

# Überleben im Projekt

## Überleben im Projekt

### 10 Projektfallen und wie man sie umgeht

Wie geht man als ProjektmanagerIn mit typisch wiederkehrenden schwierigen Projektsituationen um? Welche Lösungsansätze gibt es für Projektverantwortliche, die nicht mehr länger in bestimmte Fallen tappen wollen?

Viele Projektmanagement-Bücher beschäftigen sich mit der idealen Theorie, in der ein Team nach geeigneten Kriterien zusammengestellt wird, alle beteiligten Untnehmenseinheiten an einem Strang ziehen und jeweils die für das Projekt und das Unternehmen besten Entscheidungen getroffen werden.

In der Praxis stellen sich allerdings oft andere Probleme als üblicherweise beschrieben. Daher gibt es glücklicherweise auch Bücher, die sich als praxisorientierte Ratgeber verstehen, wozu das Werk von Klaus D. Tumuscheit gehört, der seit 1990 als selbständiger Unternehmensberater arbeitet,

als erfahrener Experte für Projektmanagement gilt und mehrere erfolgreiche Bücher zu dem Thema verfasst hat.

**Er vertritt eine klare Linie.** Projektmanager brauchen Zivilcourage, müssen Konflikte unverzüglich angehen und auf den Tisch legen, das Gespräch suchen, Lösungsvorschläge präsentieren und die Beteiligten ins Boot holen. Keine Angst, vieles davon kann man lernen, durch Arbeitstechniken, durch Kurse, durch Anwendung.

Projektmanager fallen nicht vom Himmel, aber sie sind in der Lage, reflektiert zu handeln und ihr Lösungsrepertoire zu erweitern.

Das Buch beginnt für meinen Geschmack etwas reißerisch, kommt aber nach wenigen Seiten rasch inhaltlich in Fahrt. **Im ersten Teil, vom Kick-off bis zum Projektende,**

beschreibt er gängige Situationen und Herausforderungen, die bei Projektstart und –übergabe, bei Grob- und Detailplanung sowie der nachfolgenden Realisierung anzutreffen sind.

Er vertraut weniger auf Werkzeuge und Tools, ihm ist beispielsweise wichtiger, dass Arbeitspakete sauber beschrieben und deren Inhalt von den Beteiligten verstanden wird, als das Augenmerk zu sehr auf Netzwerkpläne zu legen, die nur von wenigen gelesen und verstanden werden.

Projektmanager sollen keine Romane erzählen, sie sollen sich bei jeder Aufgabenstellung, bei jedem Bericht, bei jedem Vorschlag, auf die vier wichtigen Stellschrauben eines Projekts konzentrieren:

#### Die Vier Stellschrauben:

- Ziele
- Termine
- Kosten
- Personalkapazitäten

Die Auswirkungen darauf zu berücksichtigen und verständlich zu berichten, so Klaus D. Tumuscheit, sei eine der wesentlichen Aufgaben eines Projektmanagers, was er anhand zahlreicher Beispiele demonstriert.

**Im zweiten Teil des Buches** stellt er typische Projektsituationen vor, für die er Survival-Strategien parat hält.

#### Die ewigen Projektfallen:

- Die Optimismusfalle
- Die Entscheidungs-Arthrose
- Der Tyrannosaurus-Effekt
- Die Sozialkompetenzfalle
- Die Parkplatzfalle
- Die Fachexpertenfalle
- Die Quertreiberfalle
- Die Werkzeugfalle
- Sinnlose Sitzungen
- Die Ressourcenfalle

Bereits aufgrund der Titel wird sich wahrscheinlich bei jedem in dem Metier Tätigen die eine oder andere Erinnerung an eine spezifische Erfahrung einstellen, ein Zeichen, dass die Situationen gut gewählt sind, wenngleich zehn Beispiele, selbst wenn sie wichtig und typisch sind, natürlich nur einen Teilumfang der im Projektmanagement vorkommenden Szenarien abbilden können.

Für jede dieser Fallen gibt der Autor praxisorientierte Beschreibungen, worauf man jeweils als Projektmanager achten soll und wie man versuchen kann, lösungsorientiert mit solchen Gegebenheiten umzugehen. Die vorgeschlagenen Vorgehensweisen sind meiner Meinung nach tauglich und

werden in vielen Fällen

mehr Erfolg haben als typische Reaktionsmuster, in die man nur zu leicht hinein fallen kann, wenn man nicht darauf achtet.

Alle der gezeigten Probleme werden sich durch die vorgestellten Methoden nicht immer so idealtypisch auflösen lassen, wie es uns der Autor glauben machen will, trotzdem sind die Ansätze verständlich und mit wenig Aufwand umzusetzen. Sie versprechen durchaus eine gute Aussicht auf Erfolg.

Im dritten und letzten Teil des Buches behandelt er noch das Thema **Multi-Projektmanagement für Topmanager** und die daraus resultierende Transparenz, die nicht in jedem Unternehmen von allen Verantwortlichen in gleichem Ausmaß gewünscht wird, ein möglicher Hindernisfaktor bei der Etablierung von neuen Methoden und besseren Projektergebnissen.

**An wen wendet sich das Buch?** Vor allem an Projektmanager, die bereits Erfahrungen im Geschäft gesammelt haben, egal ob viel oder wenig, wobei ich glaube, dass jene mit wenig bis mittlerer Erfahrung am meisten davon profitieren können. Für Anfänger ist es absolut tauglich, sofern es nicht ihr erstes Projektmanagement-Buch ist. Sie sollten unbedingt zuerst Ausbildungsschritte setzen, die ihnen einen strukturierten Überblick über das Handwerk geben.

Das Buch ist leicht zu lesen, flüssig geschrieben, die Lösungen werden manchmal fast schon zu vereinfachend als hundertprozentig erfolgversprechend beschrieben, was in Wirklichkeit natürlich nicht immer so sein wird.

Auch sehr erfahrene Projektleiter werden von dem Buch profitieren, sie können sich beispielsweise jene Situationen herauspicken, die sie schon erlebt haben und für die sie bisher noch kein ideales Rezept gefunden haben.

## **Überleben im Projekt**

Autor: **Klaus D. Tumascheit**

Verlag: Redline Wirtschaftsverlag

ISBN: 978-3636012913

208 Seiten, EUR 9,90

Taschenbuchausgabe von 2007

Erstmals erschienen 1998 im Orell Füssli Verlag