

Bianca
Fuhrmann

PROJEKT- VOODOO

Wie Sie die Tücken des
Projektalltags meistern
und selbst verfahrene
Projekte in Erfolge
verwandeln



GABAL

INHALT

Vorwort: Erfolgreiche Projekte sind keine Hexerei! 13

1 Projektleiter 19

- 1.1 Herausforderung: Warum es Projektleiter heute so schwer haben 19**
- 1.2 Projekterfolg: Was ist das denn? 22**
- 1.3 Projekt-Voodoo-Leitfaden: ein Fundament für alle Projektlagen 24**

2 Zombie-Projekte 29

- 2.1 Besessenheit: Unternehmen in Projekttrance 33**
 - Projektinflation: die wundersame Vermehrung 36
 - Projektleiterinflation: das Schneeballsystem 39
 - Rollenfalle: Bin ich nun der Master oder nicht? 40
 - Prozessfalle: die dunkle Seite der Macht 42
 - Entscheidungsfalle: Ein dreifaches Hoch auf die Bürokratie! 43
 - Projektflucht: die Vogel-Strauß-Taktik 50
 - Projektwiedergeburt: alle Jahre wieder 51
 - Kompakt 52
 - Projekt-Voodoo-Tipp 53
- 2.2 Fluch: Wir fangen schon mal an 54**
 - Ziele und Nichtziele: Wie, das auch noch? 58
 - Umfeldanalyse: Wie sieht das Voodoo-Nadelkissen aus? 59

Magische Zielscheibe: zielsicher ins Schwarze	60
Abschätzmethoden: Wie viele Nadeln braucht das Projekt?	63
Zeitplanung: die tickende Zeitbombe	66
Verantwortlichkeiten: Ene, mene, muh und raus bist du!	68
Realitätscheck: Klarheit für Sternengucker	68
Entscheidungsvorlagen: Ihr bester Draht nach oben	69
Projektvertrag: Machen Sie den Sack zu!	70
Kompakt	71
Projekt-Voodoo-Tipp	72
2.3 Angst: Hierarchie statt Kompetenz	73
Reptiliengehirn: Die Urzeit ist noch nicht vorbei!	75
Voodoo-Relaxing: Auch Zombies lieben Wellness!	77
Antistressstrategie: Nur keine Hektik, du Zombie!	78
Notfallplan: Im Dunkeln spukt es sich am besten!	82
Streitkultur: das Aus der verbalen Einbalsamierung	85
Kompakt	92
Projekt-Voodoo-Tipp	93
2.4 Stillstand: Projekte mit ewigem Leben	94
Projektheimat: Wie man sichbettet, so lebt man auch!	95
Projektbilanz: Totgesagte leben länger!	96
Post-mortem-Analyse: tot, töter, am tötesten	101
Neustart: Wie macht man aus einem Zombie eine Jungfrau?	102
Projektbeerdigung: Ende gut, alles gut	105
Kompakt	110
Projekt-Voodoo-Tipp	111
2.5 Zusammenfassung	112

3 Projekt-Voodoo-Methode 117

3.1 Projekt-Menschen: die unbekannten Wesen 118

- Stammhirn: Notfallroutinen der Urzeit 120
- Instinkt: doppelter Boden des Überlebenssinns 121
- Emotionen: Mensch versus Zombie 123
- Motivation und Bedürfnisse: vermeintliche Stellschrauben 124
- Ballast: klares Denken Fehlanzeige 127
- Emotionale Intelligenz: Schlüssel zum Erfolg 129
- Intuition: wie der Blitz, schnell und treffsicher 130
- Entscheidungen: tägliches Glaskugellesen 132

3.2 Projekt-Voodoo-Prinzip: unbeirrbar nach vorn 133

3.3 Projekt-Voodoo-Entscheidungen: heute und nicht morgen 138

- Projekt-Voodoo-Entscheidungsprozess: mit Fokus zum Ziel 140
- Projekt-Voodoo-Krisenintervention: Vorwärtsdenker wetzen die Nadeln 144

3.4 Projekt-Voodoo-Puppe: Krisenkompass der Intuition 151

- Herz: Erste Hilfe statt Exitus 157
- Hals: ohne Luft geht nichts 159
- Bauch: Bauchgefühl statt Bauchschmerzen 162
- Kopf: was Projektteams am klaren Denken hindert 167
- Auge: wo niemand genau hinsieht 171
- Nase: wenn es allen stinkt 174
- Ohr: der Ton macht die Musik 176
- Zähne: wieder kräftig zubeißen 180
- Hand: auf die Finger klopfen 183
- Po: den Hintern wieder hochbekommen 186
- Fuß: feste auf die Füße treten 190

3.5 Zusammenfassung 195

4 Projekt-Rituale 201

4.1 Beschwören: Alle ziehen an einem Strang 204

Teamuhr: Jetzt schlägt's 13! 205

Kick-off: Zeit zum Anpfiff 208

Bergfest: gegen den Durchhänger in der Mitte 210

Projekt-Voodoo-Tipp 212

4.2 Visualisieren: der blinde Fleck der Hellseher 213

Rahmenbedingungen: für das visuelle Anbeißen 214

Vorgehensweise: gegen das Fischen im Trüben 216

Techniken: Fischgräten zum Glück 218

Projekt-Voodoo-Tipp 221

4.3 Heilen: Vorbeugen ist besser 221

Risikobetrachtung: das Kleingedrückte 222

Frühwarnsystem: die sensibilisierenden Erkenntnisse 225

Notfallplan: erst löschen, dann beruhigen 226

Feuerwehrübung: Hurra, hurra, das Projekt brennt! 227

Projekt-Voodoo-Tipp 227

4.4 Hexen: mit Querdenken und Inspiration zum Ziel 228

Regeln: die Grenzen öffnen 230

Teamkonstellation: Vorsicht, Spinner! 231

Atmosphäre: Ideen Flügel geben 232

Phasen-Modell: Geistesblitze am laufenden Band 234

Querdenken: gegen die geistige Beschränkung 235

Projekt-Voodoo-Tipp 238

4.5 Zusammenfassung 238

Nachwort: Nie wieder Albtraumprojekte! 241

Anhang

Die Autorin 245

Quelleneinzelnachweis 247

Literatur 247

Stichwortverzeichnis 252

Alphabetisches Stichwortverzeichnis 252

Kapitel 1

PROJEKTLEITER

1 Projektleiter

1.1 Herausforderung: Warum es Projektleiter heute so schwer haben

Haben Sie sich schon einmal gefragt, warum es in Projekten so oft kriselt?

Als Projektleiter tun Sie doch schon alles, was Sie gelernt haben. Sie geben alles! Manch einer wird sich fragen: »Reicht das etwa nicht?«

Nein, leider nicht. Denn um einen exzellenten Projektjob zu machen, müssen Sie auf allen Tasten der Klaviatur spielen können. Konkret heißt das, dass Sie Ihr Wissen in den Disziplinen Projektmanagement, Führung und emotionale Intelligenz spielerisch einsetzen sollen.

Aber warum ist das so? Dafür gibt es zwei gravierende Gründe. Erstens, weil es nichts gibt, was Projekte so sehr behindert wie der Mensch selber. Stimmt, oder? Und zweitens, Projektmanagementwissen wird meistens dogmatisch und starr gelebt. Kennen Sie den oft zitierten Spruch in Krisensituationen: »Weiter so wie bisher! Wenn es rau wird, dann noch ein bisschen mehr!« Dieses Verhalten ist absolut verständlich, da wir quasi in einer mittelalterlichen Projektwelt aufgewachsen und Regeln nie infrage stellen. Schon die Projektmanagementbegriffe sind so gewählt, dass sie einen unumstößlichen Wahrheitsgehalt haben. Das zeigt sich beispielsweise am Projektmanagement-Manifest, den Richtlinien und natürlich an dem Stall voller Prozesse. Und wenn wir uns brav an die Prozesse halten, kann uns auch keiner etwas anhaben, wenn wir das Projekt an die Wand fahren. Ein perfektes Umsetzen des Gelernten ist unabdingbar. Denn Perfektion ist die Abwesenheit von Fehlern. Und Fehler machen wir nicht! Nie!

Aber Fehler sind der Treibstoff jeder Veränderung. Und sie können die Initialzündung für ein besseres Projektverständnis sein. Sprich, wenn wir die gemachte Erfahrung reflektieren und aus den Fehlern lernen, dann werden wir ohne weiteres Hinzutun besser. Einfach so. Die einzige Bedingung dafür ist, dass wir geistig flexibel sind und an uns glauben.

Und deshalb reicht das einmal gelernte Projektmanagementwissen allein nicht aus. Im Projekt-Voodoo steht nicht, wie im allgemeinen Projektmanagement üblich, der Prozess im Mittelpunkt. Vielmehr ist für das Projekt-Voodoo der Mensch das wichtigste Gut. Blind Regeln zu befolgen, das gibt es im Projekt-Voodoo nicht. Ich appelliere an Ihren gesunden Menschenverstand und an Ihre Kreativität. Das Ziel bestimmt den Weg und am schnellsten geht es immer im Einklang mit den Menschen.

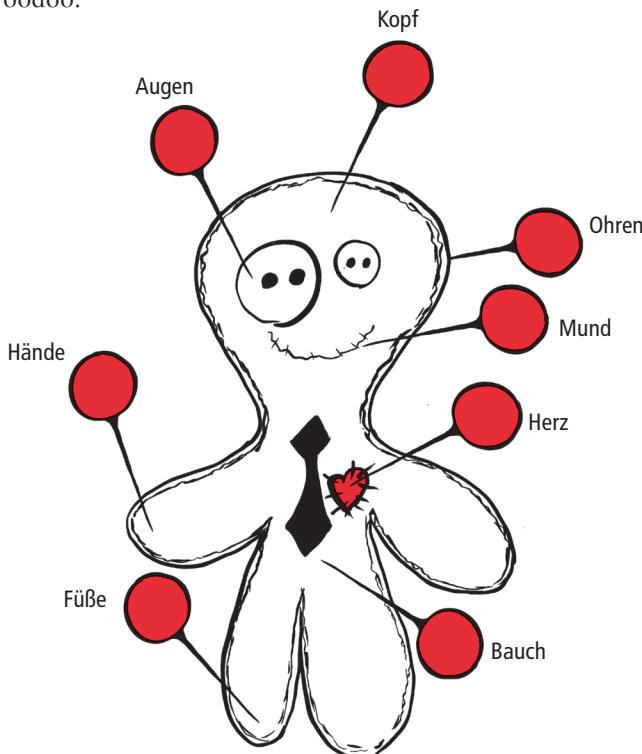
Wie bereits erwähnt, geht es im Projekt-Voodoo nicht um die Voodoo-Religion, doch wie im Voodoo geht es um real existierende Menschen. Es geht dabei um mehr als nur um eine innovative Projektmanagementstrategie, es geht um eine neue Denkweise, wie Sie Projekte zum Erfolg führen. Hierbei wird solides Projektmanagement mit kreativen Kriseninterventionen und Elementen aus dem systemischen Business Coaching kombiniert. Emotionales und kooperatives Projektmanagement gehen Hand in Hand mit klassischen Führungsmethoden. Das bedeutet unter anderem, dass das Projektteam intensiv in das Geschehen und in die Entscheidungsfindung eingebunden wird. Demzufolge sind Kompetenzen in den Themen emotionale Intelligenz ausschlaggebende Erfolgsfaktoren.

Projekt-Voodoo wirkt somit auf das selbstständige Arbeiten der Mitarbeiter und fördert das kreative Denkvermögen. Durch das stärkere Verantwortungsbewusstsein steigert es die Leistungsfähigkeit des gesamten Teams. Es erleichtert den gesamten Projektalltag und stärkt Ihren Erfolg als Projektleiter.

Gerade die Kombination von Fühlen und Denken, also das Bauchgefühl in Kombination mit dem Verstand, macht einen Projektleiter

stark. Gefühle sind emotionale Reaktionen des Körpers. Emotionen sind unsere Freunde und führen zum Handeln, lange bevor der Kopf die Richtung vorgibt. Deshalb ist die Projekt-Voodoo-Puppe besonders geeignet, um das menschliche System und damit seine Gefühlswelt abzubilden. Die Puppe stellt die neuralgischen Punkte unseres Körpers perfekt dar. Diese Gefühlswelt gilt es nun ins Projektmanagement zu übersetzen.

Folgende neuralgischen Punkte sind besonders wichtig für das Projekt-Voodoo:



Das Herz – steht für den Projektherzschlag oder allgemein für alles, was den Projektextus erzeugen kann.

Der Bauch – steht für das Bauchgefühl und die Entscheidungen, aber auch für das Projektteam.

Der Kopf – steht für die Projektkommandozentrale, also das Priorisieren, Planen und Analysieren.

Die Hände – stehen für das Handeln.

Die Füße – stehen für die Bewegung, aber auch für den Stillstand.

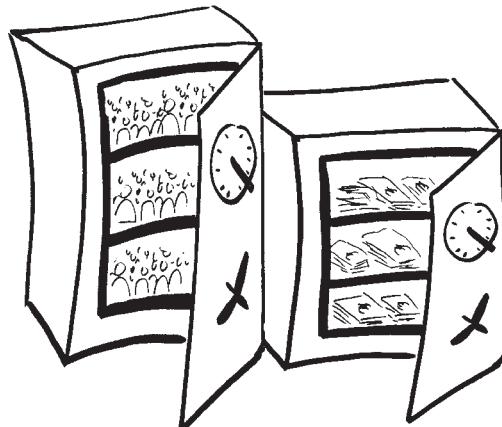
Die Ohren und der Mund – stehen für die Kommunikation.

Die Augen – stehen für die Wahrnehmung.

Die weiteren neuralgischen Punkte und ihre Einsatzgebiete lernen Sie im Laufe des Buches kennen. Projekt-Voodoo ist einzigartig und verhilft Ihnen zu einem schnelleren und somit wirtschaftlicheren Projektverlauf, in dem Sie die Menschen für Ihr Vorhaben gewinnen.

1.2 Projekterfolg: Was ist das denn?

Wenn wir schon von einem schnelleren, humaneren und wirtschaftlicheren Projektverlauf sprechen, stellt sich die Frage, was Projekterfolg eigentlich ist.



Ein Projekt ist für das Projekt-Voodoo dann erfolgreich verlaufen, wenn sowohl humane als auch monetäre Erfolge erzielt wurden.

Unter einem *humanen Erfolg* versteht man unter anderem, dass das Projektteam sein volles Potenzial entfalten kann, die Anzahl der Konflikte besonders gering ist und ein offener und kollegialer Umgang gepflegt wird. Jeder einzelne Mitarbeiter wird respektiert. Seine Bedürfnisse werden im Projekt berücksichtigt und die Mitarbeiter sind in die Entscheidungsfindung eingebunden. Kurzum, jeder Projektmitarbeiter steht dem Unternehmen motiviert und leistungsfähig zur Verfügung.

Dagegen betrachtet der *monetäre Erfolg*, ob das Projekt innerhalb des geplanten Budgets, der Ressourcen und des Zeitziels bleibt. Und ob Projektentscheidungen im Sinne des Unternehmens gefällt werden.

Ganz konkret könnten die Erfolge wie folgt aussehen:

- Zu Beginn wird eine ordentliche Planung und eine Risikobetrachtung gemacht.
- Risiken, die nicht selbst beeinflussbar sind, werden aufgedeckt.
- Bei Kürzungen von beispielsweise Zeit, Budget, Qualität und Ressourcen wird eine realistische Betrachtung der Auswirkungen gemacht.
- Es gibt keine verbindlichen Zusagen ohne Risiko-Check.
- Planungsfehler werden frühzeitig erkannt.
- Realistische Puffer werden geplant und nicht unnötig Ressourcen gebunkert beziehungsweise blockiert.
- Unrealistische Vorgaben werden erkannt.
- Die Anzahl der Projekt Krisen und Konflikte ist verschwindend gering, und die verbleibenden werden immer ohne das Zutun des Managements im Projektteam gelöst.
- Es gibt keine Änderungen auf Zuruf.
- Entscheidungen werden immer schnell herbeigeführt.
- Es wird der Weg eingeschlagen, den das Ziel wirklich benötigt.

In Summe kann man sagen, dass Projektteams, die mit dem Projekt-Voodoo arbeiten, effizienter und somit aufwandsoptimierter vorgehen. Deren Handeln ist besonders effektiv, da sie stets bemüht sind, das Richtige zu tun. Jeder Einzelne arbeitet im Einklang von Bauchgefühl und Verstand. Vorgelebte Unternehmensregeln und Prozesse werden hinterfragt, um stets den optimalen Weg für das Projektziel zu finden. Dienst nach Vorschrift gibt es hier nicht!

Sind Sie neugierig geworden? Dann treten Sie jetzt den Weg zum Projekt-Voodoo-Master an und lassen sich zu einem besseren Projektmanagement beflügeln.

Aber zuvor möchte ich Sie noch ein wenig für den Projekt-Voodoo-Leitfaden, quasi das Fundament für alle Projektlagen, sensibilisieren.

1.3 Projekt-Voodoo-Leitfaden: ein Fundament für alle Projektlagen

Manchmal sind die Projektsituationen schon so verworren, dass man sich ein Orakel wünscht. In der Tat, ich habe schon Kollegen erlebt, die in schweren Zeiten anfingen, Ihren morgendlichen Kaffeesatz zu deuten. So weit kann es kommen. Dann wird jedem Rat ein Ohr geschenkt, ob er sinnvoll ist oder nicht.

Die Universallösung, sozusagen die Urformel für alle Projektprobleme, kann ich Ihnen leider auch nicht geben. Aber etwas, was schon verdammt nah dran ist. Etwas, was wie ein Fundament für alle Projektlagen dienen kann, was genial einfach klingt, aber in der Anwendung anspruchsvoll sein wird.

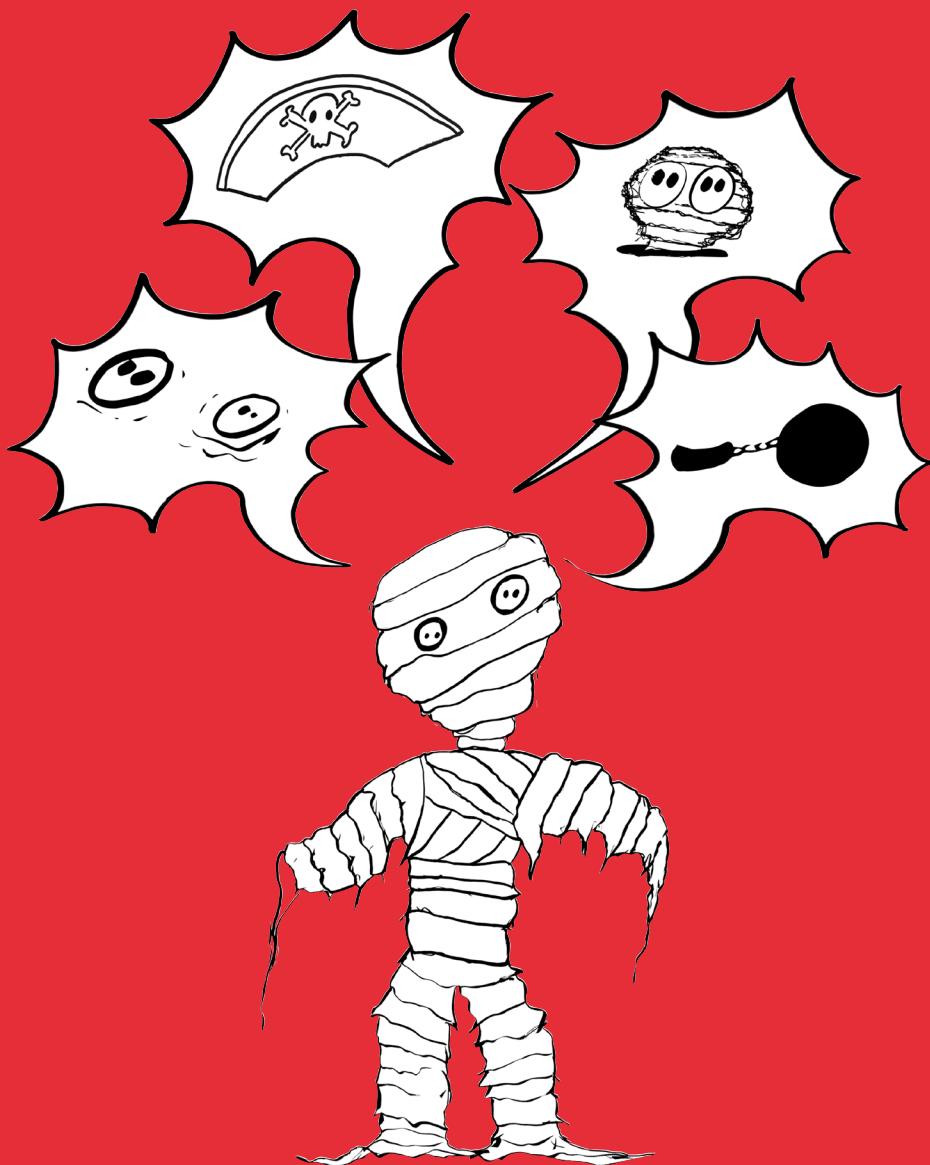
Es ist der Projekt-Voodoo-Leitfaden. Sieben Kernthesen, die man quasi als Denkfundament für alle Projektlagen betrachten kann:



Wenn Sie diese Thesen in Ihre Problembetrachtung integrieren, dann garantiere ich Ihnen, dass der Lösungsweg bereits in Sichtweite sein wird.

Im Detail werden die einzelnen Kernthesen in den nächsten Kapiteln Schritt für Schritt erklärt. Diese werden jeweils durch die rote Voodoo-Puppe gekennzeichnet.

Mehr möchte ich an dieser Stelle noch nicht verraten ...



Kapitel 2

ZOMBIE- PROJEKTE

2 Zombie-Projekte

Jeder kennt Projekte, die total verfahren sind: Keiner weiß mehr, wo es langgeht, das Ziel ist außer Sicht, immer mehr Meetings bringen immer weniger Ergebnisse, das Team ist womöglich zerstritten und die Deadline bedrohlich nah. Doch nur wer typische Schwachstellen in Projekten kennt, kann dagegen angehen. Beispiele aus der Praxis zeigen deshalb bekannte Horrorszenarien – Zombie-Projekte, die nicht nur durch die Albträume geplagter Projektleiter und -mitarbeiter geistern, sondern leider allzu oft Realität sind.

Unter »Zombie-Projekten« verstehe ich Projekte, die einer äußeren Bedrohung ausgesetzt wurden und dadurch zu »Zombies« mutiert sind. Die vier wichtigsten Bedrohungen lernen Sie in diesem Kapitel kennen:

- die *Besessenheit* (Egal welche Steine im Weg liegen, welche Entscheidungshürden Sie nehmen müssen, verbissen kriechen Sie im Schneekentempo dem Ziel entgegen.),
- den *Fluch* (Wir fangen schon mal an, ist schnell gesagt. Doch Vorsicht, schmerzlich wird Sie diese fatale Entscheidung noch verfolgen. Lange werden Sie sich und all diejenigen, die Sie dazu getrieben haben, noch verfluchen. Wenn Sie das Projekt aufs Geratewohl und ohne Vorbereitung angepackt haben, verlieren Sie schnell den Überblick und Ihre Kontrolle.),
- die *Angst* (Ist Angst und Schrecken Ihr zweiter Nachname? Dann sind Sie in bester Gesellschaft, denn mit so richtig viel Druck spuren einfach alle Beteiligten immer noch am besten! Oder?)
- und den *Stillstand* (Wie ein Blutsauger hat sich das Projekt im Unternehmen festgebissen. Das Projekt lebt und lebt, ohne erkennbaren Erfolg. Und schließlich wird so lange rumgedoktert, bis gar nichts mehr geht. Was nun? Beerdigen oder fortfahren? Wir werden sehen.).

All diese Bedrohungen machen aus einem hoffnungsvollen, »gesunden« Projekt schnell einen fatalen »Zombie«.

Das habe ich am eigenen Leibe erfahren: Direkt nach der Hochschule trat ich meinen ersten Job als Entwicklungsingenieurin in einer mittelständischen Firma an. Die Firma stellt Inspektionsanlagen zur Detektion von Produktionsfehlern her. Bereits nach einem halben Jahr bekam ich mein erstes eigenes Projekt. Ich fühlte mich wie eine Schneekönigin. Mein erstes eigenes Team, meine erste Budgetverantwortung über eine Million Euro – das erste Mal durfte ich richtig führen und delegieren. Die Projektaussichten waren fantastisch und ich konnte es gar nicht erwarten, dass es endlich losging. Beim Start waren die Verhandlungen mit dem Kunden über den Umfang und die Kosten noch nicht abgeschlossen, aber blauäugig, wie ich zu Beginn meiner Karriere war, machte ich mir darüber keine sonderlichen Gedanken. Ich hatte ja ganz andere Probleme. Das soll heißen: Ich musste sozusagen vom Zehn-Meter-Turm springen und mir während des Fluges noch schnell das Schwimmen beibringen. Also las ich jedes Projektmanagementbuch, das ich in die Hände bekam.

Und dann hieß es: »Wir fangen schon mal an. Es ist zwar noch nicht alles geklärt, aber die ersten Tätigkeiten könnten wir ja schon mal ausführen.« »Okay«, sagte ich und startete mit einem vorbildlichen Kick-off. Mein Team bestand aus einem Elektriker, einem Mechaniker, einem Projektingenieur, einem Vertreter der Softwareentwicklungsabteilung und aus mir, in der Doppelrolle als Projektleiter und Produktentwicklungsingenieur. Gleich zu Beginn stellten wir fest, dass alle wichtigen Rahmenbedingungen noch ungeklärt waren. Es fehlten das klare Projektziel, das Budget, der Abgabetermin und die menschlichen wie technischen Ressourcen. Kritisch betrachtet kamen wir nur das grobe Ziel: die Herstellung einer Inspektionsanlage für die Glasproduktion. Diese Anlage sollte Dimensionen ähnlich einem Lkw bekommen und musste während der laufenden Produktion aufgebaut und in Betrieb genommen werden. Die Begeisterung meines Teams hielt sich unter diesen Voraussetzungen und wegen der fehlenden Unterstützung des Unternehmens von Beginn an in Grenzen.

Das Festzurren der Rahmenbedingungen gelang mir mehr schlecht als recht. Die Budgetverantwortung, die mir als Projektleiter offiziell übertragen wurde, gestaltete sich doch etwas anders, als ich mir das vorgestellt hatte: Die Ausgabe jedes einzelnen Cents musste ich mit Argumenten begründen und Anträge dafür stellen. Anschließend folgte der Kampf mit dem Projekteigner um die Genehmigung des Teilbudgets.

Da die Kundenwünsche auch ein halbes Jahr nach Projektstart immer noch nicht konkretisiert waren, behalf man sich damit, die Software aus anderen Projekten zu stückeln. Somit wurde der Programmcode unübersichtlich und unhandlich, aber etwas Sinnvolleres konnte man zu diesem Zeitpunkt nicht tun. Dazu kam, dass die mir zugeteilten Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten sukzessive für andere Projekte abgezogen wurden.

Es kam, wie es kommen musste: Das Projekt war bereits nach einem guten halben Jahr festgefahren. Und dabei hatten wir doch gerade erst gestartet. Wir kämpften mit der Hierarchieangst und vor allem mit dem Fluch, dass wir zu früh begonnen hatten.

Mein erstes Zombie-Projekt war geboren und lernte gerade das Laufen!

Hochoffizielle Definition eines Zombies

Zombies sind nach der Definition des französischen Ethnologen Michel Leiris künstlich in den Scheintod versetzte Individuen.¹

Noch im 18. Jahrhundert wurden von Voodoo-Priestern Menschen mit einem Fluch und einer Prise Voodoo-Pulver in eine Art Scheintod versetzt. Voodoo-Pulver ist ein Nervengift, das dem des japanischen Kugelfisches ähnelt. Einmal eingenommen, lähmt es den Körper. Alle lebenswichtigen Funktionen wie die Atmung und der Herzschlag verlangsamen sich. Das Opfer verfällt in einen komaartigen Zustand. Nach dem Verhexen wurden die Menschen auf rituelle Weise wieder

zum Leben erweckt und verbrachten dann den Rest ihres Lebens als Arbeitssklaven. Diese Vorgehensweise war ein profundes Mittel, um an billige Arbeitskräfte zu kommen. Noch im 19. Jahrhundert war die Angst vor dem Scheintod so groß, dass die Hinterbliebenen die Toten unmittelbar nach deren Ableben regelrecht vergifteten und pfählten. Aus dieser Zeit stammt auch unsere heutige Totenwache. Da man absolut sichergehen wollte, dass der Mensch auch wirklich tot ist, dauerte die Totenwache damals erheblich länger.

Zombie-Projekte werden oft von Projektleitern geleitet, die wie wil- lenlose Wesen, deren Seele geraubt wurde, agieren. Einem inneren Antrieb oder eigenen Wünschen gehen diese Projektleiter nicht mehr nach. Sie funktionieren einfach, damit das Projekt läuft. Sie schleppen sich zur Arbeit und tun ihren Job. Es herrscht die allgemeine Meinung vor, dass man sowieso nichts verändern kann.

Aber ist das wirklich so? Wir werden sehen.