

GELEITWORT

Projektmanagement ist, bedingt durch die Anzahl und Verknüpfung verschiedenster involvierter Kompetenzen, eine komplexe Materie. Die Gefahr, sich in einem Grundlagenwerk in der Tiefe von methodischen Details zu verlieren ist gross und an mehrhundertseitigen Projektmanagement-Büchern mangelt es auf dem Fachliteraturmarkt nicht. Die in diesem Werk kompakte und gut strukturierte Darstellung der wichtigsten Tätigkeiten und Aufgaben von Projektleiterinnen und -leitern bildet darum eine wohltuende Ergänzung im reichen Angebot von Projektmanagement-Literatur.

Das Werk richtet sich an Projektmanagement-Neulinge, aber auch an erfahrene Fachpersonen, die sich Projektmanagement-Kompetenz «on the Job» erworben haben und nun ihr Wissen vertiefen wollen. Themenauswahl und -umfang sind auf diese Zielgruppen ausgerichtet und Leserinnen und Leser erkennen, dass dieses Werk nicht nur auf einer reichen Erfahrung von Trainingstätigkeit beruht, sondern sich auch ausgezeichnet als Begleitmedium für den Lernprozess eignet. Dazu trägt insbesondere die Integration der bewusst knapp gehaltenen Theorie in den Arbeitsalltag der fiktiven Projektleiterin Anja W bei. Anhand eines Umzugsprojekts - und wer solche kennt, weiß dass sie meist nicht trivial zu managen sind - werden die Überlegungen und das schrittweise Vorgehen der Projektleiterin durch alle Phasen aufgezeigt. Auf diese Weise entsteht eine Geschichte, welche sich nicht nur flüssig liest, sondern auch das Interesse weckt die weiteren Schritte zu erkunden und so das eigene Handeln im Projektmanagement zu reflektieren. Gut gewählte und ansprechende Grafiken unterstützen das Verständnis der Inhalte und der rote Faden, welcher durch die Geschichte entsteht, hilft insbesondere beim Einstieg ins Projektmanagement die Übersicht zu behalten und die Zusammenhänge zu erkennen.

«Schritt für Schritt zum Projekterfolg» steht im Untertitel zu diesem Grundlagenwerk. Man kann sich die Frage stellen, weshalb das Autorenteam in Zeiten von agilem Management den Fokus auf schrittweises Vorgehen legt. Schritt für Schritt bedeutet hier aber nicht einfach sequentielles Vorgehen, wie es dem klassischen Projektmanagement zu Grunde liegt. Mit seinem Kernelement, der Planung in 12 Schritten, legt dieses Werk vielmehr den Grundstein für eine solide Projektplanung ohne sich in Glaubensfragen zwischen agilem und klassischem Vorgehen zu verlieren. Darüber hinaus kommen auch projektübergreifende Tätigkeiten wie Controlling und Changemanagement nicht zu kurz.

Schon Heraklit stellte vor gut 2500 Jahren fest, dass nichts so beständig ist, wie der Wandel. Dieser wird bis heute von Projektarbeit geprägt, welche immer dynamischeren und komplexeren Rahmenbedingungen gerecht

werden muss. Die Bedeutung der Projektmanagementkompetenz wird, losgelöst von klassischen oder agilen Managementmodellen, weiter zunehmen, ebenso wie der Bedarf an gut ausgebildeten Fachleuten. Mit ihrem gut lesbaren, kompakten und praxisnahen Handbuch gelingt es dem Autorenteam den Einstieg in das spannende Metier des Projektmanagements attraktiv zu gestalten und so einen Beitrag zu einer wachsenden und kompetenten Projektmanagement-Community zu leisten.

*Prof. Dr. Daniel Baumann
Managing Director strategische Initiative digitale Transformation
Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)*

VORWORT

Die Tätigkeit einer Projektleiterin und eines Projektleiters ist abwechslungsreich und kann phasenweise recht anspruchsvoll undfordernd sein. Die Theorie zum Thema Projektmanagement ist grundsätzlich nicht wirklich spannend und die meisten Bücher zu dem Thema sind entsprechend trocken und sachlich. Warum also nicht ein Buch schreiben, das man gerne liest?

Während meiner Tätigkeit als Trainer für Projektmanagement habe ich immer mit Beispielen gearbeitet oder eine Geschichte erzählt, um die Methoden und Instrumente des Projektmanagements praktisch fassbar zu machen.

Wohl deshalb haben mich viele Seminarteilnehmerinnen und Seminarteilnehmer immer wieder mit dem Wunsch bestürmt, ob ich nicht ein Lehrbuch schreiben möchte, in dem die Theorie des Projektmanagements als Geschichte erzählt wird. Dann könnten sie für ihren Projektalltag in einer ähnlichen Situation daraus ableiten, was in ihrem konkreten Fall wohl eine angemessene und zielführende Entscheidung wäre.

Nach zahlreichen Diskussionen mit meinem Umfeld und mit unseren Kunden kam ich zur Überzeugung, mich an das Abenteuer eines Buchs zum Thema Projektmanagement zu wagen. Ich entschied mich, den Spagat zu versuchen und die Theorie des Projektmanagements zusammen mit einer Geschichte zu einem Ganzen zu verpacken.

Entstanden ist ein Buch, bei dem in jedem Kapitel ein Stück Theorie kompakt erklärt wird. Als roter Faden ist die Anwendung dieser Theorie in die fiktive Geschichte der Projektleiterin Anja W eingewebt. Sie als Leserin und Leser können teilhaben, wie Anja W die Instrumente und Methoden des Projektmanagements in ihrer Tätigkeit als Projektleiterin anwendet und welche zusätzlichen Überlegungen und Aktionen in ihrem Projektumfeld erforderlich sind.

Das Buch, dass Sie in der Hand halten, soll nicht nur interessant zu lesen sein, sondern es soll auch bei der täglichen Projektarbeit als Projekthandbuch dienen.

Dabei richtet es sich gleichermaßen an Projektmanagement-Neulinge wie auch an Personen, die im Projektmanagement schon einige Erfahrung haben sammeln können. Mit der Geschichte der Anja W als rotem Faden ist es gleichzeitig ideal für Personen, die ihr vorhandenes Wissen auffrischen und vertiefen möchten. Die kurzen Theorie-Sequenzen sind so aufgebaut, dass sie auch als Basis für Lernsequenzen im Unterricht verwendet werden können.

Um Projekte erfolgreich zu führen ist es nicht notwendig, die ganze Projektmanagement-Theorie auswendig zu lernen. Besonders während der ersten Schritte als Projektleiterin und Projektleiter reicht es zu wissen, wo nachgeschlagen werden kann – eben im Buch mit der Projektleiterin Anja W.

Das Buch ist in sechs Hauptkapitel unterteilt und folgt der Logik der Projektführung eines Projektleitenden:

1. Grundlagen des Projektmanagements
2. Von der Projektidee zum Projektantrag
3. Planung in 12 Schritten
4. Tätigkeiten des Projektleiters in den Projektphasen
5. Phasenübergreifende Tätigkeiten
6. Führen von Menschen im Projekt

Im ersten Kapitel *Grundlagen des Projektmanagements* werden die wichtigsten Grundbegriffe des Projektmanagements dargestellt. Es sind dies die Definition eines Projekts, die Haupttätigkeiten einer Projektleiterin in komplizierten und komplexen Projekten sowie die Projekterfolgsfaktoren, die zur Sicherstellung des Projekterfolgs zu beachten sind.

Im Kapitel zwei wird dargestellt, warum Projekte überhaupt angestossen werden. *Die Idee zu einem zukünftigen Projekt wird in der Form eines «Projektantrags»* erstmals in einem in sich stimmigen Dokument beschrieben und begründet. Dabei wird leider immer noch häufig vergessen, dass mit einem sorgfältig erstellten Projektantrag eine solide Grundlage für einen erfolgreichen Projektstart geschaffen wird.

Um bei der systematischen Planung eines Projekts den Überblick zu behalten habe ich den Planungsprozess *Planung in 12 Schritten* entwickelt. Dieser Planungsprozess wird im dritten Kapitel ausführlich erläutert.

Sobald alle notwendigen Planungsschritte durchgeführt wurden und die notwendigen Pläne erstellt sind, kann daraus ein stimmiger Projektauftrag für den Auftraggeber abgeleitet werden. Dann kann man auch davon ausgehen, dass die Projektplanung nach den «Regeln der Kunst» erstellt worden ist.

Im vierten Kapitel werden *die Hauptaufgaben des Projektleiters in den verschiedenen Projektphasen* dargestellt. Dabei wird darauf Wert gelegt zu zeigen, welcher Stellenwert den einzelnen Projektphasen zukommt und wie Anja W in der Geschichte damit umgegangen ist.

Neben den pro Projektphase spezifischen Hauptaufgaben des Projektleiters müssen in der Projektführung von der Projektleiterin *Phasenübergreifende Tätigkeiten* wahrgenommen werden. Das Kapitel fünf beschäftigt sich ausschliesslich mit diesen phasenübergreifenden Tätigkeiten.

Dazu zählen als wichtige Tätigkeiten das Projektcontrolling und das Projektmarketing, damit unser Projekt von den Stakeholdern positiv unterstützt wird.

Ein weiteres Thema, das oft vergessen geht, aber für den Projekterfolg eminent entscheidend ist, ist die Einleitung des Veränderungsprozesses (Changemanagement) bei den vom Projektergebnis Betroffenen. Mit diesem Veränderungsprozess soll sichergestellt werden, dass erstens kein Widerstand gegenüber dem Projekt aufkommt und zweitens, dass das Projekt in der Zukunft zu den gewünschten Verbesserungen führt.

Im sechsten und letzten Kapitel *Führen von Menschen im Projekt* werden die wichtigsten Führungsthemen in Projekten kurz beleuchtet. Es werden Themen wie Führungsstil und Teamentwicklung angesprochen. Außerdem wird das Lösen von Konflikten im Projektablauf aufgezeigt und anhand der Geschichte veranschaulicht.

Um den Lesern dieses Buches auch die aktuellen Trends im Projektmanagement näher zu bringen, ist ein Abschnitt zum Thema *Agile Projektführung* eingewebt werden. Dabei sollen in erster Linie die Unterschiede in der Philosophie der Projektabwicklung zwischen dem Klassischen Modell und dem Agilen Modell aufgezeigt werden.

Angesichts des begrenzten Umfangs des vorliegendes Werks kann es nicht darum gehen, die Theorie zu SCRUM oder KANBAN im Detail darzustellen. Es ist mir vielmehr ein Anliegen, dass die Philosophie des «Agilen Manifests» verstanden werden kann. Dazu wird das Agile Framework SCRUM beispielhaft als die wohl bekannteste Agile Methode dargestellt.

Dieses Buch wäre jetzt nicht in Ihren Händen, wenn meine Kursteilnehmenden dies nicht immer und immer wieder gewünscht hätten. Ein Wunsch ist schnell vorgetragen, aber das Buch musste zuerst erarbeitet werden!

Mein erstes Konzept hätte im wahrsten Sinne des Wortes zu einem schweren Buch geführt, mit etwa dem doppelten Umfang, verglichen mit der vorliegenden Fassung. Es ist mir nicht immer leicht gefallen, weiterführende Themen und spannende Episoden aus dem Alltag der Projektleiterin Anja W zu streichen. Um ein kompaktes Grundlagenbuch des Projektmanagements zu erschaffen, war dies leider mehr als einmal unumgänglich.

Wie bei jedem Projekt braucht es Unterstützung, um das Ganze zu einem glücklichen Ende zu führen. Dafür bedanke ich mich bei meinem Team für die Geduld und die vielen, manchmal auch scheinbar unbequemen Vorschläge.

Speziell danke ich Ute Blasche für ihre kritische Prüfung der Inhalte und der Logik in der Geschichte sowie das Lektorat meiner teils chaotischen Texte. Für das Layout und die Grafiken zeichnet Sophie Dupont verantwortlich.

Thierry Bonjour ist Mitautor und Supervisor für die Inhalte. Er hat akribisch die Inhalte dieses Buchs in die französische Sprache übertragen. Außerdem hat er die wichtige Qualitätssicherung wahrgenommen und die Richtigkeit der theoretischen Inhalte überprüft.

Auch allen weiteren Personen, die ich nicht namentlich aufgeführt habe, möchte ich hier danken für ihre Ideen und Unterstützung.

Jetzt ist es an Ihnen, mit dem vorliegenden Buch in die Projektwelt der Projektleiterin Anja W einzutauchen. Viel Spass!

Beat Guntern – Zollikofen bei Bern im Dezember 2018