



## Am Anfang war das Chaos

Warum Ihnen Projektmanagementkenntnisse mehr helfen können, als Sie denken

Vielleicht kennen Sie diese Geschichte:

Eine Frau geht im Wald spazieren. Sie trifft einen Mann, der sich gerade damit abmüht, mit einer Axt einen Baum zu fällen. Der Mann schwitzt, atmet schwer, seine Anstrengungen scheinen vergeblich zu sein. Die Frau beobachtet ihn und fragt dann: „Warum arbeitest Du so schwer?“ Der Mann sieht kaum zu ihr auf, pausiert nur kurz zwischen zwei Schlägen und sagt: „Ich bin wirklich sehr beschäftigt, meine Axt ist ziemlich stumpf. Deshalb ist es für mich so schwierig und auch extrem anstrengend, diesen Baum zu fällen.“ Die Frau runzelt die Stirn und meint: „Kein Wunder mit einer stumpfen Axt! Du solltest sie schärfen. Das könnte helfen.“ Der Mann entgegnet ihr sichtlich verdrossen und ungeduldig: „Dafür habe ich keine Zeit, ich muss doch den Baum fällen!“

Dass sich diese Begebenheit zwischen einem Mann und einer Frau abspielt, soll keine Vorurteile schüren. Die Frau ist hier die Intelligente, die Smarte, der Mann der Starke, so wie wir es im wirklichen Leben relativ oft finden. Es geht hier aber nicht um den Kampf zwischen den Geschlechtern, sondern darum, seine Arbeit effizient oder ineffizient zu gestalten. Kraft alleine reicht nicht, man muss sie auch clever einsetzen! Es geht nicht nur darum, die richtigen Werkzeuge zu benutzen, man muss die Werkzeuge auch richtig benutzen!

Wahrscheinlich kennen Sie das: Es gibt Teams, die unglaublich ineffizient arbeiten. Es wird viel zu viel Zeit mit unkoordinierter Arbeit verschwendet, es wird Überflüssiges gemacht – durch fehlende Koordination oder unzureichende Kommunikation.

Sehr oft wird Dringendes mit Wichtigem verwechselt. Nur weil ein Absender einer E-Mail ein rotes Ausrufezeichen verwendet hat, heißt dies noch lange nicht, dass die Nachricht dringend ist (obwohl sie möglicherweise wichtig sein könnte). Und nur weil der Absender der Nachricht ein gewünschtes Rückantwortdatum eingefügt hat, muss die E-Mail nicht unbedingt wichtig sein (obwohl sie möglicherweise dringend sein könnte).

Ein weiterer großer Fehler im Management ist die häufig unzureichende Überwachung und Steuerung von Projekten. Projekte, Aufgaben oder „Taskforces“ werden mit großem Getöse angekündigt, aber schon bald ist das eigentliche Ziel der Aktion unklar. Anstatt den Fortschritt des Projekts zu verfolgen, mischen sich Chefs oft in das Tagesgeschäft ein, wofür ihnen meist die nötige Detailkenntnis fehlt. Und so kümmern sie sich nicht um ihre Hauptaufgabe, die Strategie im Auge zu behalten.

Darüber hinaus glauben viele Manager, nach dem Motto „viel hilft viel“, dass es Projekten hilft, wenn zusätzliche Personen eingebunden werden. Manager beantragen oft zusätzliche Mitarbeiter, wenn ein Projekt in eine kritische Phase gerät oder hinter dem Zeitplan zurückbleibt. Dies ist oft die Konsequenz eines auf Ängstlichkeit basierenden Aktionismus, seltener das Ergebnis einer Kapazitätsanalyse. Wenn ein Fußballteam in Rückstand gerät, kann der Trainer ja auch nicht einfach einen zwölften, dreizehnten oder vierzehnten Spieler auf den Platz schicken. Er muss vielmehr dafür sorgen, die Kommunikation unter den Spielern zu verbessern, Strategie und Taktik zu klären und ein effizienteres Zusammenspiel zu entwickeln. Aber es bleibt bei elf Spielern!

Wann haben Sie sich das letzte Mal mit Ihren Kollegen unterhalten, zum Beispiel im Aufzug oder an der Kaffeemaschine, und sich über die Unzulänglichkeiten in Ihrer Firma beklagt?

Sehr oft hören wir: „Hast Du von der neuesten Umstrukturierung gehört?“, „Das ist wieder mal total chaotisch!“, „Ich habe schon immer geahnt, dass die da oben gar nicht wissen, was sie tun.“, „Es ist ja schon überraschend, dass diese Firma überhaupt noch existiert!“, „Ein gewisses Mindestmaß an Umsatz kann durch das obere Management eben doch nicht verhindert werden.“ Alle diese sarkastischen Bemerkungen sind Zeichen einer ausgeprägten Frustration und Unzufriedenheit mit der Organisation.

**Unsere angeborenen Instinkte waren perfekt für das Überleben in der Wildnis, sie sind jedoch nicht die beste Basis für ein gut organisiertes Berufsleben.**

Aber nicht immer können wir das obere Management für alles verantwortlich machen, oft müssen diese Manager einfach als Sündenbock herhalten. In vielen Fällen sind wir selbst schuld, weil wir uns gegen Änderungen wehren, die unsere Arbeit effizienter machen.

Die Natur hat uns nicht automatisch mit den entsprechenden Fähigkeiten ausgestattet, um voneinander abhängige Prozesse zu managen, Prioritäten zwischen verschiedenen Aufgaben zu setzen und professionell mittels E-Mail zu kommunizieren. Unsere ureigenen Instinkte sind immer noch dazu da, uns beim Überleben in der Wildnis zu helfen, um Nahrung zu kämpfen, Brennholz zu sammeln, unsere Gene weiterzugeben und uns um unseren Nachwuchs zu kümmern. Natürlich tendieren wir dazu, spontan zu handeln, unsere Handlungen sind bestimmt von Emotionen. Unsere angeborenen Instinkte haben uns Menschen geholfen, uns aus der Steinzeit heraus zu entwickeln, sie sind aber nicht notwendigerweise eine gute Basis für die Zusammenarbeit im Berufsleben.

Wir müssen deshalb bewusst kontrollieren, wie wir handeln und was wir tun.

Wenn Sie dieses Buch durchgearbeitet haben, sind die Chancen groß, dass Sie besser organisiert und effizienter arbeiten werden. Sie werden mehr und bessere Resultate erreichen, das Ganze mit weniger Aufwand, und – sehr wichtig – Sie werden in der Lage sein, verschiedene Aufgaben gleichzeitig zu managen. Sie werden verstehen, was ein

„kritischer Pfad“ ist, Sie werden Einzelschritte definieren können, die zum Gesamtergebnis führen, Sie werden verstehen, wie wichtig Risikomanagement ist, Sie werden ein Team führen und den Projektfortschritt objektiv messen können.

Projektmanagement hat viel Ähnlichkeit mit dem Zusammensetzen eines Puzzlespiels, es ist nur wesentlich komplizierter. Die Einzelteile kommen zu verschiedenen Zeiten. Sie kommen von verschiedenen Zulieferern. Einige Teile kommen zu spät, andere können erst geliefert werden, wenn ein Vorläufer da ist. Und manchmal ist gar nicht klar, ob ein bestimmtes Teil überhaupt existiert.

Modernes Projektmanagement stellt viele Hilfsmittel zur Verfügung, um Chaos zu verhindern und Überraschungen zu vermeiden. Dieses Buch wird Ihnen viele Methoden zeigen und ich hoffe, dass Sie bei der Lektüre nicht nur für Ihr berufliches Leben profitieren, sondern auch Spaß haben.



## Worum geht es eigentlich?

Projektmanagement lässt sich beschreiben als eine Reihe von Fähigkeiten, Werkzeugen und Methoden, die notwendig sind, um organisiert vorzugehen, Chaos zu vermeiden und mögliche Überraschungen in vorhersehbare und zu bewältigende Szenarien umzuwandeln. Insofern ist Projektmanagement eine sehr systematische Technik. Jede systematische Methode basiert auf Definitionen und Konventionen, damit alle Beteiligten dieselbe Sprache sprechen und möglichst wenig Missverständnisse auftreten.

Um aufzuzeigen, wie wichtig Definitionen und Konventionen sind, wollen wir uns ein kurzes Beispiel ansehen.

Vielleicht kommt Ihnen die folgende Situation bekannt vor: Ihr Chef ruft Sie zu sich, Sie bekommen ein neues Projekt. Ihr Chef hat nicht sehr viel Zeit, Ihnen alles zu erklären. Was bei Ihnen angekommen ist, ist zusammengefasst Folgendes: Dass dieses Projekt sehr wichtig ist und in kürzester Zeit erledigt werden muss. Kurz darauf sind Sie wieder allein in Ihrem Büro. Sie sind verwirrt, in Ihrem Kopf schwirren Hunderte von Fragezeichen und Sie befürchten, dieses Projekt nie bewältigen zu können.

Jetzt können Definitionen helfen. Dies zwingt uns, unsere Gedanken zu strukturieren und uns über die Rollen und Verantwortlichkeiten klar zu werden. Auch die Kommunikation findet mit weniger Missverständnissen statt.

Wenn Sie die folgenden Definitionen konsequent nutzen, dann haben Sie bereits eine gute Basis, Ihr Projekt professionell zu meistern.

Das Ziel dieses Kapitels:

- Lernen und Anwenden von Definitionen und Begriffen, die im Projektmanagement wichtig sind
- fähig sein, ein Projekt zu beschreiben und zu dokumentieren
- verstehen, wie sich ein Team in eine größere Organisation einfügt

## 2.1 Charakteristika eines Projekts

### 2.1.1 Definitionen: Vom Portfolio bis zur Aufgabe

Wir haben den Begriff „Projektmanagement“ bereits öfter verwendet. Was genau bedeutet er?

Beginnen wir mit dem Wort „Management“. Dieses Wort klingt eindeutig nach Aktivität, es suggeriert Verantwortung. Ein Manager ist sicherlich eine wichtige Person. Er spielt eine zentrale Rolle und ist die erste Person, die bezüglich des Projekts kontaktiert wird. Insofern ist die Definition des Managers sehr geläufig. Doch wie verhält es sich

mit dem ersten Teil des Wortes? Was ist ein Projekt? Vielleicht sind wir manchmal versucht, jede Aktivität des täglichen Lebens als Projekt zu bezeichnen. Hier müssen wir etwas präziser werden.

Die drei typischen Merkmale eines Projekts:

- es führt zu einem vordefinierten **Endergebnis**
- es muss innerhalb eines vordefinierten **Zeitraums** beendet sein
- es besteht aus verschiedenen individuellen, komplex miteinander verbundenen **Einzelschritten**

Das Ergebnis eines Projekts kann ein physisches Objekt oder eine abgeschlossene Serviceleistung sein.

Ein **Projekt** ist ein Vorhaben, das bezüglich des zeitlichen Ablaufs und Umfangs definiert und begrenzt ist. Ein Projekt hat einen klar definierten Start und ein vorab festgelegtes Ende. Innerhalb dieses Zeitrahmens

muss ein vordefiniertes Endergebnis erreicht werden. Diese beiden wesentlichen Merkmale (Zeitrahmen und Endergebnis) treffen auf viele Aktivitäten zu, selbst die einfachsten des täglichen Lebens. Wir waschen zum Beispiel unsere Hände, um sie zu säubern (Endergeb-

nis), und wir wollen dies in einer einigermaßen kurzen Zeit erledigt haben (Zeitrahmen). Zweifelsohne werden Sie mir zustimmen, dass es eine Übertreibung wäre, Händewaschen als Projekt zu bezeichnen. Wir müssen deshalb eine dritte Bedingung einführen, die notwendig ist, um ein Projekt zu definieren: Das Endergebnis resultiert aus einer Abfolge vieler Einzelaufgaben, die meistens von unterschiedlichen Quellen (Zulieferern) kommen. Diese drei genannten Merkmale helfen, ein Projekt von einer einzelnen Aufgabe abzugrenzen. Wir sollten nur von einem Projekt sprechen, wenn unterschiedliche komplexe Einzelbeiträge von unterschiedlichen Quellen (Zulieferern) koordiniert werden müssen, um ein vordefiniertes Endergebnis zu erreichen. Sie werden mir sicher zustimmen, dass dies für einfaches Händewaschen nicht zutrifft.

Um den Unterschied zu einer einzelnen Aufgabe noch einmal hervorzuheben, wollen wir uns ein weiteres Beispiel ansehen:

Einen Festtagsbraten für eine große Familieneinladung vorzubereiten, zum Beispiel an Weihnachten, kann durchaus als kleines Projekt angesehen werden. Jede Hausfrau (oder Hausmann?), die schon einmal das Vergnügen hatte, für ein Dutzend Verwandte, die gleichermaßen hungrig und kritisch sein können, ein Festessen vorzubereiten, wird wissen: Die Zutaten rechtzeitig im Voraus zu besorgen, den Braten zu marinieren, die Beilagen zu kochen, das Haus zu putzen, den Tisch zu decken, den Braten in den Ofen zu schieben, sich umzuziehen und schick zu machen, die Gäste zu begrüßen, den Wein herauszusuchen, freundlich zu Tante und Schwiegermutter zu sein und gleichzeitig darauf zu achten, dass der Braten sich nicht in Kohle verwandelt, dies ist nicht nur eine Herausforderung, der sich alljährlich Millionen Hausfrauen und -männer stellen, sondern das kann auch als Projekt bezeichnet werden.

Somit haben wir den Unterschied zwischen einem Projekt und einer einzelnen Aufgabe geklärt. Wie aber lässt sich ein Projekt nach oben abgrenzen, zu einer riesigen Unternehmung, die zum Beispiel die Welt verändern könnte? Wann wird ein Projekt so groß, dass wir es nicht mehr Projekt nennen sollten oder wir zumindest unser übliches Verständnis von Projektmanagement nicht mehr anwenden können?