

## Denkanstöße 39 - Die Essenz guten Projektmanagements

**In meinen Trainings und Coachings werde ich immer wieder folgendes gefragt: Worauf kommt es bei gutem Projektmanagement an? Mein Extrakt aus mehr als 25 Jahren Projektarbeit in verschiedenen Rollen und vielen Diskussionen mit Seminarteilnehmern und Kollegen besteht aus 5 Buchstaben.**

Wer will, kann noch 3 Buchstaben mehr nehmen. Das scheint nicht viel zu sein. Doch bedeuten simple Lösungsprinzipien nicht zwangsläufig, dass auch ihre Umsetzung einfach ist. Sie dienen als Orientierung für unser Denken, sollten uns aber keinesfalls das Nachdenken abnehmen. Also Vorsicht, das was jetzt kommt, macht die Sache nicht unbedingt leichter – aber immerhin erkenntnisreicher und interessanter.

Kommen wir zu den Buchstaben. Sie lauten Z, W, X, M, V. Die hilfreichen Ergänzungen sind H, P, M. Gerne dürfen Sie Ihre eigenen Buchstaben hinzufügen. Letztlich braucht jeder seine persönliche Orientierung im Projektdschungel.

### **Der Buchstabe Z steht für das Ziel**

Die Frage nach dem Ziel ist eine Kernfrage, die wir uns stellen sollten, wann immer etwas von Bedeutung ist. Und das ist in Projekten oft der Fall. Zunächst geht es in der Z, W, X, M, V: Wer diese Buchstaben im Hinterkopf behält, ist schon mal auf einem guten Weg zum Projekterfolg. Initialisierungs- und Definitionsphase um das Ziel selbst. Idealerweise wird es mit wenigen Worten so einfach beschrieben, dass es jeder versteht, der von dem Projekt betroffen ist. Dabei werden im Idealfall der Nutzen und die wichtigsten grundlegenden Rahmenbedingungen beschrieben. Jeder, der es schon ernsthaft versucht hat weiß, wie anspruchsvoll es ist, Ziele so zu formulieren.

Die Frage nach dem Ziel hilft uns in vielen Projektphasen weiter, beispielsweise bei eher allgemeinen Überlegungen: Welches Ziel haben die einzelnen Projektphasen? Was ist das Ziel der Ressourcenplanung? Welches Ziel verfolge ich als Projektleiter/in?

Doch sollte man sich die Frage auch in konkreteren Fällen stellen: Wozu dient diese Besprechung? Welchen Zweck hat der Einsatz der Technologie, Methode, usw.?

Diese Qualitäten einer brauchbaren Zielbeschreibung führen uns schon zum zweiten Buchstaben, der uns auf dem Weg durch den Projektdschungel begleitet: das W.

### **Der Buchstabe W steht für gute Fragen**

Eine gute Frage ist die halbe Lösung. Fragen helfen uns, Situationen, Aufgaben, Beziehungen, kurz: allem auf den Grund zu gehen. Sie sind Fernglas, Mikroskop, Röntgengerät oder Schweizer Messer – nicht nur des Projektverantwortlichen, sondern eines jeden Projektbeteiligten. Wer auf der Klaviatur der Fragen gut spielen kann, hat Vorteile bei der Suche nach nützlichen Antworten. Nicht nur, weil gute Fragen die Voraussetzung für gute Antworten sind, sondern weil es wichtig ist, keine wesentliche Frage zu vergessen.

Eine nicht gestellte Frage steht nicht selten für ein zu spät erkanntes Risiko, eine verpasste Chance, unklare Anforderung oder vergessene Aufgaben. Eine der effektivsten Methoden, mit Fragen zu arbeiten, sind Checklisten. Um eine nützliche Checkliste für ein Projekt, eine Projektphase oder einen Projektaspekt zu erstellen, deklinieren Sie alle denkbaren W-Fragen durch.

Hier ein paar W-Fragen, die oft in Projekten auftauchen: Welchen Nutzen hat es? Was soll erledigt werden? Wer erledigt es? Wer ist verantwortlich? Wer ist betroffen? Wann soll es erledigt werden? Wie soll es erledigt werden? Wo...? Wie oft ...? Wie lange ...? Welche Alternativen gibt es?

Stellen Sie sich Fragen, die Ihren Horizont erweitern: Wie würde der Kunde, Qualitätsbeauftragte, etc. das sehen? Welche Bedürfnisse haben die Konfliktparteien?

Stellen Sie Fragen, die fokussieren: Was ist konkret und im Detail passiert? Wo genau trat der Fehler in welcher Weise auf? Stellen Sie lösungsorientierte Fragen: Was wäre anders, wenn das Problem bereits gelöst wäre? Woran erkennen wir, dass die Lösung funktioniert? Welche Lösung hat in ähnlichen Situationen (nicht) geholfen?

Sie sehen, Fragen sind tatsächlich DAS Universalwerkzeug der professionellen Projektarbeit. Stellen Sie sich aber bitte auch folgende Frage: Sind alle wesentlichen Fragen gestellt? Was bringt es, hier weiter in die Tiefe zu fragen? Wann ist es Zeit zu handeln, statt zu fragen?

Denn jetzt kommen die nächsten 3 Buchstaben ins Spiel: XMV.

**XMV steht für xunder Menschenverstand**

Zugegeben, der Begriff entspricht nicht der korrekten Rechtschreibung. Doch diese kleine Abwandlung des Wortes „gesund“, die sicherlich auch meinen bayerischen Sprachwurzeln geschuldet ist, sorgt in meinen Seminaren immer wieder für einen Lacher und bleibt deshalb besser hängen. Ich stelle die Beziehung zum W her, denn eine wichtige Frage (vielleicht sogar die Wichtigste) lautet: Was sagt mir mein gesunder Menschenverstand? Oder, wenn Sie an diesem zweifeln (was von großer Weisheit, Reife und fortgeschrittener Selbstreflexion zeugt): "Kann ich mich in der Situation auf meinen XMV verlassen?" bzw. "Reicht mein XMV, sprich Erfahrungsschatz, aus?" gefolgt von der Frage "Wessen gesunden Menschenverstand sollte ich als Zweitmeinung oder Ressource nutzen?" Denn leider hat die Natur es versäumt, in unser Gehirn einen Projektmodus einzubauen, der sicherstellt, dass wir in allen Situationen unseren eigenen XMV nutzen können.



*Z, W, X, M, V: Wer diese Buchstaben im Hinterkopf behält, ist schon mal auf einem guten Weg zum Projekterfolg  
(Bild: foto art Elisabeth Wiesner)*

Wenn Sie ein bisschen Spaß haben an meiner kleinen Buchstaben-Projekt-Philosophie, dann sind Sie vielleicht auch noch daran interessiert, was die Buchstaben H, P, M zu bedeuten haben. Senden Sie mir einfach eine E-Mail mit dem Stichwort "Essenz" an [denkanstoss@microconsult.de](mailto:denkanstoss@microconsult.de). Ich sende Ihnen gerne weitere Informationen und freue mich außerdem auf Ihre Anregungen und Kommentare.

Peter Siwon