

Bianca
Fuhrmann

PROJEKT- VOODOO

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



GABAL

Bianca Fuhrmann
Projekt-Voodoo®

Für Arnulph

und

für all diejenigen, die der Meinung sind,
dass die Zeit für ein Umdenken
im Projektmanagement gekommen ist!

Bianca Fuhrmann

Projekt-Voodoo®

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

Mit Illustrationen der Autorin

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Informationen sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

E-Book-ISBN 978-3-86200-989-3

ISBN 978-3-86936-515-2

Lektorat: Anja Hilgarth, Herzogenaurach

Illustrationen: © Bianca Fuhrmann, Köln 2013

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de

Umschlagfoto: Photo of Businessmann voodoo doll on white,

© fergregory, fotolia.com

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg |

www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2013 by GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Projekt-Voodoo® ist eine eingetragene Marke von Bianca Fuhrmann.

www.gabal-verlag.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

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
 - Projektfucht: 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

Projektthemat: Wie man sich bettet, 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 unbekanntes 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 Kleingedruckte 222

Frühwarnsystem: die sensibilisierenden Erkenntnisse 225

Notfallplan: erst löschen, dann beruhigen 226

Feuerwehübung: 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



VORWORT

Vorwort

Erfolgreiche Projekte sind keine Hexerei!

Wir sammeln Projektzertifizierungen und Projektmanagementwissen. Wir geben uns die Klinke von Projektseminar zu Projektseminar in die Hand. Aber auf eines werden wir nicht vorbereitet – auf den Menschen. Und das ist fatal.

In 99 Prozent der Fälle ist »der Mensch« für das Scheitern eines Projekts verantwortlich. Oder haben Sie schon mal gehört, dass eine Checkliste eine Projektkrise ausgelöst hat?

Und nicht nur das. Menschliche Bedürfnisse werden ignoriert. Wir sind keine Zombies, die befehlsorientiert Prozesse abarbeiten und die man abends in die Gruft sperren kann. Wir sind eigenständig denkende Wesen mit Gefühlen, wir können lachen und wütend sein. Auch die allgegenwärtige Kuschelunternehmenskultur ist gegen unsere Natur. Wir lieben unsere dunkle Seite und genießen es, wenn wir uns im Geheimen für die uns widerfahrenen Ungerechtigkeiten revanchieren können. Was meinen Sie: Wie viele Mitarbeiter würden die Nadeln zücken, wenn man in einem Unternehmen Voodoo-Puppen verteilen würde? Alle.

Jedes Projekt steht und fällt mit den Menschen, die daran beteiligt und darin involviert sind. Denn die meisten Probleme sind hausgemacht. Wie man trotzdem aus schwierigen Situationen schnell wieder heraussteuern kann, das zeigen die Methoden des Projekt-Voodoo. Wird dabei schwarze Magie benutzt? Wer weiß ...

Projekt-Voodoo ist eine neue, innovative Projektmanagementstrategie und eigentlich sogar eine neue Projektmanagementdenkweise! Denn es kombiniert solides Projektmanagement mit kreativen Kriseninterventionen und Elementen aus dem systemischen Business Coaching.

Das Projekt-Voodoo vereint zudem ein emotionales und kooperatives Projektmanagement mit klassischen Führungsmethoden.

Darüber hinaus sind Kompetenzen in dem Thema emotionale Intelligenz wichtige Erfolgsfaktoren. Projekt-Voodoo bezieht das Projektteam in das Geschehen und in die Entscheidungsfindung mit ein. Es fördert die Selbstständigkeit und das kreative Denkvermögen eines jeden Projektmitarbeiters. Und es sorgt für ein stärkeres Verantwortungsbewusstsein und steigert somit die Leistungsfähigkeit des Projektteams. Durch diesen kooperativen Führungsstil kommt der Projektleiter einfach schneller zum Ziel.

In diesem Buch werde ich Ihnen beweisen, dass erfolgreiche Projekte keine Hexerei sind. Projekt-Voodoo ist eine neue, innovative Herangehensweise für Ihren Projekterfolg. Sie lernen, wie Sie Projektkrisen meistern bzw. Krisen schon im Keim den Garaus machen können.

Nein, Projekt-Voodoo hat nichts mit einem Projekt zum Thema Voodoo zu tun, und es wird auch keine Voodoo-Religion praktiziert. Es geht hier jedoch so wie in der beispielsweise in Haiti praktizierten Volksreligion um real existierende Menschen. Der Mensch steht im Mittelpunkt, er ist Dreh- und Angelpunkt eines jeden Projekts.

Deshalb werden wir uns typische Horrorszenarien anschauen und die vier wichtigsten Projektbedrohungen untersuchen, die jedes Projekt zum Scheitern bringen und zum Zombie-Projekt werden lassen. Und Sie erhalten mit Projekt-Voodoo alle nötigen Methoden, um diesen Bedrohungen zu begegnen und Ihre Zombie-Projekte für immer zu beerdigen.

Wir sehen uns den Menschen, das unbekannte Wesen, genauer an. Und geben Antworten auf die wichtigste Frage im Projektmanagement – warum handelt der Mensch so, wie er handelt?

Mit der Projekt-Voodoo-Strategie erhalten Sie einen pragmatischen und zielführenden Weg, wie Sie trotz Druck und Stress klar denken und agieren können. So gerüstet, hilft Ihnen die Projekt-Voodoo-Kri-

senintervention, jede schwierige Situation in Erfolg zu wandeln und schnell wieder ins Handeln zu kommen.

Abschließend setzen wir mit den Projekt-Ritualen, also den rituellen Projekthandlungen, alles daran, dass Sie zukünftig keine weiteren Krisen mehr meistern müssen.

Bevor ich Sie in die Welt des Projekt-Voodoos entführe, weise ich noch darauf hin, dass wir zur besseren Lesbarkeit in diesem Ratgeber durchgängig die grammatikalisch männliche Form verwenden. Liebe Projektleiterinnen, liebe Leserinnen, verzeihen Sie mir diesen Schritt, aber das flüssige Lesen liegt mir sehr am Herzen. Fühlen Sie sich bitte überall eingeschlossen. Und damit das Lesen noch einfacher wird, gibt es im Wesentlichen zwei Symbole, die Sie schneller zum Ziel führen.



Das erste Symbol ist die Pinnadel, denn dieses Buch ist mit vielen Tipps gespickt. Und wie im richtigen Projektleben hängen diese an Pinnadeln.



Das zweite Symbol ist die rote Voodoo-Puppe. Sie kennzeichnet die Kernthesen der Projekt-Voodoo-Methode.

Jetzt aber genug der Symbole! Es wird Zeit, die Nadeln zu zücken.

Viel Vergnügen beim Lesen und viel Erfolg für Ihren Weg zum Projekt-Voodoo-Master.

Ihre Bianca Fuhrmann



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 aufwachsen 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.

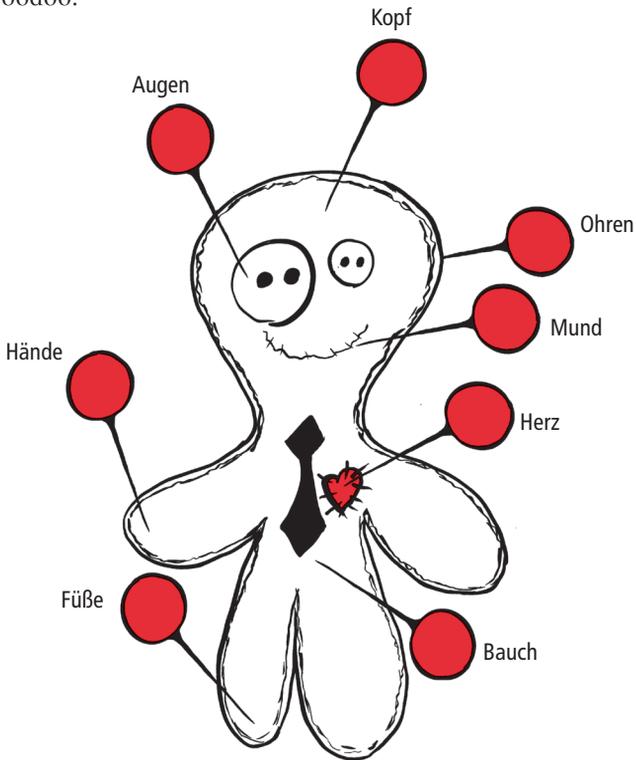
Wie bereits erwähnt, geht es im Projekt-Voodoo nicht um die Voodoo-Religion, doch wie im Voodoo geht es um real existierende Menschen. Es geht dabei um mehr als nur um eine innovative Projektmanagementstrategie, es geht um eine neue Denkweise, wie Sie Projekte zum Erfolg führen. Hierbei wird solides 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 Projektexitus 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.

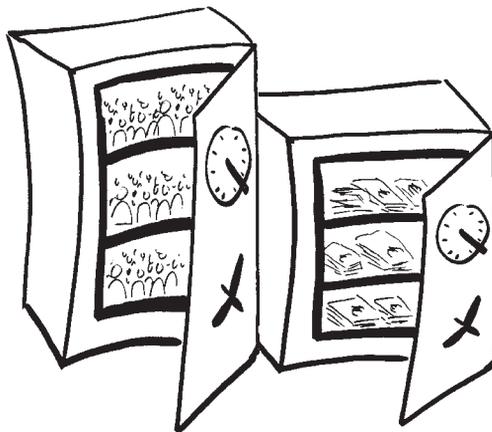
Die Ohren und der Mund – stehen für die Kommunikation.

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 Projektkrisen 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.

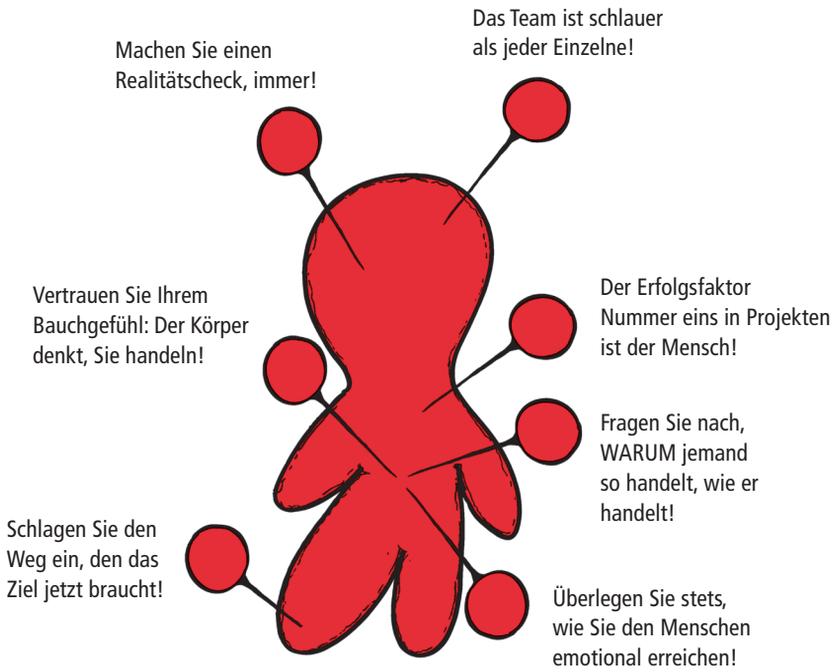
Aber zuvor möchte ich Sie noch ein wenig für den Projekt-Voodoo-Leitfaden, quasi das Fundament für alle Projektlagen, sensibilisieren.

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 anfangen, 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 ...