
Inhaltsverzeichnis

1	An Deck hat der Kapitän das Kommando, an Land der Reeder:	
	Ein Projekt braucht klare Rollen	1
1.1	Rollenverteilung im Projekt: Das PM-Dreieck	2
1.1.1	Der Auftraggeber: Entscheidungsmacht und politischer Einfluss	2
1.1.2	Der Projektleiter: Unentscheidbare Entscheidungen	3
1.1.3	Das Projektteam: Spezialisten unter sich	5
1.2	Gefährliche Rollenspiele: Dynamik im PM-Dreieck	6
1.2.1	Der Allesköninger: Grandioses Handeln im Namen des Auftraggebers	6
1.2.2	Der heimliche Anführer: Den Projektleiter entmachten	7
1.2.3	Der Übervater: Das Gegenteil von gut ist gut gemeint	9
1.2.4	Der oberste Sachbearbeiter: Bleiben wir doch sachlich!	9
1.3	Die Balance wiederfinden: Jedem seine Rolle	10
1.3.1	Auf Warnzeichen achten	11
1.3.2	Rollenklärung durch verbindliche Konfrontation	12
1.3.3	Das PM-Dreieck managen	13
1.4	Fazit: Schnelligkeit zahlt sich aus	15
2	Warum der Kapitän nicht unter Deck bleibt – Aktive Führung	17
2.1	Was Führung im Projekt so besonders macht	17
2.2	Führen mit der Persönlichkeit eines Kapitäns	20
3	Keine Furcht vor dem Reeder – Auftraggeberinteressen aktiv regulieren	29
3.1	Die Auftragsklärung	30
3.1.1	Phase 1: Kontextklärung	31
3.1.2	Phase 2: Machbarkeitsanalyse	34

3.1.3	Phase 3: Entscheidung	35
3.2	Projektauftrag	36
3.2.1	Anlass und Begründung des Projekts	36
3.2.2	Beschreibung des Projektziels	38
3.2.3	Wirtschaftlichkeit	38
3.2.4	Risikofaktoren	39
3.2.5	Berichtsmodus	40
3.2.6	Abschätzung der Ressourcen	42
3.3	Mikropolitik: Interessen aktiv regulieren	43
3.3.1	Die Taktikmatrix	43
3.4	Fazit – worauf es ankommt	47
4	Auf der Brücke Klartext reden – Wirkungsvolle Kommunikation	49
4.1	Die Kommunikationsarchitektur	50
4.1.1	Die Umfeldanalyse	51
4.1.2	Die Einflussmatrix	54
4.2	Erfolgreiche Projektkommunikation	57
4.2.1	Grundregeln für die Projektkommunikation	57
4.3	Kommunikation „hart am Wind“	59
4.3.1	Wider die Kaffeekränzchen: Effektive Besprechungen	60
4.3.2	Vier Irrtümer	61
4.3.3	Sechs Regeln für effektive Teambesprechungen	62
4.4	Fazit: Worauf es ankommt	66
5	Alle Mann an Bord – Motivation und Teamarbeit	
	dank Sinn und Zusammenhang	67
5.1	Am Anfang steht das Ziel	68
5.1.1	Gute Ziele sind SMART	69
5.1.2	Wie SMARTe Ziele wirken	72
5.2	Motivation – eine unmögliche Aufgabe?	73
5.2.1	Das Strohfeuer der extrinsischen Konzepte	74
5.2.2	Die nachhaltige Wirkung intrinsischer Motivation	75
5.2.3	Ein Rädchen im Uhrwerk –	
	Motivation durch Zusammenhang	76
5.2.4	„Sinnvolle“ Motivation –	
	Ein kurzer Blick in die Theoriewerkstatt	77
5.2.5	Die Primärmotivation nutzen	79
5.2.6	Alle Mann stürmen an Bord – Den Flow erreichen	80
5.3	Teamentwicklung heißt: Gruppendynamik aktiv nutzen!	81

5.3.1	Gruppendynamik aktiv nutzen	81
5.3.2	Die Entwicklung von Teams	83
5.3.3	Gruppendynamische Rollen im Projektteam	87
5.4	Fazit: Worauf es ankommt	92
6	Sturm in Sicht – Projekte am Rande des Chaos führen	95
6.1	Projektplanung – Solide und doch flexibel	96
6.2	Prozessmanagement: Führen am Rande des Chaos	97
6.2.1	Zutat 1: Der Projektprozess beginnt und endet beim Auftraggeber	98
6.2.2	Zutat 2: Das Projekt vollzieht sich in Phasen, deren Anfang und Ende durch Meilensteine markiert sind	99
6.2.3	Zutat 3: Der Projektauftrag wird in Teile und Pakete gegliedert	103
6.2.4	Zutat 4: Die Risiken im Blick behalten	106
6.2.5	Zutat 5: Änderungen („Change Requests“) werden strukturiert bearbeitet	108
6.2.6	Zutat 6: Das Projekt wird sichtbar beendet	111
6.3	Widerstände nutzen statt bekämpfen	112
6.3.1	Fallbeispiel: Rückzug in den Widerstand (Teil 1)	113
6.3.2	Widerstand erkennen – und effektiv bearbeiten	114
6.3.3	Fallbeispiel: Rückzug in den Widerstand (Teil 2)	119
6.4	Fazit: Das Unerwartete managen	121
7	Führung mit seemännischer Gelassenheit – Projektmanagement jenseits der Planwirtschaft	123
7.1	Zwei Denkgebäude	124
7.1.1	Das lineare Modell	124
7.1.2	Das Rückkopplungsmodell	125
7.1.3	Eine vernetzte Welt	125
7.2	Entscheiden trotz Unsicherheit	128
7.2.1	Denken in Alternativen	128
7.2.2	Entscheidungsprozess im Rückkopplungsmodell	129
7.2.3	Projektführung: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile	133
7.2.4	Dem Gegenwind mit seemännischer Gelassenheit begegnen	134
7.3	Management des Unerwarteten – Der Weg des Herkules	135
7.4	Fazit: Postheroisches Projektmanagement	137

8	Wirksame Projektführung braucht keine Helden	139
8.1	Helden sind Getriebene	140
8.2	Komplexität	142
8.3	... ist nicht gleich kompliziert	144
8.4	In Komplexität navigieren	145
8.5	Grenzerfahrungen und Achtsamkeit	146
8.6	Seemännische Gelassenheit wirkt	146
	Literatur	149