

Inhaltsverzeichnis

1	Normen und Zertifizierungen	17
1.1	Relevanz: Die Bedeutung der richtigen Auswahl von Projektleitern	17
1.2	Aufgaben und Anforderungen an einen Projektleiter	19
1.3	Ein pragmatischer Ansatz – Selbstreflexion: wie gut bin ich als Projektleiter geeignet?	21
1.4	Ein mögliches Anforderungsprofil: Variante 1 – die International Competence Baseline (ICB) der IPMA	24
1.4.1	Inhalt und Aufbau der ICB 3.0	25
1.4.2	Die 4 Kompetenz- und Zertifizierungsstufen der IPMA	26
1.4.3	Die levelabhängigen Zertifizierungs-Prüfungen bei der IPMA	29
1.4.4	Zusammenfassung der Taxonomiebereiche	32
1.4.5	Voraussetzung und Zertifizierungsvorfahren zum Projektmanagement-Fachmann (GPM) nach IPMA-Level D mit der Gültigkeit von 5 Jahren	33
1.4.6	Beispiel-Fragen aus dem Wissenstest der Zertifizierungsverfahren	35
1.5	Anforderungsprofil Variante 2 – die Kompetenzstufen der PMI	37
1.5.1	Die Inhalte des PM Body of Knowledge	37
1.5.2	Die 3 Kompetenzstufen der PMI	37
1.5.3	Das Prüfungsverfahren der PMI	40
1.5.4	Vier Beispieldfragen aus dem PMP-Zertifizierungsverfahren	41
1.6	Anforderungsprofil Variante 3 – die Kompetenzstufen der APM Group mit PRINCE2	43
1.6.1	Die Inhalte des „Managing Successful Projects with PRINCE2“	43
1.6.2	Die Kompetenzstufen von PRINCE2	44
1.6.3	Das Prüfungsverfahren von PRINCE2	45
1.6.4	Beispieldfragen aus dem Zertifizierungsverfahren	45
1.7	Zusammenfassung und Ausblick	46
2	Stakeholdermanagement oder der Gleichklang mit dem Projektumfeld	52
2.1	Relevanz	52
2.2	Stakeholdermanagement nach Sicht der Fachverbände	54
2.3	Die unsichtbare Macht der menschlichen Beziehungen : die soziale Wirklichkeit rund um das Projekt	56
2.3.1	Formelle Stakeholder	57
2.3.2	Informelle Stakeholder	58
2.3.3	Fehlende Motivation als Widerstand?	59

2.4	Stakeholderanalyse: eine permanente Aufgabe im Projektmanagement	62
2.5	Kommunikationsplanung als Basis des Stakeholdermanagements ..	63
2.6	Emotionsmanagement als Risiko und Chance zugleich	66
2.7	Projektmarketing? Projektmarketing!	70
2.7.1	Was verstehen wir unter Projektmarketing?	71
2.7.2	Projektmarketing als Customer-Relationship-Management	73
2.7.3	Projektmarketing als Lobbyarbeit für das Projekt	76
2.7.4	Projektmarketing als gesteuerte Netzwerkarbeit	77
2.7.5	Projektmarketing als Öffentlichkeitsarbeit	78
2.8	Fazit	81
3	Projektstart – Projektende	82
3.1	Relevanz im Gesamtprojekt	82
3.2	Die Sicht der Fachverbände zum Thema Projektstart	83
3.3	Der verkorkste Projektstart	85
3.4	Der gelungene Projektstart	87
3.5	Elemente des Projektstarts: Was gehört zu einem guten Projektstart? ..	90
3.6	Die „Heilige Kuh“	91
3.7	Und was sagen die Verbände zum Thema Projektabschluss?	93
3.8	Die Ambivalenz des Projektabschlusses	95
3.9	Best Practice Projektabschluss	97
3.10	Die Abschlussagenda – mal anders erzählt	100
3.11	Fazit	101
4	Teamplay richtig gestalten	103
4.1	Relevanz	103
4.2	Vorsicht Teamarbeit!	103
4.3	Was verstehen wir unter einem „Team“?	105
4.4	Chronologie der Teamentwicklung	106
4.4.1	Teamstart	106
4.4.2	Die fortgesetzte Zusammenarbeit: das Tagesgeschäft	109
4.4.3	Der richtige Abschluss	111
4.5	Allgemeine Faktoren für den Gruppenerfolg	112
4.5.1	Typische Phasen der Gruppenentwicklung: Gruppen entwickeln sich	114
4.5.2	Teammitglieder nach ihrem „Reifegrad“ führen	117
4.6	Ein allgemeines Modell der Teameffektivität	119
4.6.1	Einzelkämpfer	123
4.6.2	Gruppendruck als falsches Teamplay	123
4.7	Themen, die im Zusammenspiel wichtig sind	124
4.8	Projektleiter als Vermittler für Zusammenarbeit des Projektteams ..	125
4.9	Auf dem Weg zu einer reflektierten Teamkultur	127
4.10	Fazit	128

5	Führen und Leiten von Projekten	129
5.1	Relevanz	129
5.2	Das Klagelied frustrierter Projektmitarbeiter: mangelnde Leadership-Kompetenz der Projektleiter	130
5.3	Das Klagelied des Projektleiters : zu wenig Einfluss auf Mitarbeiter und den Vorgesetzten	131
5.4	Die klassischen Führungsinstrumente der Mitarbeiterführung	135
5.4.1	Führungstechniken und Führungsstile	135
5.5	Mein authentischer Führungsstil? Führungsstile – Führungs-kategorien – was bleibt?	144
5.6	Die besondere Führungssituation eines Projektleiters : nicht-triviale Systeme, Coaching und transformationale Führung	146
5.7	Werteorientierte Führung in der Projektarbeit	149
5.8	Fazit	157
6	Motivieren	159
6.1	Relevanz	159
6.2	Was sagen die Fachverbände?	159
6.2.1	Was sagt die ICB/NCB 3.0?	159
6.2.2	Was sagt der PMBOK Guide 4.0?	160
6.3	Motivation, Commitment und Engagement	161
6.3.1	Motivationsarten	163
6.3.2	Motivation nach dem Bedürfnis-Prinzip?	164
6.3.3	Herzbergs 2-Faktoren-Theorie	164
6.3.4	Selbstmotivation ... als Vorbild für andere	165
6.4	Wie motiviere ich Projektmitarbeiter?	167
6.4.1	Kommunikative Motivation	169
6.4.2	Arbeitsorganisatorische Motivation	170
6.4.3	Motivation durch soziale Faktoren (Führung, Team, Kollegialität)	172
6.5	Fazit	173
7	Kommunikationssituationen im Projekt	175
7.1	Relevanz	175
7.2	Was sagen die Fachverbände dazu?	176
7.3	Die Informationsmisere im Projekt	177
7.4	Kommunikationsregeln	179
7.5	Kommunizieren und Dokumentieren	181
7.6	Besprechungen: Die Urmutter der Kommunikation im Projekt	185
7.7	Auch Präsentieren will gelernt sein	187
7.7.1	Vorbereitung auf die Zielgruppe/Zielgruppenanalyse	187
7.7.2	Strukturelle und strategische Vorbereitung	187
7.7.3	Mentale Vorbereitung kurz vor der Präsentation	189
7.8	Verhandeln als spezielle Kommunikationssituation	189
7.9	Fazit	196

8 Konflikte und Krisen	197
8.1 Relevanz	197
8.2 Was sagen die Fachverbände?	198
8.2.1 Mögliche Konfliktquellen	198
8.2.2 Konfliktumstände	199
8.2.3 Mögliche Prozessschritte	199
8.3 Konflikte – soweit das Auge reicht?	200
8.4 Projektarbeit als permanentes Konfliktmanagement	203
8.4.1 Stufen und Verlauf von Konflikten	203
8.4.2 Zyklischer Verlauf von Konflikten	205
8.4.3 Spannungen und Konflikte im Projektteam rechtzeitig erkennen: Indikatoren	206
8.5 Vom Umgang mit Spannungen und Konflikten als Projektleiter ..	207
8.5.1 Antizipieren und Ansprechen der Konfliktpotenziale im Vorfeld ..	208
8.5.2 Schritte für eine kooperative Konfliktlösung	211
8.5.3 Die Win-Win-Lösung	214
8.5.4 Moderation: Aushandeln von Leistung und Gegenleistung	215
8.5.5 Was kann der Projektleiter tun, damit er nicht selbst Teil des Konfliktes wird?	218
8.5.6 Konfliktkultur entwickeln	223
8.6 Projekt Krisen managen	224
8.7 Fazit	227
9 Steuern	229
9.1 Relevanz : Warum manche Menschen mit Kritik und Kontrolle nicht umgehen können	229
9.2 Die Normen	230
9.2.1 Was findet sich in der ICB/NCB 3.0. zu diesem Thema?	230
9.2.2 Was sagt der PMBOK Guide 4.0?	230
9.2.3 Was sagt PRINCE2	231
9.3 Kritik, Selbstbild und Selbstwertgefühl	232
9.4 Stolperstein 2: die Person des Kritisierenden	233
9.5 Kritik richtig äußern	235
9.6 Richtig Loben!	239
9.7 Feedforward: Gesprächsführung auf der Suche nach Lösungen ..	240
9.8 Streit- und Kritikkultur aufbauen	241
9.9 Zusammenfassung	243
10 Projektmanagement lernen	244
10.1 Relevanz	244
10.2 Projektmanagement als Lerngegenstand	246
10.2.1 Wissen erlernen	246
10.2.2 Projektmanagement als individuelle Schlüsselkompetenz	247
10.2.3 Den Umgang mit kritischen Projekt – Situationen lernen	249

10.2.4	Projektmanagement als Erinnerungen für die Zukunft	251
10.3	Formen des Lernens (WIE)	254
10.3.1	Lehr-Lernmodelle	254
10.3.2	Lernen als Erwerb neuen Wissens	256
10.3.3	Lernen als (kritische) Begleitung (Coaching und Supervision)	257
10.4	Teamorientiertes Projektmanagement-Lernen	261
10.5	Mentoring/Arbeitsprozessorientierte Weiterbildung	263
10.6	Die Inhalte der Ausbildung zum Projektmanagement-Qualifizierungscoach	265
10.6.1	Start-Workshop	265
10.6.2	Vertiefungsworkshop I + II	266
10.6.3	Aufbauseminar	266
10.6.4	Abschlussworkshop	267
10.6.5	Praxisphasen	267
10.7	Organisationales Projektmanagement-Lernen	267
10.8	Key-Contributoren oder der Aufbau eines Wissensmanagements in einem Unternehmen	270
10.9	Fazit	273
11	Projektmanagement und Kultur	275
11.1	Relevanz	275
11.2	Unternehmenskultur	275
11.3	Projektkultur!?	276
11.4	Kultur als Anpassung an eine Norm?	279
11.5	Kultur als Wertebewusstsein	282
11.6	Projektkultur gestalten	283
11.7	Kultur und Philosophie	286
11.8	Von der Projektkultur zur Projektmanager-Ethik	287
11.9	Fazit	291
	Über den Autor	293