

Vom Chaos zur Premiere

Opernhafte Kolumnen
über Projekte



Andreas Schulz

VOM CHAOS ZUR PREMIERE

Opernhafte Kolumnen über Projekte

Andreas Schulz

Das Chaos trägt heute Smoking

Willkommen im Operaneum, wo Projekte nicht verwaltet, sondern inszeniert werden. Dieses Buch ist keine trockene Partitur der Methoden – es ist die Ouvertüre zu einer Denkweise, in der Takt, Timing und Teamarbeit den Ton angeben. Hier begegnen Sie Dirigenten statt Diktatoren, Inspizienten statt Feuerwehrmännern und einem Ensemble, das zeigt, wie Vision, Eitelkeit und Budget ihre Arien singen – ohne dass jemand den Einsatz verpasst.

Es geht um das große Ganze: Wie Ideen Bühne bekommen, wie Entscheidungen klingen, wenn sie aufeinander abgestimmt sind, und warum die beste Krise die ist, die gar nicht erst zur Zugabe kommt. Leichtfüßig, klar und mit Augenzwinkern führt Sie diese Einleitung dorthin, wo Projekte zur Premiere finden. Keine Inhaltsverzeichnisse im Kostüm, keine Spoiler – nur die Zusage, dass Sie nach dieser Ouvertüre anders auf Ihre nächste Probe blicken werden.

Wenn der Vorhang sich hebt, zählt nur eines: dass es sitzt. Alles andere regeln wir im Takt.

Das Chaos trägt heute Smoking	4
Was für ein Drama!	7
Dirigent oder Trompeter?	10
Die unvollendete Arie	13
Wenn die Bühne schon brennt	16
Regieassistenz	19
Die unterschätzte Königin	23
Premiere oder Spielzeit	28
Die falsche Besetzung	33
Die ISO-zertifizierte Zauberflöte	37
Arie: Der heilige Chart	40
Anhang: Der Spielplan	42

Was für ein Drama!

Oper und Projektmanagement

Ich beschäftige mich seit vielen Jahren mit Projekten und Programmen. Praktisch im täglichen Leben und im Beruf; theoretisch mit Weiterbildungen. Oft stellte sich dabei die Frage: Wie lassen sich komplexe Zusammenhänge im Management dieser Themen möglichst einfach darstellen.

Als Enthusiast für Opernaufführungen traf mich vor einiger Zeit die Erkenntnis: Projekte sind doch auch nichts anderes als Dramen! Große Visionen, ein wilder Haufen an Beteiligten, Erwartungen, die durch die Decke gehen – und dann das unvermeidliche Chaos hinter den Kulissen. Damit ist gerade die Welt der Opern ideal für Gleichnisse zu Projekten und deren wunderlichen Wendungen.

Aber warum gerade Oper? Warum nicht Theater oder Film? Ganz einfach: Weil es nirgendwo sonst so sehr auf Timing, Zusammenarbeit und starke Nerven ankommt.

Projektmanagement ist eine Inszenierung

Jede Opernproduktion ist ein gigantisches Projekt – mit einem festen Termin (Premiere), begrenztem Budget (das nie reicht)

und einem Team, das aus lauter Spezialisten besteht, die alle in ihrer eigenen Welt leben. Kommt Ihnen das bekannt vor?

Genau!

- Der Intendant (das Management) hat eine große Vision, aber wenig Lust auf Details.
- Der Dirigent (der Projektmanager) sorgt dafür, dass alle im richtigen Takt bleiben.
- Die Sänger (die Fachleute) machen die eigentliche Arbeit – aber nicht immer so, wie geplant.
- Sponsoren (die Geldgeber) wollen eine spektakuläre Show, aber bitte ohne Extrakosten.
- Das Publikum (die Stakeholder) hat Erwartungen – aber jeder eine andere.

Und dann kommt die Realität: Verzögerungen, Budgetkürzungen, Besetzungswechsel, kreative Eingebungen in letzter Minute – kurz gesagt, genau das, was in Projekten ständig passiert.

Warum diese Analogie so gut passt

Ich wollte eine Bilderwelt, die sofort verständlich ist. Denn mal ehrlich: ‹Scope Creep› klingt abstrakt. Aber wenn ich sage, ‹Der Regisseur hat kurz vor der Aufführung entschieden, dass Don Giovanni ein Sci-Fi-Setting braucht›, dann weiß jeder, was gemeint ist.

- Change-Management? Wenn das Orchester auf Originalinstrumente umgestellt wird – kurz vor der Premiere.
- Risikomanagement? Ein Ersatz-Tenor, falls der überdrehte Star am Buffet eskaliert.
- Problemmanagement? Spontane Improvisation, wenn die Sopranistin in der Schlusszene den Text vergisst.

Die Parallelen sind einfach zu schön, um sie nicht zu nutzen.

Fazit: Projekte sind Inszenierungen – mit oder ohne Applaus

Die Opernwelt hilft mir, Projektmanagement anschaulich zu erklären – mit einem Augenzwinkern. Und sie zeigt eines ganz deutlich: Egal, wie chaotisch es hinter den Kulissen zugeht; am Ende zählt nur, dass die Show gelingt.

Denn in Projekten wie in der Oper gilt: Der Vorhang hebt sich – ob man bereit ist oder nicht.

Dirigent oder Trompeter?

Der Projektmanager

Es hält sich hartnäckig die Vorstellung, ein Projektmanager müsse alles wissen. Wirklich alles. Jedes technische Detail, jede Fachterminologie – und am besten auch noch die gesamte Branchengeschichte. Ein wandelndes Lexikon, Branchenpapst und Superhirn in einer Person. Na klar. Nebenbei kocht er Kaffee, rasselt drei Programmiersprachen herunter und jongliert den Business-Case in fünf Excel-Tabellen.

Der Dirigent spielt nicht jedes Instrument

Wer so denkt, erwartet wohl auch, dass der Dirigent jede Geige, jede Trompete und das Fagott perfekt beherrscht – sonst könne er sein Orchester ja nicht anleiten!

Merken Sie was? Unsinn.

Der Dirigent liest die Partitur, hört, wenn etwas aus dem Takt läuft – aber er springt nicht mitten in der Aufführung von seinem Pult, um das Trompetensolo zu übernehmen, nur weil der erste Trompeter Schnupfen hat.

Wagner – Das Genie im Kontrollwahn

Ein Paradebeispiel für das Gegenteil? Richard Wagner. Komponist, Dichter, Dirigent, Bühnenbildner, Regisseur und Finanzverwalter in einem; also ein Genie. Sein Kontrollwahn bei den Bayreuther Festspielen aber war legendär: Er wollte jedes Detail bestimmen – von der Lichttechnik bis zum letzten Pinselstrich. Das Ergebnis? Explodierende Kosten, chaotische Zeitpläne und Musiker am Rand des Nervenzusammenbruchs.

So sehen Projekte aus, in denen der Manager meint, alles selbst erledigen zu müssen und das große Ganze dabei aus dem Blick verliert.

Mozart – Der Dirigent mit Gespür fürs Zusammenspiel

Mozart wusste, dass er nicht alles allein machen konnte. Seine Opern leben vom perfekten Zusammenspiel aus Musik, Text und Inszenierung – und er verstand es meisterhaft, mit Librettisten, Musikern und Theatermachern zusammenzuarbeiten.

Hätte er sich bei der Zauberflöte in jedes Kostüm oder jedes Bühnenlicht eingemischt, wäre die Oper wohl nie fertig geworden. Stattdessen konzentrierte er sich auf seine Stärke – die Musik – und vertraute auf andere für den Rest.

Fachwissen? Ja. Fachidiotie? Nein.

Natürlich braucht ein Projektmanager Branchenkenntnis. Fachbegriffe verstehen, Abläufe begreifen – wunderbar. Aber wer

glaubt, alles besser zu wissen als seine Experten, wird schnell zum Wagner im Kontrollrausch.

Denn wer hält dann eigentlich den Takt? Wer sorgt für die Harmonie im Orchester und den roten Faden im Projekt?

Fazit: Dirigieren statt alles selber spielen

Ein Projektmanager muss nicht alles wissen – er muss wissen, wen er fragen und beauftragen kann. Er hält den Laden zusammen, sorgt für klare Kommunikation und bringt das Werk sicher auf die Bühne.

Wer glaubt, jedes Instrument selbst spielen zu können, ist Größenwahnsinnig. Die anderen setzen lieber auf Profis und lassen den Dirigenten dirigieren.

Denn Hand aufs Herz: Wagners Musik ist göttlich – doch seine Projektpläne klangen oft wie ein Orchester ohne Dirigent.

Die unvollendete Arie

Agiles Projektmanagement

Stellen Sie sich vor, eine Oper würde agil produziert.

Nach vier Wochen: erstes Sprint-Review. Das Publikum sitzt erwartungsvoll im Saal – und bekommt ... eine halbe Szene.

Die Ouvertüre fehlt, das Bühnenbild besteht aus bemalten Pappkartons, und der Tenor singt schon mal seine große Arie; obwohl die Sopranistin noch gar nicht weiß, dass sie sterben soll.

Kein Problem, das kommt dann im nächsten Sprint!

Klingt schräg? Ist es auch. Denn Oper funktioniert nicht in Häppchen. Niemand möchte sich jeden Monat eine unfertige Version anhören und am Ende hoffen, dass die Generalprobe alle Fehler glattzieht. Eine Oper ist ein Gesamtkunstwerk – oder gar nichts.

Wo Agilität Sinn macht

Aber keine Sorge: Es gibt Projekte, bei denen agile Methoden Gold wert sind – überall da, wo man Feedback einbauen und Stück für Stück besser werden kann.

Beispiel Opern-App

- Sprint 1: Spielplanübersicht
- Sprint 2: Feedback: bessere Navigation
- Sprint 3: Ticketbuchung
- Sprint 4: Streaming-Funktion für verpasste Aufführungen

So wächst etwas Greifbares heran. Schritt für Schritt, aber immer nutzbar.

Wenn Wagner agil komponiert hätte...

Jetzt stellen Sie sich Richard Wagner mit Scrum-Board vor:

- Erstes Release: Das Rheingold.
- Publikum wünscht mehr Drama: Die Walküre wird überarbeitet und baut ein paar tragische Helden ein.
- Siegfried kommt mit neuen Features, aber völlig anderer Tonart.
- Götterdämmerung wird gestrichen, weil die Stakeholder keine Lust mehr haben.

Zurück bleibt ein Publikum, das sich fragt, ob es im falschen Theater gelandet ist.

Mozarts Zauberflöte als MVP

Oder Mozart:

- Sprint 1: Drei Arien sind fertig, Tamino hat aber noch keine Flöte.
- Sprint 2: Papageno kriegt seine Glocken, der Rest bleibt Nebel.
- Sprint 3: Königin der Nacht darf dank User-Feedback eine zweite Arie singen (mehr Drama!).
- Sprint 4: Sarastro gestrichen, Meeting hat entschieden: zu lang.

Das Ergebnis? Eine Zauberflöte wie ein Flickenteppich.

Fazit

Agil ist wunderbar – aber nur dort, wo es passt.

- Für Software, Apps, Produkte? Ideal.
- Für eine Oper, die als großes Ganzes wirken soll? Eher nicht.

Kurz gesagt: Manche Projekte sind wie Arien – sie müssen in einem Atemzug gesungen werden.

Wenn die Bühne schon brennt

Risiko vs. Problem in Projekten

Es gibt zwei Typen von Projektmanagern:

- Die einen haben den Schirm schon aufgespannt, bevor überhaupt eine Wolke am Himmel steht.
- Die anderen rennen mit hochrotem Kopf und Feuerlöscher durch die Gegend, wenn der Vorhang bereits lichterloh brennt.

Beide Seiten haben eine Entsprechung im Management:

- Risikomanagement heißt: vorausdenken, Katastrophen verhindern.
- Problemmanagement heißt: irgendwie durchkommen, wenn es schon kracht.

Klingt einfach, ist es aber selten.

Oper mit oder ohne Netz

Nehmen wir die Oper als Bühne des Projekts.

Ein gutes Risikomanagement stellt die richtigen Fragen:

- Was, wenn die Sopranistin krank wird? Ersatz steht bereit.

- Was, wenn das Bühnenbild klemmt? Fünf Stühle und ein Sofa stehen hinter der Kulisse bereit. Passt immer!
- Was, wenn das Publikum buht? Kritiker wurden besänftigt, Champagner gekühlt.

So läuft die Premiere – vielleicht nicht perfekt, aber berechenbar.

Und dann gibt's die andere Variante: null Vorsorge, dafür Improvisationstalent.

So läuft es mit Problemmanagement:

- Die Sopranistin fällt aus? Panik! Zweitbesetzung rast per ICE quer durchs Land.
- Bühnenbild nur halb fertig? «Minimalismus ist das neue Barock», verkündet der Regisseur.
- Publikum buht? Licht runter, Intendanz ab durch die Hintertür. Überleben kann man das. Aber elegant klingt anders.

Wenn es doch brennt – drei goldene Regeln

Denn manchmal tritt das Problem tatsächlich ein. Dann gilt:

- Einer hat das Kommando (wie der Inspizient). Sonst reden zehn Leute durcheinander, und das Chaos verdoppelt sich.
- Rollen sind klar – improvisieren darf das Publikum, nicht das Projektteam.
- Ruhe bewahren: Panik ist der falsche Taktstock.

Timing ist alles

Der Unterschied zwischen Risiko- und Problemmanagement ist eine reine Frage des Timings.

Die Frage lautet:

- Risiko fragt: ‹Was könnte schiefgehen – und wie verhindern wir es?›
- Problem fragt: ‹Warum brennt es – und wie löschen wir jetzt?›

Der beste Problemmanager ist übrigens der, den man kaum braucht. Denn Applaus gibt es nicht für die Rettung in letzter Sekunde, sondern für die Vorstellung, die gar nicht erst im Chaos versinkt.

Finale: Vorbeugen statt Löschen

Die erfolgreichsten Projekte sind nicht die, die man spektakulär aus den Flammen zieht. Es sind die, die gar nicht erst brennen.

Also lieber Inspizient als Feuerwehrmann. Denn wenn das Bühnenbild schon in Flammen steht, bleibt selbst der schönste Applaus im Hals stecken.

Regieassistenz

PMO – Projekt-Management-Office

Wenn irgendwo das Wort PMO fällt, gibt es meistens zwei Reaktionen: Die einen verdrehen die Augen, weil sie sofort an endlose Excel-Tabellen, Bürokratie und Kontrollwahn denken. Die anderen sehen es als eine unverzichtbare Macht im Hintergrund, die dafür sorgt, dass Projekte nicht im kreativen Chaos versinken.

Ich tendiere ganz klar zur zweiten Gruppe. Denn richtig eingesetzt ist ein PMO nicht nur der Verwalter von Projektplänen, sondern der unsichtbare Motor für den Erfolg. Und was wäre ein besseres Beispiel als die Oper?

PMO als Dirigent hinter den Kulissen

Stellen wir uns eine Opernproduktion ohne klare Strukturen vor:

- Der Tenor kommt zur Premiere, aber seine Notenblätter fehlen.
- Das Orchester probt, aber niemand weiß, ob die Regie das Tempo inzwischen geändert hat.
- Die Kulissen sind wunderschön, aber stehen auf der falschen Bühne.
- Der Inspizient rennt hektisch herum, weil die Sänger noch immer über ihre Einsätze streiten.

Kurz gesagt: Chaos.

Und genau hier zeigt sich, was ein gutes PMO leisten kann. Es ist nicht der Star der Show, aber ohne PMO läuft die Inszenierung aus dem Ruder.

Drei unschätzbare Rollen des PMO:

1. Das PMO als Hüter der Partitur

Ein PMO sorgt dafür, dass alle Beteiligten wissen, was gespielt wird. Während sich Regie, Sänger und Musiker kreativ austoben, stellt es sicher, dass niemand aus dem Takt gerät. Im Projektmanagement bedeutet das: Klare Methoden, einheitliche Prozesse und eine zentrale Anlaufstelle für alle, die wissen wollen, was gerade Sache ist.

Werfen wir einen Blick auf: La Traviata von Verdi.

Violetta stirbt am Ende – das ist nicht verhandelbar. Aber was passiert, wenn der Regisseur plötzlich entscheidet, die Oper in eine futuristische Dystopie zu verlegen? Das Orchester bleibt in der klassischen Partitur, das Bühnenbild in der Belle Époque, während die Kostüme aussehen, als wären sie aus ‚Star Trek‘ entliehen. Hier würde ein PMO sofort intervenieren und für Konsistenz sorgen – damit das Publikum nicht das Gefühl hat, zwei verschiedene Opern gleichzeitig zu sehen.

2. Das PMO als Hüter des Zeitplans

Kein Opernhaus kann es sich leisten, dass die Premiere verschoben wird, weil das Bühnenbild noch im Rohbau steckt. Ein gutes PMO sorgt dafür, dass alle Teams synchron arbeiten, Fristen eingehalten werden und Eskalationen frühzeitig erkannt werden. Es ist die unsichtbare Instanz, die zwischen Dirigent, Regie und Technik vermittelt, bevor es knallt.

Als Beispiel: Die Meistersinger von Nürnberg von Wagner.

Dieses Werk dauert über fünf Stunden. Stellen wir uns vor, das PMO wäre nicht involviert: Der Dirigent nimmt sich künstlerische Freiheit, verlängert die Arien um zehn Minuten, die Regie fügt zusätzliche Monologe ein, und das Orchester beschließt spontan, noch ein paar Zwischenspiele einzubauen. Plötzlich dauert die Oper acht Stunden – und die Zuschauer sitzen schlaftrunken im Saal, während das Reinigungs-Team bereits ungeduldig wartet. Ein PMO hätte hier frühzeitig eingegriffen und gesagt: «Leute, wir müssen innerhalb der geplanten Zeit bleiben – sonst verlässt uns das Publikum mitten im zweiten Akt.»

3. Das PMO als Übersetzer zwischen den Welten

In der Oper sprechen alle ihre eigene Sprache: Die Musiker denken in Noten, die Regie in Bildern, das Ensemble in Emotionen – und das Management in Ticketverkäufen. Ein PMO vermittelt zwischen diesen Welten, stellt sicher, dass alle dieselben Ziele verfolgen und dass kein Stakeholder erst am Premierentag merkt,

dass die Inszenierung eine komplette Neuausrichtung bekommen hat.

Wie sähe dann ‹Carmen› von Bizet aus?

Stellen Sie sich vor, der Sponsor (a.k.a. der Geldgeber) will eine jugendfreundliche Version von Carmen ohne tragisches Ende. Don José soll nicht aus Eifersucht töten, sondern Carmen in einer sanften Abschiedsszene Lebewohl sagen. Der Regisseur dreht daraufhin das komplette Konzept um, aber vergisst, es dem Orchester mitzuteilen. Am Premiertag endet die Musik also dramatisch, während auf der Bühne eine versöhnliche Umarmung zu sehen ist. Das Publikum ist verwirrt, der Kritiker schreibt eine gnadenlose Rezension, und die Oper wird zur unfreiwilligen Komödie. Hier kann ein PMO rechtzeitig vermitteln.

PMO: Regieassistenz statt Bürokratiemonster

Ja, ein schlecht aufgestelltes PMO kann nerven. Wenn es sich nur mit Excel-Tabellen und Standards beschäftigt, statt Projekte voranzutreiben, ist es nicht mehr als eine Bürokratiemaschine. Aber wenn es seinen Platz klug einnimmt, wird es zur Regieassistenz, die im Hintergrund das Fundament für eine erfolgreiche Aufführung legt.

Denn am Ende gibt es nur zwei Arten von Produktionen: Die, die inszeniert wirken – und die, die wirklich inszeniert sind. Und wer will schon, dass sein Projekt aussieht wie eine missglückte Erstaufführung?

Die unterschätzte Königin

Stakeholder-Management

Es gibt Dinge, die ein Projektleiter gerne ignorieren würde – und an oberster Stelle stehen die Stakeholder. Das Problem ist nur: Ignorierte Stakeholder kommen immer zurück. Und meist sind sie dann nicht mehr gut gelaunt.

In der Oper ist das nicht anders. Wer seine mächtigen Interessengruppen nicht im Griff hat, muss mit dramatischen Wendungen rechnen. Sehen wir uns ein paar klassische Fehler an und wie sie sich in berühmten Opern manifestiert haben.

Der größte Fehler: Einen Stakeholder komplett ignorieren

Es gibt Menschen, die glauben, sie könnten unliebsame Stakeholder einfach ausblenden. Die denken: «Wenn ich ihn lange genug ignoriere, vergisst er vielleicht, dass er etwas von mir wollte.»

Ein perfektes Beispiel? Don Giovanni.

Dieser selbstverliebte Draufgänger ist der Inbegriff des schlechten Stakeholder-Managements. Er verführt, er verspricht, er täuscht – und dann verschwindet er, wenn es unangenehm wird. Sein größter Fehler? Er unterschätzt seinen wohl wütendsten Stakeholder: Den Komtur.

Hätte Don Giovanni doch nur klug agiert und sich um diesen mächtigen Herrn gekümmert, bevor es eskalierte! Aber nein, er ignoriert das Problem – und am Ende landet er in der Hölle.

Stakeholder verschwinden nicht einfach. Wer glaubt, dass sich Probleme von selbst lösen, wird irgendwann sehr schmerzhaft Konsequenzen erleben.

Stakeholder gegeneinander ausspielen: Ein riskantes Spiel

In manchen Projekten versucht man, unterschiedliche Stakeholder gegeneinander auszuspielen, um sich selbst Zeit zu verschaffen. Die Idee: «Solange sie sich untereinander streiten, lassen sie mich in Ruhe.»

Ein brillantes Beispiel für diesen fatalen Fehler? Aida.

Radamès, der ägyptische Feldherr, sitzt zwischen zwei Fronten: Seine heimliche Geliebte Aida (die Stakeholderin mit starken emotionalen Interessen) und die offizielle Machtfraktion, vertreten durch Prinzessin Amneris (die Stakeholderin mit politischem Einfluss).

Anstatt sich frühzeitig zu positionieren und eine klare Strategie zu fahren, versucht Radamès, beide zu nutzen – mit dem Ergebnis, dass er alle verärgert. Am Ende verliert er alles: seine Liebe, seine Karriere und sein Leben.

Stakeholder haben unterschiedliche Interessen – aber sie zu gegeneinander auszuspielen, endet meist in einem Disaster. Besser: Alle frühzeitig einbinden und klare Erwartungen managen.

Die Erwartungen eines Stakeholders unterschätzen

Ein klassischer Fehler: Man glaubt, ein Stakeholder sei harmlos, weil er anfangs still bleibt. Doch dann kommt der Moment, in dem er sich zu Wort meldet – und zwar so, dass das ganze Projekt ins Wanken gerät.

Beispiel gefällig? Die Zauberflöte.

Prinz Tamino glaubt, sein größtes Problem sei Sarastro – der große, weise Priester, von dem ihm die Königin der Nacht erzählt. Doch was übersieht er? Die Königin selbst ist eine mächtige Stakeholderin mit eigenen Interessen. Und als Tamino sich ihr verweigert, zeigt sie ihr wahres Gesicht – und schickt ihre Tochter Pamina mit einem Mordauftrag los.

Hätte Tamino sie früher ernst genommen, wäre sicherlich eine diplomatische Lösung machbar gewesen. Aber nein, er realisiert es zu spät – und steht plötzlich zwischen zwei sich bekriegenden Machtzentren.

Unterschätze nie eine ruhige Stakeholderin. Nur weil jemand anfangs nichts sagt, heißt das nicht, dass diese Person oder Gruppe nicht irgendwann massiv Einfluss nimmt.

Zu viele Stakeholder glücklich machen wollen - und am Ende gar nichts liefern

Der Klassiker unter den Fehlern: Man will es allen recht machen. Aber wer allen gefallen will, wird am Ende niemanden glücklich machen.

Dazu fällt mir sofort Wagners <Tannhäuser> ein.

Tannhäuser steht zwischen zwei Welten: Dem hedonistischen, lustvollen Venusberg und der strengen, gesellschaftlichen Ordnung der Wartburg. Er will beides, doch anstatt sich klar zu positionieren, wechselt er unentschlossen hin und her – und scheitert am Ende komplett.

Hätte er frühzeitig eine klare Entscheidung getroffen, wäre ihm viel Leid erspart geblieben.

Wenn Stakeholder unterschiedliche Erwartungen haben, hilft es nichts, immer wieder den Kurs zu ändern. Man muss eine klare Linie fahren, sonst verzettelt man sich komplett.

Fazit: Stakeholder-Management ist Überlebensmanagement

Egal, ob in der Oper oder im Projektmanagement: Stakeholder wollen gehört werden. Wer sie ignoriert, unterschätzt oder manipuliert, wird das spätestens im dritten Akt bereuen. Die wichtigste Regel: Sprich mit ihnen, bevor du mit ihnen kämpfen musst.

In der Oper gibt es oft kein Happy End für schlechtes Stakeholder-Management – und im echten Leben meistens auch nicht.

Premiere oder Spielzeit

Projekt oder Programm

Wer einmal im Projektmanagement unterwegs ist, hat sicher schon diesen Satz gehört: «Ach, ein Programm ist doch einfach nur ein großes Projekt.»

Falsch. Sehr falsch.

Ein Projekt ist eine in sich abgeschlossene Produktion – ein Programm ist eine ganze Opernsaison. Der Unterschied ist nicht nur die Größe, sondern die Art, wie man sie managt.

Das Projekt: Eine einzelne Inszenierung

Ein Projekt ist wie die Premiere einer bestimmten Oper. Es gibt ein klares Ziel: Die Aufführung muss stehen. Der Projektmanager (a.k.a. der Regisseur) koordiniert alle Beteiligten, plant das Bühnenbild, sorgt für die richtigen Proben – und am Premierentag zählt nur eins: Das Publikum darf keinen Murks erleben.

Ein gutes Beispiel: Puccinis ›Tosca‹ – eine klare Storyline, ein dramatischer Höhepunkt, und nach drei Akten ist das Schicksal besiegelt. Kein offenes Ende, keine parallelen Handlungsstränge. Das Projekt endet, wenn Tosca von der Engelsburg springt.

Projektmanagement bedeutet: Ein klares Ziel, eine definierte Laufzeit, ein festes Budget.

Das Programm: Die gesamte Spielzeit

Ein Programm ist die gesamte Opernsaison oder zusammenhängende Inszenierungen – also eine Sammlung von Projekten, die zusammen ein übergeordnetes Ziel verfolgen. Es reicht nicht, eine ›Tosca‹ auf die Bühne zu bringen, wenn daneben noch ›Carmen‹, ›Die Zauberflöte‹ und eine Wagner-Trilogie inszeniert werden müssen. Hier geht es nicht nur darum, dass jede Inszenierung für sich gelingt, sondern dass sie sich gegenseitig ergänzen, die Ressourcen optimal genutzt werden und das Publikum am Ende eine kohärente Saison erlebt.

Ein Beispiel: Der ›Ring des Nibelungen‹ von Wagner.

›Das Rheingold‹ könnte als Einzelprojekt funktionieren – aber wenn es nicht in das große Ganze des Rings eingebettet ist, fehlt die Langzeitwirkung. Jede Oper des Zyklus ist für sich genommen ein Werk, aber erst das Zusammenspiel aller vier macht das Programm aus.

Programmmanagement heißt hier: Konsistente musikalische Leitmotive, ein stimmiges Regiekonzept, effiziente Nutzung von Bühne und Orchester über mehrere Aufführungen hinweg.

Ein Programmmanager denkt also nicht nur in einzelnen Projekten, sondern in der strategischen Gesamtwirkung.

Die größten Unterschiede auf einen Blick

Projektmanagement	Programmmanagement
Opernaufführung	Opernsaison
Zeit der Aufführung klar definiert, mit festem Termin	Kann über längere Zeit laufen, mit fortlaufender Strategie
Premiere läuft fehlerfrei und begeistert das Publikum	Gesamtwirkung und nachhaltiger Erfolg der Saison
Wenig Raum für umfassende Änderungen nach Start	Anpassungen über mehrere Projekte hinweg
Detaillierte Planung und Umsetzung	Strategische Steuerung und langfristige Koordination

Warum Programme eben nicht nur große Projekte sind

Manche denken: «Na gut, dann nehmen wir einfach ein großes Projekt und splitten es in kleinere Teile.» Aber genau das ist der Denkfehler.

- Ein großes Projekt hat ein einziges Ziel (Premiere von «Tosca»).
- Ein Programm hat ein übergeordnetes Ziel, das durch mehrere Projekte erreicht wird (die gesamte Saison mit einem durchdachten Repertoire).

Wer ein Programm nur wie ein großes Projekt behandelt, wird Probleme bekommen. Denn plötzlich konkurrieren Projekte um Ressourcen, Akteure werden überlastet, und eine Inszenierung kann das gesamte Programm zum Kippen bringen.

Ein gutes Beispiel für fehlgeschlagenes Programmmanagement?

Die <Ring>-Inszenierung von Frank Castorf an der Bayerischen Staatsoper.

- Jedes Stück hatte eine eigene Stilrichtung – von DDR-Ästhetik bis Western-Optik.
- Das Publikum wusste nicht mehr, ob es sich in einer zusammenhängenden Inszenierung oder in vier völlig unterschiedlichen Welten befand.
- Das Ergebnis? Verwirrung, Kritik, und ein fehlendes Gesamtbild.

Ein Programmmanager hätte hier frühzeitig gesagt: «Moment mal, wie stellen wir sicher, dass das Ganze am Ende Sinn ergibt?»

Fazit: Wer die gesamte Bühne im Blick hat, gewinnt

Ein Projektmanager bringt eine einzelne Oper erfolgreich auf die Bühne – ein Programmmanager sorgt dafür, dass die ganze Saison ein Erfolg wird.

Kurz gesagt:

- Projektmanagement ist das Dirigieren eines Konzerts.

- Programmmanagement ist das Kuratieren eines gesamten Musikfestivals.

Und wer einmal erlebt hat, wie eine schlecht geplante Opernsaison in sich zusammenbricht, weiß: Es reicht nicht, wenn eine Premiere gelingt – das große Ganze muss stimmen.

Die falsche Besetzung

Ressourcen und Fachkräftemangel

In der Opernwelt gibt es eine goldene Regel: Ein Stück kann nur dann glänzen, wenn alle Beteiligten zur richtigen Zeit am richtigen Ort sind. Doch was passiert, wenn die Einsätze nicht sitzen? Wenn der Chor zu früh einsetzt, das Orchester noch beim Stimmen ist und der Hauptdarsteller sich gerade noch in der Maske befindet? Genau das passiert in vielen Projekten – und dann heißt es schnell: «Wir haben nicht genug Ressourcen!»

Doch ist das wirklich das Problem? Oder liegt die Wahrheit woanders?

Ein Drama in drei Akten – Wenn Ressourcen falsch verteilt werden:

Erster Akt: Der falsche Einsatz zur falschen Zeit

In Giuseppe Verdis «Aida» gibt es eine große Triumphpassage mit gewaltigem Chor und Orchester. Doch stellen wir uns vor, das Opernhaus hätte seine Ressourcen nicht richtig eingeteilt: Doppelt so viele Trompeter wie nötig, aber zu wenig Streicher, weil das Budget falsch priorisiert wurde. Das Ergebnis? Eine übertönte Melodie, ein ausgedünnter Streicherklang und eine Triumphpassage, die nicht triumphal klingt, sondern nach Notlösung.

Und genau so läuft es in Projekten:

- Teams sind überlastet, weil sie parallel an fünf Projekten arbeiten, während andere auf ihren Einsatz warten.
- Spezialisten werden für administrative Aufgaben «missbraucht», statt ihr Fachwissen optimal einzusetzen.
- Wichtige Unterstützer tauchen erst auf, wenn das Projekt längst ins Wanken geraten ist.

Es fehlen nicht die Ressourcen – sie werden nur ineffektiv verteilt.

Zweiter Akt: Niemand kümmert sich um die Besetzung

Opernhäuser planen ihre Spielzeiten mit äußerster Präzision. Große Häuser wie die Metropolitan Opera in New York oder die Mailänder Scala wissen Jahre im Voraus, welche Produktionen laufen werden und welche Sänger verpflichtet werden müssen.

Doch was wäre, wenn sie das nicht tun würden? Plötzlich müsste ein Bariton eine Tenorpartie singen, weil niemand vorher überprüft hat, ob die Besetzung passt. Oder das Orchester steht mit 20 Harfen, aber ohne eine einzige Klarinette da, weil sich niemand um die Detailplanung gekümmert hat.

In Projekten passiert das ständig:

- Experten werden in falschen Rollen eingesetzt, weil niemand ihre tatsächlichen Stärken kennt.
- Teams arbeiten an Aufgaben, die eigentlich automatisiert werden könnten.

- Entscheidende Positionen bleiben unbesetzt – bis es zu spät ist.
Es fehlen nicht die Ressourcen: Sie werden nur schlecht geplant.

Dritter Akt: Das Chaos der Doppelbelastung

Nehmen wir Wagners «Der Ring des Nibelungen». Eine gigantische Inszenierung, die an vier Abenden über 15 Stunden dauert. Doch wie würde es aussehen, wenn das Orchester jeden Abend wechseln würde, weil die Musiker gleichzeitig in anderen Produktionen spielen? Wenn der Dirigent jedes zweite Konzert absagen müsste, weil er für eine andere Oper gebucht wurde?

Genau das passiert in Projekten, wenn Mitarbeiter auf zu viele Aufgaben verteilt werden. Multitasking mag verlockend klingen, aber in Wahrheit bedeutet es oft, dass nichts richtig gemacht wird.

- Meetings überschneiden sich, Deadlines geraten ins Rutschen, und die Qualität leidet.
- Die wichtigsten Fachleute springen zwischen Projekten hin und her, ohne irgendwo tief einzutauchen.
- Am Ende sind alle überarbeitet – aber das Ergebnis ist mittelmäßig.

Es fehlen nicht die Ressourcen – sie werden nur ineffizient eingesetzt.

Finale: Ressourcenmanagement ist keine Mathematik, sondern Kunst

Opernhäuser wissen, dass es nicht nur darauf ankommt, genug Musiker, Sänger und Techniker zu haben. Entscheidend ist, sie zur richtigen Zeit, am richtigen Ort und mit der richtigen Rolle einzusetzen.

Genauso ist es im Projektmanagement. Nicht der Mangel an Ressourcen bringt Projekte ins Straucheln, sondern schlechte Planung und Priorisierung.

Oder um es mit Wagners Worten zu sagen: ‹Hier gilt's der Kunst!›

Die ISO-zertifizierte Zauberflöte

Standardisierung im Projektmanagement

Willkommen in der glänzenden Welt des vollständig standardisierten Projektmanagements! Keine Überraschungen mehr, keine spontanen Einfälle – nur noch ein wohlgeordnetes Universum aus Prozessen, Vorlagen und ISO-zertifizierten Arien.

Wie das klingt? Stellen wir uns vor, die Opernwelt hätte beschlossen, sich streng an die Prinzipien der Projektstandardisierung zu halten.

Die ‹Zauberflöte› nach Prozesshandbuch

Projektstart für Mozarts Meisterwerk. Doch bevor jemand den ersten Ton singt, wird brav die Projektdokumentation erstellt.

- Wer darf wann singen? Bitte in der RACI-Matrix nachsehen.
- Welche ‹Lessons Learned› aus früheren Opernprojekten sind übertragbar?
- Risikomanagement: Was, wenn die Königin der Nacht plötzlich nur Alt singen kann?
- Change-Request-Verfahren: Falls Tamino beschließt, Pamina doch nicht zu lieben – welcher Genehmigungsprozess wird ausgelöst?

Die ersten Kritiker murren, aber das PMO bleibt eisern: «Wir machen das professionell!»

Die Meistersinger – Ein Drama der überregulierten Prozesse

Die ›Meistersinger von Nürnberg‹, ohnehin ein Stück über Kreativität und Regeln, ist das ideale Pilotprojekt. Doch diesmal wird es ernst:

- Singen nach Gehör? Verboten. Jedes Vibrato muss in der Checkliste erfasst werden.
- Walther von Stolzing darf seine kreative Gesangsidee nur nach einem dreistufigen Approval-Prozess vorstellen.
- Sachs' spontane Eingebung? Nicht dokumentiert = nicht erlaubt.

Das Ergebnis: Die Oper dauert nicht mehr fünf, sondern zwölf Stunden. Nach jeder Arie: Quality-Gate-Prüfung. Reihe drei schläft tief und fest, aber das PMO jubelt: «Endlich Ordnung in der Kunst!»

Tristan & Isolde – Liebe mit Freigabeprozess

Tragische Leidenschaft war gestern.

In der neuen Version von ›Tristan & Isolde‹ gilt:

- Bevor Tristan liebt, braucht es eine Romantik-Anforderungsanalyse.

- Isolde stellt einen Change-Request für ihre Gefühle – das Steering Committee tagt in drei Wochen.
- Am Ende stirbt das Paar nicht aus Liebe, sondern weil der Freigabeprozess fürs Gegengift zu lange dauerte.

Das Stück wird dennoch als Erfolg gefeiert: Keine Emotion blieb undokumentiert.

Publikum flieht, PMO feiert

Nach fünf Aufführungen streng standardisierter Opern ist das Publikum verschwunden. Zu viele Prozesse, zu wenig Seele.

Aber das PMO ist zufrieden: Eine Root-Cause-Analysis wird erstellt, Review-Meeting inklusive. Das Fazit? «Der Fehler lag nicht an zu viel Standardisierung, sondern an nicht genügend Standardisierung.»

Fazit: Standardisierung? Ja, aber mit Taktgefühl

Natürlich: Regeln, Methoden, Standards – sie gehören ins Projektmanagement wie die Partitur in die Oper. Aber wenn jede kreative Abweichung als Störfall gilt, stirbt das, was Oper (und Projekte) lebendig macht: Gestaltungskraft, Flexibilität, Überraschung.

Also: Prozesse? Unbedingt. Qualitätskontrolle? Natürlich. Doch ohne ein wenig künstlerische Freiheit wird die ‹Zauberflöte› zur Betriebsanweisung mit Gesang – und das will niemand hören.

Arie: Der heilige Chart

Projektplanung

(Melodie: Dramatisch und getragen, inspiriert von Verdis großen Dramen – mit einem Hauch Wagner'scher Schwere in der Mitte.)

(Rezitativ - voller Verzweiflung)

Oh weh, oh Not! Der Plan ist leer,
Kein Chart, kein Scope, das Feld ist schwer.
Wie soll das Werk sich je entfalten,
Wenn wir nicht alle Meilen halten?

(Arie – voller Pathos und heroischer Sehnsucht nach Struktur)

Oh Plan, du heiliges Gerüst,
Nur du allein hältst uns in Frist!
Mit Meilenstein und klarem Pfad,
Damit nichts einstürzt, keine Tat!

(Klagend in Richtung Zuhörer – in Crescendo und voller Legato)

Doch Stunden schwinden, Listen wachsen,
Ein Change-Request! Die Nerven knacksen!
Stakeholder rufen, Zeiten wanken,

Doch ohne Plan? Nur leere Gedanken!

(Zwischenspiel – dramatische orchestrale Steigerung, während sich das PMO in langen Excel-Tabellen verheddert.)

(Finale – ein verzweifelt, doch triumphierendes Bekenntnis zur Planung)

So setzt den Plan! So haltet stand!

Ein jedes Werk braucht kluge Hand!

Sonst endet alles, ach – in Not...

Der Chaos-Sturz, der Projektod!

(Schlussakkord – lange gehalten, mit großem orchestralem Crescendo, während der Projektmanager sich mit letzter Kraft an seinem Gantt-Diagramm festhält.)

Vorhang

Applaus

Noch ein Vorhang

Und so weiter...

Anhang: Der Spielplan

In den vorangegangenen Kapiteln mussten diverse Meisterwerke der Operngeschichte als Fallbeispiele erhalten. Damit Sie bei all den Dramen, Arien und Katastrophen nicht den Überblick verlieren, hier das Repertoire noch einmal gebündelt.

Betrachten Sie diese Liste als Ihren kulturellen «Spickzettel»: Alle im Buch verwendeten Opern, sauber aufgelistet mit den harten Fakten – und einer Kurzzusammenfassung, die sich weniger an der Romantik, sondern an der harten Projektrealität orientiert. Achtung: Enthält Spoiler und Zynismus.

Don Giovanni von Wolfgang Amadeus Mozart (1787)

Frauenheld ignoriert das Feedback eines kritischen Stakeholders (Komtur) und landet prompt in der Hölle – klassisches Eskalationsmanagement.

Die Zauberflöte von Wolfgang Amadeus Mozart (1791)

Prinz besteht Prüfungen nur dank magischer Gadgets und agilem Vorgehen – ISO-Zertifizierung der Königin der Nacht noch ausstehend.

Der Ring des Nibelungen von Richard Wagner (1876 Gesamtzyklus)

Ein Programm, das sich über vier Abende zieht, weil Zwerge und Götter unfähig zur sauberen Ressourcenteilung (Gold) sind – typisches Wasserfall-Projekt.

La Traviata von Giuseppe Verdi (1853)

Regisseur wollte eine futuristische Dystopie, das Budget reichte aber nur für Husten und Drama – Change Request abgelehnt.

Die Meistersinger von Nürnberg von Richard Wagner (1868)

Ein fünfstündiges Meeting über Regelkonformität beim Singen – die ultimative "Quality Gate"-Prüfung.

Carmen von Georges Bizet (1875)

Sponsoren verlangten ein Happy End, bekamen aber nur Eifersucht und einen toten Stier – Stakeholder-Erwartungen verfehlt

Aida von Giuseppe Verdi (1871)

Übertriebener Einsatz von Trompeten kaschiert den Ressourcenkonflikt, bei dem sich zwei Leute am Ende lebendig einmauern lassen – schlechte Exit-Strategie.

Tannhäuser von Richard Wagner (1845)

Titelheld kann sich nicht zwischen Venusberg (Party) und Wartburg (Arbeit) entscheiden – klare Zieldefinition fehlt.

Tosca von Giacomo Puccini (1900)

Wenn alle Stricke reißen, hilft nur der Sprung von der Engelsburg – das nenne ich ein definiertes Projektende.

Tristan und Isolde von Richard Wagner (1865)

Sie trinken Gift, weil der Genehmigungsprozess für ihre Beziehung zu lange dauerte – typischer Bürokratie-Burnout.

2. (überarbeitete) Auflage, 2025

ISBN 978-3-911733-05-2 (Ebook)

© 2025 Andreas Schulz

Alle Rechte liegen beim Autor

Mehr unter operaneum.com

Die Umschlaggestaltung nutzt Motive von Pixabay

(gemäß Pixabay Inhaltslizenz)

Dies sind fiktive Geschichten. Alle Dialoge und Aktionen sind frei erfunden und jegliche Zusammenhänge zu real existierenden Personen oder Ereignissen sind rein zufällig.

Andreas Schulz

c/o COCENTER

Koppoldstr. 1

86551 Aichach