

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

*Der Auftraggeber: Entscheidungsmacht und politischer Einfluss* . . . . . 13

*Der Projektleiter: Unentscheidbare Entscheidungen* . . . 15

*Das Projektteam: Spezialisten unter sich* . . . . . 17

Gefährliche Rollenspiele: Dynamik im PM-Dreieck . . . 18

*Der Alleskönner: Grandioses Handeln im Namen des Auftraggebers* . . . . . 19

*Der heimliche Anführer: Den Projektleiter entmachten* . 21

*Der Übervater: Das Gegenteil von gut ist gut gemeint.* . 22

*Der oberste Sachbearbeiter: Bleiben wir doch sachlich!* . 24

Die Balance wiederfinden: Jedem seine Rolle . . . . . 25

*Auf Warnzeichen achten* . . . . . 25

*Rollenklärung durch verbindliche Konfrontation* . . . . 26

*Das PM-Dreieck managen.* . . . . . 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
<b>3. Keine Furcht vor dem Reeder –</b>	
<b>Auftraggeberinteressen aktiv regulieren . . . . .</b>	<b>51</b>
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
<b>4. Auf der Brücke Klartext reden – Wirkungsvolle</b>	
<b>Kommunikation . . . . .</b>	<b>79</b>
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
<b>5. Alle Mann an Bord – Motivation und Teamarbeit dank</b>	
<b>Sinn und Zusammenhang</b> . . . . .	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</i> <i>Zusammenhang.</i> . . . . .	118
<i>«Sinnvolle» Motivation – Ein kurzer Blick in die</i> <i>Theoriewerkstatt.</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
<b>6. Sturm in Sicht – Projekte am Rande des Chaos führen</b> . . . . .	141
Projektplanung – Solide und doch flexibel . . . . .	142
Prozessmanagement: Führen am Rande des Chaos . . . . .	145
<i>Zutat 1: Der Projektprozess beginnt und endet beim</i> <i>Auftraggeber.</i> . . . . .	146
<i>Zutat 2: Das Projekt vollzieht sich in Phasen, deren</i> <i>Anfang und Ende durch Meilensteine markiert sind.</i> . . . . .	146
<i>Zutat 3: Der Projektauftrag wird in Teile und Pakete</i> <i>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
<b>7. Führung mit seemännischer Gelassenheit –</b>	
<b>Projektmanagement jenseits der Planwirtschaft</b> . . . . .	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
<b>8. Zum Schluss: Projektkapitäne ...</b> . . . . .	201
<b>Literaturhinweise</b> . . . . .	203
<b>Register</b> . . . . .	206