

Auf einen Blick

Über den Autor	9
Einleitung	23
Teil I: Die Erwartungen klären – Das Wer, Was und Warum des Projekts	29
Kapitel 1: Projektmanagement: Der richtige Weg zu guten Ergebnissen	31
Kapitel 2: Der Beginn der Reise: Die Entwicklung eines Projekts	49
Kapitel 3: Die richtigen Leute einbeziehen.	59
Kapitel 4: Festlegen, was Sie möglichst erreichen wollen – und warum	77
Kapitel 5: Jetzt wird's konkret.	101
Teil II: Die richtige Menge und der richtige Zeitpunkt	129
Kapitel 6: Wer will was bis wann erledigt haben?	131
Kapitel 7: Festlegen, wen Sie wann in welchem Umfang benötigen	165
Kapitel 8: Die anderen Ressourcen planen und das Budget entwickeln.	187
Kapitel 9: Der Umgang mit Risiken und Unsicherheiten	199
Teil III: Die Mannschaft zusammenstellen	217
Kapitel 10: Die wichtigsten Mitspieler in Stellung bringen.	219
Kapitel 11: Rollen und Verantwortungsbereiche der Teammitglieder festlegen	233
Kapitel 12: Mit dem richtigen Fuß aufstehen.	255
Teil IV: Das Schiff steuern: Das Projekt auf dem Weg zum Erfolg	271
Kapitel 13: Fortschrittsüberwachung und Kontrolle.	273
Kapitel 14: Alle Beteiligten auf dem Laufenden halten	297
Kapitel 15: Durch effektive Führung zu Höchstleistungen motivieren.	315
Kapitel 16: Das Projekt zum Abschluss bringen	325
Teil V: Noch besser werden	337
Kapitel 17: Wie neue Methoden und Technologien Ihre Arbeit beflügeln.	339
Kapitel 18: Den Projektfortschritt mithilfe des Earned Value Management überwachen	357
Teil VI: Der Top-Ten-Teil	371
Kapitel 19: Zehn Fragen zur Projektplanung	373
Kapitel 20: Zehn Tipps für einen herausragenden Projektmanager	377
Anhang	381
Stichwortverzeichnis	395



Inhaltsverzeichnis

Über den Autor	9
Über die Übersetzerin	9
Über den Fachkorrektor	10
Einleitung	23
Über dieses Buch	24
Törichte Annahmen über den Leser	24
Wie dieses Buch aufgebaut ist	25
Teil I: Die Erwartungen klären – das Wer, Was und Warum des Projekts ..	25
Teil II: Die richtige Menge und der richtige Zeitpunkt	25
Teil III: Die Mannschaft zusammenstellen	26
Teil IV: Das Schiff steuern: Das Projekt auf dem Weg zum Erfolg	26
Teil V: Noch besser werden	26
Teil VI: Der Top-Ten-Teil	26
Anhang	26
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden	26
Wie es weitergeht	27
TEIL I	
DIE ERWARTUNGEN KLÄREN –	
DAS WER, WAS UND WARUM DES PROJEKTS	29
Kapitel 1	
Projektmanagement: Der richtige Weg	
zu guten Ergebnissen	31
Was genau ist ein Projekt?	31
Die Vielfalt von Projekten kennen	33
Die vier Phasen eines Projekts	34
Projektmanagement definieren	36
Der Konzeptions- und Initiierungsprozess	37
Die Planungsprozesse	40
Die Umsetzungsprozesse	41
Die Monitoring- und Kontrollprozesse	42
Die Abschlussprozesse	43
Die Rolle des Projektmanagers	43
Ein Blick auf die Aufgaben des Projektmanagers	43
Lassen Sie keine Ausreden gelten	44
»Abkürzungen« vermeiden	45
Vorsicht vor sonstigen Versuchungen	46
Bringe ich die optimalen Voraussetzungen für einen Projektmanager mit?	47

Kapitel 2	
Der Beginn der Reise: Die Entwicklung eines Projekts	49
Ideenquellen für potenzielle Projekte anzapfen	50
Besteht überhaupt Bedarf an potenziellen Projekten?	50
Ein künftiges Projekt als Business Case präsentieren	51
Projekt-Chart erstellen	53
Eine Kosten-Nutzen-Analyse durchführen	54
Eine Machbarkeitsstudie durchführen	55
Wichtige Dokumente bei dem Erstellen des Projekt-Charts	56
Welche Projekte schaffen es in die zweite Phase?	57
Kapitel 3	
Die richtigen Leute einbeziehen	59
Das Audience ermitteln	59
Eine Audience-List erstellen	60
Die ersten Schritte zur Audience-List	60
Vollständigkeit und Nutzen der Audience-List verbessern	64
Eine Audience-List-Vorlage entwickeln	66
Driver, Supporter und Beobachter identifizieren	67
Entscheiden, wann Sie wen einbeziehen wollen	69
Unterschiedliche Methoden der Einbindung	72
Den größtmöglichen Nutzen aus der Beteiligung der Audiences ziehen	73
Personen mit ausreichender Autorität ins Boot holen	73
Die Macht und das Interesse der Audiences einschätzen	75
Kapitel 4	
Festlegen, was Sie möglichst erreichen wollen – und warum	77
Das Projekt in einem Projektauftrag formulieren	77
Das Gesamtbild sehen: Wie passt Ihr Projekt hinein?	80
Herausfinden, warum Sie mit diesem Projekt betraut wurden	80
Festlegen, wo Ihr Projekt beginnt und wo es endet	89
Festlegen, wie Sie an das Projekt herangehen wollen	90
Die Ziele Ihres Projekts festlegen	92
Die Grenzen festlegen	96
Mit Einschränkungen arbeiten	96
Voraussetzungen ermitteln	99
Der Umgang mit Unsicherheiten während der Planungsphase	99
Kapitel 5	
Jetzt wird's konkret	101
Teile und herrsche: Projektarbeit in leicht verdaulichen Portionen	101
In Details denken	102
Hierarchisch denken	103
Ausnahmesituationen	112
Eine Projektstruktur erstellen und veröffentlichen	115

Unterschiedliche Wege, eine Aufgabe zu unterteilen.....	115
Die Projektstruktur entwickeln.....	116
Viele Wege führen nach Rom.....	117
Die richtige Erfassung von Informationen in der Projektstruktur.....	119
Unterschiedliche Darstellungsformen der Projektstruktur.....	120
Die Qualität der Projektstruktur verbessern.....	122
Mit Vorlagen arbeiten.....	123
Risiken bei der Aufgabenunterteilung erkennen.....	124
Festlegen, welche Informationen über die Tätigkeiten benötigt werden.....	126

**TEIL II
DIE RICHTIGE MENGE UND DER RICHTIGE ZEITPUNKT..... 129**

**Kapitel 6
Wer will was bis wann erledigt haben? 131**

Den Zeitrahmen abschätzen.....	132
Die Elemente eines Netzplans.....	132
Den Netzplan entwickeln.....	133
Den Netzplan analysieren.....	135
Den Netzplan richtig lesen.....	135
Einen Netzplan richtig interpretieren.....	136
Die Bedeutung des kritischen Pfades.....	137
Die Vorwärtsrechnung – kritische Pfade, nicht kritische Pfade, FAZ und FEZ ermitteln.....	137
Die Rückwärtsrechnung – Pufferzeiten, SAZ und SEZ ermitteln.....	139
Wie Sie Ihren Netzplan entwickeln.....	141
Vorgänger ermitteln.....	141
Ein einfaches Beispiel per Netzplan darstellen.....	144
Einen Zeitplan entwickeln.....	149
Einen vorläufigen Zeitplan erstellen.....	149
Lassen Sie sich nicht dazu verführen, den Zeitplan nach der Backing-in-Methode zu entwickeln.....	150
Festgelegte Zeitvorgaben einhalten.....	151
Unterschiedliche Strategien anwenden, um früher zum Picknick zu kommen.....	151
Vorgangsdauer schätzen.....	157
Die wichtigsten Einflussfaktoren.....	158
Merkmale von Ressourcen.....	158
Informationen überprüfen.....	159
Zeitschätzungen verbessern.....	159
Den Zeitplan veröffentlichen.....	161

**Kapitel 7
Festlegen, wen Sie wann in welchem Umfang benötigen 165**

Die Fähigkeiten und das Wissen der Teammitglieder beschreiben.....	166
Festlegen, welche Fähigkeiten und Kenntnisse die Teammitglieder haben müssen.....	166

16 Inhaltsverzeichnis

Fähigkeiten, Kenntnisse und Interesse in einer Matrix darstellen	168
Einen Qualifikationsplan erstellen	170
Den erforderlichen Arbeitsaufwand abschätzen	171
Der Einsatz einer Human-Resources-Matrix	171
Personalbedarf in einer Human-Resources-Matrix beschreiben	172
Den Arbeitsaufwand einschätzen	173
Produktivität, Auslastung und Verfügbarkeit einkalkulieren	174
Ihre Schätzungen mit Erfahrungswerten aus der Vergangenheit belegen	176
Einen Auslastungsfaktor berücksichtigen	177
Sicherstellen, dass die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stehen	179
Die erste Ressourcenverteilung planen	179
Eine mögliche Überlastung der Ressourcen verhindern	182
Die projektübergreifende Aufgabenverteilung	183

Kapitel 8

Die anderen Ressourcen planen und das Budget entwickeln

187

Alle anderen Ressourcen planen	187
Money, Money, Money: Projektkosten und Budgets	190
Unterschiedliche Arten von Projektkosten	190
Die drei Schritte zum Projektbudget	192
Budgetänderungen während der Projektdurchführung	193
Projektkosten schätzen	194

Kapitel 9

Der Umgang mit Risiken und Unsicherheiten

199

Risiko und Risikomanagement definieren	200
Risiken und Risikofaktoren	201
Risikofaktoren erkennen	202
Risiken erkennen	204
Risiken einschätzen: Eintrittswahrscheinlichkeit und Folgen	205
Die Eintrittswahrscheinlichkeit einschätzen	206
Den Umfang der Auswirkungen einschätzen	208
Risikomanagement	211
Die Risiken auswählen, die Sie aktiv managen wollen	211
Eine Risikomanagementstrategie entwickeln	212
Über Risiken reden	213
Einen Risikomanagementplan aufstellen	215

TEIL III

DIE MANNSCHAFT ZUSAMMENSTELLEN

217

Kapitel 10

Die wichtigsten Mitspieler in Stellung bringen

219

Drei Organisationsformen	219
Funktionalorganisation	220
Projektorientierte Organisationsstruktur	222

Die Matrixorganisation	224
Die Schlüsselfiguren in einer Matrixorganisation	226
Projektmanager	226
Teammitglieder	227
Funktionalmanager	228
Unternehmensführung	229
Erfolgreiches Projektmanagement in einer Matrixorganisation	229
Eine Teamidentität schaffen und laufend stärken	229
Die Unterstützung aller Teammitglieder sichern	230
Weitere Unterstützung aus Ihrem Unternehmen heranziehen	230
Häufig auftretende Probleme umgehen, bevor sie auftreten	231

**Kapitel 11
Rollen und Verantwortungsbereiche der
Teammitglieder festlegen 233**

Die zentralen Begriffe definieren	234
Autorität, Verpflichtung und Verantwortlichkeit abgrenzen	234
Autorität und Verpflichtung vergleichen	235
Die wichtigsten Projektaufgaben verteilen	235
Was kann ich delegieren?	235
Übertragung von Autorität auch dauerhaft tragen	238
Mit Zuversicht delegieren	240
Verantwortung übertragen	240
Jemanden zur Rechenschaft ziehen, obwohl er Ihnen nicht direkt unterstellt ist	242
Rollenverteilungen in einer Responsibility Assignment Matrix visualisieren ...	244
Die Elemente einer Responsibility Assignment Matrix	244
Eine Responsibility Assignment Matrix lesen	247
Eine Verantwortungsmatrix erstellen	249
Die Genauigkeit Ihrer Matrix verbessern	250
Mit Mikromanagern umgehen	252
Warum jemand zum Mikromanager wird	252
So bekommt der Mikromanager Vertrauen in Ihre Fähigkeiten	253
Mit dem Mikromanager kooperieren	254

**Kapitel 12
Mit dem richtigen Fuß aufstehen 255**

Die Projektteilnehmer endgültig festlegen	256
Sich der Mitarbeit der Teammitglieder versichern	256
Prüfen, ob alle an Bord sind	258
Die Lücken füllen	259
Das Team entwickeln	260
Den genehmigten Projektplan noch einmal überprüfen lassen	261
Gemeinsame und individuelle Projektziele festlegen	261
Die Rollen der Teammitglieder festlegen	262

18 Inhaltsverzeichnis

Die Arbeitsabläufe festlegen	263
Die persönliche Beziehung zwischen den Teammitgliedern stärken.....	263
Ihr Team zu einer reibungslos funktionierenden Einheit zusammenschweißen.....	264
Die Grundlage für eine ordnungsgemäße Projektkontrolle schaffen	266
Die Kontrollmechanismen auswählen und einrichten.....	266
Zeitpläne für Berichte und Meetings aufstellen	267
Die Projektgrundlinie festlegen	268
Das Projekt öffentlich machen.....	268
Die Grundlage für eine Abschlussbewertung	269

TEIL IV DAS SCHIFF STEuern: DAS PROJEKT AUF DEM WEG ZUM ERFOLG..... 271

Kapitel 13 Fortschrittsüberwachung und Kontrolle 273

Das Projekt kontrollieren	273
Projektmanagement-Informationssysteme einrichten	275
Die Zeitpläne überwachen	276
Die Arbeitsstunden überwachen.....	282
Die Ausgaben überwachen.....	286
Kontrollmechanismen starten.....	290
Probleme beseitigen, bevor sie entstehen.....	290
Die Kontrollprozesse formalisieren.....	291
Die Ursachen für mögliche Verzögerungen und Abweichungen herausfinden	292
Mögliche korrigierende Maßnahmen	293
Zurück auf den richtigen Kurs: Die Grundlinie	293
Verantwortungsvoll handeln, wenn Änderungen notwendig werden.....	294
Auf Änderungserfordernisse reagieren	295
Achtung! Schleichende Ausdehnung.....	296

Kapitel 14 Alle Beteiligten auf dem Laufenden halten 297

Meinen, was man sagt, und sagen, was man meint: Grundlagen für eine erfolgreiche Kommunikation	298
Den Kommunikationsprozess unterteilen	298
Zwischen einseitiger Kommunikation und Kommunikation in beide Richtungen unterscheiden.....	299
Aktives Zuhören	300
Das richtige Medium für Ihre Bedürfnisse.....	301
Die reinen Fakten: Schriftliche Berichte	302
Nur so kommt man weiter: Effiziente Meetings	304
Einen schriftlichen Projektfortschritts- oder Statusbericht erstellen.....	306
Eine Liste (mit Namen) erstellen und doppelt überprüfen	307
Wichtiges und Unwichtiges in Ihrem Bericht unterscheiden können	307

Reif für den Goethepreis, oder wie man zumindest einen interessanten Bericht schreibt	308
Wichtige Projektmeetings durchführen	309
Regelmäßig stattfindende Teammeetings	309
Spontane Meetings	312
Meetings mit der Unternehmensleitung	312
Einen Projektplan für das Kommunikationsmanagement erstellen	313

Kapitel 15
Durch effektive Führung zu Höchstleistungen motivieren... 315

Managen und führen können	315
Persönliche Macht und Einfluss erwerben	316
Verstehen, warum jemand tut, was Sie ihm sagen	316
Die Grundlagen Ihrer Macht legen	318
Die Motivation der Teammitglieder erzeugen und aufrechterhalten	320
Den Nutzen des Projekts herausstellen und so die Einsatzbereitschaft erhöhen.	320
Die Machbarkeit demonstrieren und so das Durchhaltevermögen stärken	322
Teammitglieder darüber informieren, wie es läuft.	322
Gute Arbeit belohnen	323

Kapitel 16
Das Projekt zum Abschluss bringen 325

Den Kurs bis zum Schluss beibehalten.	326
Das Projektende von Anfang an mit durchplanen	326
Ihre Pläne aktualisieren, wenn Sie die Abschlussaufgaben planen	327
Das Team noch einmal für den Sprint über die Ziellinie motivieren	327
Die administrativen Aufgaben erledigen	328
Den Beteiligten das Ende leicht machen	329
Eine Abschlussbewertung durchführen.	331
Das Abschlussmeeting schon während des Projekts einplanen.	331
Bühne frei für das Meeting zur Projektabschlussbewertung	333
Ein Meeting zur Projektabschlussbewertung durchführen	334
Nach der Projektabschlussbewertung	336

TEIL V
NOCH BESSER WERDEN 337

Kapitel 17
Wie neue Methoden und Technologien Ihre Arbeit beflügeln 339

Ein Blick auf agiles Projektmanagement	340
Die treibende Kraft des agilen Projektmanagements.	340
Die Elemente des agilen Projektmanagements bei Scrum	341
Agiles und traditionelles Projektmanagement (Wasserfall-Modell) im Vergleich	342

20 Inhaltsverzeichnis

Der effektive Einsatz von Computerprogrammen	343
Welche Software eignet sich für Sie?	344
Das Beste aus Ihrer Software herausholen	349
Projektmanagementsoftware in Ihre Arbeit einbeziehen	349
Was die sozialen Medien für Ihr Projektmanagement tun können	352
Was genau sind die sozialen Medien eigentlich?	353
Wie die sozialen Medien Ihre Projektplanung unterstützen und die Leistungen Ihres Teams verbessern können	354
Wie soziale Medien die Kommunikation verbessern können	355

Kapitel 18	
Den Projektfortschritt mithilfe des Earned Value Management überwachen	357
Earned Value Management	357
Die Earned Value Management-Formeln verstehen	358
Ein einfaches Beispiel	362
Ursachen für festgestellte Abweichungen finden	363
Earned Value Management in Ihrem Projekt einsetzen	364
Geplante Kosten für tatsächliche Arbeitsleistung ermitteln	368

TEIL VI	
DER TOP-TEN-TEIL	371

Kapitel 19	
Zehn Fragen zur Projektplanung	373
Warum wurde das Projekt auf den Weg gebracht?	373
Wen müssen Sie einbeziehen?	374
Welche Ergebnisse wollen Sie liefern?	374
Welche Beschränkungen müssen Sie beachten?	374
Von welchen Annahmen gehen Sie aus?	375
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 20	
Zehn Tipps für einen herausragenden Projektmanager	377
Machen Sie »Warum« zu Ihrem Lieblingswort	377
»Es geht« muss Ihr Motto sein	377
»Think Big«	378
»Think in Detail«	378
Gehen Sie vorsichtig mit Annahmen um	378

Betrachten Sie andere als Verbündete, nicht als Gegner	378
Sagen Sie, was Sie meinen; meinen Sie, was Sie sagen!	378
Respektieren Sie andere.	379
Würdigen Sie gute Leistungen.	379
Seien Sie Manager und Führer zugleich.	379
ANHANG	381
A Glossar	383
B Alle Techniken zu reibungslosen Abläufen zusammenführen	391
Stichwortverzeichnis	395

