

Olaf Hinz

Sicher durch den Sturm

So halten Sie als Projektmanager den Kurs

orell füssli Verlag AG

Inhaltsverzeichnis

Vorwort:

Auf hoher See reicht ein Kapitänspatent allein nicht aus 9

1. An Deck hat der Kapitän das Kommando, an Land der Reeder: Ein Projekt braucht klare Rollen	11
Rollenverteilung im Projekt: Das PM-Dreieck	13
<i>Der Auftraggeber: Entscheidungsmacht und politischer Einfluss</i>	13
<i>Der Projektleiter: Unentscheidbare Entscheidungen</i>	15
<i>Das Projektteam: Spezialisten unter sich</i>	17
Gefährliche Rollenspiele: Dynamik im PM-Dreieck	18
<i>Der Alleskönner: Grandioses Handeln im Namen des Auftraggebers</i>	19
<i>Der heimliche Anführer: Den Projektleiter entmachten</i>	21
<i>Der Übervater: Das Gegenteil von gut ist gut gemeint.</i>	22
<i>Der oberste Sachbearbeiter: Bleiben wir doch sachlich!</i>	24
Die Balance wiederfinden: Jedem seine Rolle	25
<i>Auf Warnzeichen achten</i>	25
<i>Rollenklärung durch verbindliche Konfrontation</i>	26
<i>Das PM-Dreieck managen.</i>	28
Fazit: Schnelligkeit zahlt sich aus	31
2. Warum der Kapitän nicht unter Deck bleibt –	
Aktive Führung	33
Was Führung im Projekt so besonders macht	34
Führen mit der Persönlichkeit eines Kapitäns	37

1. Die Haltung: Seemännische Gelassenheit	38
2. Der Stil: Unterschiedliche Menschen variantenreich führen	39
3. Das Verhalten: Einfluss erzeugen	42
4. Die Managementmethode: Auf Deck bleiben	44
5. Die Kommunikation: Neugierig und aktiv	45
3. Keine Furcht vor dem Reeder –	
Auftraggeberinteressen aktiv regulieren	51
Die Auftragsklärung	54
<i>Phase 1: Kontextklärung</i>	<i>54</i>
<i>Phase 2: Machbarkeitsanalyse</i>	<i>58</i>
<i>Phase 3: Entscheidung</i>	<i>60</i>
Projektauftrag	61
<i>Anlass und Begründung des Projekts</i>	<i>61</i>
<i>Beschreibung des Projektziels</i>	<i>63</i>
<i>Wirtschaftlichkeit</i>	<i>64</i>
<i>Risikofaktoren</i>	<i>65</i>
<i>Berichtsmodus</i>	<i>67</i>
<i>Abschätzung der Ressourcen</i>	<i>69</i>
Mikropolitik: Interessen aktiv regulieren	70
<i>Die Taktikmatrix</i>	<i>71</i>
Fazit: Worauf es ankommt	75
4. Auf der Brücke Klartext reden – Wirkungsvolle	
Kommunikation	79
Die Kommunikationsarchitektur	82
<i>Die Umfeldanalyse</i>	<i>82</i>
<i>Die Einflussmatrix</i>	<i>86</i>
Erfolgreiche Projektkommunikation	90
<i>Grundregeln für die Projektkommunikation</i>	<i>90</i>
Kommunikation «hart am Wind»	92
<i>Wider die Kaffeekränzchen: Effektive Besprechungen</i>	<i>94</i>

<i>Vier Irrtümer</i>	95
<i>Sechs Regeln für effektive Teambesprechungen</i>	97
Fazit: Worauf es ankommt	102
5. Alle Mann an Bord – Motivation und Teamarbeit dank	
Sinn und Zusammenhang	105
Am Anfang steht das Ziel.	107
<i>Gute Ziele sind SMART.</i>	109
<i>Wie SMARTe Ziele wirken</i>	113
Motivation – eine unmögliche Aufgabe?	114
<i>Das Strohfeuer der extrinsischen Konzepte</i>	114
<i>Die nachhaltige Wirkung intrinsischer Motivation</i>	116
<i>Ein Rädchen im Uhrwerk – Motivation durch Zusammenhang.</i>	118
<i>«Sinnvolle» Motivation – Ein kurzer Blick in die Theoriwerkstatt.</i>	119
<i>Die Primärmotivation nutzen</i>	121
<i>Alle Mann stürmen an Bord – Den Flow erreichen</i>	123
Teamentwicklung heißt: Gruppendynamik aktiv nutzen!	124
<i>Gruppendynamik aktiv nutzen</i>	124
<i>Die Entwicklung von Teams</i>	127
<i>Gruppendynamische Rollen im Projektteam</i>	132
Fazit: Worauf es ankommt	139
6. Sturm in Sicht – Projekte am Rande des Chaos führen	141
Projektplanung – Solide und doch flexibel	142
Prozessmanagement: Führen am Rande des Chaos	145
<i>Zutat 1: Der Projektprozess beginnt und endet beim Auftraggeber.</i>	146
<i>Zutat 2: Das Projekt vollzieht sich in Phasen, deren Anfang und Ende durch Meilensteine markiert sind.</i>	146
<i>Zutat 3: Der Projektauftrag wird in Teile und Pakete gegliedert</i>	152

<i>Zutat 4: Die Risiken im Blick behalten</i>	157
<i>Zutat 5: Änderungen («Change Requests») werden strukturiert bearbeitet</i>	159
<i>Zutat 6: Das Projekt wird sichtbar beendet.</i>	163
Widerstände nutzen statt bekämpfen	164
<i>Fallbeispiel: Rückzug in den Widerstand (Teil 1)</i>	165
<i>Widerstand erkennen – und effektiv bearbeiten.</i>	167
<i>Fallbeispiel: Rückzug in den Widerstand (Teil 2)</i>	173
Fazit: Das Unerwartete managen	175
7. Führung mit seemännischer Gelassenheit – Projektmanagement jenseits der Planwirtschaft	179
<i>Zwei Denkgebäude</i>	180
<i>Das lineare Modell</i>	181
<i>Das Rückkopplungsmodell</i>	182
<i>Eine vernetzte Welt</i>	182
Entscheiden trotz Unsicherheit	185
<i>Denken in Alternativen</i>	186
<i>Entscheidungsprozess im Rückkopplungsmodell</i>	187
<i>Projektführung: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile</i>	192
<i>Dem Gegenwind mit seemännischer Gelassenheit begegnen</i>	194
Management des Unerwarteten – Der Weg des Helden.	195
Fazit: Postheroisches Projektmanagement	198
8. Zum Schluss: Projektkapitäne	201
Literaturhinweise	203
Register	206