

# 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 Projekttagbuch 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 Projektablaufe 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  
Setzen Sie auf die Kunst der Improvisation 274  
Aus Toms Tagebuch 275

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

Projektkrisen souverän meistern 277  
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

#### Etappe 7

### **Zum Endspurt ansetzen 289**

#### **Das Projekt erfolgreich abschließen**

##### 7.1 Einen Knopf dranmachen

Die Abnahme erfolgreich managen 291  
Die Abnahme sichern 292  
Rechtliche Klippen umschiffen 293  
Aus Toms Tagebuch 294

##### 7.2 Ende gut, alles gut?

Jedes Projekt braucht ein klares Ende 296  
Das Projektende vorbereiten: Was gehört dazu? 297  
Die Nachkalkulation 297

Der Projektabschlussbericht 298  
Archivierung der Projektdokumente 299  
Freigabe der Projektmitarbeiter 299  
Der Schlusspunkt: Die Abschlussfeier 300  
Aus Toms Tagebuch 300

#### 7.3 Aus Erfahrung klug

##### **Damit das nächste Projekt besser wird 302**

Der Projektreview: Mitarbeiter zu Wissensträgern machen 304  
Schritt 1: Zielerreichung im Projekt 304  
Schritt 2: Strukturierung des Projekts 305  
Schritt 3: Zusammenarbeit im Projekt 305  
Der Review-Workshop: Maßgeschneiderte Routenführung 306  
Das Projektpanorama: Den Überblick gewinnen 306  
Fortschritte und Rückschritte: Die Erkenntnisse formulieren 307  
Unter der Lupe: Stärken und Schwächen analysieren 307  
Die Fünf-Meilen-Stiefel: Maßnahmen festlegen 308  
Vor dem nächsten Abenteuer: So schärfen Sie Ihre Axt 309  
Aus Toms Tagebuch 309

#### **Toms Tagebuch: die Akteure 312**

#### **Projekt-Safari als App 317**

#### **Literatur 319**