



mehr Geld  
und Zeit

# **Schneller und besser mit Projektmanagement**



**Gabriele Strohbauch**

# **Schneller und besser mit Projektmanagement**

**2., überarbeitete Auflage (= 1.  
E-Publishing-Auflage)**

**Gabriele Strohbauch**

Dieses Buch wird verkauft, unter

<http://leanpub.com/schnellerundbessermitsprojektmanagement>

Diese Version wurde veröffentlicht am 2015-12-15

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Alle in diesem Buch enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit Sorgfalt getestet. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grunde sind die im vorliegenden Buch enthaltenen Informationen mit keinerlei Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autor und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht, auch nicht für die Verletzung von Patentrechten, die daraus resultieren können.

Ebenso wenig übernehmen Autor und Verlag die Gewähr dafür, dass die beschriebenen Verfahren und so weiter frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen und so weiter in diesem Werk berechtigen also auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

©2015 Michael Homberg Publishing

# **Inhaltsverzeichnis**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 Achtung: warum dieses Buch Ihr Leben noch schöner machen könnte...</b> | <b>1</b>  |
| <b>2 Für wen ist dieses Buch? . . . . .</b>                                 | <b>2</b>  |
| <b>3 Projektmanagement: worum geht es? . . . . .</b>                        | <b>4</b>  |
| <b>4 Einige Erlebnisse aus der Praxis . . . . .</b>                         | <b>7</b>  |
| 4.1 Eigentlich läuft es ganz gut, aber... . . . . .                         | 7         |
| 4.2 Ist Projektmanagement immer aufwendig? . . . . .                        | 8         |
| 4.3 Wenn nicht klar ist, wo es hingeht . . . . .                            | 8         |
| <b>5 Buiaga (Bei uns ist alles ganz anders) . . . . .</b>                   | <b>10</b> |
| <b>6 Projektmanagement ist Chefsache! . . . . .</b>                         | <b>12</b> |

# **1 Achtung: warum dieses Buch Ihr Leben noch schöner machen könnte...**

Ich verspreche Ihnen, dass Sie nach dem Lesen dieses Buches

- die Grundlagen von Projektmanagement (PM) kennen und verstehen, auch wenn Sie vorher noch keine Ahnung hatten,
- dass Sie von PM begeistert sein werden, weil Ihnen klar geworden ist, dass Sie Zeit und Geld sparen können. Gleichzeitig wird die Leistung und Qualität besser.
- und dass Sie letztendlich mehr Zeit für andere schöne Dinge haben.

Es könnte sogar sein, dass Sie in Zukunft -ob beruflich oder privat- ohne Projektmanagement nicht mehr arbeiten wollen, weil Sie den persönlichen Nutzen des Projektmanagement immer haben möchten.

## 2 Für wen ist dieses Buch?

Dieses Buch ist für alle Menschen, die ihre Projekte ab sofort besser bearbeiten wollen. Und das mit mehr Freude und Spaß.

Für Menschen, die Kosten sparen wollen und weniger Zeitdruck und Stress lieben.

Also zum Beispiel:

- Praktiker in einem Unternehmen, die in einem Projekt mitarbeiten
- Chefs und Projektleiter, die ihre Projekte in Zukunft besser durchführen möchten. Die dabei Verantwortung abgeben, ihre Mitarbeiter nicht mehr im Dunkeln tappen lassen und so mehr Transparenz, Verständnis und Zufriedenheit in die Arbeit bringen wollen. Und die Fehler aus vergangenen Projekten vermeiden wollen.
- Menschen, die planen, sich selbstständig zu machen
- Studenten, die gerade ihre Diplomarbeit beginnen
- Doktoranden, die ihre Dissertation anfangen
- Professoren, die viele parallele Forschungsaufträge mit ihren Mitarbeitern zu bewältigen haben
- Alle, die im Privatleben ihre Hochzeitsfeiern, Jubiläen, große Reisen und so weiter durchführen und dabei keine bedeutenden „Dinge“ vergessen wollen.

Wenn Sie in einem Unternehmen mit dem Werkzeug Projektmanagement arbeiten, werden Sie nur dann erfolgreich sein, wenn alle Beteiligten (Chefs, Projektleiter, Projekt-Mitarbeiter) wissen, was Projektmanagement ist. Projektmanagement klappt nur in der Zusammenarbeit gut. Daher haben auch die Mitarbeiter ein Recht zu

wissen, mit welchem Werkzeug sie arbeiten. Denn die Mitarbeiter wollen auch gut arbeiten.

Dies möchte ich Ihnen an einem Beispiel klar machen:

Es ist wie in einer Schreinerei: wenn der Meister dem Lehrling nicht erklärt, mit welchem Werkzeug ein Nagel in die Wand zu schlagen ist oder mit welcher Säge er Metall oder Holz sägen muss, kann er seine Arbeit nicht gut ausführen, oder?

Folge: der Mitarbeiter verliert die Lust und Freude an seiner Arbeit. Und der Chef ärgert sich und ärgert sich, warum er so „schlechte“ Mitarbeiter hat...



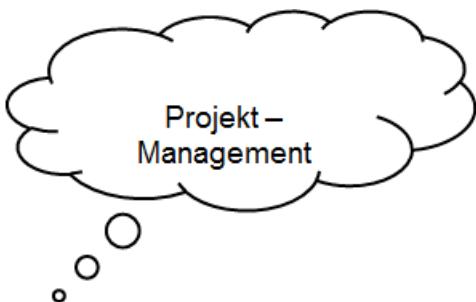
# 3 Projektmanagement: worum geht es?

Liebe Leserin, lieber Leser,

??? bitte **nehmen Sie ein Blatt Papier** und schreiben Sie in Stichworten alles auf, was Ihnen zu „PROJEKTMANAGEMENT“ einfällt!

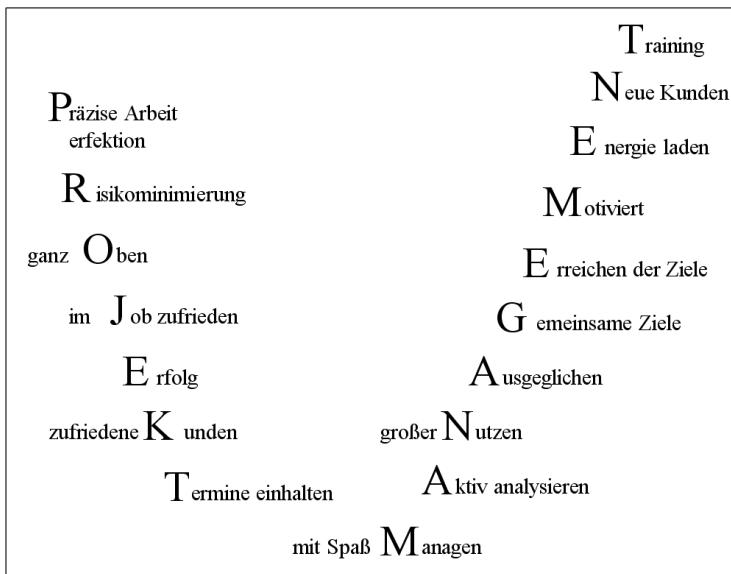
Nehmen Sie sich ruhig ein wenig Zeit, vielleicht 10 Minuten. Los geht's!

---



Und? Wie war es?

Jetzt möchte ich Ihnen natürlich auch meine Ideen zu Projektmanagement zeigen. Dabei habe ich mir zu jedem Buchstaben von Projektmanagement etwas einfallen lassen:



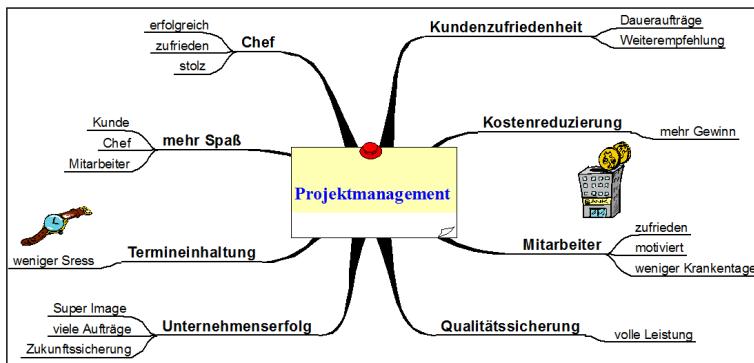
### *Ideen zum „Projekt – Management“*

Das ist doch eine tolle Sache, was einem in so kurzer Zeit mit ein bisschen Kreativität alles einfällt, nicht wahr?

Falls Sie jetzt vielleicht einwenden möchten: „Ja aber...“, sage ich: „Stopp! Keine Ausreden! Kreativ ist jeder Mensch, Kreativität muss nur in einem geweckt werden, und dafür gibt es ‚Kreativitätstechniken‘.“

Diese lernen wir in einem späteren Kapitel (Kap. „Kreativitätstechniken“) kennen.

Schauen Sie sich auch noch an, was den Teilnehmern in einem meiner Seminare zu Projektmanagement mit Hilfe einer Kreativitätstechnik, dem so genannten MindMap, eingefallen ist.



*MindMap zum Thema „Projektmanagement“*

# 4 Einige Erlebnisse aus der Praxis

## 4.1 Eigentlich läuft es ganz gut, aber...

Sehr oft höre ich, wenn ich Unternehmen bei ihren größeren Aufgaben oder Projekten helfen soll, folgende Aussagen:

- „Irgendwie läuft es nicht so, wie wir es gern hätten, die Termine, die Kosten ... na ja, bisher haben wir noch jedes Projekt mehr oder weniger erfolgreich zu Ende gebracht ... aber so ist es nun mal. Vielleicht könnten Sie mal schauen...“
- „Wir müssen unbedingt unseren Endtermin einhalten, sonst ... Wir haben wahrscheinlich ganz normale Probleme, die bei jedem Projekt auftreten - nicht nur bei uns, auch bei anderen. Aber irgend etwas sollten wir vorzeitig tun, ...“
- „Das Projekt läuft uns aus dem Ruder...“

Haben Sie das auch schon gehört?

„Was haben Sie bisher getan, um ihre Projekte besser in den Griff zu bekommen?“, fragte ich einen Geschäftsführer.

„Na ja“, sagte er, „das eine oder andere schon - zum Beispiel haben wir regelmäßig Besprechungen mit Anwesenheitspflicht eingeführt. Ohne Anwesenheitspflicht kommen nicht alle. In den Besprechungen machen wir den Mitarbeitern klar, wie wichtig unser Projekt ist...“

Ich hörte Ihm noch eine Weile zu, und fragte dann: „Kennen Sie das Werkzeug Projektmanagement?“

„Na klar, ich habe schon davon gehört. Aber intensiv beschäftigt habe ich mich damit noch nicht, denn ich bezweifle, dass das was für uns ist. Etwas Neues einzuführen ist ja immer mit Mehrarbeit verbunden, dann maulen unserer Mitarbeiter und andere Arbeit bleibt liegen. Das können größere Unternehmen mit mehr Mitarbeitern machen.“

Es gibt aber auch Geschäftsführer und Projektleiter, die behaupten: „Bei uns läuft alles normal, bis auf ein paar Kleinigkeiten, aber die treten immer auf!“ Aus der Sicht der Projektleiter stimmt das vielleicht. Aber wenn die Mitarbeiter ihre Meinung mitteilen dürften, was würden diese sagen?

## **4.2 Ist Projektmanagement immer aufwendig?**

Oft wird Projektmanagement so kompliziert dargestellt, dass viele Chefs, wenn sie sich noch nicht genauer damit beschäftigt haben, mit Recht sagen: „So etwas Kompliziertes brauchen wir nicht!“

Und das ist auch richtig! Denn schon oft reicht es für Projekte in kleinen und mittleren Unternehmen aus, wenn Sie nur einige Teile aus der großen „Werkzeugkiste Projektmanagement“ anwenden.

## **4.3 Wenn nicht klar ist, wo es hingeht**

Was in vielen Projekten oft nicht klar bestimmt wird, ist das Ziel - was wollen wir mit diesem Projekt genau erreichen? Und: alle, die am Projekt arbeiten, müssen dasselbe Ziel, ein gemeinsames Ziel, haben. Alle sollten wissen, warum dieses Projekt durchgeführt werden soll. Denn das ist das wichtigste Werkzeug aus unserer Projektmanagementkiste, das wir benutzen müssen, bevor wir irgendein anderes Werkzeug anwenden. Wenn wir hier schlampen,

können wir uns alle weiteren Arbeiten sparen - das kostet nur Geld und viel Zeit. Leider sieht die Praxis oft genau so aus!

Ein anderes Mal musste ich mir folgenden Vorwurf anhören: „So, jetzt bearbeiten wir unsere Projekte mit dem ‚Wundermittel‘ Projektmanagement, und trotzdem läuft es nicht viel besser als vorher. Jetzt bin ich aber gespannt, wie Sie das lösen wollen!“

Ich analysierte die Ist-Situation, und fand die Lösung:

Projektmanagement ist ein tolles Werkzeug, aber dabei dürfen wir nicht vergessen, dass wir mit Menschen arbeiten! Als Chef sollte ich meine Mitarbeiter aufklären, mit welchem Werkzeug sie arbeiten sollen, und warum dieses Werkzeug eingesetzt wird.

Der Chef mit dem „Wundermittel“ Projektmanagement hatte es unterlassen oder auch nur vergessen, seine Mitarbeiter zu schulen und ihnen die Vorteile von Projektmanagement zu erklären. Die Mitarbeiter bekamen nur Anweisungen, die sie nicht verstanden, wurden unsicher und bekamen Angst. Sie fragten sich:

„Vielleicht soll mein Arbeitsplatz überprüft werden?“

„Verliere ich meinen Job?“

Projektmanagement ist zwar Chefsache und muss von „oben“ gewollt und eingeführt werden, aber es ist keine Geheimsache! Sonst läuft es nicht!



# **5 Buiaga (Bei uns ist alles ganz anders)**

Immer wieder beschäftigt mich folgende Frage:

Warum ist Projektmanagement in Unternehmen immer noch kein gängiges Werkzeug, sondern wird eher als etwas exotisch angesehen?

Heute bestimmen offene Märkte, Konkurrenzdruck und kurze Lebenszyklen für Produkte den Wettbewerb. Heutzutage sind Spezialisierungen und zunehmender Informationsbedarf Bedingungen, unter denen ein Unternehmen komplexe Aufgaben schnell erarbeiten muss.

Ganz stark im Vordergrund stehen die Kosten und die Zeit. Ein Unternehmen, das heute bzw. in naher Zukunft seine Projekte nicht termingerecht und kosteneinhaltend mit entsprechender Leistung abwickeln kann, wird bald Konkurs anmelden müssen.

Es ist also wichtig, die Aufgaben / Projekte schneller, besser und kostengünstig abzuschließen.

Hier wäre Projektmanagement das ideale Werkzeug.

Aber: „Buiaga - Bei uns ist alles ganz anders - weil, ...“ und dann höre ich Argumente, warum gerade hier Projektmanagement nicht eingesetzt werden kann. Diese Argumente sind oft so haarsträubend, dass ich es Ihnen erspare, einige aufzuzählen. Sie kennen solche Argumente wahrscheinlich zu Genüge aus ihrem Berufsleben, wenn etwas „Neues“ besser sein soll als „alt Bewährtes“.

Jetzt habe ich eine kleine Bitte an Sie:

Überdenken Sie doch einmal Ihre Arbeitsweise. Es ist doch nie zu spät, etwas zu verbessern, oder? Wer arbeitet macht Fehler - und

das ist eine große Chance, denn aus Fehlern lernen wir alle.

Oder haben Sie Angst? Wer Angst hat, ist gelähmt und macht keine Fortschritte!

Wieso bleibt oft alles beim Alten?

Haben die Chefs der Unternehmen keine Lust zu Verbesserungen, weil es ja noch so gut läuft? Warum etwas ändern, wenn noch Geld verdient wird? Sind die Unternehmen noch zu bequem?

Oder haben die Chefs Angst, Macht zu verlieren? Wollen sie keine Transparenz? Die Mitarbeiter sollen wenig wissen?

Wollen Chefs kein Risiko eingehen? Aber ohne Risiko gibt es keinen Fortschritt - hundertprozentige Sicherheit gibt es nie.

Ist der Leidensdruck noch nicht stark genug? Haben die Chefs keine Visionen?

---

??? Übrigens: wo soll Ihre Firma in 3, 5 oder 10 Jahren stehen?  

---

# 6 Projektmanagement ist Chefsache!

Projektmanagement ist Chefsache. Es muss von oben gewollt und eingeführt werden, und zwar überzeugt und konsequent, sonst funktioniert es nicht!

Ein Beispiel aus der Praxis: Ein Projektleiter durfte das Seminar erst besuchen, nachdem er das Seminar nicht als „Projektmanagement“, sondern als „Besser arbeiten in Projekten“ angemeldet hatte. Management, so wurde ihm gesagt, sei nur was für die Chefs!

So ist manchmal das Arbeitsleben!!!

Wenn der Chef Projektmanagement ablehnt, können die Mitarbeiter machen was sie wollen, dann misslingt Projektmanagement!

Denn wenn die Mitarbeiter mit diesem Werkzeug arbeiten wollen und nicht dürfen, sind sie frustriert, mit allen negativen Folgen.

Die Mitarbeiter müssen nicht nur geschult sein, sie müssen auch anwenden dürfen.

Das klingt vielleicht komisch, aber ich habe genug Beispiele aus meinen Projektmanagement-Seminaren, in denen Mitarbeiter nach dem Seminar mit Begeisterung mit Projektmanagement arbeiten wollten und nicht durften, obwohl ihre Projekte miserabel liefen.

Aber auch dann, wenn der Chef Projektmanagement unterstützt, kann es misslingen.

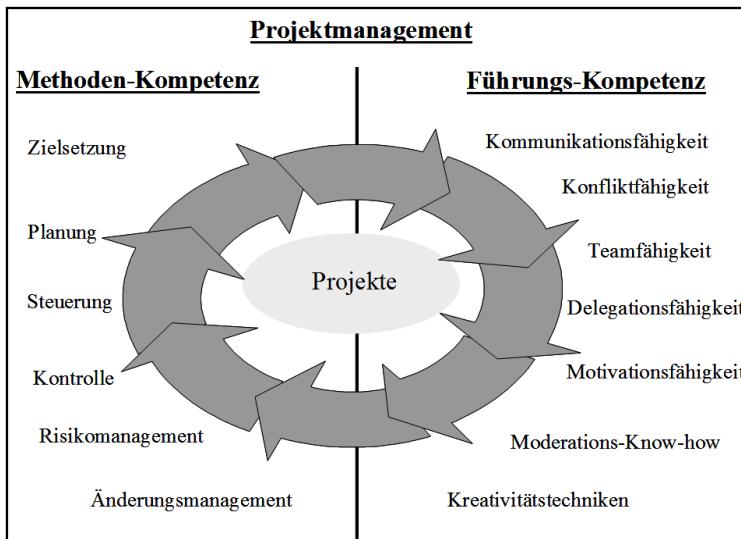
Nicht alle Unternehmen, die mit Projektmanagement arbeiten, schließen ihre Projekte erfolgreich ab.

Warum nicht? Bitte denken Sie einmal nach!

Wer arbeitet mit dem Werkzeug PM? Menschen!

Tom DeMarco (1998) belegt in seinen Büchern: Projekte scheitern nicht an der Technik, sondern an Menschen!

Mit anderen Worten: das fachliche Know-how des Projektmanagements ist eine Seite, die beteiligten Personen die andere.



### *Erfolgreiche Projekte mit Methoden- und Führungskompetenz*

Das bedeutet:

Erfolgreiche Projekte brauchen Projektleiter, die Methodenwissen haben und die Mitarbeiter gut führen können.

Denken Sie einmal an die Führungsqualität der Vorgesetzten in ihrem Berufsleben: diese ist nicht nur in Projekten wichtig, oder?

Ich werde hier nicht näher auf das Thema Führungsqualität eingehen, möchte aber noch einen ganz wichtigen, meiner Meinung nach den wichtigsten Punkt überhaupt, darstellen: das Vertrauen!

Wenn Sie es als Chef oder Projektleiter schaffen, dass Ihre Mitarbeiter Ihnen vertrauen und sie Ihren Mitarbeitern vertrauen,

gelingen alle anderen Themen der Führung fast wie von selbst!  
[Informationen hierzu: Sprenger (2002)]

Unglaublich, oder?

---

??? Übrigens: Wann haben Sie das letzte Mal über ihre Führung nachgedacht?

---

Im folgenden Kapitel geht es um das Projekt und das Projekt-Management. Vielleicht möchten Sie erst einmal Pause machen, bevor es weitergeht?

