



Patrick Schmid

Erfolgreiches Projektmanagement

einfach
praktisch
agil

Nützliche Methoden
für kleine und
mittlere Projekte

metropolitan.

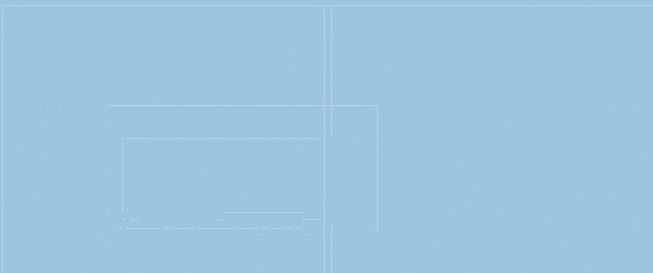
Erfolgreich mit wenig Aufwand

Zwei Drittel aller Projekte stecken ständig in Zeit- oder Geldnot, haben zu wenig Mitarbeitende, produzieren Qualitätsprobleme oder sind in anderen Schwierigkeiten. Die meisten etablierten Projektmanagement-Techniken kosten viel Zeit, bringen jedoch kaum Verbesserungen, weil sie an der falschen Stelle ansetzen. Sie sind für Großprojekte gemacht, nicht für kleine und mittlere Projekte. Der Aufwand steht in keinem Verhältnis zum Resultat.

Dabei kann es so einfach sein: Es gilt, die richtige Methode für die jeweilige Aufgabe zu finden und diese passend anzuwenden. Im Vordergrund steht stets der Nutzen einer Lösung. Genau das ist der Kern von Projektmanagement.

Drei einfache Fragen halten dich während des Projekts in der richtigen Spur:

- Was ist das Ziel meines Projekts bzw. was will mein Auftraggeber/meine Auftraggeberin wirklich?
- Mit welcher einfachen Methode erreiche ich das?
- Ist der gewählte Schritt nützlich und notwendig?



Patrick Schmid

ERFOLGREICHES PROJEKTMANAGEMENT

einfach – praktisch – agil

Nützliche Methoden für kleine und
mittlere Projekte

 metropolitan.

Inhalt

Eine ganze Molkerei für ein Glas Milch	7
Drei Viertel aller Projekte gehen daneben	9
1 Groß ist nicht gleich gut: die falschen Projektmanagement-Instrumente	15
2 Auftragsklärung: mehr Klarheit, mehr Erfolg	23
3 Kontextklärung: Widerstände managen	55
4 Risiko-Check: Überraschungen vermeiden	73
5 Projektplanung: Einfacher ist besser	89
6 Weisungsloses Führen	125
7 Projektsteuerung: Projekte sicher ins Ziel bringen	145
8 Projektabschluss: Nutz deine Erfahrung!	163
9 Verbessere dein Projektmanagement in zehn kleinen Schritten	171
10 Agile Prinzipien und Werte	175

Vieles von dem, was wir als Management bezeichnen, besteht darin, uns durch Bürokratie die Arbeit zu erschweren.

PETER F. DRUCKER

Drei Viertel aller Projekte gehen daneben

Mal ehrlich: Läuft dein Projekt so, wie du es dir wünschst? Ärgere dich nicht, wenn die Antwort Nein ist: Du bist in guter Gesellschaft. Zwei Drittel aller Projektleiterinnen und Projektleiter verneinen die Frage, denn nur rund ein Drittel aller Projekte werden wie geplant zu Ende gebracht. Zwei Drittel stecken dagegen ständig oder akut in Zeit- oder Geldnot, haben zu wenig Personal, zeigen Qualitätsmängel oder sind in anderen Schwierigkeiten. Daran haben auch die sogenannten „agilen“ Methoden nichts geändert. Deshalb fordern die meisten Projektleiter (und ihre Auftraggeber, Kunden, Endanwender, Stakeholder, Teammitglieder etc.), die ich in über 30 Jahren Beratungs- und Trainertätigkeit kennengelernt habe: „Wir müssen unsere Projekte professioneller managen!“

Der Aufwand steht in keinem praktikablen Verhältnis zum Ergebnis

Viele Ratsuchende zeigen sich enttäuscht:

- „Die Tools sind zwar alle toll – aber der Aufwand dafür zu hoch!“
- „Ich habe keine Zeit mehr für mein Projekt, wenn ich so viel Zeit in Planung und Steuerung stecken soll!“
- „Wenn ich alles mache wie gefordert, dann beschäftige ich mich nur noch mit Verwaltung und Papierkram.“
- „Das ist glatt zwei Nummern zu groß für mein Projekt!“

Drei Viertel aller Projekte gehen daneben

Um die Meinung der Praktiker auf den Punkt zu bringen: Die meisten Projektmanagement-Techniken kosten zu viel Zeit, die man nicht hat, und bringen dafür viel zu wenig Ergebnis, das man dringend benötigt.

Lass dich nicht von Gurus mit schönen Titeln verunsichern! Lern, auf dein eigenes Urteil zu vertrauen: Welche Projektmanagement-Methoden taugen für dein Projekt und deine Zwecke, welche weniger, welche nicht?

Vieles von dem, was du bereits praktizierst, ist sehr gut und bedarf lediglich eines Feintunings. Das merkst du spätestens dann, wenn du mit Riesenaufwand eine dieser schönen und tollen Projektmanagement-Techniken anwendest, damit aber nichts besser wird. Um es ganz deutlich zu sagen:

Viele Projektmanagement-Techniken sind reine Zeitverschwendung!

Gar keine Methoden ändern nichts

Zu dieser Erkenntnis gelangen die meisten Projektleiter auch früher oder später. Wie reagieren viele daraufhin? Sie lassen alle Projektmanagement-Techniken komplett weg und üben gleich das freihändige Fahren. Das kann nur schiefgehen, denn ganz ohne Methoden geht es auch wieder nicht. Das bemerkt die Projektleitung daran, dass sie sehr viel Ärger, Frust sowie Zeitverlust wegen ständig fälliger Nachbesserungen hat und große Qualitätsverluste erlebt. Aufgrund dieser Nachteile hat sie ja überhaupt erst das Seminar gebucht oder das Buch gelesen! „Na wenn schon“, sagen viele Projektleiter. „Wenn ich mich für professionelles Projektmanagement auf den Kopf stellen muss – dann ohne mich.“ Das wäre sehr schade, denn es gibt Projektmanagement-Instrumente, die bei wenig Aufwand große Verbesserungen garantieren.

Erfolgreiches Projektmanagement ist pragmatisch

Die Entscheidung liegt bei dir: Willst du es lieber wissenschaftlich-hochkomplex oder pragmatisch-erfolgreich? Es ist deine Wahl. Gutes Projektmanagement ist viel einfacher, als du glaubst. Es gibt tatsächlich Projektmanagement-Methoden, mit denen du deine Projekte wirkungsvoll managen kannst und die

dabei einfach, unkompliziert, schnell, aufwandsarm, praktikabel und leicht verständlich sind. Wie schon Goethe sagte: „Das Geniale ist immer einfach.“

Man muss die simplen Methoden nur finden und richtig anwenden – die komplexen, komplizierten und ineffizienten sind einfacher zu entdecken. In diesem Buch findest du sieben einfache, aber wirkungsvolle Instrumente. Und einige davon werden dir sehr bekannt vorkommen. Fass das als Bestätigung auf: Es ist nicht alles schlecht, was du machst, auch wenn übereifrige Trainer und Autoren dir das vormachen möchten. Vieles von dem, was du bereits weißt und tust, braucht nur noch den richtigen Dreh, um erfolgreich und wirksam zu sein.

Auch bei den aktuell so propagierten agilen Methoden gibt es viele strenge Dogmen und Hindernisse, die nicht sofort auffallen. „Agil“ klingt ja schließlich nach modern, schnell und wendig. Doch auch diese Methoden passen nicht für jedes Projekt. Die Hauptmethode „Scrum“ ist bestens geeignet für die Entwicklung von Software, vor allem dann, wenn ein neues Produkt zum ersten Mal entsteht. Doch für die allermeisten Projekte auf unserem Planeten passt sie nicht. Die dahinterstehenden agilen Prinzipien und Werte teile ich jedoch voll und ganz, du wirst sie in meinem Buch an verschiedensten Stellen wiederfinden.

Was du im Folgenden liest, ist aus der Praxis entstanden. Seit über 30 Jahren trainiere, coache und berate ich Projektleiter und deren Führungskräfte weltweit. Anfangs startete ich wie alle anderen mit den typischen Projektmanagement-Instrumenten, bis meine Teilnehmer, Klienten und ich selbst bemerkten, dass es zwar auch einige große Projekte gibt, die meisten von uns aber mittlere und kleine managen (müssen). Eben solche, die man mit einem „Machen Sie mal!“ übertragen bekommt. Und für diese Projekte waren und sind die klassischen Instrumente völlig überdimensioniert.

Ich machte es mir zur Aufgabe, zusammen mit den Projektleitern einfache und schnelle, professionelle und effiziente Methoden zu entwickeln. Inzwischen sind diese Methoden nicht nur entwickelt, sondern haben sich schon tausendfach in der Praxis bewährt.

Nach der Lektüre wirst du dieselben positiven Effekte an dir und deinem Projekt beobachten, wie sie schon viele Projektleiter nach meinen Seminaren und Beratungen realisiert haben.

Und du wirst sehr erleichtert sein: Professionelles Projektmanagement ist viel einfacher als oft dargestellt.

Drei Viertel aller Projekte gehen daneben

Du wirst verwirklichen, was du bislang für einen Widerspruch gehalten hast: Zeit sparen und besser managen. Das heißt: erfolgreiche Projekte mit weniger Aufwand.

Du wirst mehr Spaß und Erfolg mit deinem Projekt und deinem Team haben.

Du wirst mehr Anerkennung von Auftraggebern, Kunden und Anwendern bekommen, indem du Lösungen schaffst, die ihnen einen wirklichen Nutzen bringen.

Du wirst quasi Highspeed-Projektmanagement betreiben, das heißt: deine Projekte sehr viel schneller, zielgenauer, kostentreuer und termingerechter über die Bühne bringen.

Das Buch wendet sich an Projektneulinge wie auch an Projektleiter, die schon erste Projekterfahrungen gesammelt haben. Die Tipps und Praxisbeispiele sollen dir dabei helfen, schwierige Situationen souverän zu meistern und dein Projekt zügig weiterzuführen. Lass dich nicht ärgern, sondern hab Spaß an der Herausforderung!

Viele praxisorientierte Checklisten helfen dir, in den wichtigsten Projektsituationen einen klaren Kopf zu bewahren und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Was ist der Unterschied zu agilem Projektmanagement?

Das Thema „Agiles Projektmanagement“ ist nach wie vor in aller Munde. Jedes Unternehmen will agiler werden. Es ist der Hype im Projektmanagement und man hat den Eindruck, dass das Rad neu erfunden werden muss. Das Bisherige wird als schwerfällig und überholt dargestellt, als ob es im Projektmanagement nicht schon immer agile Ansätze gegeben hätte. Gerade in diesem Buch habe ich schon seit der ersten Auflage beschrieben, wie Projektmanagement wahrlich „agil“ gemacht wird, ohne diesen Begriff explizit zu verwenden. Meine Überzeugung ist: Die Methoden und Vorgehensweise müssen zur Projektart und zur Projektgröße passen – nicht anders herum. Das Wichtigste im Projekt ist, nur diese Dinge zu tun, die dem Auftraggeber oder Kunden einen Nutzen und Mehrwert liefern. Dazu muss ich jedoch wissen, was der Auftraggeber und/oder der Kunde will und in ständigem Aus-

tausch mit ihm sein. Der Nutzen meiner funktionierenden Lösung steht im Vordergrund und nicht das theoretisch perfekte Ergebnis, das viel zu lange dauert, zu teuer oder zu überdimensioniert ist. Genau das ist der Kern von agilem Projektmanagement.

Wenn du also in diesem Buch nach agilen Ansätzen suchst, findest du diese an den unterschiedlichsten Stellen. Im wirklich guten Projektmanagement geht es darum, die hilfreichen Methoden zu finden, diese passend anzuwenden und nicht mehr. Dabei geht es um die Erfüllung des Projektbedarfs, nicht um die Erfüllung eines bestimmten Dogmas oder einer universellen Vorgehensweise. Die Kernfragen sind immer wieder:

- Ist dieser Schritt nützlich? Ist dieser Schritt hilfreich? Ist dieser Schritt notwendig?
- Wenn nicht, ist er ein unnötiger Ballast oder ein bürokratisches Hindernis, dann lass ihn weg.

In diesem Sinne wünsche ich dir mit dieser neuen Auflage eine wertvolle Anregung für die Gestaltung deiner Projekte.

Was du dir auch an konkreten Verbesserungen deines Projektmanagements vorgenommen hast, ich wünsche dir viel Erfolg und Freude dabei. Wenn du Fragen hast, helfe ich dir gerne weiter.

Ich freue mich, dass inzwischen meine Töchter und Söhne in der Projektleitung sowie Schulung und Projektberatung in unterschiedlichsten Branchen aktiv sind. Sie haben mir wertvolle Anregungen und Tipps für die Weiterentwicklung dieses Buches gegeben. Insbesondere möchte ich Mara Reißer danken, dass sie mir durch ihr kritisches und konstruktives Hinterfragen sehr geholfen hat, diese neue Ausgabe frisch und aktuell zu gestalten.

Patrick Schmid

PS Consulting International

Horber Straße 142

72221 Haiterbach

Tel. 0 74 56/7 95 72 60

E-Mail: patrick_schmid@psconsult.de

www.psconsult.de

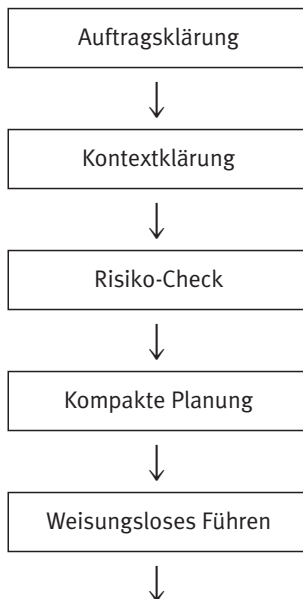
Autor und Verlag sind überzeugt, dass die Gleichberechtigung aller Geschlechter selbstverständlich sein sollte. Es geht hier immer um Projektleiterinnen und Projektleiter, genauso wie um Auftraggeberinnen und Auftraggeber, Kundinnen und Kunden sowie andere Beteiligte. Wir nutzen neutrale Bezeichnungen oder Formen im Plural, soweit es möglich und gut lesbar ist, möchten jedoch die Menschen hinter den Projektrollen nicht versachlichen. In den Fällen, in denen dies nicht funktioniert, verwenden wir für die leichtere Lesbarkeit das generische Maskulinum. In Beispielen variieren wir zwischen der weiblichen und der männlichen Form.

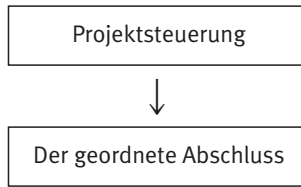
Die falschen Projektmanagement-Instrumente

3. Im Projektverlauf tauchen Probleme auf, mit denen niemand gerechnet hat.
4. Die Projektplanung wirft mehr Fragen auf, als sie beantwortet, und wird daher ganz weggelassen.
5. Wie bringe ich jemanden dazu, im Projekt voll mitzuarbeiten, wenn ich keine Anweisungen geben darf?
6. Wie holen wir Rückstände und Rückschläge möglichst schnell und ohne großes Aufsehen wieder auf?
7. Wie vermeidet man, dass im nächsten Projekt exakt dieselben Fehler wiederholt werden?

Sieben einfache Instrumente

Für diese sieben archetypischen Projektprobleme gibt es sieben einfache Instrumente, welche die Probleme schnell und mit wenig Aufwand lösen:





1. Die Auftragsklärung:
Auftraggeber geben selten klare Aufträge. Wenn du klare Ziele willst, musst du sie dir holen. Die Auftragsklärung zeigt wie.
2. Die Kontextklärung:
Wenn du willst, dass dein Projekt von allen Ebenen im Unternehmen unterstützt wird: Gestalte die Außenbeziehungen aktiv.
3. Der Risiko-Check:
Vermeide böse Überraschungen während des Projektverlaufs mit einem kurzen Risiko-Check.
4. Die kompakte Planung:
Du kannst auch mit wenig Aufwand so planen, dass alles geregelt ist, was geregelt werden muss.
5. Weisungsloses Führen:
Viele Projektleiter glauben, mit Weisungsbefugnis ginge alles besser. Das ist ein Irrtum. Wer motivieren kann, braucht keine „Befehlsgewalt“.
6. Die Projektsteuerung:
Abweichungen lassen sich mit Reviews und Retrospektiven sowie einer pragmatischen Ampelsteuerung schnell wieder in den Griff bekommen oder ganz vermeiden.
7. Der geordnete Abschluss:
Wer seine Erfahrungen dokumentiert und reflektiert, ist nicht länger dazu gezwungen, seine Fehler zu wiederholen.

Diesen sieben Instrumenten und ihrer Anwendung in der Projektpraxis sind die nachfolgenden Kapitel gewidmet. Du wirst sehen: Professionelles Projektmanagement ist im Grunde ganz einfach und hat nichts mit übertriebenem Aufwand zu tun – im Gegenteil, du sparst Zeit und gewinnst dabei mehr Spaß und Erfolg.

Negative Einstellung → negative Wortwahl → negative Reaktion des Auftraggebers → immer noch unklare Auftragslage

Eine der negativsten Einstellungen für die Auftragsklärung ist die folgende: „Was soll's? Unsere Auftraggeber sind doch alle total unentschlossen. Da überlegt sich doch keiner was.“ Diese Einstellung führt zu Passivität. Und Passivität macht aus einem unklaren Auftrag keinen klaren Auftrag. Mit einer negativen Einstellung verärgerst du nicht nur Auftraggeber, du schadest auch dir selbst.

Zwei Säulen der Auftragsklärung



Mach dir im Augenblick der Auftragserteilung deine spontan negative Einstellung bewusst. Lass sie für einen Augenblick zu. Denn was man bekämpft, wird nur noch stärker. Dann entwickle eine positive Einstellung.

Du kennst vielleicht das Beispiel vom halbvollen/halbleeren Glas: ein Ding – zwei Einstellungen. Du kannst es sehen wie du willst – die Frage ist: Welche Sichtweise hilft dir weiter? Betrachte es so, dass es dir möglichst viel bringt.

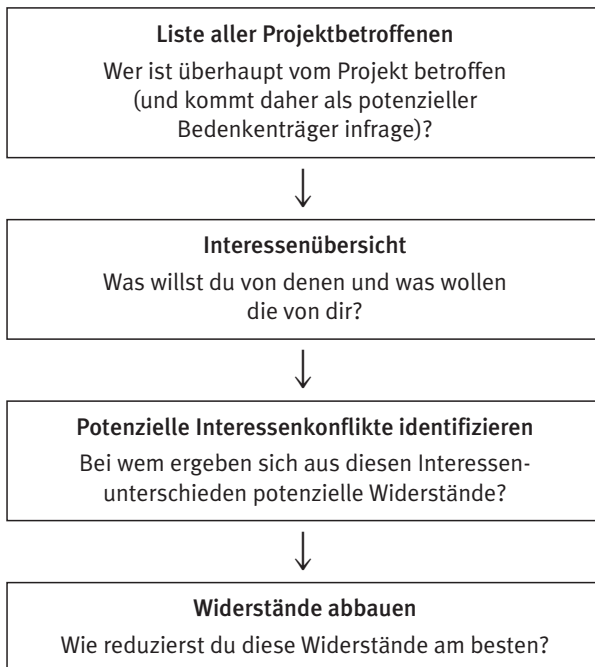
Erfahrene Projektleiter sind Meister im Entwickeln konstruktiver Einstellungen. Ja, Einstellungen muss man entwickeln, man muss daran arbeiten.

Mit Widerständen umgehen: Kontextklärung

dich: Aus welcher Ecke können wir mit welchen Widerständen rechnen? So erstaunlich das klingt: Weil sie sich diese einfache Frage nicht stellen, geraten Projektleiter in Schwierigkeiten. Sich das zu fragen, heißt im Projektmanagement kurz Kontextklärung oder Stakeholder-Analyse. Der Zusammenhang ist einfach:

Je unklarer dir das Projektumfeld ist, desto höher ist das Risiko, auf Widerstände zu stoßen. Je besser du deine Stakeholder kennlernst, desto stärker sinkt das Widerstandsrisiko. Je kompetenter du deine Kontextklärung durchführst, desto weniger werden du und dein Projekt unter Widerständen leiden.

Die vier Schritte der Kontextklärung



Kontextklärung: Widerstände managen

Wer ist vom Projekt betroffen?

Um sich einen Überblick über die potenziellen Widerstände gegen das Projekt zu verschaffen, liste sämtliche Stakeholder, das heißt Auftraggeber, Benutzer, Teammitglieder, Produzenten, Supporter, Serviceleute etc. auf – eben jene Menschen, die unmittelbar oder mittelbar mit deinem Projekt in Kontakt kommen werden.

Was willst du und was wollen die anderen?

Anhand dieser Liste sämtlicher unmittelbar und mittelbar Projektbetroffener lässt sich im Vorfeld hinterfragen: Welche von diesen werden Widerstände entwickeln? Das hängt lediglich von zwei Dingen ab: nämlich davon, was du von den Betroffenen willst und was diese von dir wollen.

Passt beides zusammen, ist kaum mit Widerständen zu rechnen. Ergibt sich jedoch ein Widerspruch zwischen beiden Interessen, wirst du diesen Widerspruch als Widerstand erleben – oder diesen Widerspruch beheben, noch bevor Widerstand entsteht. Je nachdem, wofür du dich entscheidest.

Geh dabei systematisch vor. Es wäre ärgerlich, wenn du potenziellen Widerstand übersehen würdest. Liste dazu einfach beide Interessen auf, am besten direkt in die vorhandene Übersicht der potenziellen Bedenkensträger:

Interessenübersicht der Stakeholder

Stakeholder	Was ich von ihnen brauche	Was sie von mir wollen
Benutzer	<ul style="list-style-type: none">● Akzeptanz unseres Projektergebnisses● Bereitschaft, sich auf etwas Neues einzustellen	<ul style="list-style-type: none">● einfache Bedienung● einige wollen einfach nichts Neues lernen
Auftraggeber	<ul style="list-style-type: none">● Abnahme● 50.000 Euro	<ul style="list-style-type: none">● bahnbrechendes Produkt● möglichst geringe Kosten
...

Die meisten Projektleiter machen einen Fehler bei der ersten Frage: Was will ich von den Betroffenen? Sie denken zu materialistisch. Sie denken an Arbeitsmittel oder Daten, die sie von einer bestimmten Zielgruppe brauchen. Doch das greift zu kurz. Prüfe darüber hinaus, ob du von der Zielgruppe Folgendes benötigst:

- Spezielle Mitarbeiter
- Zeit
- Budget
- Akzeptanz
- Offizielle Freigabe
- Unterstützung
- Wohlwollen etc.

Das Beispiel unseres Projektleiters, der ein neues E-Mail-System entwerfen sollte und die auftretenden Widerstände als „politisch“ abtat, beging einen kapitalen Fehler bei der Kontextklärung. Er dachte zu materialistisch und übersah, dass er von den Benutzern Akzeptanz für sein Projekt benötigte. Er ging einfach davon aus, dass sich diese von selbst einstellt, weil das Projekt doch „so toll ist!“. Vielleicht für das Projektteam, aber nicht für die Betroffenen. Wenigstens ist es gefährlich, davon auszugehen.

Akzeptanz ist nicht einfach da. Sie muss erarbeitet werden.

Menschen akzeptieren ein Projekt nicht allein deshalb, weil sie im gleichen Unternehmen arbeiten. Sie akzeptieren es erst, wenn sie sehen, dass es ihren Interessen dient. Viele Projektleiter sind dabei zu voreilig: „Ist doch klar, was die von mir wollen – ein besseres System!“ Irrtum! Für die Interessen der Betroffenen gilt immer noch:

Interessen sind nicht das, was du dafür hältst, sondern das, was die Betroffenen tatsächlich interessiert.

Viele Projektleiter lügen sich an diesem Punkt selbst in die Tasche: „Was mich am Projekt interessiert, interessiert auch die anderen.“ Das ist ein Irrtum.

Kontextklärung: Widerstände managen

Versuch nicht, die Interessen der Betroffenen zu erraten. Frag sie lieber. Die Leute kennen ihren eigenen Nutzen am besten. Fragen hat noch nie geschadet.

Sobald du diesen Schritt der Kontextklärung tatsächlich einmal durchgeführst hast, wirst du einen erstaunlichen Effekt erleben: Du wirst einige Zielgruppen nicht mehr für gnadenlose Idioten sehen. Du wirst erkennen, dass deine Einwände eben nicht „politisch“ oder einfach nur dumm sind. Vielmehr wird dir klar werden:

Menschen verhalten sich absolut logisch in Bezug auf ihre jeweiligen Interessen.

Wenn du diese Interessen kennst, kannst du daraus jeden denkbaren Widerstand ableiten, den ein Betroffener gegen dein Projekt entwickeln könnte – noch bevor der Betroffene selbst diesen Einwand überhaupt ausspricht. Mehr noch: Du lernst, die Bedenkensträger zu verstehen. Du erkennst, dass der vormals „blöde Heini“ gar kein Idiot ist, weil du dich aus seiner Interessenlage heraus wahrscheinlich genauso verhalten würdest. Bist du erst einmal zu dieser Erkenntnis gelangt, hast du einen großen Vorteil für deine Verhandlungen gewonnen: Du verstehst deinen Verhandlungspartner.

Bei wem könnte es Widerstände geben?

Allein aus der Interessenübersicht erkennst du oft schon auf den ersten Blick, wo du mit Widerständen rechnen kannst oder musst. Verschaff dir den nötigen Überblick in einer vierten Spalte der Interessenübersicht, indem du folgende Symbole ergänzt:

- ☺ von hier kommt Unterstützung
- ☹ diese sind neutral bis gleichgültig
- ⊗ hier ist Widerstand zu erwarten

Die Widerstandsübersicht

Projekt-betroffene	Was ich von ihnen brauche	Was sie von mir wollen	Zu erwartende Widerstände
Benutzer	<ul style="list-style-type: none"> ● Akzeptanz unseres Projektergebnisses ● Bereitschaft, sich auf etwas Neues einzustellen 	<ul style="list-style-type: none"> ● einfache Bedienung 	☺
		<ul style="list-style-type: none"> ● einige wollen einfach nichts Neues lernen 	☹
Auftrag-geber	<ul style="list-style-type: none"> ● Abnahme ● 50.000 Euro 	<ul style="list-style-type: none"> ● bahnbrechendes Produkt 	☺
		<ul style="list-style-type: none"> ● möglichst geringe Kosten 	☹
...	

Mit dieser Übersicht erkennst du, aus welcher Ecke Widerstand zu erwarten ist. Das ist nützlich. Denn so kannst du diese Widerstände antizipieren und dich entsprechend darauf vorbereiten. In den meisten Fällen benötigst du nicht mehr als ein bisschen Voraussicht und etwas Verhandlungsgeschick.

Warum machen das dann nicht alle?

Warum wird in so vielen Projekten keine Kontextklärung gemacht, obwohl es so einfach ist? Warum werden stattdessen komplette Projekte einfach an internen und externen Zielgruppen vorbei entwickelt? Weil es sehr viel bequemer ist, sich nicht mit Widerständen auseinanderzusetzen:

- „Das verkompliziert die Sache doch nur.“
- „Die wissen doch sowieso nicht, was sie wollen!“

Im Gegenteil, jeder Mensch weiß, was er will, oder zumindest, was er nicht will. Wer das Gegenteil behauptet, hat einfach keine Lust, diese Wünsche zu erfragen. Und das aus gutem Grund: Niemand möchte hören, was ihm zusätzlich Aufwand macht oder was er möglicherweise nicht leisten kann. Das

Das Gantt-Diagramm: die grafische Darstellung

Das Gantt-Diagramm ist das weltweit am häufigsten bei der Projektplanung verwendete Diagramm.

Das Gantt-Diagramm

Tätigkeit	Wer?	Std.	Januar				Februar				März				April				Mai			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Motor kaufen	Karin	15	■	■	■	■	■	■	■													
Markteinf. konz.	Peter	20																				
Gehäuse entwerfen	Karin	60																				
Modell bauen	Jana	20																				
Gehäuse abnehmen	Nadine	2																				

Wenn eine Projektleitung dem Vorgesetzten, einem Kollegen oder einem Kunden einen Plan von ihrem Projekt zeigt, dann meist in Form eines Gantt-Diagramms. Es ist selbst für einen Laien (wie etwa deinem Kunden oder Auftraggeber) auf den ersten Blick verständlich, es ist übersichtlich, praktisch und vor allem schnell erstellt. Du musst noch nicht einmal die Maske dafür selbst erstellen, sondern kannst es dir inzwischen sogar aus dem Internet herunterladen (z. B. auf meiner Webseite unter: www.psconsult.de/projektmanagement-vorlagen).

Im Prinzip ist das Gantt-Diagramm einfach nur ein Kalender. Es ist ein Diagramm, bei dem horizontal die Tage oder Wochen eingetragen sind und auf der linken Seite vertikal alle Aktivitäten. Was zuerst begonnen wird, steht oben. Im Diagramm wird zwischen dem Start- und dem Endtermin jeder Tätigkeit ein Balken eingezeichnet. Diese einfache Darstellung bietet große Vorteile:

- Du verschläfst keine Aktivitäten, weil du jederzeit auf den ersten Blick sehen kannst, wann du beginnen musst.
- Du überziehst keine Aktivitäten, weil du den Endtermin täglich vor Augen hast.
- Du siehst genau, welche nachfolgenden Tätigkeiten sich aufgrund eines nicht eingehaltenen Endtermins hinauszögern.