
Inhalt

Vorwort	XI
1 Ist dieses Buch für mich?	1
2 »Hilfe, ich bin ein Projektmanager!«	5
Was ist eigentlich ein Projekt?	7

Teil I Methoden

3 Failure is an Option(?) – Methoden und Erfahrung	13
4 Quo vadis, weniger schlechter Projektmanager? – Das Projektziel	19
Zieldefinitionen und ihre Funktionen	21
Kontrolle	21
Orientierung	21
Verbindung	22
Motivation	22
Selektion	23
Zielkategorien	23
Leistungsziele/Sachziele	23
Wirtschaftliche Ziele	24
Terminziele	24
Sonderziele	25
Das magische Dreieck der Projektarbeit	25
Zielbeschreibung nach SMART	28
Zielbeziehungen und Zielkonflikte	30
Klärung	32
Priorisieren	33
Eskalation	33
Zusammenfassung	34

5	Das Projekt, die Welt und ich – Umfeldanalyse und Stakeholdermanagement	37
	Umfeldanalyse	38
	Stakeholdermanagement.	40
	Schritt 1: Stakeholder identifizieren.	42
	Schritt 2: Stakeholder analysieren und evaluieren	43
	Schritt 3: Stakeholderportfolio.	44
	Schritt 4: Maßnahmen entwickeln.	46
	Wer soll das bezahlen?	49
	Weniger schlechtes Stakeholdermanagement.	50
	Sachbezogen vs. projektbezogen	50
	Stakeholdermanagement kostet Geld	51
6	Erst mal aufräumen! – Der Projektstrukturplan.	53
	Was ist ein Projektstrukturplan überhaupt?	54
	Wie erstelle ich einen Projektstrukturplan?	54
	Gründe gegen einen Projektstrukturplan und warum sie Unfug sind	60
	Ein Projektstrukturplan ist aufwendig.	60
	Mangel an brauchbaren Tools	61
	Prozess der Erstellung	63
	Wie und warum muss ich einen Projektstrukturplan pflegen?	65
	Der Projektstrukturplan ist fertig! Und nun?	66
7	RISIKO!	67
	Risikomanagement in fünf (mehr oder weniger) einfachen Schritten	69
	Schritt 1: Risiken identifizieren	69
	Schritt 2: Risiken evaluieren.	71
	Schritt 3: Maßnahmen planen und implementieren	74
	Schritt 4: Risikokontrolle	77
	Schritt 5: Risikoreporting.	77
	Probleme beim Risikomanagement	78
	Risikomanagement entspricht nicht der Risikokultur	80
	Weniger schlechtes Risikomanagement	83
	Risikoidentifikation	83
	No Plan, No Risk	84
	Fach-Know-how = Risiko-Know-how	84
	Risikomanagement im Verhältnis zum Projekt	85
	Risikomanagement und Organisation	85

8	Alles nach Plan? – Termin- und Ablaufplanung	87
	Wofür das alles?	88
	Wie man einen Terminplan baut.	90
	Schritt 1: Eine Vorgangsliste erstellen.	91
	Schritt 2: Dauern der Arbeitspakete schätzen.	92
	Schritt 3: Arbeitspakete hintereinanderschalten, Netzplan erstellen.	96
	Schritt 4: Terminplan optimieren	110
	Probleme bei der Terminplanung	111
	Terminplanung wird unterschätzt	111
	Terminplanung schafft (zu viel) Transparenz.	113
	Terminpläne nach dem KISS-Prinzip.	115
	Detailtiefe	115
	Nicht alles, was das Tool bereitstellt, muss verwendet werden	117
	Nützliche Tipps	119
	Geschlossene Prozessketten	119
	Black-Box-Verfahren.	120
	Meilensteine für Schnittstellen	120
9	Ressourcenplanung	123
	Ressourcenüberlastung	126
10	Kostenplanung	129
	Kostenplanung vs. Kostenschätzung	131
	Inhalt der Kostenplanung	132
	Personalkosten	132
	Equipmentkosten	133
	Materialkosten	133
	Die Bottom-up-Kostenplanung	134
11	Überblick: Die Projektplanung zusammengefasst	137
	Der Projektstrukturplan klärt das WAS	137
	Der Netzplan klärt das WIE	138
	Der Terminplan (Balkendiagramm Gantt) klärt das WANN!.	138
	Der Ressourcenplan klärt das WER!	138
	Der Kostenplan klärt, WIE VIEL!	139
12	Projektcontrolling	141
	Statuserhebung für das Projekt	142
	Methoden der Statuserhebung	145
	Abweichungsanalyse.	145
	Analyse des kritischen Pfads.	148

13	Agiles Projektmanagement	149
	Kanban oder: endlich eine Zettelwirtschaft	151
	Scrum oder: Es ändert sich alles, aber eigentlich auch nicht	153
	Was bedeutet Scrum überhaupt?	155
	Rollen: Wer gehört zum Scrum-Team?	155
	Artefakte: Wie wird dokumentiert und kommuniziert?	157
	Meetings & Co.: Wie läuft so ein Sprint jetzt nun ab?	159
	Wie man Scrum besser nicht macht.	162
	Aus dem Toolbaukasten	165
	Pair Programming	165
	Test Driven Development (TDD)	166
	Continuous Integration	168
	Agile Entwicklung im Alltag	169
	Familien-Kanban	170
14	Aufschreiben! Alles aufschreiben!	173
	Warum überhaupt dokumentieren?	174
	Allzweckwaffe E-Mail	177
	Allzweckwaffe Netzwerklaufwerk	178
	Dokumentenverwaltungssysteme: SharePoint & Co.	180
	Hurra, ein Wiki!	182
	Benutzen Sie Schlüsselwörter.	184
	Kategorien vs. Hauptseiten	184
	Vereinbaren Sie Gestaltungsregeln.	184
	Project goes Web 2.0: ein Projektblog	185
	Newsletter nicht abbestellen.	188

Teil II Persönlichkeit und Fähigkeiten

15	Projektkommunikation ist (un)wahrscheinlich	195
	Der Rollenwechsel im Meeting	196
	Kick-off-Meeting	196
	Jour fixe	199
	Die Statusabfrage	201
	Fachgespräch	202
	Wie halte ich denn nun ein Meeting?	204
	Inhaltliche Vorbereitung	204
	Organisatorische Vorbereitung	205
	Durchführung des Meetings	206

Kommunikation zwischen verstreuten Teammitgliedern	211
Das Kick-off-Meeting	212
Telefon- und Videokonferenzen	213
16 Motivation – man muss nur wollen!	215
Motivationstheorie nach Herzberg	218
Wie man eher nicht motiviert	220
Vermeiden Sie Ungerechtigkeit.	220
Vermeiden Sie Phrasendrescherei	221
Vermeiden Sie Schuldsuche und Schuldzuweisung	223
Motivation und Projektorganisation	225
Motivation und Ziele	226
17 Selbststeuerung und Zeitmanagement	229
»Nein, diese Arbeit mach ich nicht!« – oder die Kunst des Delegierens	230
Delegieren: Wer, was und wie?	231
Die Eisenhower-Matrix.	234
Die Königsdisziplin: Abwarten und Tee trinken	237
18 Situation normal: All fucked up – Konfliktmanagement	239
Konfliktarten	240
Verteilungskonflikt	241
Rollenkonflikt	243
Konfliktlösung	244
Die RASIC-Matrix.	245

Teil III Organisation

19 Organisiert euch!	253
Stabs- oder Einflussorganisation	253
Matrixorganisation	257
Autonome/reine Projektorganisation	262
Typische Problemstellungen in der Projektorganisation	266
Das Fachexpertenproblem	266
Das Statusproblem	267
Das Abstimmungsproblem	268
Der Wissenstransfer als Problem	269

20 Welche Organisation passt zu mir?	271
Unternehmensformen ansprechen	272
Kernteam und Projektmanagementbüro	274
A Weiterlesen	277
Index	279