

Inhaltsverzeichnis

Über den Autor	7
Über die Übersetzerin	7
Widmung	8
Danksagungen	8
Einleitung	21
Über dieses Buch	22
Törichte Annahmen über den Leser	22
Wie dieses Buch aufgebaut ist	23
Teil I: Die Erwartungen klären (das Wer, Was und Warum des Projekts)	23
Teil II: Die richtige Menge und der richtige Zeitpunkt	23
Teil III: Die Mannschaft zusammenstellen	23
Teil IV: Das Schiff steuern: Das Projekt auf dem Weg zum Erfolg	24
Teil V: Noch besser werden	24
Teil VI: Der Top-Ten-Teil	24
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden	24
Wie es weitergeht	25
Teil I	
Die Erwartungen klären (das Wer, Was und Warum des Projekts)	27
Kapitel 1	
Projektmanagement: Der richtige Weg zu guten Ergebnissen	29
Was genau ist ein Projekt?	29
Die Vielfalt von Projekten kennen	31
Die vier Phasen eines Projekts	31
Projektmanagement definieren	33
Der Konzeptions- und Initiierungsprozess	35
Die Planungsprozesse	37
Die Umsetzungsprozesse	39
Die Monitoring- und Kontrollprozesse	40
Die Abschlussprozesse	40
Die Rolle des Projektmanagers	41
Ein Blick auf die Aufgaben des Projektmanagers	41
Lassen Sie keine Ausreden gelten	42
»Abkürzungen« vermeiden	43
Vorsicht vor sonstigen Versuchungen	44
Bringe ich die optimalen Voraussetzungen für einen Projektmanager mit?	45

Projektmanagement für Dummies

Kapitel 2

Festlegen, was Sie möglichst erreichen wollen – und warum **47**

Das Projekt in einem Projektauftrag formulieren	47
Das Gesamtbild sehen: Wie passt Ihr Projekt hinein?	49
Herausfinden, warum Sie mit diesem Projekt betraut wurden	49
Festlegen, wo Ihr Projekt beginnt und wo es endet	58
Festlegen, wie Sie an das Projekt herangehen wollen	59
Die Ziele Ihres Projekts festlegen	61
Die Grenzen festlegen	66
Mit Einschränkungen arbeiten	66
Voraussetzungen ermitteln	68
Der Umgang mit Unsicherheiten während der Planungsphase	69

Kapitel 3

Die richtigen Leute einbeziehen **71**

Das Audience ermitteln	71
Eine Audience-List erstellen	72
Die ersten Schritte zur Audience-List	72
Vollständigkeit und Nutzen der Audience-List verbessern	77
Eine Audience-List-Vorlage entwickeln	78
Driver, Supporter und Beobachter identifizieren	80
Entscheiden, wann Sie wen einbeziehen wollen	81
Unterschiedliche Methoden der Einbindung	84
Den größtmöglichen Nutzen aus der Beteiligung der Audiences ziehen	85
Personen mit ausreichender Autorität ins Boot holen	85
Die Macht und das Interesse der Audiences einschätzen	87

Kapitel 4

Jetzt wird's konkret **89**

Teile und herrsche: Projektarbeit in leicht verdaulichen Portionen	89
In Details denken	90
Hierarchisch denken	91
Ausnahmesituationen	96
Eine Projektstruktur erstellen und veröffentlichen	100
Unterschiedliche Wege, eine Aufgabe zu unterteilen	100
Die Projektstruktur (Work Breakdown Structure) entwickeln	101
Viele Wege führen nach Rom	103
Die richtige Erfassung von Informationen in der Projektstruktur	104
Unterschiedliche Darstellungsformen der Projektstruktur	105
Die Qualität der Projektstruktur verbessern	107
Mit Vorlagen arbeiten	107
Risiken bei der Aufgabenunterteilung erkennen	109
Festlegen, welche Informationen über die Tätigkeiten benötigt werden	111

Teil II

Die richtige Menge und der richtige Zeitpunkt 113

Kapitel 5

Wer will was bis wann erledigt haben? 115

Den Zeitrahmen abschätzen	115
Die Elemente eines Netzplans	116
Den Netzplan entwickeln	117
Den Netzplan analysieren	118
Den Netzplan richtig lesen	119
Einen Netzplan richtig interpretieren	120
Wie Sie Ihren Netzplan entwickeln	124
Vorgänger ermitteln	125
Ein einfaches Beispiel per Netzplan darstellen	128
Einen Zeitplan entwickeln	132
Einen vorläufigen Zeitplan erstellen	132
Lassen Sie sich nicht dazu verführen, den Zeitplan nach der Backing-in-Methode zu entwickeln	133
Festgelegte Zeitvorgaben einhalten	134
Unterschiedliche Strategien anwenden, um früher zum Picknick zu kommen	134
Vorgangsdauer schätzen	140
Die wichtigsten Einflussfaktoren	141
Merkmale von Ressourcen	141
Informationen überprüfen	142
Zeitschätzungen verbessern	142
Den Zeitplan veröffentlichen	144

Kapitel 6

Festlegen, wen Sie wann in welchem Umfang benötigen 147

Die Fähigkeiten und das Wissen der Teammitglieder beschreiben	148
Festlegen, welche Fähigkeiten und Kenntnisse die Teammitglieder haben müssen	148
Fähigkeiten, Kenntnisse und Interesse in einer Matrix darstellen	150
Einen Qualifikationsplan erstellen	152
Den erforderlichen Arbeitsaufwand abschätzen	153
Der Einsatz einer Human-Ressources-Matrix	153
Personalbedarf in einer Human-Ressources-Matrix beschreiben	154
Den Arbeitsaufwand einschätzen	155
Produktivität, Auslastung und Verfügbarkeit einkalkulieren	156
Ihre Schätzungen mit Erfahrungswerten aus der Vergangenheit belegen	158
Einen Auslastungsfaktor berücksichtigen	159

Projektmanagement für Dummies

Sicherstellen, dass die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stehen	161
Die erste Ressourcenverteilung planen	161
Eine mögliche Überlastung der Ressourcen verhindern	163
Die projektübergreifende Aufgabenverteilung	166

Kapitel 7

Die anderen Ressourcen planen und das Budget entwickeln **169**

Alle anderen Ressourcen planen	169
Money, Money, Money: Projektkosten und Budgets	171
Unterschiedliche Arten von Projektkosten	172
Die drei Schritte zum Projektbudget	173

Kapitel 8

Der Umgang mit Risiken und Unsicherheiten **181**

Risiko und Risikomanagement definieren	181
Risiken und Risikofaktoren	183
Risikofaktoren erkennen	183
Risiken erkennen	186
Risiken einschätzen: Eintrittswahrscheinlichkeit und Folgen	187
Die Eintrittswahrscheinlichkeit einschätzen	187
Den Umfang der Auswirkungen einschätzen	190
Risikomanagement	192
Die Risiken auswählen, die Sie aktiv managen wollen	192
Eine Risikomanagementstrategie entwickeln	194
Über Risiken reden	195
Einen Risikomanagementplan aufstellen	196

Teil III

Die Mannschaft zusammenstellen **199**

Kapitel 9

Die wichtigsten Mitspieler in Stellung bringen **201**

Drei Organisationsformen	201
Funktionalorganisation	202
Projektorientierte Organisationsstruktur	204
Die Matrixorganisation	205
Die Schlüsselfiguren in einer Matrixorganisation	208
Projektmanager	208
Teammitglieder	209
Funktionalmanager	209
Unternehmensführung	210

Inhaltsverzeichnis

Erfolgreiches Projektmanagement in einer Matrixorganisation	211
Eine Teamidentität schaffen und laufend stärken	211
Die Unterstützung aller Teammitglieder sichern	212
Weitere Unterstützung aus Ihrem Unternehmen heranziehen	212
Häufig auftretende Probleme umgehen, bevor sie auftreten	212

Kapitel 10

Rollen und Verantwortungsbereiche der Teammitglieder festlegen **215**

Die zentralen Begriffe definieren	215
Autorität, Verpflichtung und Verantwortlichkeit abgrenzen	216
Autorität und Verpflichtung vergleichen	216
Die wichtigsten Projektaufgaben verteilen	217
Was kann ich delegieren?	217
Übertragung von Autorität auch dauerhaft tragen	219
Mit Zuversicht delegieren	221
Verantwortung übertragen	222
Jemanden zur Rechenschaft ziehen, obwohl er Ihnen nicht direkt unterstellt ist	223
Rollenverteilungen in einer Responsibility Assignment Matrix (RAM) visualisieren	225
Die Elemente einer RAM	226
Eine RAM lesen	229
Eine Verantwortungsmatrix (RAM) erstellen	230
Die Genauigkeit Ihrer Matrix verbessern	231
Mit Mikromanagern umgehen	233
Warum jemand zum Mikromanager wird	234
So bekommt der Mikromanager Vertrauen in Ihre Fähigkeiten	235
Mit dem Mikromanager kooperieren	235

Kapitel 11

Mit dem richtigen Fuß aufstehen **237**

Die Projektteilnehmer endgültig festlegen	238
Sich der Mitarbeit der Teammitglieder versichern	238
Prüfen, ob alle an Bord sind	240
Die Lücken füllen	241
Das Team entwickeln	242
Den genehmigten Projektplan noch einmal überprüfen lassen	243
Gemeinsame und individuelle Projektziele festlegen	243
Die Rollen der Teammitglieder festlegen	244
Die Arbeitsabläufe festlegen	245
Die persönliche Beziehung zwischen den Teammitgliedern stärken	245
Ihr Team zu einer reibungslos funktionierenden Einheit zusammenschweißen	246
Die Grundlage für eine ordnungsgemäße Projektkontrolle schaffen	248

Projektmanagement für Dummies

Die Kontrollmechanismen auswählen und einrichten	248
Zeitpläne für Berichte und Meetings aufstellen	249
Die Projektgrundlinie festlegen	250
Das Projekt öffentlich machen	250
Die Grundlage für eine Abschlussbewertung	250

Teil IV

Das Schiff steuern: Das Projekt auf dem Weg zum Erfolg 253

Kapitel 12

Fortschrittsüberwachung und Kontrolle 255

Das Projekt kontrollieren	255
Projektmanagement-Informationssysteme einrichten	257
Die Zeitpläne überwachen	258
Die Arbeitsstunden überwachen	264
Die Ausgaben überwachen	268
Alle Kontrollmechanismen starten	272
Probleme beseitigen, bevor sie entstehen	272
Die Kontrollprozesse formalisieren	273
Die Ursachen für mögliche Verzögerungen und Abweichungen herausfinden	274
Mögliche korrigierende Maßnahmen	275
Zurück auf den richtigen Kurs: Die Grundlinie	275
Verantwortungsvoll handeln, wenn Änderungen notwendig werden	276
Auf Änderungserfordernisse reagieren	276
Achtung! Schleichende Ausdehnung	277

Kapitel 13

Alle Beteiligten auf dem Laufenden halten 279

Meinen, was man sagt, und sagen, was man meint:	
Grundlagen für eine erfolgreiche Kommunikation	280
Den Kommunikationsprozess unterteilen	280
Zwischen einseitiger Kommunikation und Kommunikation in beide Richtungen unterscheiden	281
Aktives Zuhören	281
Das richtige Medium für Ihre Bedürfnisse	283
Die reinen Fakten: Schriftliche Berichte	284
Nur so kommt man weiter: Effiziente Meetings	286
Einen schriftlichen Projektfortschritts- oder Statusbericht erstellen	288
Eine Liste (mit Namen) erstellen und doppelt überprüfen	288
Wichtiges und Unwichtiges in Ihrem Bericht unterscheiden können	289
Reif für den Goethepreis, oder wie man zumindest einen interessanten Bericht schreibt	289

Inhaltsverzeichnis

Wichtige Projektmeetings durchführen	290
Regelmäßig stattfindende Teammeetings	291
Spontane Meetings	294
Meetings mit der Unternehmensleitung	294
Einen Projektplan für das Kommunikationsmanagement erstellen	295
 <i>Kapitel 14</i>	
<i>Durch effektive Führung zu Höchstleistungen motivieren</i>	297
Managen und führen können	297
Persönliche Macht und Einfluss erwerben	298
Verstehen, warum jemand tut, was Sie ihm sagen	298
Die Grundlagen Ihrer Macht legen	300
Die Motivation der Teammitglieder erzeugen und aufrechterhalten	302
Den Nutzen des Projekts herausstellen und so	
die Einsatzbereitschaft erhöhen	302
Die Machbarkeit demonstrieren und so	
das Durchhaltevermögen stärken	304
Teammitglieder darüber informieren, wie es läuft	304
Gute Arbeit belohnen	305
 <i>Kapitel 15</i>	
<i>Das Projekt zum Abschluss bringen</i>	307
Den Kurs bis zum Schluss beibehalten	307
Das Projektende von Anfang an mit durchplanen	308
Ihre Pläne aktualisieren, wenn Sie die Abschlussaufgaben planen	309
Das Team noch einmal für den Sprint über die Ziellinie motivieren	309
Die administrativen Aufgaben erledigen	310
Den Beteiligten das Ende leicht machen	310
Eine Abschlussbewertung durchführen	313
Das Abschlussmeeting schon während des Projekts einplanen	313
Bühne frei für das Meeting zur Projektabschlussbewertung	314
Ein Meeting zur Projektabschlussbewertung durchführen	315
Nach der Projektabschlussbewertung	317
 <i>Teil V</i>	
<i>Noch besser werden</i>	319
 <i>Kapitel 16</i>	
<i>Mehrere Projekte gleichzeitig managen – das Multi-Projektumfeld</i>	321
Ein Multi-Projektumfeld definieren	321
Ein Multi-Projektumfeld planen	323

Projektmanagement für Dummies

Die Projektbeteiligten ermitteln	323
Einen Projektauftrag formulieren	323
Die Projektstruktur entwickeln	324
Die Rollen der Beteiligten abgrenzen	324
Abhängigkeiten zwischen Projekten erkennen	324
Wenn es zu Konflikten bei den Ressourcen kommt	324
Risiken in einem Multi-Projektumfeld bewältigen	325
In einem Multi-Projektumfeld ein Projekt beginnen	326
Eine offizielle Ressourcenverteilung	326
Ein Projektteam zusammenstellen	327
Das Projekt im restlichen Unternehmen vorstellen	328
Pläne in die Tat umsetzen – Projekt(e) durchführen	328
Die tägliche Arbeit im richtigen Detaillierungsgrad planen	328
Fortschritt berichten	329
Veränderungsmanagement (Change Management)	330
Besondere Gelegenheiten nutzen	330
Ähnliche Aktivitäten planen	330
Grenzerlöse nutzen	331

Kapitel 17

Wie neue Technologien Ihre Arbeit beflügeln **333**

Der effektive Einsatz von Computerprogrammen	333
Welche Software eignet sich für Sie	334
Das Beste aus Ihrer Software herausholen	338
Projektmanagement-Software in Ihre Arbeit einbeziehen	340
E-Mails nutzen	341
Die Vor- und Nachteile von E-Mails	341
E-Mails richtig einsetzen	342
Machen Sie das Beste aus Ihren E-Mails	343
Neue Technologien nutzen, um virtuelle Teams zu unterstützen	344

Kapitel 18

Die eigenen Fähigkeiten und die Abläufe im Unternehmen verbessern **347**

Ihr Wissen erweitern und Ihre Fähigkeiten ständig verbessern	347
An einer entsprechenden Schulung teilnehmen	347
Mit einem Mentor arbeiten	350
Eine zertifizierte Qualifikation erwerben	351
Verbesserte Projektmanagement-Praktiken am Arbeitsplatz einführen	352
Neue Fähigkeiten und neues Wissen anwenden	352
Die neuen Fähigkeiten und das neue Wissen an andere weitergeben	354

Kapitel 19

**Den Projektfortschritt mithilfe des Arbeitswertmanagements
(Earned Value Management) überwachen**

357

Earned Value Management (EVM) – was ist das?	357
Die EVM-Formeln verstehen	358
Ein einfaches Beispiel	361
Ursachen für festgestellte Abweichungen finden	363
EVM in Ihrem Projekt einsetzen – gewusst wie!	364
Geplante Kosten für tatsächliche Arbeitsleistung ermitteln	367

Teil VI

Der Top-Ten-Teil

371

Kapitel 20

Zehn Fragen zur Projektplanung

373

Warum wurde das Projekt auf den Weg gebracht?	373
Wen müssen Sie einbeziehen?	373
Welche Ergebnisse wollen Sie liefern?	374
Welche Beschränkungen müssen Sie beachten?	374
Von welchen Annahmen gehen Sie aus?	374
Welche Arbeiten müssen erledigt werden?	375
Wann beginnen und beenden Sie eine Tätigkeit?	375
Wer soll die eigentliche Projektarbeit durchführen?	376
Welche weiteren Ressourcen benötigen Sie?	376
Was kann schiefgehen?	376

Kapitel 21

Zehn Tipps für einen Super-Projektmanager

377

Machen Sie »Warum« zu Ihrem Lieblingswort	377
»Es geht« muss Ihr Motto sein	377
»Think Big«	377
»Think in Detail«	378
Vorsichtige Annahmen	378
Betrachten Sie andere als Verbündete, nicht als Gegner	378
Sagen Sie, was Sie meinen; meinen Sie, was Sie sagen!	378
Andere respektieren	378
Gute Leistungen würdigen	379
Seien Sie Manager und Führer zugleich	379

Projektmanagement für Dummies

Anhang A

Glossar

381

Anhang B

Alle Techniken zu reibungslosen Abläufen zusammenführen

389

Den Projektplan erstellen

389

Das Projekt während der Umsetzung steuern

391

Stichwortverzeichnis

393