

---

# 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