

# 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

#### 4.4 Die Ängste der Betroffenen

**Der Projektleiter wird zum Change-Manager 182**

Flankierende Strategie: Management of Change 183

Wie Mitarbeiter auf Veränderungen reagieren 185

Bausteine des Managements of Change 186

Baustein 1: Zielklarheit herstellen 187

Baustein 2: Bedürfnisse berücksichtigen 187

Baustein 3: Projektmarketing betreiben 189

Baustein 4: Die Anwender schulen 191

Ein Blick in Toms Tagebuch 191

### Etappe 5

#### Alles hört auf mein Kommando 195

Führen, ohne Chef zu sein

##### 5.1 Das Team der Abenteurer anführen

**Auf der Suche nach dem perfekten Führungsstil 197**

Den perfekten Führungsstil gibt es nicht 199

Situative Führung als Herausforderung 200

Bestimmung der Reifegrade 200

Reifegrad 1: Geringe Qualifikation, aber hohe Motivation 200

Reifegrad 2: Geringe Qualifikation, geringe Motivation 201

Reifegrad 3: Hohe Qualifikation, aber geringe Motivation 201

Reifegrad 4: Hohe Qualifikation, hohe Motivation 202

Bestimmung der Führungsstile 202

Die Wahl des richtigen Führungsstils 203

Reifegrad 1: Ein autoritärer Führungsstil leitet an 203

Reifegrad 2: Ein kooperativer Führungsstil coacht 203

Reifegrad 3: Ein karitativer Führungsstil unterstützt 204

Reifegrad 4: Ein Laissez-faire-Führungsstil delegiert 204

Situativ führen im Projekt 205

Aus Toms Tagebuch 206

#### 5.2 Motivier mich mal!

**Das Team für das Abenteuer gewinnen 207**

Den wahren Motiven auf der Spur 208

Sechzehn Lebensmotive bedingen unser Verhalten 210

Den Lebensmotiven auf die Spur kommen 211

Fragen an den Mitarbeiter 214

Beobachtung des Mitarbeiters 214

Vom Motiv zur Motivation: Ein Blick auf Toms Team 215

Motivorientiertes Führen 216

Franz, Bettina und die »Macht« 217

Adreas, Karin und die »Neugier« 217

Wie tickt Ihr Team? 218

Aus Toms Tagebuch 220

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

#### **Wege aus dem Monkey Business 223**

- Delegieren im Projekt – die Grundlagen 224
- Monkey Business – Wer macht für wen die Arbeit? 226
- Strategien gegen die Affenfalle 227
- Aus Toms Tagebuch 229

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

#### **Die Abenteurer wollen einen starken Projektleiter 231**

- Die Führungsrollen des Projektleiters 232
- Die Leadership-Formel 234
- Komponente 1: Leadership braucht eine Vision 234
- Komponente 2: Leadership braucht Leidenschaft 235
- Komponente 3: Leadership braucht Disziplin 236
- Komponente 4: Leadership braucht Vertrauen 237
- Aus Toms Tagebuch 239

## **Etappe 6**

### **Kurs halten in gefährlichen Gewässern 241**

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

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

- In Konflikte eingreifen, bevor alles zu spät ist 244
- Wie Konflikte eskalieren: Schritt für Schritt in den Rosenkrieg 246
- Vom Disput zum Konflikt 246
- Das Modell der Eskalationsstufen 246
- Eskalation: Level 1 – Es fängt ganz harmlos an 247

##### **Die Eskalationsstufen 1 bis 3 247**

- Das Konfliktgespräch einfädeln 249
- Das Konfliktgespräch führen 250
- Eskalation: Level 2 – Es kommt zu Auseinandersetzungen 251
- Die Eskalationsstufen 4 bis 6 252
- Rechtzeitig Hilfe holen: Konfliktcoach oder Mediator 253
- Eskalation: Level 3 – Der totale Krieg 254
- Aus Toms Tagebuch 255

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

- Gefährliche Projektgegner rechtzeitig entmachten 257**
- Verzögern, blockieren, sabotieren: Wie kommt es dazu? 259
- Jedes Projekt stößt auf Widerstände 259
- Motive: Warum Projektgegner zu Saboteuren werden 259
- Symptome und Warnzeichen:
- Die drohende Sabotage erkennen 260
- Strategien gegen die häufigsten Saboteure 261
- Der sabotierende Linienmanager 262
- Der sabotierende Spezialist 263
- Der sabotierende Anwender 264
- Der sabotierende Auftraggeber 266
- Der sabotierende Betriebsrat 267

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

- Wenn der Projektplan plötzlich versagt 269**
- Pläne scheitern – nicht immer, aber immer wieder 270
- Das Projekt gerät außer Kontrolle 271
- Die Begegnung mit dem schwarzen Schwan 271
- Die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns 272
- Kurs halten ohne Plan 273

Bewahren Sie einen kühlen Kopf 273	Der Projektabschlussbericht 298
Setzen Sie auf die Kunst der Improvisation 274	Archivierung der Projektdokumente 299
Aus Toms Tagebuch 275	Freigabe der Projektmitarbeiter 299
<b>6.4 Wenn das Abenteuer aus dem Ruder läuft</b>	Der Schlusspunkt: Die Abschlussfeier 300
Projektkrisen souverän meistern 277	Aus Toms Tagebuch 300
Einen Ausweg finden: Blicken Sie nach vorn! 280	
Weg 1: Der Projektleiter führt das Projekt aus	
der Krise 281	
Weg 2: Ein Sanierungs-Krisenstab wird eingerichtet 283	
Weg 3: Ein Krisenmanager übernimmt das Zepter 285	
Aus Toms Tagebuch 287	
<b>Etappe 7</b>	
<b>Zum Endspurt ansetzen 289</b>	
<b>Das Projekt erfolgreich abschließen</b>	
<b>7.1 Einen Knopf dranmachen</b>	
Die Abnahme erfolgreich managen 291	
Die Abnahme sichern 292	
Rechtliche Klippen umschiffen 293	
Aus Toms Tagebuch 294	
<b>7.2 Ende gut, alles gut?</b>	
Jedes Projekt braucht ein klares Ende 296	
Das Projektende vorbereiten: Was gehört dazu? 297	
Die Nachkalkulation 297	
	<b>Toms Tagebuch: die Akteure 312</b>
	<b>Projekt-Safari als App 317</b>
	<b>Literatur 319</b>