

Inhalt

Vorwort 11

Etappe 1

Lust auf ein Abenteuer? 15

Von der Idee zum Projektauftrag

1.1 Ein Abenteuer geschickt einfädeln

Wie aus einer Idee ein Projekt wird 17

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

Klarheit schaffen über die Projektanforderungen 27

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

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

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

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

Etappe 7

Zum Endspurt ansetzen 277

Das Projekt erfolgreich abschließen

Unter der Lupe: Stärken und Schwächen analysieren 295

Die Fünf-Meilen-Stiefel: Maßnahmen festlegen 296

Vor dem nächsten Abenteuer: So schärfen Sie Ihre Axt 297

Aus Toms Tagebuch 297

7.1 Einen Knopf dranmachen

Die Abnahme erfolgreich managen 279

Die Abnahme sichern 280

Rechtliche Klippen umschiffen 281

Aus Toms Tagebuch 282

Toms Tagebuch: die Akteure 300

Literatur 305

7.2 Ende gut, alles gut?

Jedes Projekt braucht ein klares Ende 284

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

7.3 Aus Erfahrung klug

Damit das nächste Projekt besser wird 290

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