

# Inhalt

## Vorwort 11

## Etappe 1

### **Lust auf ein Abenteuer? 15**

#### **Von der Idee zum Projektauftrag**

##### **1.1 Ein Abenteuer geschickt einfädeln**

<b>Wie aus einer Idee ein Projekt wird</b>	<b>17</b>
Der Projektleiter als Aufklärer	19
Eine erste Landkarte: Die Projektskizze	19
Schritt 1: Zielsetzung klären	19
Schritt 2: Eckdaten festlegen	20
Schritt 3: Prioritäten setzen	22
Schritt 4: Projektkern formulieren	24
Schritt 5: Projektskizze verfassen	24
Aus Toms Tagebuch	25

##### **1.2 Das Abenteuer solide beginnen**

<b>Klarheit schaffen über die Projektanforderungen</b>	<b>27</b>
Die Tücken der Anforderungsanalyse	28

Der Projektleiter holt sich einen Architekten 29

Das Fundament: Geschäftstreiber und Geschäftsziele 30

Die Architekturskizze 32

Die vier Bausteine der Lösungsarchitektur 33

Baustein 1: Die geschäftliche Sicht 33

Baustein 2: Die funktionale Sicht 34

Baustein 3: Die technische Sicht 35

Baustein 4: Die organisatorische Sicht 36

Aus Toms Tagebuch 37

##### **1.3 Den Schiffbruch vermeiden**

**Frühwarnsignale richtig deuten 40**

Warnsignal 1: Euphorie und Optimismus 40

Warnsignal 2: Ohne Legitimation 43

Warnsignal 3: Halbwissen statt Expertise 45

Warnsignal 4: Unklare und divergierende Ziele 47

Aus Toms Tagebuch 51

## **Etappe 2**

### **Der Abenteuer-Plan 55**

#### **Das Geheimnis erfolgreicher Projektplanung**

##### **2.1 Die Etappen werden geplant**

###### **Projektplanung mit einfachen Werkzeugen 57**

Regeln, was geregelt werden muss 58

Werkzeug 1: Der Meilenstein – alle Etappen im Überblick 59

Werkzeug 2: Der Strukturplan – der Plan der Pläne 60

Werkzeug 3: Der Terminplan – die hohe Kunst der Schätzung 65

Werkzeug 4: Der Netzplan – alle Arbeiten in der Reihenfolge 69

Werkzeug 5: Der Balkenplan – die grafische Darstellung 70

»Der Plan ist nichts, die Planung ist alles« 70

Aus Toms Tagebuch 72

##### **2.2 Die Reisepläne werden optimiert**

###### **Zeiten kürzen und Kosten einsparen 74**

Pufferzeiten intelligent einsetzen 76

Den Projektplan optimieren 76

Aus Toms Tagebuch 78

##### **2.3 Die Risiken werden gemanagt**

###### **Böse Überraschungen vermeiden 80**

Eine Hitliste übersehener Risiken 82

Risiken im Projektteam 82

Risiken im Projektumfeld 83

Risiken bei der Projektplanung 83

Risiken bei der Durchführung 83

Technologische Risiken 84

Risikomanagement in vier Schritten 84

Schritt 1: Risiken erkennen 84

Schritt 2: Risiken bewerten 86

Schritt 3: Vorkehrungen treffen 88

Schritt 4: Risiken überwachen 91

Aus Toms Tagebuch 92

##### **2.4 Der Rucksack wird gepackt**

###### **Einfache Tools erleichtern die Projektarbeit 94**

Mit einfachen Mitteln das Projekt auf Kurs halten 96

Werkzeug 1: Die Meilenstein-Trendanalyse 96

Werkzeug 2: Die Aufgabenliste 98

Werkzeug 3: Der Änderungsantrag 100

Werkzeug 4: Das Risiko-Logbuch 102

Werkzeug 5: Das Projekttagebuch 102

Konsequenz und Disziplin gehören dazu 103

Aus Toms Tagebuch 104

## **Etappe 3**

### **Das Abenteuer beginnt 107**

#### **Einen Fehlstart vermeiden**

##### **3.1 Wer hat das Zeug für ein Abenteuer?**

###### **Die richtigen Projektmitarbeiter auswählen 109**

Der Mythos des perfekten Teams 111

Die Teamrollen des Professor Belbin 111

Nicht einfach alles hinnehmen 115

Aus Toms Tagebuch 116

### **3.2 Von null auf hundert**

#### **Das Team zur Höchstleistung entwickeln 119**

- In vier Stufen zum High-Performance-Team 120
- Forming: Das Team lernt sich kennen 121
- Storming: Das Team probt den Aufstand 122
- Norming: Die Spielregeln werden gesetzt 123
- Performing: Das Team entfaltet Höchstleistung 124
- Auf alle vier Stufen kommt es an 125
- Aus Toms Tagebuch 125

### **3.3 Erfolgreich starten**

#### **Das gelungene Kick-off-Meeting 127**

- Das Projekt nimmt Fahrt auf 129
- Kick-off – gleich zweimal? 129
- Ranghohe Unterstützung 130
- Das Kick-off-Meeting vorbereiten 130
- Entwicklungsphase 1: Kennenlernen und Vertrauen gewinnen 131
- Entwicklungsphase 2: Konflikte und Machtspiele 131
- Entwicklungsphase 3: Die Spielregeln finden 133
- Ablauf eines Projekt-Kick-offs 133
- Aus Toms Tagebuch 135

### **3.4 Schlagkräftig aufgestellt**

#### **Eine effektive Projektorganisation schaffen 138**

- Die Projektadministration reduzieren 139
- Die Projektabläufe einfach halten 140
- Verbindliche Spielregeln vereinbaren 141
- Tägliche Einsatzbesprechung abhalten 143
- Fester Termin, fester Zeitrahmen 143
- Einsatzplanung am Task Board 143
- Regeln für Projektbesprechungen festlegen 144

- Der Jour fixe: eine Diskussionsrunde zum Stand der Dinge 144
- Die Teamsitzung: Zusammenkunft für Ergebnisse und Entscheidungen 145
- Ein Projektbüro einrichten 145
- Aus Toms Tagebuch 146

### **Etappe 4**

#### **Das Umfeld gewinnen 149**

##### **Widerstände managen**

#### **4.1 Macht – der unsichtbare Helfer**

##### **Wie der Projektleiter sich Einfluss verschafft 151**

- Macht lässt sich organisieren 152
- Variante 1: Belohnungsmacht 152
- Variante 2: Zwangsmacht 153
- Variante 3: Legitime Macht 154
- Variante 4: Identifikationsmacht 155
- Variante 5: Expertenmacht 155
- Variante 6: Informationsvorsprung 156
- Einflussreich ohne formale Macht 157
- Aus Toms Tagebuch 157

#### **4.2 Freund oder Feind?**

##### **Stakeholder erkennen und managen 159**

- Der Mensch im Fokus: Die Stakeholderanalyse 160
- Schritt 1: Die Spieler identifizieren 161
- Schritt 2: Die Spieler einschätzen 161
- Schritt 3: Die Situation darstellen 163

Schritt 4: Maßnahmen ergreifen 165

Aus Toms Tagebuch 166

#### **4.3 Erfolgsfaktor Kommunikation**

##### **Das Umfeld in das Projekt einbinden 169**

Kommunikationskonzept aus vier Bausteinen 170

Baustein 1: Der Kommunikationsplan 170

Baustein 2: Der Lenkungsausschuss 171

Baustein 3: Der Statusbericht 173

Baustein 4: Die Eskalationsregeln 178

Aus Toms Tagebuch 180

#### **Etappe 5**

##### **Alles hört auf mein Kommando 183**

Führen, ohne Chef zu sein

##### **5.1 Das Team der Abenteurer anführen**

###### **Auf der Suche nach dem perfekten Führungsstil 185**

Den perfekten Führungsstil gibt es nicht 187

Situative Führung als Herausforderung 188

Bestimmung der Reifegrade 188

Reifegrad 1: Geringe Qualifikation, aber hohe Motivation 188

Reifegrad 2: Geringe Qualifikation, geringe Motivation 189

Reifegrad 3: Hohe Qualifikation, aber geringe Motivation 189

Reifegrad 4: Hohe Qualifikation, hohe Motivation 190

Bestimmung der Führungsstile 190

Die Wahl des richtigen Führungsstils 191

Reifegrad 1: Ein autoritärer Führungsstil leitet an 191

Reifegrad 2: Ein kooperativer Führungsstil coacht 191

Reifegrad 3: Ein karitativer Führungsstil unterstützt 192

Reifegrad 4: Ein Laissez-faire-Führungsstil delegiert 192

Situativ führen im Projekt 193

Aus Toms Tagebuch 194

##### **5.2 Motivier mich mal!**

###### **Das Team für das Abenteuer gewinnen 195**

Den wahren Motiven auf der Spur 196

Sechzehn Lebensmotive bedingen unser Verhalten 198

Den Lebensmotiven auf die Spur kommen 199

Fragen an den Mitarbeiter 202

Beobachtung des Mitarbeiters 202

Vom Motiv zur Motivation: Ein Blick auf Toms Team 203

Motivorientiertes Führen 204

Franz, Bettina und die »Macht« 205

Adreas, Karin und die »Neugier« 205

Wie tickt Ihr Team? 206

Aus Toms Tagebuch 208

##### **5.3 Delegieren, aber richtig!**

###### **Wege aus dem Monkey Business 211**

Delegieren im Projekt – die Grundlagen 212

Monkey Business – Wer macht für wen die Arbeit? 214

Strategien gegen die Affenfalle 215

Aus Toms Tagebuch 217

##### **5.4 Bei Sturm steht der Kapitän mit an Deck**

###### **Die Abenteurer wollen einen starken Projektleiter 219**

Die Führungsrollen des Projektleiters 220

Die Leadership-Formel 222

Komponente 1: Leadership braucht eine Vision	222
Komponente 2: Leadership braucht Leidenschaft	223
Komponente 3: Leadership braucht Disziplin	224
Komponente 4: Leadership braucht Vertrauen	225
Aus Toms Tagebuch	227

Jedes Projekt stößt auf Widerstände	247
Motive: Warum Projektgegner zu Saboteuren werden	247
Symptome und Warnzeichen:	
Die drohende Sabotage erkennen	248
Strategien gegen die häufigsten Saboteure	249
Der sabotierende Linienmanager	250
Der sabotierende Spezialist	251
Der sabotierende Anwender	252
Der sabotierende Auftraggeber	254
Der sabotierende Betriebsrat	255

## Etappe 6

### **Kurs halten in gefährlichen Gewässern 229**

#### **Konflikte und Krisen meistern**

##### **6.1 Rosenkriege und Grabenkämpfe**

###### **In Konflikte eingreifen, bevor alles zu spät ist 232**

Wie Konflikte eskalieren: Schritt für Schritt in den

Rosenkrieg 234

Vom Disput zum Konflikt 234

Das Modell der Eskalationsstufen 234

Eskalation: Level 1 – Es fängt ganz harmlos an 235

Die Eskalationsstufen 1 bis 3 235

Das Konfliktgespräch einfädeln 237

Das Konfliktgespräch führen 238

Eskalation: Level 2 – Es kommt zu Auseinandersetzungen 239

Die Eskalationsstufen 4 bis 6 240

Rechtzeitig Hilfe holen: Konfliktcoach oder Mediator 241

Eskalation: Level 3 – Der totale Krieg 242

Aus Toms Tagebuch 243

##### **6.2 Der Feind in meinem Projekt**

###### **Gefährliche Projektgegner rechtzeitig entmachten 245**

Verzögern, blockieren, sabotieren: Wie kommt es dazu? 247

##### **6.3 Houston, wir haben ein Problem!**

###### **Wenn der Projektplan plötzlich versagt 257**

Pläne scheitern – nicht immer, aber immer wieder 258

Das Projekt gerät außer Kontrolle 259

Die Begegnung mit dem schwarzen Schwan 259

Die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns 260

Kurs halten ohne Plan 261

Bewahren Sie einen kühlen Kopf 261

Setzen Sie auf die Kunst der Improvisation 262

Aus Toms Tagebuch 263

##### **6.4 Wenn das Abenteuer aus dem Ruder läuft**

###### **Projektkrisen souverän meistern 265**

Einen Ausweg finden: Blicken Sie nach vorn! 268

Weg 1: Der Projektleiter führt das Projekt aus der Krise 269

Weg 2: Ein Sanierungs-Krisenstab wird eingerichtet 271

Weg 3: Ein Krisenmanager übernimmt das Zepter 273

Aus Toms Tagebuch 275

<b>Etappe 7</b>	
<b>Zum Endspurt ansetzen 277</b>	Unter der Lupe: Stärken und Schwächen analysieren 295
<b>Das Projekt erfolgreich abschließen</b>	Die Fünf-Meilen-Stiefel: Maßnahmen festlegen 296
	Vor dem nächsten Abenteuer: So schärfen Sie Ihre Axt 297
	Aus Toms Tagebuch 297
<b>7.1 Einen Knopf dranmachen</b>	
<b>Die Abnahme erfolgreich managen 279</b>	<b>Toms Tagebuch: die Akteure 300</b>
Die Abnahme sichern 280	
Rechtliche Klippen umschiffen 281	<b>Literatur 305</b>
Aus Toms Tagebuch 282	
<b>7.2 Ende gut, alles gut?</b>	
<b>Jedes Projekt braucht ein klares Ende 284</b>	
Das Projektende vorbereiten: Was gehört dazu? 285	
Die Nachkalkulation 285	
Der Projektabschlussbericht 286	
Archivierung der Projektdokumente 287	
Freigabe der Projektmitarbeiter 287	
Der Schlusspunkt: Die Abschlussfeier 288	
Aus Toms Tagebuch 288	
<b>7.3 Aus Erfahrung klug</b>	
<b>Damit das nächste Projekt besser wird 290</b>	
Der Projektreview: Mitarbeiter zu Wissensträgern machen 292	
Schritt 1: Zielerreichung im Projekt 292	
Schritt 2: Strukturierung des Projekts 293	
Schritt 3: Zusammenarbeit im Projekt 293	
Der Review-Workshop: Maßgeschneiderte Routenführung 294	
Das Projektpanorama: Den Überblick gewinnen 294	
Fortschritte und Rückschritte: Die Erkenntnisse formulieren 295	