

# PROLOG

*Sommerurlaub in den Hohen Tauern: Was nicht fehlen durfte, war eine geführte Bergwanderung zum Fuße der Pasterze, einem Gletscher am Großglockner. Und ein Stück über diesen Gletscher hinaus. Beeindruckend! Wir kamen an eisblauen Gletscherspalten vorbei, aus denen uns die Kälte regelrecht anwehte. Das erinnerte uns wieder daran, dass unter unseren Füßen kein fester Boden, sondern nur Dutzende Meter Eis waren. Problematisch war die Wanderung trotzdem nicht. Für uns zumindest.*

*Als uns eine zweite Wandergruppe ohne Bergführer entgegenkam, fragten wir uns schon von Weitem, warum diese Leute so schlitterten und rutschten. Obwohl sie einander stützten, hatten sie die größten Schwierigkeiten, sich auf den Beinen zu halten. Als sie vor uns standen, verstanden wir es besser: Sie trugen Turnschuhe – ganz ohne Profil. Ein paar der Frauen waren sogar mit Ballerinas gestartet. Wir dagegen waren mit Wanderschuhen ausgerüstet. Sie gaben uns festen Halt.*

*In diesem Moment wurde mir klar: Glatt ist zwar der Gletscher. Doch ob man auf dem Eis ins Rutschen kommt oder nicht, liegt allein am Schuhwerk.*

Bei Projekten ist das ähnlich: Gerät ein Projekt ins Schlittern, liegt das nicht an dieser Organisationsform an sich. Hierarchielosigkeit, ungewohnte Teamzusammensetzung, neue Arbeitsformen – das alles sind keine Gründe für Schwierigkeiten. Das Arbeiten in Projekten setzt nur eine andere Art voraus, mit Problemen umzugehen und passende Lösungen zu finden. Auch die Rahmenbedingungen, mit denen gestartet wird – schwierige Aufgabe, enger Zeitplan, bescheidenes Budget –, sind nicht dafür verantwortlich, wenn es unrund läuft. Die Unglücksfälle, die sich bei manchen Projekten häufen, ebenfalls nicht: kranke Teammitglieder, defektes Arbeitsmaterial, technische Probleme. An all diesen Dingen liegt es nicht. Das kann ich nach 20 Jahren Berufserfahrung als Projektleiterin und Beraterin in Sachen Projektmanagement mit Sicherheit sagen.

Ich habe Projekte erlebt, die einen extrem knappen Zeitplan und ein ebenso knappes Budget hatten. Darunter eines, bei dem, während es lief, immer neue Anforderungen ans Ergebnis gestellt wurden. Zudem stellte sich heraus,

dass eine neue Technologie sehr fehleranfällig oder gar nicht einsetzbar war. Dieses Projekt dennoch zum Ziel zu führen, das sah nach einer Mission Impossible aus – trotzdem gelang es. Trotz aller schwierigen äußeren Umstände hatte ich keinen Moment lang den Eindruck, dass das Projektteam ins Schlittern geriet. Wieso? Weil die Leute mit der richtigen Ausrüstung an die Sache herangegangen sind. Und damit meine ich nicht Laptops, Software und Zeitbudget, sondern die innere Einstellung zur Projektarbeit, die Methoden und Arbeitsgewohnheiten im Projekt. Wer da gut aufgestellt ist, den können auch schwierige Bedingungen nicht erschrecken.

Ob ein Projekt ins Rutschen gerät oder nicht, liegt nicht an den Vorgaben von außen, sondern einzig und allein daran, wie Sie den Herausforderungen begegnen. Egal, was in Ihrem Projekt passiert: Sie können immer einen Weg finden, damit umzugehen. Ob Sie feststellen, dass die Projektplanung weit von der Realität entfernt ist, ob es innerhalb des Teams Unklarheiten darüber gibt, wer wofür zuständig ist, ob Ihnen Verlässlichkeit fehlt, ob es Konflikte im Team gibt, ob neue Umstände Ihren Plan über den Haufen werfen oder ob gar die ganz große Katastrophe übers Projekt hereingebrochen ist: In jeder prekären Situation haben Sie es in der Hand, das Beste daraus zu machen. Auch wenn die Situation noch so ausweglos erscheint: Sie ist es nicht.

Für jede Art der Fortbewegung, jeden Untergrund, jede Situation gibt es das richtige Schuhwerk – Joggingschuhe, Wanderschuhe, Kletterschuhe, Tanzschuhe, Business-Schuhe oder High Heels. Genauso gibt es für jede Herausforderung im Projektmanagement die richtige Herangehensweise. Mit einem entscheidenden Unterschied: Wenn Sie auf halbem Weg zum Berggipfel feststellen, dass Ihre Turnschuhe nicht genügend Halt geben, nützen Ihnen die Wanderschuhe nichts, die im Hotel liegen. Sie können Ihr Schuhwerk nicht mehr tauschen. Aber Ihr Vorgehen bei der Lenkung von Projekten können Sie jederzeit ändern. Sie müssen nur wissen wie. Und vor allem: Sie müssen es auch tun, denn Sie als Projektleiter sind verantwortlich für den Erfolg.

Mit diesem Buch stelle ich Ihnen eine Art Schuhschrank bereit, der Sie für jede Projektsituation optimal ausstattet, ein Sortiment an Methoden für jeden Projektbedarf. Damit Sie immer sicher zum Gipfel kommen. Und wieder sicher hinunter.