

---

# Vorwort

Das Verwirrendste an einem Vorwort ist, dass es üblicherweise geschrieben wird, wenn alles andere schon erledigt ist. Die ersten Worte, die Sie in diesem Buch lesen (vorausgesetzt, Sie überspringen das Vorwort nicht sowieso, weil Sie lieber gleich zur Sache kommen wollen), sind also die, die als letzte geschrieben wurden. Während Sie noch gar nicht wissen, was Sie in diesem Buch erwartet, wissen wir das schon sehr genau, und nur deswegen können wir Sie jetzt auch gut darauf vorbereiten.

Dieses Buch soll aus Ihnen einen weniger schlechten Projektmanager machen, im besten Fall sogar einen sehr guten. Beide Autoren kennen das Thema Projektmanagement aus unterschiedlichen Perspektiven, der eine als erfahrener Trainer für alle Themen rund um das Projektmanagement und Leiter eines Bereichs für Inhouse Consulting mit Schwerpunkt Projektmanagement, die andere als Softwareentwicklerin in klassischen und agilen Projektteams und als IT-Projekt- und Produktmanagerin. Ob man das Thema jetzt von oben, von unten oder von der Seite her angeht – wir haben uns selber schon an vielen Ecken und Kanten gestoßen und wissen, wo es besonders weh tut und wie man diese Ecken und Kanten etwas glatter und damit weniger schmerzhaft schmirgeln kann.

Vor allem aber glauben wir daran, dass Projektmanagement zwar nicht einfach, aber durchaus erlernbar ist, wenn es einem nur jemand richtig erklärt. Deswegen haben wir dieses Buch geschrieben. Wenn alles so funktioniert, wie wir es uns vorgestellt haben, werden nach jedem Kapitel weniger Fragezeichen in Ihrem Kopf herumschwirren als vorher, und Sie werden mit weniger Bauchgrimmen an Ihre Arbeit gehen können.

Es gibt leider genug schlechte Projektmanager auf dieser Welt, wir möchte mit diesem Buch dazu beitragen, die Quote der weniger schlechten Projektmanager zu steigern, Sie ein bisschen schlauer zu machen und die Projektmanagementwelt an dieser Stelle ein wenig zu verbessern.

## Was erwartet Sie in diesem Buch?

Wir haben das Buch in drei Teile eingeteilt. Im ersten Teil lernen Sie über die Methoden des klassischen Projektmanagements alles, was Sie wissen müssen, um ein weniger schlechter Projektmanager zu werden, und dazu ein bisschen was zu agilen Projektmanagementmethoden. Im zweiten Teil gehen wir auf die persönlichen Fähigkeiten ein, die Sie neben dem Methodenwissen brauchen, um nicht im Projektmanagementalltag unterzugehen. Im dritten und letzten Teil werden wir noch ein wenig auf die Rolle der Organisation für das Projektmanagement eingehen.

In den ersten beiden Kapiteln betrachten wir die Grundlagen des Projektmanagements und gehen mit einer heiteren Selbsteinschätzung in die erste Runde, um danach zu lernen, was ein Projekt überhaupt ist und wie Sie entscheiden können, ob Sie ein Projektmanager sind oder auch nicht.

In den nächsten Kapiteln gehen wir die wichtigsten Methoden des Projektmanagements durch. Die Kapitel bauen aufeinander auf, sodass es sich empfiehlt, dieses Buch in der von den Autoren angedachten Reihenfolge zu lesen. Wenn Sie ganz dringend etwas Spezielles wissen möchten, können Sie aber auch in einem Kapitel Ihrer Wahl einsteigen, eventuell müssen Sie dann gelegentlich etwas zurückblättern.

Mit Kapitel 3 steigen wir richtig ein, und Sie lernen, warum Projektmanagement auch immer eine Erfahrungswissenschaft ist und was das für Sie bedeutet. In Kapitel 4 erfahren Sie, warum es wichtig ist, das Projektziel zu kennen und wie Sie es so definieren, dass Sie auch langfristig damit arbeiten können. In Kapitel 5 beschäftigen wir uns mit dem Projektumfeld, Ihren Stakeholdern, den verschiedenen Einflüssen, die von außen an Sie und Ihr Projekt herangetragen werden, und wie Sie damit umgehen können.

Damit landen wir bei Kapitel 6, in dem es dann so richtig zur Sache geht, weil wir uns hier endlich näher mit dem Projektstrukturplan (PSP) befassen. Wir erklären, was der Projektstrukturplan ist, wofür Sie ihn brauchen und wie Sie einen weniger schlechten Projektstrukturplan erstellen. In Kapitel 7 geht es dann um Risikomanagement. Sie lernen, wie Sie Risiken identifizieren, wie Sie sie bewerten und wie Sie damit umgehen können. Außerdem zeigen wir Ihnen die Tücken des Risikomanagements und warum es manchmal so schwierig ist, weniger schlechtes Risikomanagement im Projektalltag umzusetzen.

Anschließend beschäftigen wir uns in Kapitel 8 endlich mit der Terminplanung. In diesem Kapitel wird den Pedanten unter Ihnen das Herz aufgehen, denn wir zeigen Ihnen, wie man ein Projekt mithilfe der Netzplantechnik von vorne bis hinten durchplant, und verraten Ihnen schließlich, was der ominöse kritische Pfad ist, von dem man immer so viel hört. In Kapitel 9 und 10 verraten wir Ihnen dann noch, wie Sie neben Terminen auch Ressourcen und Kosten planen und welche Fallstricke Sie dabei beachten müssen.

Nach einer kleinen Übersicht der gesamten Projektmanagementmethodik in Kapitel 11 haben wir dann noch ein paar weitere Hinweise für Sie. So erfahren Sie in Kapitel 12 allerlei wissenswerte Dinge über das Projektcontrolling und wie Sie jederzeit Ihre Kosten im Blick behalten. Kapitel 13 widmet sich ganz agilen Softwaremanagementmethoden wie Kanban und Scrum. Wir erklären, was diese Methoden anders machen und warum und was Sie daraus für Ihr Projekt lernen können. Zuletzt kümmern wir uns in Kapitel 14 um die Projektdokumentation und zeigen Ihnen, was Sie warum wie dokumentieren sollten (oder eben besser nicht).

Damit wären wir am Ende unserer Reise durch die harten Fakten der Projektmanagementmethoden angekommen und können uns nunmehr Ihren persönlichen Fähigkeiten widmen. Als weniger schlechter Projektmanager haben Sie es nämlich auch immer mit Menschen zu tun, müssen kommunizieren, vermitteln und Konflikte lösen. In manchen Rollen werden Sie sich wohler fühlen als in anderen. Wir können Ihnen an dieser Stelle immerhin sagen, was vermutlich auf Sie zukommen wird, und Ihnen helfen, damit umzugehen.

In Kapitel 15 geht es um Kommunikation im Projekt. Wir erklären Ihnen, welche wichtigen Meetings im Laufe eines Projekts anstehen, wer daran beteiligt sein sollte und was Sie tun können, um Meetings effizient und nachhaltig zu gestalten. Kapitel 16 dreht sich um die große Frage der Motivation. In diesem Kapitel dröseln wir auf, was Motivation eigentlich bedeutet, woher sie kommt und wie Sie sich selber und Ihre Teammitglieder motivieren können.

Anschließend reden wir in Kapitel 17 über Selbststeuerung und Zeitmanagement. Da Sie als Projektmanager oft mehr auf dem tatsächlichen oder sprichwörtlichen Schreibtisch haben, als Sie realistisch abarbeiten können, müssen Sie wissen, wie Sie Ihre Zeit am sinnvollsten einsetzen, Aufgaben priorisieren und wie Sie auch delegieren können. Und zuletzt schauen wir uns in Kapitel 18 den Themenkomplex des Konfliktmanagements an, damit Sie gewappnet sind, wenn es in Ihrem Projekt mal nicht rosarot und flauschig zugeht. Wir erklären, welche Arten von Konflikten es typischerweise im Projektalltag gibt und wie Sie diese ohne Einsatz von roher Gewalt lösen können.

Damit wären wir auch schon fast am Ende des Buchs angekommen. Da ein Projekt aber selten im Vakuum existiert, sondern meistens innerhalb irgendeiner Art von Organisation verankert ist, schauen wir uns im dritten Teil auch diese Zusammenhänge einmal genauer an.

In Kapitel 19 lernen Sie zunächst die verschiedenen Projektorganisationsformen und ihre Eigenheiten kennen. Außerdem erklären wir Ihnen, welche Vor- und Nachteile die unterschiedlichen Organisationsformen haben und wie sich diese auf Ihre Rolle als Projektmanager auswirken können. Im jetzt wirklich allerletzten Kapitel 20 beleuchten wir dann noch kurz, wie Sie Probleme, die sich durch die Organisation ergeben, ansprechen und vielleicht sogar lösen können und welche Rolle ein Projektmanagementbüro innerhalb eines Unternehmens spielen kann.

Ganz am Ende haben wir noch ein paar Tipps zum Weiterlesen für Sie – in ungeordneter Reihenfolge. Es gibt am Markt sehr, sehr viele Bücher über Projektmanagement, sodass es fast eine Unverschämtheit ist, dass wir auch noch eins geschrieben und damit aktiv zur allgemeinen Überforderung am Projektmanagementbücherregal beigetragen haben. Allerdings hatten wir einige Dinge auf dem Projektmanagerherzen, die wir so noch in keinem anderen Buch gefunden haben. Wenn Sie dieses Buch ausgelesen haben, werfen Sie also gerne einen Blick auf die weiterführenden Lektüren. Aber erst dann!

## Genderisierung

Wir haben in diesem Buch versucht, Diversität auch im Sprachgebrauch abzubilden, damit sich alle weniger schlechten Projektmanager\*innen und auch alle anderen Interessierten – egal ob weiblich, männlich oder nicht binär – im Text wiederfinden. Wo immer also »Projektmanagerin« steht, sind alle Menschen gemeint, die Projekte leiten, unabhängig von ihrer Geschlechtsidentität, und wo immer »Mitarbeiter« steht, sind sämtliche Mitarbeitenden gemeint. Wir hoffen, damit allen Lesenden gerecht zu werden.