

# Vorwort

## Warum dieses Buch?

Im Laufe meiner Tätigkeit als Leiter zahlreicher erst kleinerer, dann großer Projekte hatte ich oft den Eindruck, dass Projekte doch anders funktionieren als es die einschlägige Literatur beschreibt. Es fehlten mir das zyklische Prozessdenken in Projekten, der Umgang mit komplexen, nicht algorithmisierbaren Vorgängen, die Intuition, die tatsächlich benötigten Kompetenzen und der Fokus auf das, was sich in der Praxis als entscheidend erweist.

Man kann es kaum besser als DeMarco und Lister auf den Punkt bringen: „Sie sind wie ein Komödiant, der auf einer dunklen Straße seine Schlüssel verliert und sie auf der Nachbarstraße sucht, weil – wie er erklärt – ‚das Licht dort besser sei.‘“ (DeMarco und Lister 1999).

Heute bin ich sowohl für mein eigenes kleines Team von Führungskräften als auch für mittlerweile Tausende von Studenten auf zwei Kontinenten verantwortlich. Deshalb fühle ich mich dazu verpflichtet, den Schlüssel dort zu suchen, wo er verloren gegangen ist.

Angesichts der Komplexität von Projekten erachte ich den kybernetischen Ansatz als vielversprechend. Wir können nicht alles planen und vorhersehen, können aber mit Erfolg die Rückkoppelung auf vielen Ebenen meistern: Projekt, Prozesse, Entscheidungen.

Eine der Schlüsselerkenntnisse und infolgedessen ein maßgeblicher Bestandteil dieses Buches ist die Bedeutung der Persönlichkeit des Projektleiters für den Verlauf eines Projekts. Sein erfolgreiches Selbstmanagement sehe ich als ebenso wichtig an wie die Bewältigung all der anderen Aufgaben und Herausforderungen.

Dieses Buch versucht realitätsnah der tatsächlichen Situation eines Projekts gerecht zu werden und orientiert sich an der vor kurzem erst erschienenen Norm ISO 21500:2012. Berücksichtigt wird ebenfalls der gerade publizierte Standard HERMES 5 (2013) der Schweizerischen Eidgenossenschaft. Das Buch zieht die besten der weltweit veröffentlichten Beiträge zu diesem Thema heran und stellt dem Leser ein knapp formuliertes und doch effizientes Werkzeug zur Verfügung. Sehr einfach in der Anwendung unterstützt es den Projektleiter in der intuitiven Wahrnehmung seiner Aufgaben. Der bisherige Erfolg dieser Methode spricht für sich.

## Was ist neu?

Auf Basis professioneller Praxiserfahrung in Projekten wurden alle relevanten Beiträge (und das waren eine ganze Menge!) den entsprechenden Bereichen zugeordnet. Nur sehr wenige deckten die ganze Bandbreite des Managements ab, so wie ich es jeden Tag sehe und erlebe.

Daher bietet dieses Buch eine Reihe innovativer, bisher nicht publizierter Methoden und Verfahren, die realitätsnah und von hohem praktischem Wert sind:

- Projektführung in diesem Buch versteht sich gemäß ISO 21500:2012 als ein Gefüge von in ein kybernetisches System eingebunden Prozessen.
- Anders als in der ISO Norm, welche diese Prozesse nach Phasen (Initiierung, Planung, Umsetzung und Abschluss) ordnet, werden alle diese Prozesse nebeneinander gestellt und gleichwertig behandelt. Die Projektführung setzt die Prioritäten und aktiviert sie.
- Die 2013 veröffentlichte HERMES 5 Projektmanagementmethode wird angemessen berücksichtigt.
- Der Projektleiter sollte handeln und nicht eine Bibel voller guter Ratschläge unter dem Arm herumtragen. Deswegen wird hier auf die simple Systematik einer Uhr zurückgegriffen. Das mentale Modell des L-Timers® hat zur Aufgabe, das richtige Handeln zur rechten Zeit zu lancieren und alle kybernetischen Prozesse zweiter Ordnung ununterbrochen am Laufen zu halten.
- Der Faktor Mensch, maßgeblich entscheidend für den Erfolg eines Projekts, hat in diesem Buch eine zentrale Bedeutung. Er wird in mehreren Prozessen behandelt und ist damit den administrativen Prozessen ebenbürtig. Diese Sichtweise macht es dem Projektleiter möglich, die richtigen Prioritäten zu setzen und damit eine höhere Effizienz des Teams zu bewirken.
- Die kulturellen Einflüsse müssen beim Aufbau eines Teams über gemeinhin anerkannte Regeln des sogenannten wissenschaftlichen Managements hinaus gehen.
- Der Projektleiter muss in den Beschaffungsprozess eingebunden werden. Die breit abgestützten WTO/GPA Regeln bieten auch für die Privatwirtschaft eine ganz hervorragende Grundlage.
- Integration bedeutet Vernetzung. Drei „P“s müssen zusammenkommen: Das Produkt, der Prozess und die Personen.
- Das Wissensmanagement eines Projekts wird gemäß Nonaka und Takeuchi gehandhabt und die operativen Teilprozesse werden auf wirksame und effiziente Unterstützung des Wissenstransfers zwischen allen Projektstakeholder hin optimiert.

- Eine neuartige Methode der Erstellung eines Projekthandbuches wird eingeführt. Ihre Neuartigkeit drückt sich darin aus, dass die Anforderungen an das Projektmanagement auf Grundlage von Kundenbedürfnissen zu erstellen sind.
- Mitarbeiter werden nach dem MBTI (Myers-Briggs Typenindikator) auf ihre Eignung für ihre Aufgaben hin überprüft. Vielleicht unterziehen Sie sich selbst oder ihre Teammitarbeiter einmal diesem Test (Achtung: Es ist nur ein Indikator!). Berücksichtigt wird ebenfalls der Einfluss von informellen Rollen (ebenfalls mit Testmöglichkeit, beispielsweise nach Belbin) auf die Effizienz des Teams und später auch auf die Kommunikation innerhalb des Teams.
- Es gibt kaum ein Vorhaben, bei dem nicht früher oder später Konflikte auftauchen. Deshalb ist ein Projektleiter gut beraten, sich darauf vorzubereiten. Die kreative und wirksame Technik PACTAR (span. verhandeln) für Konfliktlösungen wurde speziell für Konflikte in Projekten konzipiert.
- Kommunikation ist ein Schlüsselfaktor für den Erfolg eines Projekts. Ein innovatives Kommunikationsmodell, basierend auf der Transaktionsanalyse von Eric Berne, setzt die Persönlichkeiten nach MBTI und ihre informellen Rollen im Projekt in Beziehung zueinander.
- Alle Projektstakeholder haben den Projektleiter im Blick. Sein Selbstmanagement beeinflusst das Projekt und auch die Art und Weise, wie Projektstakeholder das Projekt wahrnehmen. Sein kybernetisches, auf dem Wertesystem Max Schelers basierendes Denken fördert die Fähigkeit, sinnorientierte Entscheidungen zu treffen.
- Ein holistischer Führungsansatz, welcher auch das Inventar der leistungsbeeinflussenden Motivatoren umfasst, wird im LEAD-Modell des Autors zusammengefasst: Launch (Start), Engage (Engagement des Teams), Act (Handeln) und Deliver (Liefen).
- Das Buch zeichnet sich durch eine sehr transparente, klare und nachvollziehbare Gliederung aus. Alle Kapitel sind nach Uhrzeiten geordnet und beginnen mit 07:00 Zielverwirklichungsmanagement. Am Anfang eines jeden Kapitels finden Sie einen kurzen Überblick, dann folgen Ablauf, Methoden, Techniken und Werkzeuge, Vorlagen und Checklisten.
- Hervorzuheben ist auch die umfassende Literaturliste mit über 400 hochaktuellen Titeln. Sicher können auch Sie Nutzen aus dieser „Schatzkiste“ ziehen!

Sind das nicht bereits Gründe genug, um sich eingehender mit diesem Buch zu befassen?

## Wer sollte dieses Buch lesen?

**Projektleiter**, die oft mit komplexen und schwierig zu kalkulierenden Unternehmungen konfrontiert werden, finden in diesem Buch geprüfte Werkzeuge. Die logischen, verständlichen Vorgaben und Checklisten umfassen alle Vorgänge in einem Projekt. Die Einschätzung von Komplexität und Risiko ist jedoch stark persönlichkeitsabhängig – deshalb kann jeder die passenden Maßnahmen, Methoden und Techniken für das eigene Projekt selbst zusammenstellen, maßgeschneidert auf die jeweiligen Möglichkeiten und Fähigkeiten. Die nötige Balance zwischen den Bereichen wird dabei durch ein wohldurchdachtes Gewichtungsschema sichergestellt. So kann mittels der Anleitung in diesem Buch ein Projektführungshandbuch erstellt werden, das ganz speziell auf Ihr Projekt zugeschnitten ist.

So handle ich bei all meinen Projekten - und ich habe bis heute nichts vermisst.

Die Sichtweisen eines **Projektleiters auf Seiten des Zulieferers** oder auf Seiten des Abnehmers unterscheiden sich voneinander. Ersterer muss sich beim Aufbau seines Projekts an technologischen und produktionstechnischen Möglichkeiten orientieren. Für den letzteren steht die Anwendung der Projektergebnisse im Vordergrund. Trotzdem finden sich beim **Projektleiter auf Seiten des Abnehmers** in den meisten Fällen auch Verflechtungen mit Gebieten des Projektleiters auf Seiten des Zulieferers. Demnach muss er sich auch den Herausforderungen sowohl technologischer und organisatorischer als auch sozialer Art stellen, ja manchmal über den üblichen Rahmen des Projektmanagements weit hinaus. Auch in solchen Fällen findet der Projektleiter speziell auf ihn abgestimmte Hilfe in diesem Buch. Die Probleme werden angesprochen und mit sorgfältig ausgewählten Methoden und Verfahren effizient angegangen. Ein ganzes Kapitel ist der Vernetzung gewidmet, ein anderes den WTO Beschaffungsregeln, die von der Mehrheit der nationalen Rechtssysteme übernommen werden. Das Planungs-, Kontroll-, Risiko- und Änderungsmanagement sowie noch einige andere in diesem Buch behandelte Themen sind zweifellos für beide Sichtweisen relevant.

**Projektleiter, die bereits einige Erfahrung auf ihrem Gebiet haben**, werden die Kapitel über den Faktor Mensch besonders aufschlussreich und auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten finden. Vom Umgang mit informalen Rollen in Projekten bis hin zur Entscheidung, einem Mitarbeiter mehr Verantwortung und auch Führung zuzugestehen, werden alle relevanten Themen der Mitarbeiterführung behandelt.

Die schrittweise Erklärung der Projektmanagementprozesse und die verständliche Navigation durch die Materie (die Kapitel weisen alle die gleiche Gliederung auf)

macht das umfassende und trotzdem leicht verständliche Werk auch für **Studierende** und allgemein für diejenigen interessant, die sich Basiswissen über Projektführung aneignen möchten.

Basierend auf dem kybernetischen Ansatz, der methodischen, in diesem Buch präsentierten Aufarbeitung einzelner Themen und einem andragogischen, d. h. auf Erwachsenenbildung ausgerichteten Lehrkonzept sind eine ganze Anzahl von Lehrgängen entwickelt worden, die an verschiedenen Universitäten in Europa und Asien angeboten werden. Hierzu können von der Webseite [www.l-timer.com](http://www.l-timer.com) englischsprachige PowerPoint-Präsentationen heruntergeladen werden. Auch **Pädagogen** werden hier effiziente Unterstützung finden.

Ich kenne etliche erfolgreiche **Projektleiterinnen**, die hier natürlich nicht übergangen werden sollen. So gilt etwa meine Bewunderung Frau Angelika Gifford, Microsoft EMEA Enterprise Services Head of Public Sector, die mit dem prestigeträchtigen Preis „Managerin des Jahres“ ausgezeichnet wurde. Nach der Überzeugung des Autors kommt dem Faktor Mensch im Rahmen des Projektmanagements eine ausgesprochen große Bedeutung zu und Frau Gifford verkörpert durch ihren Führungsstil genau diese Überzeugung. Folglich soll eine Fotografie von Frau Gifford am Anfang des zweiten, den Prozessen rund um den Faktor Mensch gewidmeten Teils dieses Buches sinnbildlich für diese Überzeugung stehen. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird zwar stets die männliche Form verwendet, doch liegt es in der Absicht des Autors, seinen Leserkreis geschlechtsunabhängig anzusprechen.

## Dank

Dieses Buch greift die L-Timer® Methode meiner früheren Werke auf. Ich möchte all jenen danken, die geholfen haben, meine früheren Bücher zu verwirklichen. Sie haben den Grundstein für meinen weiteren Werdegang gelegt. Mein Dank gilt insbesondere der Geschäftsleitung der Wistar Informatik AG in Bern, Herrn Jörg Schildknecht und Frau Beatrice Wälti.

Mein englischsprachiges Buch, welches wesentlich die Inhalte dieses Buches geprägt hat, haben sehr kompetent und rasch Frau Sandra Liisa Hint und Herr Daniel Wylegala (Philipps-Universität Marburg) übersetzt und editiert. Die zahlreiche Fachdiskussionen haben die Inhalte dieses Buches maßgebend geprägt.

Danken möchte ich auch dem Verlag Springer Vieweg für das mir entgegengebrachte Vertrauen. Ferner möchte ich mich in diesem Zusammenhang insbesondere bei Herrn Dipl.-Ing. Bernd Hanseemann und bei Frau Maren Mithöfer für die exzellente Zusammenarbeit bei der Veröffentlichung des Werkes bedanken.

Die Person, die mich von Anfang an unermüdlich unterstützt und meine Motivation stets gestärkt hat, war mein Vater.

Ihnen allen möchte ich meine tiefe Dankbarkeit ausdrücken.

IT-Projektmanagement als kybernetisches System  
Intelligente Entscheidungsfindung in der  
Projektführung durch Feedback

Lent, B.

2013, XXVI, 546 S. 161 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-8348-2511-7