

Inhalt

Einleitung	7
1 Der rote Faden	9
2 Zeitfresser in Projekten entschärfen	13
2.1 Analysieren Sie Ihre Projektpraxis: Wo stecken Ihre Zeitfresser?	13
2.2 Die Top 10 der Zeitfresser: Was eine VKL-Studie herausfand	16
2.3 Beschleunigen Sie arthritische Entscheidungsträger	17
2.4 Ressourcenmanagement im Brennpunkt – entschärfen Sie erfolgreich Engpässe im Projekt	26
2.5 Fangen Sie die „Moving Targets“ durch Änderungsmanagement ein	31
2.6 Der Leidensweg des ineffizienten Meetingmarathons und Ihre Auswege	38
2.6.1 Was wir alles Besprechung nennen ...	40
2.6.2 Was ist Moderation und die Rolle des Moderators	40
2.6.3 Mit professioneller Vorbereitung zum Meeting-Highlight	41
2.7 Sich selbst im Griff: Zeit- und Selbstmanagement im Projekt	47
2.7.1 Was ist „Zeit“?	47
2.7.2 Wie verwenden wir unsere Zeit?	47
2.7.3 Überblick über Ihre Aufgaben behalten – auch in verteilten Teams	57
2.7.4 Ihren Schreibtisch und den Posteingang managen	59
2.8 Ihre Lernerfolge aus diesem Kapitel	66
2.9 Übungsaufgaben zum Kapitel	67

3	Erfolgsfaktoren: Dem Projekt den Rücken stärken	68
3.1	Mit dem Kompass navigieren: Richtungsweisende Ziele für Ihr Projekt	69
3.2	Mit der Landkarte die Route abstecken: Projektplanung	74
3.2.1	Der Blick fürs Ganze: In der Projektplanung beide Hirnhälften nutzen	75
3.2.2	Mit der Kartenabfrage verschiedene Sichtweisen nutzen und dem kreativen Chaos entgegenwirken	77
3.2.3	Softwareunterstützung mit einer einfachen zeitlichen Planung des Projektes	80
3.3	Die Streckenabschnitte Tag für Tag möglich machen: Der Aktionsplan	82
3.4	Führung: Das Team auf den Berg bringen	84
3.4.1	Die Mitwirkungsmatrix als erprobt wirksames Planungs- und Steuerungsinstrument im Team	85
3.4.2	Entlastung durch richtige Delegation	89
3.4.3	Warum Affen lügen können und wir im Team besonders clever sein müssen	92
3.4.4	Einfluss und Macht in Ihrem Projekt sichtbar machen: Stakeholderanalyse und Aufstellung	97
3.4.5	Auf welche Kompetenzen sollte ein Projektleiter zurückgreifen können?	103
3.5	Effektiv kommunizieren im Projekt: Den Aufwand für Kommunikation beziffern und reduzieren	111
3.5.1	Kommunikation gezielt steuern: Gesprächsvorbereitung und Durchführung	113
3.5.2	Kommunikation in schwierigen Situationen	116
3.6	Ihre Lernerfolge aus diesem Kapitel	118
3.7	Übungsaufgaben zum Kapitel	119

4	Die Zukunft gestalten: Kreative Arbeit im Projekt	120
4.1	Mönch oder Lebemann – kreative Persönlichkeiten	121
4.2	Kreative Arbeit ermöglichen – Freiräume und erweiterte Familien	122
4.3	Wie können Sie Kreativität weiter fördern?	123
4.3.1	Brainstorming und Brainstorming paradox: Lösungen nicht mehr verhindern	125
4.3.2	Denkhüte: Probleme und Lösungen haben verschiedene Seiten	127
4.3.3	Innovation braucht kreativen Nährboden: Trendscouting und Ideenwettbewerbe	128
4.4	Ihre Lernerfolge aus diesem Kapitel	130
4.5	Übungsaufgaben zum Kapitel	130
5	Musterlösungen zu den Übungsfragen	131
	Nachworte	135
	Dank	136
	Literaturempfehlungen	137
	Die Autorin	140
	Stichwortverzeichnis	141

Vorwort

Projektmanagement ist aus der heutigen Wirtschaft nicht mehr wegzudenken. Die derzeitigen Herausforderungen bezüglich Kosten und Leistung erhöhen den Druck auf Wirtschaft und Verwaltung bezüglich Flexibilität und Agilität. Routinisierte Linienaufgaben werden ersetzt durch zeitlich begrenzte, zielorientierte Aktivitäten: Innovationsvorhaben, Outsourcing, M&A, Verlagerung, Reorganisation, IT-Implementierung, Neuprodukteinführung – die Anwendungsfelder von Projekten sind vielfältig. Gleichzeitig sehen wir in unseren Analysen, dass die meisten Projekte fehlschlagen: Bei Softwareentwicklungsprojekten liegt die Misserfolgsquote sogar zwischen 60 und 70 %. Die Technologie ist dabei am wenigsten der Engpass, meistens scheitern Projekte am Faktor Mensch.

Der Führung von Projekten kommt eine große Bedeutung zu: Zeit, Kosten und Leistung im Griff zu behalten bei veränderten Zielsetzungen und Rahmenbedingungen. Neben der Einhaltung der meist ambitionierten Ziele müssen das Team geführt und entwickelt werden, der Auftraggeber informiert und aktiv eingebunden sein, kritische Projektentscheidungen getroffen werden. Klare Ressourcenzuteilungen und Projektprioritäten sind hier von größter Bedeutung. Doch wie sieht die Unternehmensrealität aus? Unklare Prioritäten, intransparente Projektauswahl, sich verändernde Konstellationen, verzögerte und asymmetrische Informationen, politische Querschüsse, schlecht vorbereitete Sitzungen sind eher die Normalität als die Ausnahme. Der Projektleiter rennt hektisch von einer Krisensitzung zur nächsten, rapportiert mehr die Probleme, als dass er diese löst, und endet als Buhmann bei Projektverzögerungen.

Erforderlich ist ein professionelles und wirksames Projektmanagement. Dies beginnt bei den konkreten Arbeitstechniken: Führen von Teammitgliedern, Leiten von effizienten und effektiven Meetings, Adressieren von Moving Targets, Umgehen mit der größten Engpassressource – der eigenen Zeit. Wichtiges ist von Dringendem zu unterscheiden. Dies gelingt aber den wenigsten Projektleitern. Aus langjährigen Erfahrungen mit Projektmanagern ist mir bekannt, dass die meisten Führungskräfte unter der Realtime-Illusion leiden: Alles muss bereits gestern erledigt sein, was zu reaktivem Springen von Krise zu Krise führt. Stattdessen benötigen wir proaktive Projektmanager, die eine konzeptionelle Gesamtsicht entwickeln können und Prioritäten festlegen.

Vera Krichel-Leiendecker zeigt mit ihrem Buch, mit welchen Arbeitstechniken Projektleiter wieder in eine aktive führende Rolle kommen und wirksames Projektmanagement betreiben können. Und genau darum geht es – wirksam führen bedeutet Teams bewegen, die richtigen Ziele erreichen und dabei auch langfristig Freude an spannenden Herausforderungen zu behalten.

Prof. Dr. Oliver Gassmann
Universität St. Gallen