



Inhaltsverzeichnis

Danke!	15
Vorwort	17
1 Zielvereinbarungen	23
Wozu sind eigentlich Ziele da?	23
Selbstfindung	24
Konzentration und Ausschluss	24
Oberste Entscheidungshilfe	25
Erfolgskontrolle	25
Achtung: Ziele sind keine Visionen!	25
Zielvereinbarungen: Ein Fall für zwei	26
Intensive Zielüberprüfung	29
Zielverständnis: Über das Gleiche reden	29
Zielcharakter: Widersprüche beseitigen	30
Zielerreichbarkeit: Den Weg gehen können	31
Keine Himmelfahrtskommados	32

Inhaltsverzeichnis

Zielformulierung	32
Ziel messbar formulieren	32
Ziel vollständig beschreiben	33
Projektvertrag und Projektzielvereinbarung	34
Projektvertrag	34
Projektzielvereinbarung	35
Von der Zielvereinbarung zur Projektstruktur	39
Die Salami-Technik	39
Projektstrukturplan	42
Projekteinzelauftrag – eine zweiseitige Zielvereinbarung	44
Projektführungsauftrag	48
Vorsicht: »Flüchtende Ziele«!	51
Zielvereinbarung – Zeit der gemischten Gefühle	52
Angst vor Konsequenzen	53
Angst vor persönlicher Enttäuschung	53
Angst vor Leistungsoffenlegung	54
Angst vor eigenem Disziplinmangel	54
Angst vor »Zielbürokratie«	55
Angst vor Informationsmangel	55
Angst vor Entscheidungen	56
Angst vor Machtlosigkeit	56
Angst vor zu hoher Zielsetzung	57
Zielwidersprüche	58
Gegenreaktion zum Zwang	58
2 Planung	59
<hr/>	
Der Sinn der Planung	60
Das Problem der Planungsmasse	62
Notwendiger Überfluss	63
Kriterien für die Plandetaillierung	63
Das Problem der Planqualität	66
Planen für die Luftlinie?	66
Planen bis in die Unendlichkeit?	67
Planen mit der Komplexität?	68
Planen mit der Unwissenheit?	68

Mit weniger planen – die Zielreserve	69
Verteilen der Zuständigkeiten mit FEDIV	72
Teilerfolge mit Meilensteinen planen	75
Meilensteinplan	75
Beschaffenheit von Meilensteinen	76
Führung mit Meilensteinen	76
Problem der Masse	78
Aktivitäten planen, Meilensteine verbinden	78
Tätigkeitsliste	80
Balkendiagramm	81
Netzplan	83
Liste offener Punkte (LOP)	89
Personalplanung	90
Personaleinsatzplanung	90
Personalbedarf- und Personalkostenplanung	92
Qualifikationsplanung	93
Kosten- und Finanzierungsplanung	94
Kostenplanung – wie viel wird es kosten?	94
Gewinn- und Verlustrechnung – was bleibt übrig?	95
Kalendarisierung – die zeitliche Verteilung der Kosten	96
Liquiditätsplanung – finanzielle Flüssigkeit sicherstellen	96
Problem der Masse	99
Mit Kapazitätsengpässen umgehen	99
Schnittstellen beherrschen	103
Gemeinsame Meilensteine	104
Schnittstellenpapier	105
Rammbock-Effekt	106
Risikomanagement	108
Risikoerkennung	109
Risikoanalyse	109
Risikobehandlung	110
Risikoüberwachung	113
Chancenmanagement	114
Chancenerkennung	115
Chancenanalyse	115
Chancennutzung	116
Chancenüberwachung	116

Inhaltsverzeichnis

Planung der Übergabe an den Normalbetrieb	117
Meilenstein mit Schnittstellenpapier	118
Qualifikationsplan	118
Personalplanung	118
3 Steuerung	119
Der Sinn der Steuerung	120
Kurskorrektur	120
Zielkorrektur	120
Wahrnehmungskorrektur	121
Einstellungskorrektur	121
Wegbereitung	121
Steuerungsprinzipien	121
Prinzip Selbstanzeige	122
Prinzip Frühwarnung	124
Prinzip Reaktionsverantwortung	127
Steuerfallen im Projektverlauf	128
Rasen ohne Ziel	128
Die Hälfte ist näher am Ganzen	129
Baufieber	129
Nach 90% die restlichen 90%	129
Gelände ohne Ende	130
SOLL-IST-Vergleiche	130
Unterschied zwischen PLAN und SOLL	130
Drei Betrachtungszeiträume	132
IST – Die einzig wahre Größe	134
SOLL-IST: Ein MUSS	134
Ampeln	134
Vorteile von Projektampeln	135
Ampeldefinitionen	136
Grundsätze des Ampelsystems	137
Maßnahmen	140
Aufholjagdmanagement	140
Änderungsmanagement	141
Im Zweifel Aufholjagd	142
Das Wesen intelligenter Maßnahmen	144

Statusbericht	145
Fortschritts- und Abweichungsbericht	145
Aufgaben des Statusberichts	146
Qualitätskriterien	146
Zusammenfassung	149
TOP-X-Liste	150
Projekt-Review	151
Vorbereitung	152
Durchführung	153
Nachbereitung	154
Projektstimmungsbarometer	154
Meilensteintrendanalyse	157
Steuerung anderer Projektmitarbeiter	159
Projektabschluss	162
4 Projektkommunikation	165
Sieben Prinzipien der guten Projektkommunikation	165
Prinzip: Die richtige Geschwindigkeit finden	166
Prinzip: Die relevanten Informationen finden	166
Prinzip: Verständlichkeit ist alles	167
Prinzip: Kein Informationsverlust durch Direktheit	168
Prinzip: Kein Übertragungsverlust durch Angepasstheit	168
Prinzip: Lieferung ohne Aufforderung	170
Prinzip: Übertragungsfehler vermeiden – Rückfragen	170
Bilder sagen mehr	171
Unerklärliches sichtbar machen	172
Erklärliches betonen	172
Projektbilder	172
E-Mails sagen weniger	173
Besprechungen führen, die weiterhelfen	177
Moderator	177
Brennpunkt: Wer soll teilnehmen?	180
Anforderungen an eine Präsentation	180
Projektmarketing – alle Betroffenen einbinden	181
Sich über alle Betroffenen klar werden	182

Mit allen Betroffenen in den Dialog treten	183
Ein Projekt – ein Erscheinungsbild	187
Das Projekthandbuch: Eine Sammlung Grundlegendes	188
Wissen zugänglich machen	190
Zwei Wege der Wissensweitergabe	190
Mittel zur Wissensweitergabe	191
5 Widerspruchsmanagement	199
Widerspruch ist kein Konflikt!	200
Vier Widerspruchskonstellationen	201
Vorteile von Widersprüchen	203
Das Knifflige an Widersprüchen	204
Die grundsätzliche Wahl: Konflikt oder Kooperation	204
Der Kreislauf zwischen Sache und Beziehung	206
Bewältigung statt Lösung	207
Prinzipien im Umgang mit Widersprüchen	209
Prinzip Widersprüchchen	209
Prinzip Wille	211
Methoden zur Widerspruchsbewältigung	212
Flucht	213
Toleranz	214
Macht	214
Delegation	216
Kompromiss	217
Konsens	218
Der Weg aus dem unbewältigten Widerspruch	219
Widerspruchsbewältigung bei Sachthemen	219
Reine Beziehungswidersprüche	224
Gesprächspartner ohne Bewältigungswillen	225
Gespräche in der Sackgasse	225
Mediatoren	226
Ein ganz besonderer Schiedsrichter für das Projekt	226
Vorgehensweise für einen Mediator	227
Ein Plädoyer für Mediation	230

Diplomatie	232
Durchsetzungsfähigkeit	232
Respektierfähigkeit	233
Kritikfähigkeit	234
Belobigungsfähigkeit	237
Austreibung des Teufelskreislaufs	237
Selbsterfüllende Prophezeiungen	237
Der Teufelskreis	239
Der Engelskreis	240
Das Umfeld für ein funktionierendes Widerspruchsmanagement	241
Akzeptierte Regeln	242
Bereite Mitarbeiter	242
Bereite Führungskräfte	243
Gegenseitige Federführung	244
Jede gute Führungskraft ist ein Anführer – kein Vorarbeiter	245
Jede gute Führungskraft ist ein Zielvereinbarer	246
Jede gute Führungskraft ist ein Weitseher	247
Jede gute Führungskraft ist ein Widerspruchsbewältiger	248
Jede gute Führungskraft ist ein Weiterentwickler	248
Widerspruch in Form von »Widerstand«	250
Offene und versteckte Widerstände	251
Mittel gegen Widerstände	252
Widersprüche bei Schnittstellen	255
Risiken der Schnittstellen	255
Das Schnittstellenparadox	256
Mittel gegen Schnittstellenprobleme	257
Widersprüche zwischen Stammabteilung – Projekt	260
Mittel gegen Probleme mit den Stammabteilungen	260

Inhaltsverzeichnis

Über den Autor 263

Buchempfehlungen 265

Endnoten 271

Stichwortverzeichnis 279
