

O'REILLY®

Die
unorthodoxe
Anleitung

Weniger schlecht Projekte managen

Ohne Krise zum Projekterfolg



Anne Schüßler & Peter Schüßler

Papier
plus⁺
PDF.

Zu diesem Buch – sowie zu vielen weiteren O'Reilly-Büchern – können Sie auch das entsprechende E-Book im PDF-Format herunterladen. Werden Sie dazu einfach Mitglied bei oreilly.plus⁺:

www.oreilly.plus

Weniger schlecht Projekte managen

Ohne Krise zum Projekterfolg

Anne Schüßler & Peter Schüßler

O'REILLY®

Anne Schüßler und Peter Schüßler

Lektorat: Alexandra Follenius

Fachgutachten: Jörg Staudemeyer

Korrektorat: Sibylle Feldmann, www.richtiger-text.de

Satz: III-satz, www.drei-satz.de

Herstellung: Stefanie Weidner

Umschlaggestaltung: Karen Montgomery, Michael Oréal, www.oreal.de

Druck und Bindung: mediaprint solutions GmbH, 33100 Paderborn

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN:

Print 978-3-96009-014-4

PDF 978-3-96010-195-6

ePub 978-3-96010-196-3

mobi 978-3-96010-197-0

1. Auflage

Copyright © 2020 dpunkt.verlag GmbH

Wieblinger Weg 17

69123 Heidelberg

Dieses Buch erscheint in Kooperation mit O'Reilly Media, Inc. unter dem Imprint »O'REILLY«.

O'REILLY ist ein Markenzeichen und eine eingetragene Marke von O'Reilly Media, Inc. und wird mit Einwilligung des Eigentümers verwendet.

Hinweis:

Dieses Buch wurde auf PEFC-zertifiziertem Papier aus nachhaltiger Waldwirtschaft gedruckt. Der Umwelt zuliebe verzichten wir zusätzlich auf die Einschweißfolie.



Schreiben Sie uns:

Falls Sie Anregungen, Wünsche und Kommentare haben, lassen Sie es uns wissen: komentar@oreilly.de.

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.

Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

5 4 3 2 1 0

Inhalt

Vorwort	XI
1 Ist dieses Buch für mich?	1
2 »Hilfe, ich bin ein Projektmanager!«	5
Was ist eigentlich ein Projekt?	7

Teil I Methoden

3 Failure is an Option(?) – Methoden und Erfahrung	13
4 Quo vadis, weniger schlechter Projektmanager? – Das Projektziel	19
Zieldefinitionen und ihre Funktionen	21
Kontrolle	21
Orientierung	21
Verbindung	22
Motivation	22
Selektion	23
Zielkategorien	23
Leistungsziele/Sachziele	23
Wirtschaftliche Ziele	24
Terminziele	24
Sonderziele	25
Das magische Dreieck der Projektarbeit	25
Zielbeschreibung nach SMART	28
Zielbeziehungen und Zielkonflikte	30
Klärung	32
Priorisieren	33
Eskalation	33
Zusammenfassung	34

5	Das Projekt, die Welt und ich – Umfeldanalyse und Stakeholdermanagement	37
	Umfeldanalyse	38
	Stakeholdermanagement.	40
	Schritt 1: Stakeholder identifizieren.	42
	Schritt 2: Stakeholder analysieren und evaluieren	43
	Schritt 3: Stakeholderportfolio.	44
	Schritt 4: Maßnahmen entwickeln.	46
	Wer soll das bezahlen?	49
	Weniger schlechtes Stakeholdermanagement.	50
	Sachbezogen vs. projektbezogen	50
	Stakeholdermanagement kostet Geld	51
6	Erst mal aufräumen! – Der Projektstrukturplan.	53
	Was ist ein Projektstrukturplan überhaupt?	54
	Wie erstelle ich einen Projektstrukturplan?	54
	Gründe gegen einen Projektstrukturplan und warum sie Unfug sind	60
	Ein Projektstrukturplan ist aufwendig.	60
	Mangel an brauchbaren Tools	61
	Prozess der Erstellung	63
	Wie und warum muss ich einen Projektstrukturplan pflegen?	65
	Der Projektstrukturplan ist fertig! Und nun?	66
7	RISIKO!	67
	Risikomanagement in fünf (mehr oder weniger) einfachen Schritten	69
	Schritt 1: Risiken identifizieren	69
	Schritt 2: Risiken evaluieren.	71
	Schritt 3: Maßnahmen planen und implementieren	74
	Schritt 4: Risikokontrolle	77
	Schritt 5: Risikoreporting.	77
	Probleme beim Risikomanagement	78
	Risikomanagement entspricht nicht der Risikokultur	80
	Weniger schlechtes Risikomanagement	83
	Risikoidentifikation	83
	No Plan, No Risk	84
	Fach-Know-how = Risiko-Know-how	84
	Risikomanagement im Verhältnis zum Projekt	85
	Risikomanagement und Organisation	85

8	Alles nach Plan? – Termin- und Ablaufplanung	87
	Wofür das alles?	88
	Wie man einen Terminplan baut.	90
	Schritt 1: Eine Vorgangsliste erstellen.	91
	Schritt 2: Dauern der Arbeitspakete schätzen.	92
	Schritt 3: Arbeitspakete hintereinanderschalten, Netzplan erstellen.	96
	Schritt 4: Terminplan optimieren	110
	Probleme bei der Terminplanung	111
	Terminplanung wird unterschätzt	111
	Terminplanung schafft (zu viel) Transparenz.	113
	Terminpläne nach dem KISS-Prinzip.	115
	Detailtiefe	115
	Nicht alles, was das Tool bereitstellt, muss verwendet werden	117
	Nützliche Tipps	119
	Geschlossene Prozessketten	119
	Black-Box-Verfahren.	120
	Meilensteine für Schnittstellen	120
9	Ressourcenplanung	123
	Ressourcenüberlastung	126
10	Kostenplanung	129
	Kostenplanung vs. Kostenschätzung	131
	Inhalt der Kostenplanung	132
	Personalkosten	132
	Equipmentkosten	133
	Materialkosten	133
	Die Bottom-up-Kostenplanung	134
11	Überblick: Die Projektplanung zusammengefasst	137
	Der Projektstrukturplan klärt das WAS	137
	Der Netzplan klärt das WIE	138
	Der Terminplan (Balkendiagramm Gantt) klärt das WANN!.	138
	Der Ressourcenplan klärt das WER!.	138
	Der Kostenplan klärt, WIE VIEL!	139
12	Projektcontrolling	141
	Statuserhebung für das Projekt	142
	Methoden der Statuserhebung	145
	Abweichungsanalyse.	145
	Analyse des kritischen Pfads.	148

13	Agiles Projektmanagement	149
	Kanban oder: endlich eine Zettelwirtschaft	151
	Scrum oder: Es ändert sich alles, aber eigentlich auch nicht	153
	Was bedeutet Scrum überhaupt?	155
	Rollen: Wer gehört zum Scrum-Team?	155
	Artefakte: Wie wird dokumentiert und kommuniziert?	157
	Meetings & Co.: Wie läuft so ein Sprint jetzt nun ab?	159
	Wie man Scrum besser nicht macht.	162
	Aus dem Toolbaukasten	165
	Pair Programming	165
	Test Driven Development (TDD)	166
	Continuous Integration	168
	Agile Entwicklung im Alltag	169
	Familien-Kanban	170
14	Aufschreiben! Alles aufschreiben!	173
	Warum überhaupt dokumentieren?	174
	Allzweckwaffe E-Mail	177
	Allzweckwaffe Netzwerklaufwerk	178
	Dokumentenverwaltungssysteme: SharePoint & Co.	180
	Hurra, ein Wiki!	182
	Benutzen Sie Schlüsselwörter.	184
	Kategorien vs. Hauptseiten	184
	Vereinbaren Sie Gestaltungsregeln.	184
	Project goes Web 2.0: ein Projektblog	185
	Newsletter nicht abbestellen.	188

Teil II Persönlichkeit und Fähigkeiten

15	Projektkommunikation ist (un)wahrscheinlich	195
	Der Rollenwechsel im Meeting	196
	Kick-off-Meeting	196
	Jour fixe	199
	Die Statusabfrage	201
	Fachgespräch	202
	Wie halte ich denn nun ein Meeting?	204
	Inhaltliche Vorbereitung	204
	Organisatorische Vorbereitung	205
	Durchführung des Meetings	206

Kommunikation zwischen verstreuten Teammitgliedern	211
Das Kick-off-Meeting	212
Telefon- und Videokonferenzen	213
16 Motivation – man muss nur wollen!	215
Motivationstheorie nach Herzberg	218
Wie man eher nicht motiviert	220
Vermeiden Sie Ungerechtigkeit.	220
Vermeiden Sie Phrasendrescherei	221
Vermeiden Sie Schuldsuche und Schuldzuweisung	223
Motivation und Projektorganisation	225
Motivation und Ziele	226
17 Selbststeuerung und Zeitmanagement	229
»Nein, diese Arbeit mach ich nicht!« – oder die Kunst des Delegierens	230
Delegieren: Wer, was und wie?	231
Die Eisenhower-Matrix.	234
Die Königsdisziplin: Abwarten und Tee trinken	237
18 Situation normal: All fucked up – Konfliktmanagement	239
Konfliktarten	240
Verteilungskonflikt	241
Rollenkonflikt	243
Konfliktlösung	244
Die RASIC-Matrix.	245

Teil III Organisation

19 Organisiert euch!	253
Stabs- oder Einflussorganisation	253
Matrixorganisation	257
Autonome/reine Projektorganisation	262
Typische Problemstellungen in der Projektorganisation	266
Das Fachexpertenproblem	266
Das Statusproblem	267
Das Abstimmungsproblem	268
Der Wissenstransfer als Problem	269

20 Welche Organisation passt zu mir?	271
Unternehmensformen ansprechen	272
Kernteam und Projektmanagementbüro	274
A Weiterlesen	277
Index	279

Vorwort

Das Verwirrendste an einem Vorwort ist, dass es üblicherweise geschrieben wird, wenn alles andere schon erledigt ist. Die ersten Worte, die Sie in diesem Buch lesen (vorausgesetzt, Sie überspringen das Vorwort nicht sowieso, weil Sie lieber gleich zur Sache kommen wollen), sind also die, die als letzte geschrieben wurden. Während Sie noch gar nicht wissen, was Sie in diesem Buch erwartet, wissen wir das schon sehr genau, und nur deswegen können wir Sie jetzt auch gut darauf vorbereiten.

Dieses Buch soll aus Ihnen einen weniger schlechten Projektmanager machen, im besten Fall sogar einen sehr guten. Beide Autoren kennen das Thema Projektmanagement aus unterschiedlichen Perspektiven, der eine als erfahrener Trainer für alle Themen rund um das Projektmanagement und Leiter eines Bereichs für Inhouse Consulting mit Schwerpunkt Projektmanagement, die andere als Softwareentwicklerin in klassischen und agilen Projektteams und als IT-Projekt- und Produktmanagerin. Ob man das Thema jetzt von oben, von unten oder von der Seite her angeht – wir haben uns selber schon an vielen Ecken und Kanten gestoßen und wissen, wo es besonders weh tut und wie man diese Ecken und Kanten etwas glatter und damit weniger schmerzhaft schmirgeln kann.

Vor allem aber glauben wir daran, dass Projektmanagement zwar nicht einfach, aber durchaus erlernbar ist, wenn es einem nur jemand richtig erklärt. Deswegen haben wir dieses Buch geschrieben. Wenn alles so funktioniert, wie wir es uns vorgestellt haben, werden nach jedem Kapitel weniger Fragezeichen in Ihrem Kopf herumschwirren als vorher, und Sie werden mit weniger Bauchgrimmen an Ihre Arbeit gehen können.

Es gibt leider genug schlechte Projektmanager auf dieser Welt, wir möchte mit diesem Buch dazu beitragen, die Quote der weniger schlechten Projektmanager zu steigern, Sie ein bisschen schlauer zu machen und die Projektmanagementwelt an dieser Stelle ein wenig zu verbessern.

Was erwartet Sie in diesem Buch?

Wir haben das Buch in drei Teile eingeteilt. Im ersten Teil lernen Sie über die Methoden des klassischen Projektmanagements alles, was Sie wissen müssen, um ein weniger schlechter Projektmanager zu werden, und dazu ein bisschen was zu agilen Projektmanagementmethoden. Im zweiten Teil gehen wir auf die persönlichen Fähigkeiten ein, die Sie neben dem Methodenwissen brauchen, um nicht im Projektmanagementalltag unterzugehen. Im dritten und letzten Teil werden wir noch ein wenig auf die Rolle der Organisation für das Projektmanagement eingehen.

In den ersten beiden Kapiteln betrachten wir die Grundlagen des Projektmanagements und gehen mit einer heiteren Selbsteinschätzung in die erste Runde, um danach zu lernen, was ein Projekt überhaupt ist und wie Sie entscheiden können, ob Sie ein Projektmanager sind oder auch nicht.

In den nächsten Kapiteln gehen wir die wichtigsten Methoden des Projektmanagements durch. Die Kapitel bauen aufeinander auf, sodass es sich empfiehlt, dieses Buch in der von den Autoren angedachten Reihenfolge zu lesen. Wenn Sie ganz dringend etwas Spezielles wissen möchten, können Sie aber auch in einem Kapitel Ihrer Wahl einsteigen, eventuell müssen Sie dann gelegentlich etwas zurückblättern.

Mit Kapitel 3 steigen wir richtig ein, und Sie lernen, warum Projektmanagement auch immer eine Erfahrungswissenschaft ist und was das für Sie bedeutet. In Kapitel 4 erfahren Sie, warum es wichtig ist, das Projektziel zu kennen und wie Sie es so definieren, dass Sie auch langfristig damit arbeiten können. In Kapitel 5 beschäftigen wir uns mit dem Projektumfeld, Ihren Stakeholdern, den verschiedenen Einflüssen, die von außen an Sie und Ihr Projekt herangetragen werden, und wie Sie damit umgehen können.

Damit landen wir bei Kapitel 6, in dem es dann so richtig zur Sache geht, weil wir uns hier endlich näher mit dem Projektstrukturplan (PSP) befassen. Wir erklären, was der Projektstrukturplan ist, wofür Sie ihn brauchen und wie Sie einen weniger schlechten Projektstrukturplan erstellen. In Kapitel 7 geht es dann um Risikomanagement. Sie lernen, wie Sie Risiken identifizieren, wie Sie sie bewerten und wie Sie damit umgehen können. Außerdem zeigen wir Ihnen die Tücken des Risikomanagements und warum es manchmal so schwierig ist, weniger schlechtes Risikomanagement im Projektalltag umzusetzen.

Anschließend beschäftigen wir uns in Kapitel 8 endlich mit der Terminplanung. In diesem Kapitel wird den Pedanten unter Ihnen das Herz aufgehen, denn wir zeigen Ihnen, wie man ein Projekt mithilfe der Netzplantechnik von vorne bis hinten durchplant, und verraten Ihnen schließlich, was der ominöse kritische Pfad ist, von dem man immer so viel hört. In Kapitel 9 und 10 verraten wir Ihnen dann noch, wie Sie neben Terminen auch Ressourcen und Kosten planen und welche Fallstricke Sie dabei beachten müssen.

Nach einer kleinen Übersicht der gesamten Projektmanagementmethodik in Kapitel 11 haben wir dann noch ein paar weitere Hinweise für Sie. So erfahren Sie in Kapitel 12 allerlei wissenswerte Dinge über das Projektcontrolling und wie Sie jederzeit Ihre Kosten im Blick behalten. Kapitel 13 widmet sich ganz agilen Softwaremanagementmethoden wie Kanban und Scrum. Wir erklären, was diese Methoden anders machen und warum und was Sie daraus für Ihr Projekt lernen können. Zuletzt kümmern wir uns in Kapitel 14 um die Projektdokumentation und zeigen Ihnen, was Sie warum wie dokumentieren sollten (oder eben besser nicht).

Damit wären wir am Ende unserer Reise durch die harten Fakten der Projektmanagementmethoden angekommen und können uns nunmehr Ihren persönlichen Fähigkeiten widmen. Als weniger schlechter Projektmanager haben Sie es nämlich auch immer mit Menschen zu tun, müssen kommunizieren, vermitteln und Konflikte lösen. In manchen Rollen werden Sie sich wohler fühlen als in anderen. Wir können Ihnen an dieser Stelle immerhin sagen, was vermutlich auf Sie zukommen wird, und Ihnen helfen, damit umzugehen.

In Kapitel 15 geht es um Kommunikation im Projekt. Wir erklären Ihnen, welche wichtigen Meetings im Laufe eines Projekts anstehen, wer daran beteiligt sein sollte und was Sie tun können, um Meetings effizient und nachhaltig zu gestalten. Kapitel 16 dreht sich um die große Frage der Motivation. In diesem Kapitel dröseln wir auf, was Motivation eigentlich bedeutet, woher sie kommt und wie Sie sich selber und Ihre Teammitglieder motivieren können.

Anschließend reden wir in Kapitel 17 über Selbststeuerung und Zeitmanagement. Da Sie als Projektmanager oft mehr auf dem tatsächlichen oder sprichwörtlichen Schreibtisch haben, als Sie realistisch abarbeiten können, müssen Sie wissen, wie Sie Ihre Zeit am sinnvollsten einsetzen, Aufgaben priorisieren und wie Sie auch delegieren können. Und zuletzt schauen wir uns in Kapitel 18 den Themenkomplex des Konfliktmanagements an, damit Sie gewappnet sind, wenn es in Ihrem Projekt mal nicht rosarot und flauschig zugeht. Wir erklären, welche Arten von Konflikten es typischerweise im Projektalltag gibt und wie Sie diese ohne Einsatz von roher Gewalt lösen können.

Damit wären wir auch schon fast am Ende des Buchs angekommen. Da ein Projekt aber selten im Vakuum existiert, sondern meistens innerhalb irgendeiner Art von Organisation verankert ist, schauen wir uns im dritten Teil auch diese Zusammenhänge einmal genauer an.

In Kapitel 19 lernen Sie zunächst die verschiedenen Projektorganisationsformen und ihre Eigenheiten kennen. Außerdem erklären wir Ihnen, welche Vor- und Nachteile die unterschiedlichen Organisationsformen haben und wie sich diese auf Ihre Rolle als Projektmanager auswirken können. Im jetzt wirklich allerletzten Kapitel 20 beleuchten wir dann noch kurz, wie Sie Probleme, die sich durch die Organisation ergeben, ansprechen und vielleicht sogar lösen können und welche Rolle ein Projektmanagementbüro innerhalb eines Unternehmens spielen kann.

Ganz am Ende haben wir noch ein paar Tipps zum Weiterlesen für Sie – in ungeordneter Reihenfolge. Es gibt am Markt sehr, sehr viele Bücher über Projektmanagement, sodass es fast eine Unverschämtheit ist, dass wir auch noch eins geschrieben und damit aktiv zur allgemeinen Überforderung am Projektmanagementbücherregal beigetragen haben. Allerdings hatten wir einige Dinge auf dem Projektmanagerherzen, die wir so noch in keinem anderen Buch gefunden haben. Wenn Sie dieses Buch ausgelesen haben, werfen Sie also gerne einen Blick auf die weiterführenden Lektüren. Aber erst dann!

Genderisierung

Wir haben in diesem Buch versucht, Diversität auch im Sprachgebrauch abzubilden, damit sich alle weniger schlechten Projektmanager*innen und auch alle anderen Interessierten – egal ob weiblich, männlich oder nicht binär – im Text wiederfinden. Wo immer also »Projektmanagerin« steht, sind alle Menschen gemeint, die Projekte leiten, unabhängig von ihrer Geschlechtsidentität, und wo immer »Mitarbeiter« steht, sind sämtliche Mitarbeitenden gemeint. Wir hoffen, damit allen Lesenden gerecht zu werden.

Ist dieses Buch für mich?

In diesem Buch geht es – man kann es anhand des Titels schon erahnen – um Projektmanagement. Wir gehen davon aus, dass Sie schon mal irgendwie mit Projektmanagement zu tun hatten oder die Zeichen so stehen, dass Sie in Zukunft damit zu tun haben werden.

Natürlich ist es auch völlig legitim, nur mal so ein Buch über Projektmanagement zu lesen, eventuell weil Sie einfach wissen wollen, was Ihr Sohn oder Ihre Schwiegertochter da überhaupt so macht, denn bisher hat es noch niemand geschafft, das angemessen zu erklären. Dass Sie zu diesem Zwecke gleich ein ganzes Buch gekauft haben, ehrt uns, und wir werden uns Mühe geben, Ihnen alles zu erklären, sodass Sie beim nächsten Nachmittagskaffee nicht nur stumm nicken, sondern auch mal fragen können, wie es denn mit dem Risikomanagement aussieht und ob das Projekt noch im Plan ist.

Was auch immer Ihre Beweggründe für den Kauf dieses Buchs gewesen sein mögen, als Dienstleister wollen wir mit ein paar wenigen Fragen herausfinden, ob Sie tatsächlich zu unserer angestrebten Zielgruppe gehören. Aus rein kapitalistischer Sicht sind wir aber so oder so froh, dass Sie dieses Buch gekauft haben. Vielen Dank!

Was ist überhaupt ein Projekt?

- a) Das, was mein Chef so nennt.
- b) Seit wir Projektmanagement machen, heißt bei uns eigentlich alles »Projekt«. Dann fühlt sich auch keiner zurückgesetzt.
- c) Ein Projekt ist zeitlich begrenzt, hat einen eindeutigen Anforderungsumfang und ist einmalig. Es ist natürlich noch ein bisschen komplizierter, aber das fasst es ganz schön zusammen.

Wie sehen Sie Ihre Rolle in Bezug auf Ihr Projektteam?

- a) Moment, Moment! ICH MUSS MIT ANDEREN MENSCHEN ZUSAMMENARBEITEN?!?
- b) Ich bin natürlich jetzt Chef und sage allen, wo es langgeht. Und wenn dann doch wieder was nicht klappt, muss ich die Arbeit eben selbst machen.

- c) Ich Sorge dafür, dass das Projekt möglichst im Plan läuft, fungiere als Schnittstelle zwischen Management/Stakeholdern und Projektteam, kümmere mich um die Planung, das Risikomanagement und diene als Ansprechpartner. Ich habe sehr viele kleine Jobs rund um das Projekt, während das Projektteam fachlich möglichst ohne Störung arbeiten kann.

Wie erstellen Sie einen Netzplan?

- a) Ich gehe zum nächsten Servicepunkt der Deutschen Bahn und hole mir einen.
- b) Wir haben am Anfang des Projekts mal was in so ein Programm eingetippt und ausgedruckt. Ich glaube, die Datei liegt auf dem Rechner von Kollege Piepen-donk.
- c) Wir haben in MS Project einen Netzplan erstellt, den wir auf einem Netzlaufwerk abgespeichert haben und regelmäßig prüfen und pflegen.

Wie findet man den kritischen Pfad heraus?

- a) Der wird schon auf der Wanderkarte ausgeschildert sein.
- b) Den kritischen Pfad erkenne ich aus dem Bauch heraus!
- c) Da ich einen ordentlichen Netzplan mit sinnvollen Beziehungen zwischen den einzelnen Arbeitsschritten erstellt habe, weiß ich selbstverständlich, wo der kritische Pfad liegt!

Wie gehen Sie am besten mit Risiken um?

- a) Ist Weglaufen eine Option?
- b) Ach, das werden wir schon meistern, wenn es so weit ist. Mein Chef sagt immer: »Es gibt keine Probleme, nur Herausforderungen.« No Risk, no Fun!
- c) Ich erstelle selbstverständlich eine Risikoanalyse, ordne die Risiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe und überlege mir Gegenmaßnahmen.

Ihr Projekt verspätet sich, Sie haben einen Meilenstein verrissen.

Was machen Sie jetzt?

- a) Was ist ein Meilenstein?
- b) Ich weise das Projektteam an, bloß nichts zu sagen, und hoffe, dass es niemand merkt. Im Notfall schiebe ich es auf den externen Dienstleister, was will der schon machen?
- c) Ich kommuniziere das Problem transparent an das Management und an den Kunden. Da uns das Problem glücklicherweise schon vorher bekannt war, konnten wir bereits Gegenmaßnahmen ergreifen, sodass sich die Verspätung nicht so schlimm auswirkt.

Haben Sie schon mal von agilen Projektmethoden gehört?

- a) Nein. Aber ich gehe zwei Mal die Woche zur bewegten Pause. Zählt das auch?
- b) Ja klar. Wir arbeiten schon lange agil und haben alle Prozesse abgeschafft. Irgendwie klappt das ja auch, es dauert nur länger, und keiner hat mehr Durchblick. Aber die Geschäftsführung sagt nichts, solange wir behaupten, das wäre normal bei Scrum.
- c) Klar. Scrum, Kanban, XP. Wir evaluieren gerade die unterschiedlichen Prozesse und schauen, ob wir diese vernünftig innerhalb unserer Organisation einsetzen können. Das Management ist involviert und steht hinter uns.

Haben Sie überwiegend **a)** angekreuzt, sollten Sie noch mal überlegen, ob Sie überhaupt etwas über Projektmanagement wissen müssen, denn es klingt nicht ganz so, als hätten Sie schon einmal Berührung mit diesem Thema gehabt. Eventuell liegt aber genau da das Problem. Dann ist dieses Buch genau das richtige für Sie, und wir freuen uns, dass Sie unser Buch als Einstiegsbuch gewählt haben.

Haben Sie überwiegend **b)** angekreuzt, sind Sie exakt der richtige Kandidat für dieses Buch. Sie haben zwar in Ihrem Job mit Projektmanagement zu tun, lassen regelmäßig Buzzwords fallen, die Sie von anderen Buzzword-Fallenassern gelernt haben, wissen aber letztlich nicht so wirklich, was sich dahinter verbirgt. Gegebenenfalls wissen Sie sogar recht viel von der Theorie, haben aber keine Ahnung, wie Sie Ihr Wissen brauchbar im Arbeitsalltag einsetzen können. Schön, dass Sie dieses Buch gefunden haben. Wir werden versuchen, alle Ihre Fragen zu beantworten, Missverständnisse zu klären und Ihnen wertvolle Tipps dazu zu geben, wie Sie ein besserer Projektmanager werden können.

Haben Sie überwiegend **c)** angekreuzt, sind Sie eindeutig überqualifiziert und können sich bei den Autoren ein »Überqualifiziert«-Kärtchen abholen (solange der Vorrat reicht). Vielleicht versprechen Sie sich von diesem Buch etwas, das wir nicht (mehr) leisten können, denn Sie wissen schon alles. Vielleicht können wir Ihnen aber inmitten von ganz viel »Weiß ich doch schon« auch den einen oder anderen hilfreichen Tipp geben, den Sie bisher noch nicht erhalten hatten. Vielleicht wollen Sie auch einfach nur klugscheißerisch prüfen, ob Sie irgendwo rumkritteln können. Vielleicht finden Sie den Titel witzig. (Obwohl, wirklich witzig ist er leider nicht.) Wir wollten nur was gesagt haben, bevor nachher Beschwerden kommen. Ansonsten: Lesen Sie gern weiter.

»Hilfe, ich bin ein Projektmanager!«

Da stehen Sie nun, sind Projektmanager und wissen gar nicht so genau, was das eigentlich bedeutet. Immerhin haben Sie dieses Buch, womit die ersten Schritte gemacht wären. Zudem haben Sie erkannt, dass jetzt möglicherweise Aufgaben und Situationen auf Sie zukommen, die neu sind und sich von dem, was Sie bisher gemacht haben, unterscheiden könnten. Irgendwas wird anders werden, als es bisher war. Das ist eine wichtige Erkenntnis.

Aber gemacht! Bevor wir Ihnen beibringen, wie man ein weniger schlechter Projektmanager wird, müssen wir erst herausfinden, ob Sie überhaupt ein Projektmanager sind, oder vielmehr, ob Sie vielleicht kein Projektmanager sind.

Woran erkenne ich, dass ich kein Projektmanager bin?

Nicht überall, wo Projektmanager draufsteht, steckt auch Projektmanager drin. »Projektmanager« ist ein Begriff, der sein Schicksal mit Buzzwords wie »agil«, »Web 2.0« oder »Cloud« teilt. Niemand weiß, was es bedeutet, aber es klingt so schön, kommt bei Kunden und Managern gut an und wird entsprechend auf jede Visitenkarte gedruckt und in jedes Dokument geschrieben, das nicht bei drei auf den Bäumen ist. Danach passiert oft nichts.

Eventuell kommt Ihnen das nun bereits bekannt vor. Ihr Chef verkündet Ihnen mit stolzgeschwellter Brust, dass Sie nun Projektmanager seien, auf Ihren Visitenkarten prangt ebenfalls bereits dieser kühne Titel, geändert hat sich aber seitdem nichts.

Oder es war ganz anders: Auch diesmal wird Ihnen mit großer Freude offenbart, dass Sie nunmehr Projektmanager seien, und auf einmal sitzen Sie in Meetings mit kryptischen Bezeichnungen, andere Menschen erwarten Entscheidungen von Ihnen oder wollen irgendwelche Dokumente von Ihnen haben. Das haben Sie alles so nicht gewollt, und gefragt hat Sie ja irgendwie auch keiner.

Es gibt viele Beispiele dafür, dass Sie nur Projektmanager heißen, aber keiner sind. Wenn Ihnen der Titel auf Ihrer Visitenkarte ausreicht und Sie eigentlich ganz glücklich damit sind, dass sich sonst nichts geändert hat, können Sie an dieser

Stelle aufhören zu lesen. Wir beglückwünschen Sie zu Ihrer neuen Berufsbezeichnung. Haben Sie jedoch den Anspruch, diesem Titel auch gerecht zu werden, lesen Sie weiter. Wir werden versuchen, Ihnen auf Ihrem Weg zum weniger schlechten Projektmanager hilfreich zur Seite zu stehen und Sie mit all den Informationen und Geheimnissen zu versorgen, die Ihnen bislang niemand verraten wollte.

Mir wurde gesagt, ich sei jetzt Projektmanager und für das Projekt »Transport Eulen nach Athen« verantwortlich. Nächste Woche soll ich das Kick-off-Meeting leiten. Die Fachabteilung schickt mir dauernd Dokumente, und Frau Schneiderei aus dem Controlling möchte, dass ich ihr einen Ressourcenplan schicke. Ich weiß aber weder, was ein Kick-off-Meeting ist, noch, was ich mit den Dokumenten machen soll – und vor allem habe ich noch nie einen Ressourcenplan erstellt!

Herzlichen Glückwunsch! Die gute Nachricht: Sie sind tatsächlich Projektmanager, denn Sie haben ein Projekt. Die schlechte: Sie haben leider keine Ahnung, was Sie jetzt tun müssen. Das ist natürlich nicht ganz unproblematisch, aber lösbar, zum Beispiel mit der Lektüre dieses Buchs. Was Sie jetzt brauchen, ist eine schnelle Einführung ins Projektmanagement, ein verständnisvolles Projektteam, gute Nerven und viel Kaffee.

Mir wurde gesagt, ich sei jetzt Projektmanagerin und für das Projekt »Ein besseres Image für Sternmulle« verantwortlich, weil ich mich doch fachlich so gut auskennen würde. Mein Chef strahlte bei der Verkündung dieser Neuigkeiten und meinte, das wäre doch toll für mich. Jetzt soll ich Meetings organisieren und leiten und mit anderen Menschen reden, obwohl ich doch am liebsten alleine am Schreibtisch sitze und meine Aufgaben erledige. Das habe ich so nie gewollt!

Herzlichen Glückwunsch! Die gute Nachricht: Auch Sie sind jetzt Projektmanagerin, denn auch Sie haben ein Projekt. Die schlechte: Sie sind leider überhaupt nicht für diesen Job geeignet, denn als Projektmanagerin hilft es zwar ungemein, sich fachlich auszukennen, Sie werden aber über ein großes Maß an organisatorischer und kommunikativer Aufgaben nicht herumkommen. Sie haben jetzt vor allem zwei Möglichkeiten: Sie können zu Ihrem Chef gehen und ihn darum bitten, jemand anderen zum Projektmanager zu machen, weil Sie sich für diesen Job nicht geeignet fühlen. Sie können dann auch aufhören, dieses Buch zu lesen. Oder aber Sie stellen sich dieser Aufgabe und lesen weiter. Wir werden Ihnen später nämlich erklären, welche persönlichen Eigenschaften eine Projektmanagerin am besten haben sollte und – viel besser noch – wie man diese lernen kann.

Mir wurde gesagt, ich sei jetzt Projektmanager. Ich habe auch schon neue Visitenkarten bekommen, die sehr hübsch aussehen. Meine Chefin meinte, das sei doch für mich auch schön, wenn ich jetzt überall sagen kann, dass ich Projektmanager wäre. Ansonsten ist alles wie vorher. (Aber die Visitenkarten sind wirklich schön.)

Herzlichen Glückwunsch! Die gute Nachricht: Ihre Chefin wollte Ihnen bestimmt etwas Gutes tun, und Ihre Visitenkarten werden sicherlich auch Eindruck machen. Die schlechte: Sie sind leider kein Projektmanager, denn Sie haben kein Projekt. Dennoch ist nicht alles verloren: Möglicherweise eignet sich ja die Arbeit, die Sie

machen, tatsächlich dazu, Projekte daraus zu machen. Dazu müssen Sie natürlich wissen, was Projektarbeit von anderer Arbeit unterscheidet, wie man ein Projekt definiert und wie man es dann tatsächlich in den einzelnen Phasen durchführt. Auch das werden wir in diesem Buch erklären. Weiterlesen!

Mir wurde gesagt, ich sei jetzt Projektmanagerin. Zehn andere Kollegen sind jetzt übrigens auch Projektmanager. Eigentlich sind jetzt alle in meiner Abteilung Projektmanager, und demnächst bekommen wir eine Schulung über Projektmanagement. Mehr wissen wir nicht, aber alle sind ganz aufgeregt und wuseln rum. (Die neuen Visitenkarten sind auch schön.)

Herzlichen Glückwunsch! Die gute Nachricht: Ihr Unternehmen hat schon mal etwas von Projektmanagement gehört und ist bereit, Geld und Zeit zu investieren, um Sie und Ihre Kollegen zu Projektmanagern zu machen. Die schlechte: Ob mehr dabei rauskommt als neue Visitenkarten, ist schwer zu sagen. Prinzipiell ist es ein gutes Zeichen, wenn Ihr Unternehmen in größerem Stil Projektmanagement einführen will. Auch die Tatsache, dass gleich mehrere Kollegen zu Projektmanagern ernannt wurden, ist hier nicht beunruhigend, denn wenn Sie in Zukunft mehr als ein Projekt im Unternehmen durchführen wollen, brauchen Sie auch mehr als einen Projektmanager. Beobachten Sie einfach genau, was in den nächsten Monaten passiert. Wenn nach der Schulung alles so weitergeht wie zuvor, sind Sie vermutlich kein Projektmanager, haben aber immerhin ein bisschen was über Projektmanagement lernen dürfen. Wird in Zukunft die bisherige Arbeit in Projekten organisiert und durchgeführt, sind Sie tatsächlich ein Projektmanager und können dann auch dieses Buch gut gebrauchen.

Wenn Sie sich in einem dieser Beispiele wiederfinden konnten, haben Sie nun hoffentlich nicht den Mut verloren. Mal abgesehen von dem Sonderfall, dass Sie herausgefunden haben, wirklich, wirklich kein Projektmanager sein zu wollen, ist die Lage nicht hoffnungslos.

Was ist eigentlich ein Projekt?

Die Geschichte des Projektmanagements ist eine Geschichte voller Missverständnisse. Das größte Missverständnis ist möglicherweise, dass man einfach alles irgendwie Projekt nennen kann, so wie man ja auch fast alles irgendwie Kunst nennen kann. Während Kunst aber tatsächlich ein dehnbarer Begriff ist und die Frage »Ist das Kunst, oder kann das weg?« nicht immer eindeutig beantwortet werden kann, gibt es relativ klare Regeln, die definieren, ob etwas ein Projekt ist oder nicht. Man muss nur wenige typische Eigenschaften prüfen, um die Frage »Ist das ein Projekt oder einfach nur irgendwie Arbeit?« mit einem klaren »Ja!« oder »Nein!« beantworten zu können.

Um herauszufinden, ob Sie ein Projektmanager sind (oder sein könnten), schauen Sie sich also an, was Sie üblicherweise jeden Tag tun. Dann prüfen Sie, ob die wich-

tigsten Eigenschaften eines Projekts auf Ihre Arbeit zutreffen (oder zutreffen könnten) oder eben nicht.

Checkliste »Ist das ein Projekt oder einfach nur irgendwie Arbeit?«

- **Einmaligkeit:** Machen wir das hier zum ersten und vermutlich einzigen Mal?
- **Zeitliche Begrenzung:** Haben wir zu einem bestimmten Zeitpunkt damit angefangen, und gibt es einen definierten Endzeitpunkt in der Zukunft, zu dem wir fertig sein werden?
- **Ressourcen:** Brauchen wir Leute und finanzielle Mittel dafür? Aber auch: Haben wir nur eine bestimmte Anzahl an Menschen und eine bestimmte Menge an Geld zur Verfügung?
- **Ziel:** Wissen wir, was am Ende dabei rauskommen soll, und können wir das auch (im besten Fall für andere verständlich) definieren?
- **Komplexität:** Ist das, was wir tun, nicht ganz so einfach? (Beispiel: Schnittchen für ein Meeting beim Caterer bestellen ist kein Projekt, einen Messeauftritt inklusive Schnittchen organisieren aber schon.)

Können Sie alle diese Fragen mit einem eindeutigen »Ja!« beantworten, haben Sie ein Projekt oder zumindest etwas, das ein Projekt sein könnte. Haben Sie mindestens eine Frage mit »Nein!« beantwortet, haben Sie aller Wahrscheinlichkeit nach kein Projekt. Besteht Ihre Antwort auf eine oder mehrere Fragen aus »Weiß nicht!«, müssen Sie sich Ihr potenzielles Projekt noch einmal genauer anschauen. Möglicherweise liegt hier auch der Hase im Pfeffer, und es fehlen nur wenige Schritte, um aus einer etwas konfuse Aufgabenstellung ein formschönes Projekt zu basteln.

Haben Sie zum Beispiel lediglich die Frage nach der zeitlichen Begrenzung mit »Nein!« oder »Weiß nicht!« beantwortet, dann prüfen Sie doch mal, warum Sie keine definierten Start- und Endpunkte haben. Ist es wirklich unmöglich zu sagen, wann Sie fertig sein werden, oder liegt das nur daran, dass sich bislang noch niemand die Mühe gemacht hat, sich darüber Gedanken zu machen? Wenn Letzteres der Fall ist, kann Ihnen dieses Buch helfen. Wir werden später noch erklären, wie man ein Projekt plant und dann sogar relativ verlässlich sagen kann, wann man mit allem fertig sein wird.

Haben Sie hingegen die Frage nach dem Ziel mit »Nein!« oder »Weiß nicht!« beantwortet, dann haben Sie ein ganz anderes Problem, denn Sie wissen ja gar nicht, warum Sie tun, was Sie da gerade tun. Vielleicht wissen Sie es sogar ungefähr und haben eine etwas schwammige Vorstellung davon, was am Ende dabei rauskommen soll, sind aber im ganzen Bürostress noch nicht dazu gekommen, sich das mal genauer zu überlegen. Nehmen Sie sich also die Zeit und überlegen Sie sorgfältig

tig, was Sie da eigentlich tun, warum Sie es tun und wie das Ergebnis dann schlussendlich aussehen soll. Unabhängig davon, ob Sie es nachher wirklich mit einem waschechten Projekt zu tun haben werden, ist es nicht unwahrscheinlich, dass Ihre Arbeit befriedigender ist, wenn Sie das Ziel besser vor Augen haben.

Auf diese Weise können Sie sämtliche mit »Nein!« beantwortete Fragen daraufhin abklopfen, ob man sie vielleicht doch mit »Ja!« beantworten könnte, wenn man sich ein bisschen detaillierter mit dem, was man täglich tut, auseinandersetzt. Kommt dabei am Ende ein Projekt für Sie heraus, umso besser, in jedem Fall wissen Sie aber nachher etwas mehr über Ihre tägliche Arbeit.

Zusammenfassend, kann man ein Projekt also wie folgt definieren:



Ein **Projekt** ist einmalig, hat einen definierten Start- und einen definierten Endzeitpunkt, benötigt eine gewisse und eingeschränkte Menge an Ressourcen, hat ein definiertes Ziel und ist nicht komplett trivial.

Alles, was nicht alle diese Eigenschaften erfüllt, ist kein Projekt. Es ist vielleicht sinnvoll, das noch mal zu wiederholen: Alles, was nicht alle diese Eigenschaften erfüllt, ist *kein* Projekt. Wie sich das Tagesgeschäft vom Projekt unterscheidet, wird in Abbildung 2-1 noch mal dargestellt.

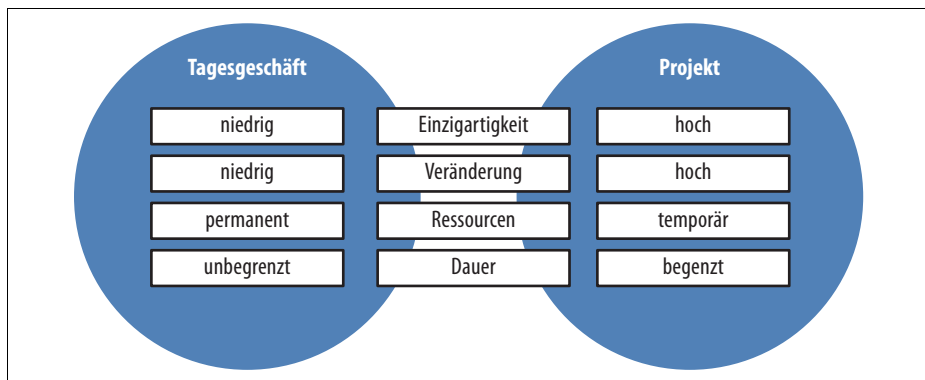


Abbildung 2-1: Unterscheidung zwischen Tagesgeschäft und Projekt in den wesentlichen Kriterien

Es ist auch nicht hilfreich, solche Konstrukte »projektartig« zu nennen oder krampfhaft zu versuchen, ein Projekt daraus zu machen. Tun Sie sich den Gefallen und denken Sie hier ausnahmsweise mal schwarz-weiß. Genauso, wie man nicht »ein bisschen schwanger« sein kann, kann etwas nicht »ein bisschen Projekt« sein. Am Ende sind dann alle Beteiligten nur verwirrt und unglücklich, und das kann ja niemand wollen. Es gibt ausreichend viele und gute Wege, Arbeit, die kein Projekt ist, sinnvoll zu organisieren. Der Heilsweg zum Glück führt nicht zwangsläufig über Projekte.

Sie wissen nun hoffentlich, ob Sie tatsächlich ein Projektmanager sind und auch woran Sie ein Projekt erkennen können, wenn es denn vor Ihnen steht. Sollte sich überraschend herausgestellt haben, dass Sie kein Projektmanager sind, hoffen wir, dass Sie trotzdem neugierig genug auf das Thema »Projektmanagement« sind, um weiterzulesen.

Für alle anderen haben wir jetzt vermutlich ungefähr ein Prozent aller drängenden Fragen beantwortet. Nach unserer Erfahrung liegt das Problem des schlechten Projektmanagements oft gar nicht darin, dass an einer Stelle ein konkreter großer Fehler gemacht wurde, sondern darin, dass es an den methodischen Grundlagen hapert, sodass ein solides und erfolgreiches Managen von Projekten erst gar nicht möglich ist. Wir sind also der Auffassung, dass der Weg zum weniger schlechten Projektmanager nicht im geschickten Ausweichen mehr oder weniger bekannter Fallstricke liegt, sondern einfach in der bewussten Anwendung etablierter Projektmanagementmethoden. Und weil wir ja keine Zeit zu verschwenden haben und aus Ihnen schnell ein weniger schlechter Projektmanager werden soll, machen wir jetzt einfach direkt weiter.

Methoden

Analog zu den popkulturell bekannten 50 Wegen, wie man seinen Liebhaber verlassen kann, gibt es vermutlich auch 50 Wege, wie man sein Projekt managen kann. Wir können hier nicht alle vorstellen, das wäre auch nicht im Sinne des Lesers. Deswegen werden wir vielmehr versuchen, Ihnen die unterschiedlichen Bausteine, auf denen weniger schlechtes Projektmanagement basiert, vorzustellen und zu erklären. Wir werden uns also nicht mit dem V-Modell, PRINCE2 und Konsorten beschäftigen, sondern mit den Grundkonzepten der Termin- und Ablaufplanung, mit Zielen und Risiken, mit Ressourcenplanung und Controlling und was es sonst noch so im großen Projektmanagement-Ökosystem zu finden gibt.

Mit Projektmanagementmethoden ist es eben auch ein bisschen wie mit Programmiersprachen: Wenn man erst mal eine beherrscht, ist es gleich weniger schwer, die nächste zu erlernen, weil die Grundkonzepte meist ähnlich sind. Zwar gibt es ein paar Paradigmenwechsel, die man aber mit ein bisschen Einsatz auch begreifen kann. Sollten Sie also die von Ihrer Organisation propagierte, erwünschte oder vorgeschriebene Methode hier nicht vorfinden, verzagen Sie nicht. Sie werden trotzdem viele hilfreiche Dinge lernen.

Hinter jedem bekannteren Methodennamen (PRINCE2, Scrum, Kanban) verbirgt sich eine Vielzahl von kleineren Methoden und Artefakten, die auch für sich genommen funktionieren. Manche davon sind für erfolgreiches Projektmanagement nahezu unumgänglich, andere sind flexibler einsetzbar, wenn es sich eben anbietet. Da nicht jedes Projekt gleich ist, ist auch nicht jede Methode gleich gut geeignet. Darüber hinaus kommt es auf Ihr Projektteam und Ihre Organisation an. Manche Projektteams arbeiten effizienter mit agilen Methoden, andere kommen mit klassischen Prozessen besser klar. Auch das oberste Management kann Ihnen und Ihrem Projektteam sowohl den Rücken stärken als auch ordentlich in die Kniekehlen treten. Wenn sich das Management nicht für Scrum erwärmen lässt, dann ist das traurig, Sie werden aber ohne Rückendeckung so gut wie sicher scheitern. (Wie Sie mit solchen Situationen umgehen, verraten wir Ihnen in Teil 3 dieses Buchs.)

Failure is an Option(?)

Methoden und Erfahrung

Aus einer Studie der Volkswagen Coaching GmbH in Zusammenarbeit mit der Universität Bremen geht hervor, dass die Unterstützung des Topmanagements – noch vor dem Methodeneinsatz und der Qualifizierung der Mitarbeiter im Projektmanagement – als der wichtigste Erfolgsfaktor für das Projektmanagement eingeschätzt wird.

Was hier doch etwas hochtrabend und businessmäßig professionell klingt, lässt sich auch bodenständiger formulieren: Wichtig ist vor allem, dass Ihre Firma Projektmanagement nicht nur auf dem Papier will, sondern auch bereit ist, etwas dafür zu tun.

Nun ist es natürlich so, dass jedes Topmanagement von sich behauptet, es unterstütze selbstverständlich die Projekte im Unternehmen. Dementsprechend kann man quasi sofort das Erlernen der Projektmanagementmethoden als das Wichtigste und auch das Dringlichste auf die To-do-Liste der Mitarbeiter setzen. Bei den Methoden für das Projektmanagement geht es in der Regel um harte Fakten, also um Dinge, die im besten Sinne des Worts erlernbar sind. Zudem ist die Sinnhaftigkeit dieser Kenntnisse gut vermittelbar: Ihr Chef wird sich deutlich mehr freuen, wenn Sie ihm im nächsten Meeting einen fertig ausgearbeiteten Projektplan vorlegen, als wenn Sie stundenlang über Konfliktlösungsstrategien philosophieren. Am Ende ist zwar vielleicht eine gute Strategie zur Konfliktlösung (oder besser noch: Konfliktvermeidung) wichtiger, um in genau Ihrem Projekt erfolgreich zu sein, aber dass Ihr größtes Problem nicht die Identifizierung von Arbeitspaketen ist, sondern dass sich Ihre Teammitglieder im Projektsandkasten dauernd mit Schaufelchen hauen, das müssen Sie erst mal vermitteln.

Lassen Sie uns positiv in die Thematik einsteigen: Es gibt ein ganzes Set von Projektmanagementmethoden, das im Übrigen deutlich über die Techniken zum Planen und Steuern von Projekten hinausgeht. Fast alles, was Sie in den nächsten Jahren an Aufgaben, Problemen und Stolperfallen erwartet, ist bekannt. Andere kluge Menschen haben sich Gedanken darüber gemacht und funktionierende Methoden gefunden, wie man damit umgehen kann. Systematisch erlernen kann

man diese Methoden in entsprechenden Zertifizierungslehrgängen, die zudem den charmanten Vorteil haben, dass man nach erfolgreich bestandener Prüfung ein Zertifikat in der Hand hält, das einen am Arbeitsmarkt noch attraktiver macht, als man es ohnehin schon war. Wir gehen an dieser Stelle pessimistisch davon aus, dass Sie noch nicht an einem solchen Lehrgang teilnehmen konnten. Eventuell war der Lehrgang aber auch nicht gut, und Ihnen schweben nach wie vor im Arbeitsalltag dauernd Fragezeichen über dem Kopf. Es schadet auf keinen Fall, Ihren Chef davon zu überzeugen, dass die Teilnahme an einer (weniger schlechten) Projektmanagement-schulung eine sinnvolle Investition wäre.

Sie sollten sich jedoch nicht in dem falschen Glauben wiegen, die über das Zertifikat erlangte Kenntnis der Methode sei Garant für die erfolgreiche Durchführung von Projekten. Die Welt des Projektmanagements ist leider ein bisschen komplizierter. Neben dem Wissen um die Methode geht es in der Praxis in erster Linie um die Anwendung der Methode. Dabei spielt die Erfahrung, die man in der Anwendung über die Jahre gewonnen hat, eine entscheidende Rolle. Insofern ist Projektmanagement eher als Erfahrungswissenschaft zu verstehen. Vereinfacht gesagt: Es gibt keine eindeutigen Lösungen, es gibt immer nur ein Set von Lösungen, die für ein vorhandenes Problem infrage kommen können. Selbst bei der Anwendung von zunächst eindeutig erscheinenden Systematiken, wie Terminplanung oder Risikoanalyse, gibt es unterschiedliche Vorgehensweisen, die durch vielfältige Parameter (Größe und Art des Projekts, Teamzusammensetzung, Organisation) bestimmt sind.

Erinnern Sie sich daran, dass ein Projekt qua Definition einzigartig ist und somit auch alle eventuell eintretenden Probleme und Herausforderungen einzigartig sein werden. Das ist die schlechte Nachricht. Die gute Nachricht: Mit etwas gesundem Menschenverstand, einer soliden Methodenkenntnis, wachsender Erfahrung und etwas Glück werden Sie alle Probleme in den Griff kriegen. Die noch bessere Nachricht: Es wird Ihnen mit der Zeit immer leichter fallen, Probleme rechtzeitig zu erkennen und zu lösen. Denn auch wenn es keine Patentrezepte gibt, können Sie davon ausgehen, dass Sie gewonnene Erfahrungen so oder so ähnlich auf andere Situationen übertragen können.

Das betrifft sowohl die Auswahl aus den unterschiedlichen Methoden als auch die Methode selbst. Nehmen wir als Beispiel das Thema Risikomanagement, so ist es manchmal für das Projekt sinnvoll, Risikomanagement nur »sehr oberflächlich« zu betreiben, während in anderen Projekten ein detailliertes und damit aufwendiges Risikomanagement Pflicht ist. Der weniger schlechte Projektmanager weiß, welche Methode er anzuwenden hat und in welcher Tiefe diese Methode zu nutzen ist.



In einer perfekten Welt sitzen an den Schlüsselstellen des Projekts nur erfahrene Projektmanager oder Projektmitarbeiter. Projektmanagementmethoden kann man lernen, ihre Anwendung muss man aber erfahren haben, um sie letztlich zu verstehen.

Womit wir bei der »Erfahrung« des eben mal locker in den Raum geworfenen Begriffs »Erfahrungswissenschaften« wären. Denn hier zeigt sich eines der wichtigsten Probleme des Projektmanagements, das schon seit geraumer Zeit beobachtet werden kann.

Es gibt viele erfahrene Projektmanager, also Menschen, die schon seit Jahren mehr und weniger erfolgreich Projekte abwickeln. Häufig fehlt diesen Projektmanagern das Wissen um die Methode (aus vielen Seminarveranstaltungen zum Thema wissen wir, dass diese Unkenntnis auch als eigenes Defizit wahrgenommen wird, mangelnde Fähigkeit zur Selbstkritik ist also gar nicht das Problem). Umgekehrt gibt es eine Unzahl an jungen Kollegen, die schon während ihres Studiums mit dem Thema Projektmanagement konfrontiert waren, weil es innerhalb des Studiengangs zum Curriculum dazugehörte – wenn auch oft nur für die Dauer eines Semesters –, oder die rasch nach Abschluss des Studiums an einer Projektmanagementzertifizierung teilgenommen hatten.

Den Ersteren fehlt das Wissen, den Letzteren fehlt die Erfahrung. Hierbei handelt es sich um eine Situation, die unter anderem der Tatsache geschuldet ist, dass die Vermittlung von Projektmanagementwissen erst in den letzten Jahren auch in den Hochschulen eine Rolle spielt. Im wahrscheinlichsten Fall werden innerhalb eines Semesters schnell die Grundlagen vermittelt, was dann zur Folge hat, dass Berufseinsteiger dem Irrglauben unterliegen, sie wüssten alles, was man über Projektmanagement wissen müsste.¹ Auch die bekannten Zertifizierungen zum Projektmanager, wie zum Beispiel IPMA, PMP und PRINCE2, und damit die systematische Verbreitung des Projektmanagementwissens und der methodischen Kompetenz sind erst in den letzten Jahren so richtig populär geworden. Doch obwohl es mittlerweile nicht mehr exotisch ist, sich neben dem nötigen Fachwissen auch mindestens ebenso nötiges Wissen über Projektmanagement anzueignen, hilft alles nichts: Ein weniger schlechter Projektmanager wird man durch die Kombination von in Kursen und schlaun Büchern vermitteltem Methodenwissen und knallharter praktischer Erfahrung. Es ist kaum auszuschließen, dass auch Sie ein paar Mal auf die Nase fallen werden oder schon auf die Nase gefallen sind. Macht nichts. Stehen Sie auf, richten Sie Ihr Projektmanagerkrönchen und managen Sie weiter.

1 »Aber du behauptest doch immer, dass du alles weißt«, sage ich. »Nicht alles«, sagt das Känguru. »Nur alles, was man wissen muss.« »Und durch was wird definiert, was man wissen muss?« »Durch einen logischen Umkehrschluss«, sagt das Känguru. »Aha. Wenn du alles weißt, was man wissen muss, dann ...« »Muss man eben alles wissen, was ich weiß.« (Marc-Uwe Kling: »Das Känguru-Manifest«, Ullstein 2011, S. 230.) Wir empfehlen zwar die Bücher von Marc-Uwe Kling, nicht aber die hier vorgestellte Herangehensweise. Gehen Sie am besten immer davon aus, dass Sie noch längst nicht alles wissen, was Sie wissen müssen, und in Sachen Projektmanagement erst in zehn bis vierzig Jahren ausgelernt haben werden. So kommen Sie gar nicht erst in die Versuchung, zu glauben, Sie wüssten alles, was man wissen müsste.

Kein Projekt ist wie das andere

Allein die Kenntnis der unterschiedlichen Projektmanagementmethoden reicht nicht zwingend aus, um ein guter Projektmanager zu sein. Zunächst mal muss man sie natürlich anwenden können, vor allem aber muss man in der Lage sein, die Anforderungen des Projekts im Hinblick auf die einzelnen Methoden einschätzen zu können.

Der Merksatz lautet hier: Die Methode dient immer dem Projekt.

Das bedeutet, dass die Auswahl der Methode und die Bearbeitungstiefe immer auf die Anforderungen des Projekts abzustimmen sind. Wir sprechen hier von der *Skalierbarkeit* der Methode. Ein häufig zu beobachtender Fehler ist die unangemessene Bearbeitungstiefe in Bezug auf die Methode. Es ergibt keinen Sinn, für ein kleines Projekt mit einer Laufzeit von zwei bis drei Monaten eine Risikomatrix mit allen Schikanen aufzubauen. Allein der dazu nötige Aufwand würde schon einen beträchtlichen Teil der Projektlaufzeit in Anspruch nehmen. Umgekehrt wäre es in einem Projekt mit langer Laufzeit und einem entsprechenden Budget fatal, weder eine detaillierte Risikoanalyse noch einen systematisierten, auf das Projekt abgestimmten Projekt-Risikomanagement-Prozess zu haben.

Das bedeutet auch, dass Sie als Projektmanager von Projekt zu Projekt umdenken oder zumindest prüfen müssen, ob die Methoden und die Herangehensweise, die Ihnen beim letzten Mal zu so viel Ruhm und Ehre verholfen haben, auch beim nächsten Projekt ähnlich vielversprechend sind.

Sie wissen jetzt also, dass es darauf ankommt, sowohl methodisches Wissen als auch eine gewisse Erfahrung im Abwickeln von Projekten mitzubringen. Zudem sollte klar sein, dass jedes Projekt und damit auch die methodische Herangehensweise an das Projekt neu und einzigartig sind.

Aus diesen Erkenntnissen lassen sich zunächst grundlegende Fragestellungen ableiten. Wie wende ich eine Methode an? Oder grundsätzlicher: Welche Methode ist überhaupt die richtige? Wie entscheide ich, welche Methode zu meinem Projekt passt und welche Methode nur zusätzlichen Aufwand bedeutet, ohne dass ein Nutzen erkennbar wäre? Dies sind vielfältige Fragestellungen, die wir uns auf den nächsten Seiten und in den weiteren Kapiteln des Buchs näher anschauen werden.

Grundsätzlich sei gesagt: Stellen Sie sich immer wieder die Frage, welchen Nutzen eine Methode für das Projekt bzw. die erfolgreiche Umsetzung des Projekts hat. Die Methode darf nie, aber auch wirklich niemals, um ihrer selbst willen angewendet werden. Auch wenn Sie gern mit Ihrem umfangreichen Methodenwissen als der hellste Stern am Projektmanagementhimmel erstrahlen möchten: Halten Sie einen Moment inne und überlegen Sie, was Ihr Projekt tatsächlich braucht. Ihr erster Schritt zu einem weniger schlechten Projektmanager sieht also so aus, dass Sie sich ganz genau anschauen, welche Methoden Sie in welchem Umfang einsetzen und welche vielleicht gar nicht.