



Danke!

Dieses Buch wäre nur ein Bruchteil von dem, was es ist, wenn mir nicht so viele Menschen geholfen hätten.

Der größte Dank gebührt allen Menschen, die wegen ihrer Unterstützung an diesem Buch eher unfreiwillig zu Projektmanagementexperten geworden sind. Sie waren meine härtesten Testpersonen. Allen voran verbeuge ich mich vor meinen Eltern, einen ruhigeren und zuverlässigeren Stein in der Brandung kann es nicht geben. Aber auch meiner Schwester Ricarda und ihrer Freundin Anne Nicolaisen, die das Skript so zielgerichtet gelesen haben, als wäre es ihr eigenes, möchte ich danken. Darüber hinaus verdient Joseph Pichler die Auszeichnung »akribischster Leser«, der sich trotz seines Stresses viel Zeit für das Skript genommen hat.

Die Arbeit an dem Buch ist nur ein kleinster Bruchteil von dem, was mich mit Christina Pichler verbindet – Welch kristallklare Freude.

Wir hatten einen Kompromiss versucht und sind beim Konsens gelandet. Vielen Dank an meine Lektorin Frau Esther Neuendorf für ihre ehrliche Kritik und die beeindruckende Demonstration, was Widerspruchsmanagement ohne Konflikt bedeutet.



Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

ich weiß nicht, wo Sie sich gerade befinden. Nehmen wir an, Sie stehen im Laden und überlegen, ob dieses Buch für Ihr Anliegen geeignet ist. Dann möchte ich Ihnen kurz helfen, eine gute Entscheidung zu treffen. Suchen Sie Literatur über das Thema Projektmanagement? Dann lesen Sie weiter! Möchten Sie ein Buch, das alle Begriffe wissenschaftlich einwandfrei benutzt sowie durch fachbuchtypische unverständliche und langweilige Sprache jeden Projektmitarbeiter in die Flucht schlägt? Dann stellen Sie dieses Buch wieder ins Regal.

Wenn Sie dagegen wissen wollen, wie Projektmanagement in der Praxis aussieht, wenn Sie ganz spezielle Tipps und Hilfen benötigen, wenn Sie daran interessiert sind, was der Absturz des Mars Climate Orbiter, eine Gruppe von Soldaten im Zweiten Weltkrieg, der Plazebo- sowie der Rammbock-Effekt und viele andere Dinge mit dem Thema Projektmanagement zu tun haben, dann ist dieses Buch genau richtig für Sie.

Im Buchladen stehen viele Lektüren über Projektmanagement im Regal, doch fast ausnahmslos nur für Projektleiter und Projektmanager geeignet. Dieses Werk soll das Angebot für alle Projektmitarbeiter erweitern. Denn ich denke, wir sind uns alle einig, dass Projekte noch besser gelingen werden, wenn jeder Mitarbeiter mit seinem eigenen Arbeitspaket im grünen Bereich ankommt.

Projektmanagement

Doch was heißt das in einem Projekt, seine Aufgaben im grünen Bereich zu halten? Nun, das heißt vor allem zu wissen, was ich erreichen will oder muss, wie ich das schaffe und ob ich mich auf dem richtigen Weg befinde – falls nicht, sollte mir unbedingt bekannt sein, wie ich dorthin zurückkomme. Schlussendlich heißt grüner Bereich, im Ziel anzukommen.

Dieses Denkmuster bezieht sich nicht nur auf das Berufsleben, sondern auf viele Dinge, die wir tun. Wenn Herr Knutsen aus Hamburg seine Kinder in München besuchen will, muss er wissen, wo und wann sein Nachwuchs auf ihn wartet. Entsprechend plant er seine Fahrt dorthin. Und wenn er dann auf der Autobahn fährt, folgt er seiner Straßenkarte und prüft, ob der Tank noch voll ist, ob er die richtigen Ausfahrten genommen hat und ob er schnell genug vorankommt.

Solche – ja fast alltägliche – Tätigkeiten wie Ziele vereinbaren, Planen, Steuern und Abschließen fasst man unter dem Begriff Projektmanagement zusammen. Anhand dieser Tätigkeiten kann ein Projekt in grob vier Phasen eingeteilt werden:



Abbildung 1: Ein Projekt in vier Phasen aus Projektmanagement-Sicht

Projektmanagement bemüht sich ständig um Transparenz. Ein großes Wort für zwei einfache Dinge: sehen und verstehen. Während der Zielvereinbarungs- und Planungsphase versuchen die Mitarbeiter, das Projekt im Kopf durchzuspielen. Sie begeben sich auf eine Gedanken-Expedition, um Umfang und Abhängigkeiten ihrer Arbeit zu sehen sowie die Zusammenhänge und möglichen Fallen zu verstehen. Es ist Transparenz über »das, was uns erwartet« gefragt.

Während der Planumsetzung geht es um Transparenz über den aktuellen Status, über neue Einflüsse von außen und über weiße Flecke in den Plänen. Fragen sich die Projektmitarbeiter beispielsweise »Wie weit haben wir es noch?« und keiner weiß es so richtig, dann funktioniert das Projektmanagement nicht gut. Der Erfolg des Projektmanagements steigt und sinkt also mit der Transparenz – mit der Fähigkeit, Probleme im Babyalter zu erkennen und zu lösen.

Hat das Projektmanagement versagt, wenn die Projektziele nicht erreicht werden? Nicht unbedingt. Auch fehlgeschlagene Projekte können durch erfolgreiches Projektmanagement geführt worden sein. Das ist kein Widerspruch. Viel-

leicht haben sich Voraussetzungen in der Projektumgebung geändert. So brechen zum Beispiel die Verkaufszahlen während eines Werksaufbaus weg. Das Unternehmen braucht gar kein Werk mehr, die Projektziele sind ins Reich der Märchen verschoben. Dann kann der schnellstmögliche Projektabbruch enorm viel Geld sparen. Eine solche Entscheidung braucht ein sehr starkes Projektmanagement.

Aufbau des Buches

Projektmanagement, egal wie groß auch das Vorhaben ist, fängt **immer bei dem einzelnen Menschen** an und wird durch ihn gelebt – oder eben auch nicht. Deshalb habe ich für Sie alle Themen rausgesiebt, die ein Projektmitarbeiter wirklich wissen muss.

In den ersten drei Kapiteln durchleuchte ich den Lebensverlauf eines Projekts ein wenig näher und Sie lernen dabei die grundlegenden Verhaltensweisen, Instrumente und Methoden für einen Projektmitarbeiter kennen. Wir werden dabei vom Projekt MAMBUS 2006 begleitet. Dieses Projekt spielt an einem Ort, wo wir schon alle unsere Erfahrungen sammeln konnten. Mehr dazu in den Kapiteln *Zielvereinbarungen*, *Planung* und *Steuerung*.

Da löchrige Informationsweitergabe und Missverständnisse zu den Hauptauslösern gescheiterter Projekte gehören dürften, wird dem Thema *Projektkommunikation* das vierte Kapitel gewidmet.

Konfliktforscher erzählen uns, dass die richtige Fülle von Konflikten ein Projekt belebt. Das stimmt so nicht. Denn nicht Konflikte helfen dem Projekt, sondern bewältigte Widersprüche durch die Mitarbeiter. Das ist nicht das Gleiche! Ein Konflikt ist eine Lösungsmethode von Widersprüchen: Wir kämpfen gegeneinander. Aber haben wir wirklich so viel Zeit und Energie, wenn das Projektziel doch hoch gesetzt ist? Ich glaube nicht. Wir brauchen widerspruchslösende Kooperationen statt Konflikte. Darum weg vom Begriff »Konfliktmanagement« und hin zum *Widerspruchsmanagement* – dem fünften und letzten Kapitel.

Ziel des Buches

Dieses Buch wäre des Themas Projektmanagement nicht würdig, hätte es kein konkretes Ziel. Am Ende sollen Sie, liebe Leserin und lieber Leser, sagen *Ich freue mich, dass ich dieses Buch gekauft habe*. Mehr möchte ich mir jedoch nicht auf die Fahnen schreiben, denn der Rest liegt bei Ihnen. Kein Nichtraucherbuch hat einen Raucher zum Nichtraucher, kein Italienisch-Buch einen

Anfänger zum Dolmetscher gemacht. Das Werk in Ihren Händen kann Ihnen lediglich zeigen, wie Sie Ihr Projekt besser durchführen können. Projektmanagement lernt man, ähnlich wie das Tanzen, nur durch das Tun – und das ist Ihr Beitrag zum Bucherfolg.

Projektmanagement für jedermann

Dabei ist es ganz egal, aus welchem Bereich Sie kommen, ob nun von Behörden, Schulen, Verbänden, Wirtschaftsunternehmen oder Hilfsorganisationen. Auch wenn sich dieses Buch oft der Bezeichnungen der Wirtschaft bedient, sind selbstverständlich mit *Topmanagement* auch Direktoren, Bürgermeister und Vorsitzende gemeint, *Projektmitarbeiter* können auch Lehrer, Beamte oder Kleingartenfreunde sein und der Begriff *Abteilung* bedeutet je nach Umstand Fachbereich, Amt und Distrikt. Es kommt ganz darauf an, in welcher Umgebung Sie das Projekt durchführen.

Für das Gesamtprojekt ist wichtig, dass alle Beteiligten ihre Aufgabenpakete im grünen Bereich halten. Machen Sie sich also dafür stark, dass Ihre Kollegen, wie auch die Mitarbeiter der Zulieferer eine entsprechende Ausbildung bekommen. Gern auch mit Hilfe dieses Buches – mein Verlag hätte ganz sicher nichts dagegen. Ich übrigens auch nicht.

Projektmanagement für jedefrau

Ein ganz anderes Thema muss noch angesprochen werden. Ich bin ein bedingungsloser Unterstützer dafür, dass die Gleichberechtigung nicht nur im Grundgesetz steht, sondern im wahren Leben beachtet wird. Das Buch *Endlich im grünen Bereich!* möchte auch *Projektmanagement für jedefrau* unterstützen. Doch auf die rein sprachliche Gleichstellung habe ich aus guten Gründen verzichtet, wie der folgende Probeausschnitt aus dem Kapitel *Widerspruchsmanagement* zeigt:

Wir können aber auch uns selbst ein Ei legen. Einem/einer präsentationsschwachen MitarbeiterIn graut es schon Tage vor der Zehn-Minuten-Präsentation am Freitag. Immer wieder tauchen Horrorszenarien in seinem/ihrem Kopf auf, wie die ZuhörerInnen sich langweilen oder den/die Vortragende/n auslachen. Und was passiert?

Den Spieß umzudrehen und mal alles nur in der weiblichen Form zu schreiben, dafür fehlte mir der Mut. Machen Sie mir welchen, schreiben Sie mir, was Sie von dieser Idee halten. Oder auch einfach nur, ob ich mein Ziel mit diesem Buch erreicht habe.

www.endlichimgruenenbereich.de

Ich würde mich sehr freuen, von Ihnen unter heimbold@endlichimgruenenbereich.de zu hören. Sie können auch gerne meine Internetseite besuchen und dort auf das ständig aktualisierte Quellenverzeichnis zugreifen, Leserkommentare schreiben, die in diesem Buch benutzten Bilder und Charts kostenlos herunterladen, sehen, was die Presse geschrieben hat, das Buch mit Autogramm und in Geschenkpapier bestellen oder sich einfach von mir per Video grüßen lassen.

Und jetzt vergnügtes Lesen!

Ihr
Roman Heimbold

München im März 2005