

Inhaltsverzeichnis

I. Teil:

Vom Kick-off bis zum Projektende	13
1 Projekte sind der pure Frust	15
Das Leid des Projektmanagers	15
Das Leid des Topmanagers	16
Die vier Frustpunkte des Projektmanagers	16
Tipp für Topmanager: Projektfrust mildern	18
Ein Projektmanager sucht vergeblich.	19
2 Projektübergabe: Die Grobplanung.	20
Frustpunkt 1: Unklare Ziele	20
Tipp für Topmanager: Unbequeme Zielklärung	20
Frustpunkt 2: Knappe Termine	21
Tipp für Topmanager: Termindruck lohnt nicht	23
Frustpunkt 2a: Es darf nichts kosten.	24
Tipp für Topmanager: Wie man Kosten drückt	25
Frustpunkt 3: Keine Kooperation	25
Tipp für Topmanager: Kooperation sichern	26
Frustpunkt 4: Total überfordert.	27
• Auf einen Blick: Die Grobplanung bei der Projektübergabe.	28
3 Kick-off: Die Detailplanung	30
Erfolg ist planbar.	30
Die Einladung zum Kick-off-Meeting	32
Der Bereichsleiter als Planungsengpass.	33
Tipp für Topmanager: Detailplanung unterstützen	34
Die fiesen Tricks bei der Detailplanung	35
Abhilfe bei Overreporting: Ehrlichkeit	36
Abhilfe bei Overreporting: Sicherheitszuschläge	37
Ihr Auftraggeber fällt vor Schreck um	38
Schlucken Sie nicht!	39
Tipp für Clevere: Projekt im Bypass	40
Die Feedback-Regelung.	42
Das 90-Prozent-Syndrom.	43

© des Titels »Überleben im Projekt« (ISBN 978-3-636-01291-3)
2007 by Redline Wirtschaft, Redline GmbH, Heidelberg
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-wirtschaft.de>

Inhaltsverzeichnis

Tipp für Topmanager: Feedback für Vorgesetzte	44
Klopfen Sie fest: Wann ist Ende?	44
Ist ein Meeting besser für den Kick-off?	45
Das Ergebnis des Kick-offs: grün oder rot	46
Sie haben keine Zeit für das Projekt.	47
Tipp für Topmanager: Führungsaufwand beachten!	48
Führungsaufwand: Seien Sie unbescheiden!	49
Was sonst noch Ihre Zeit frisst.	50
• Auf einen Blick: Die Detailplanung beim Kick-off	52
4 Die Realisierung	53
Besuchen Sie wie wild!	53
Was tun bei Planabweichungen?	54
Abweichungen: Wie sag' ich's meinem Vorgesetzten?	55
Tipp für Topmanager: Abweichungen managen .	57
Seien Sie Ihr eigener Spion	57
Wie gemein: Die Mächtigen sabotieren!	58
Der Linienvorgesetzte sabotiert Sie	59
Das Projekt als Sprungbrett.	60
• Auf einen Blick: Die Realisierung	61

II. Teil:

Alltagshilfen für Projektmanager	63
5 Ärgerlich: Die Linie weiß nicht, was sie will	65
Was tun bei unklaren Zielen?	65
Die Zielvorstellungen klären.	66
Die Leute wissen nicht, was sie wollen	67
• Auf einen Blick: Was tun, wenn Ihr Auftraggeber nicht weiß, was er will?	68
6 Vorsicht: Was will der Projektanwender?	69
Der Endkunde entscheidet	69
• Auf einen Blick: Was tun, damit Sie nicht am Endanwender vorbeiplanen?	71

Inhaltsverzeichnis

7 Rollierende Planung	72
Planen – Umsetzen – Planen – Umsetzen	72
• Auf einen Blick: Planen Sie rollierend!	74
8 Tipp für Topmanager: Das Projektende	75
Sichern Sie das Know-how	75
• Auf einen Blick: Am Projektende Know-how sichern	77
9 Die ewigen Projektfallen	78
Hier fällt man immer wieder rein	78
10 Die Optimismusfalle	81
Topmanager sind Optimisten	81
Mittelmanager sind Pessimisten	82
Der Test als Lösung	83
Der Normalfall: keine Tests	84
Der Extremfall: lauter Optimisten	85
Der Sonderfall: Berater als Optimisten	87
Tipp für Topmanager: Optimismus dosieren ...	88
• Auf einen Blick: Die Optimismusfalle	90
11 Die Entscheidungs-Arthrose	91
Die Bürokratie bekämpfen	91
ABS für „nach Diktat verweist“	92
ABS für sinnlos kleine Spielräume	93
ABS gegen Verschlepper	95
ABS gegen die liebe Terminnot	97
ABS gegen Drückeberger	97
ABS gegen operative Hektik	98
• Auf einen Blick: Die Entscheidungs-Arthrose	99
12 Der Tyrannosaurus-Effekt	100
Ein Mächtiger regiert hinein	100
• Auf einen Blick: Der Tyrannosaurus-Effekt ..	101

13 Die Sozialkompetenzfalle	102
Klären Sie die Erwartungen.....	102
Woher kommt der Druck?.....	103
Sonderproblem: Fachleute sind nicht fachkundig	105
Vereinbaren Sie die Spielregeln	106
Vereinbaren Sie Gesprächsregeln.....	107
Die sieben goldenen Gesprächsregeln	107
Tipp für Topmanager: Revolution!	111
Was tun, wenn einer die Regeln bricht?	112
Checkliste: Auftakt-Meeting	113
Präsentationen.....	113
In der Höhle des Löwen.....	115
Es kracht richtig: das Konfrontations-Meeting ..	116
O Schreck, ein Querulant im Team	116
Warum Projektmanager schwimmen	117
• Auf einen Blick: Die Sozialkompetenzfalle ..	118
14 Die Parkplatzfalle	120
Ein Unbequemer wird geparkt	120
Das Dornröschen-Syndrom: Küssen Sie mal! ...	121
Der Kollege hat Recht	122
Der Kollege hat Unrecht	123
Das Problem mit dem Dornröschen-Kuss	123
One up, one down	125
Kommen Sie runter.....	125
Einige One-up-Killerphrasen	126
• Auf einen Blick: Die Parkplatzfalle	128
15 Die Fachexpertenfalle	129
Die gefährlichste Falle überhaupt	129
Vermeiden Sie die Fachexpertenfalle	130
Tipp für Topmanager: Setzen Sie aufs Greenhorn!	130
• Auf einen Blick: Die Fachexpertenfalle.....	131
16 Die Querulantenfalle	132
Ein großer Mann hat Angst	132
Nicht zu empfehlen: der Bypass	132

Inhaltsverzeichnis

Fallbeispiel: der alte Haudegen	133
Rauchen Sie die Friedenspfeife	134
Holen Sie sich Akzeptanz	135
Fangen Sie die Ängste auf	137
Die weichen Faktoren	137
Tipp für Topmanager: Soft Factors pflegen!	138
Auch der Bereichsleiter hat Angst	138
Tipps für Topmanager: Veränderungsprojekte ..	140
• Auf einen Blick: Die Querulantenfalle	141
17 Die Werkzeugfalle	142
Ein Mittelständler verkalkuliert sich	142
Ein Konzern verkalkuliert sich	142
Transparenz ist unerwünscht	144
Ein Projektmanager verkalkuliert sich	144
Der Newcomer-Effekt	145
Tipp für Topmanager: Finger weg von Tools!	146
Brauchen Sie überhaupt ein Tool?	146
Netzplan, Balkenplan oder Matrix-Projektplan?	147
Wo ein Netzplan sinnvoll ist	151
Der Zauberlehrling	152
Tipp für Topmanager: Tools sind gefährlich!	152
• Auf einen Blick: Die Werkzeugfalle	153
18 Sinnlose Sitzungen	155
Das Monster, das Ihre Zeit frisst	155
Sinnvoll: das Info-Meeting	156
Das Problem-Meeting	156
Bestimmen Sie einen Moderator!	157
Laden Sie richtig ein!	158
Organisieren Sie!	158
Beginnen Sie richtig!	159
Gehen Sie die TOP durch!	160
Warum moderieren Sie nicht?	160
Wie Sie Hierarchen begegnen können	161
Verteilen Sie die Verantwortlichkeit	162
Wer führt das Protokoll?	163

Inhaltsverzeichnis

Die häufigsten Meeting-Pathologien	164
Einer produziert sich	165
Sie moderieren mit eiserner Faust.....	165
Alle reden wirr und endlos	166
Das Protokoll taugt nichts	166
Alle wollen das Problem lösen	167
Es kommt zu einer Schuldzuweisungssorgie.....	168
Warum sinnlose Sitzungen?.....	169
• Auf einen Blick: Sinnlose Sitzungen	169
19 Die Ressourcenfalle	171
Planen, nicht meckern	171
Warum so passiv?	172
Tipp für Topmanager: Lieben Sie Lemminge? ..	173
• Auf einen Blick: Die Ressourcenfalle	174
III. Teil:	
Multiprojekt-Management für Topmanager.	175
20 Die Hitliste der Projekte	177
Die totale Intransparenz	177
Wer will Transparenz?	178
Die Furcht zerstreuen.....	178
Prioritäten setzen	179
1. Ordnungskriterium: strategischer Nutzen	179
2. Kriterium: die Laufzeit	181
3. Kriterium: der Aufwand	181
4. Kriterium: der Zielbeitrag	182
Weitere Kriterien	182
Die Gewichtung der Kriterien.....	183
Zwei Projekte – eine Zahl	184
Pflege und Nutzen der Transparenz	185
Transparenz ist lästig.....	186
• Auf einen Blick: Die Hitliste der Projekte ...	186
21 Die Steuerungssitzung	187
Die Torwächter des Projektmanagements	187
Hier wird das Projekt geprüft	188

Inhaltsverzeichnis

Hier muss der Projektmanager antanzen	188
Hier sitzen die Motivationskiller	189
Wie oft soll die Steuerungssitzung stattfinden? . .	190
Sind Sie reif für Projektmanagement?	191
Wie viel Zeit pro Projekt?	192
Wer moderiert die Steuerungssitzung?	194
• Auf einen Blick: Die Steuerungssitzung	195
22 Ein Schlusswort: Packen Sie's an!	196
Ein bisschen Zivilcourage	197
Strategie für Frischgebackene	197
Strategie für alte Hasen	197
Strategie für Topmanager	199
In der Zwischenzeit	200
Stiwo.	201

© des Titels »Überleben im Projekt« (ISBN 978-3-636-01291-3)
2007 by Redline Wirtschaft, Redline GmbH, Heidelberg
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-wirtschaft.de>