellen wollen, dass bei den zunehmend schwierigeren und komplexeren Problemen des modernen Unternehmens die Intuition allein nicht mehr genügt. Hinzu kommt, dass Unternehmen es sich immer weniger leisten können, Projekte und komplexe Aufgaben nicht zum nachhaltigen Erfolg zu führen.

Die Komplexität der heutigen Aufgaben bezieht sich auf zwei Ebenen. Zum einen sind die Aufgabenstellungen an sich mit vielen Abhängigkeiten und Verknüpfungen ausgestattet. Zum anderen werden diese Projekte und Aufgaben in einem Unternehmenssystem bearbeitet, das durch die beteiligten Personen, Regeln und Normen sowie durch die manchmal unterschiedlichen Ziele eine hohe Komplexität aufweist. Die Anforderungen, die diese mehrschichtigen komplexen und teilweise nicht transparenten Situationen an das Urteils-, Planungs- und Entscheidungsvermögen der Verantwortlichen stellen, sind hoch.

Auf der Basis der Erkenntnisse der allgemeinen und der personalen Systemtheorie sowie den Arbeiten von Frederic Vester, Hans Ulrich, Gilbert J.B. Probst und Peter Gomez wurde eine Methodik entwickelt, die in 7 Schritten von der wichtigen (und oft vernachlässigten) frühzeitigen Problemerkennung bis zur konkreten Maßnahmenplanung führt und die Projekte und Aufgaben mit ihren Einflussfaktoren und Verknüpfungen beschreibt. Damit wird eine Symptombekämpfung als Folge einer oberflächlichen Beurteilung vermieden und die Weichen für einen Projekterfolg frühzeitig gestellt.

### Ziele und Nutzen

In diesem sehr praxisorientierten Seminar werden Sie anhand eigener Projekte oder Aufgabenstellungen die Methode des vernetzten Denkens und Handelns erlernen und Ihre Projekte Schritt für Schritt entsprechend bearbeiten. Sie erfahren durch Ihre eigenen Projekte und die Fälle der anderen Teilnehmer, wie sich die vielfältigen Einflüsse und Vernetzungen auf den Erfolg der Arbeit auswirken. Sie erarbeiten sich adäquate Handlungs- und Verhaltensweisen, um diese Einflüsse positiv zu steuern, zu begleiten und Ihre Arbeit trotz manchmal schwieriger Bedingungen zielgerichtet zum Erfolg zu führen.

### Inhalte

- Welche Techniken und Methoden tragen zur effizienten Problemlösung und Entscheidungsfindung bei?
- Wie können durch „vernetztes Denken und Handeln“ Probleme analysiert, beschrieben und bearbeitet werden?
- Welche Denkfehler liegen Fehlentscheidungen bzw. Fehlentwicklungen bei Entscheidungs-, Veränderungs- und Entwicklungsprozessen zu Grunde?
- Wie komme ich in der Praxis von einer linearen zu einer vernetzten Denkweise?
- Wie moderiere ich Entscheidungsprozesse?
- Wie mache ich die unterschiedlichen Ziele und Interessen der Betroffenen transparent und berücksichtige sie angemessen?
- Welche Bedeutung haben emotionale Faktoren bei der Gestaltung von Entscheidungsprozessen?



**BREUEL & PARTNER**  
WIR FÖRDERN WACHSTUM

- Wie gewinne ich Klarheit in den Stufen der Einbeziehung von Betroffenen?
- Worauf muss ich bei Entscheidungs- und Entwicklungsprozessen achten in Bezug auf Verhalten, Einstellungen, Normen, Regeln und Werte?
- Welche Szenarien sind notwendig, um künftige Entwicklungen realistisch zu beschreiben und Annahmen für die Zukunft zu begründen?
- Wie schaffe ich, trotz Komplexität, Einfachheit und Klarheit?

## Coaching und Beratung

### Ziele und Nutzen

Im Alltag, bei der Umsetzung des Erlernten und Erfahrenen, zeigen sich Fragestellungen und Probleme. Als Projektleiter wünschen wir uns dafür Unterstützung und Hilfestellung. In Coaching und Beratungssituationen kann gezielt an diesen Dingen gearbeitet und individuelle Lösungen gesucht werden. Dafür stehen erfahrene Berater und Coaches des Ausbildungsprogramms zur Verfügung.

## Weitere Seminarempfehlungen

- **Führen im Veränderungsmodus - Impulse zum Führen**

**Termine:** 04. bis 06.10.2021 in 63867 Johannesburg  
04. bis 06.10.2022 in 63867 Johannesburg

- **Forcing - Durchsetzungsvermögen**

**Termine:** 15. bis 20.05.2022 in 83361 Lenggries-Fall  
24. bis 29.07.2022 in 83661 Lenggries-Fall  
25. bis 30.09.2022 in 83661 Lenggries-Fall

Detaillierte Informationen zu diesen Seminaren unter [www.breuel-und-partner.de](http://www.breuel-und-partner.de).