

Inhalt

Vorwort	13
1. «Die da oben wissen nicht, was sie wollen!»	17
Das Problem: Der Auftraggeber weiß nicht, was er will	17
Der Holzweg: Ohne klaren Auftrag herumeiern	18
Erste Hilfe: Machen Sie erst sich und dann dem Auftraggeber klar, was er überhaupt möchte	19
Die Anwendungshemmnisse: Warum wirs nicht tun	21
2. «Wir haben nicht genügend Leute für noch ein Projekt.» ...	22
Das Problem: Zu viele Projekte, zu wenig Kapazität	22
Der Holzweg: Kuschen und Unmögliches möglich machen	23
Erste Hilfe: Tacheles reden und priorisieren	23
Erste Hilfe bei hoffnungslosen Fällen	24
Zweite Hilfe: Das Projekt-Ranking	25
3. «Wir haben nicht die richtigen Leute!»	27
Das Problem: Mit diesen Leuten? Unmöglich!	27
Der Holzweg: Amateure wie Profis behandeln	28
Erste Hilfe: Personenbezogene Planung	28
Der größere Unfall: Störer im Team!	29
Anwendungshemmnisse	30
Das DFB-Pokal-Phänomen	31
4. «Das Arbeitspaket hat Verspätung!»	32
Das Problem der fehlenden Verbindlichkeit und seine Holzwege	32
Erste Hilfe: Krisensitzung!	33
Vorbeugen ist besser als heilen	34

5. «Der Fachbereich hat das Falsche geliefert!»	35
Das Problem und sein Holzweg	35
Erste Hilfe: Kompensieren, nachbessern oder neu planen	36
Die Vorbeugung: Zwischenergebnisse vereinbaren	37
6. «Ein Abteilungsfürst lässt uns hängen!»	38
Das Problem und sein Holzweg	38
Erste Hilfe: Vorteile verschaffen	39
Der Abteilungsleiter blockiert aus Kostengründen	40
Der Abteilungsleiter blockiert, weil er seinen Nutzen nicht sieht	41
Das Anwendungshemmnis	42
7. «Die Projekt-Richtlinien sind total veraltet!»	44
Das Problem: Jeder erwartet einen Topjob von Ihnen – doch keiner sagt Ihnen, was Sie dafür tun müssen!	44
Erste Hilfe: Alte Hasen fragen!	45
Anwendungshemmnisse	46
8. «Unsere Termine sind nicht zu schaffen!»	48
Das Problem und sein Holzweg	48
Erste Hilfe: Verhandeln Sie Zielabstriche!	49
Warnung vor falscher Medizin: Keine 60/100-Lösung!	50
9. «Wir kriegen kein Budget!»	52
Das Problem und seine Ursache	52
Holzweg 1: Laufen lassen	53
Holzweg 2: Dem Auftraggeber die Meinung sagen	54
Erste Hilfe: Nicht Machbarkeit, sondern Nützlichkeit diskutieren	55
Was aber, wenn ausgerechnet Ihr Projekt keinen ROI hat?	56
Erste Hilfe bei hartnäckigen Fällen	56

10. «Wir kriegen keine Entscheidung!»	58
Das Problem	58
Zwei Holzwege: Hoffen und insistieren	59
Erste Hilfe: Entscheidungsvorbereitung	60
Systematische Entscheidungsvorbereitung	61
11. «Fertige Arbeitspakete passen nicht zusammen!»	64
Das Problem hinter dem Problem	64
Erste Hilfe: Arbeitspakete regelmäßig untereinander abgleichen ..	66
Vorbehalte gegen erste Hilfe	67
12. «Mein Projektteam verhindert effiziente Meetings!»	69
Das Problem hinter dem Problem	69
Erste Hilfe gegen Moderationsinkompetenz	70
Wenn Ihr Team keine effizienten Meetings will.	72
Erste Hilfe bei Moderationswiderständen	73
13. «Der Papierkram stiehlt meine Zeit!»	76
Das Problem	76
Der Holzweg: Stöhnen und mitmachen	77
Erste Hilfe bei Präsentationsüberschwemmungen	78
Erste Hilfe bei Berichtsflut	80
14. «Die Projektziele sind nicht zu schaffen!»	82
Das Problem	82
Zwei Holzwege: Stillhalten und für unmöglich erklären	83
Erste Hilfe: Feasibility	84
Die Feasibility-Studie	85
15. «Die Leute arbeiten nicht mit!»	86
Das Problem	86
Drei Holzwege: Beknien, anblaffen, ertragen	87
Erste Hilfe bei resignierten Teammitgliedern	88

16. «Bei uns werden die Projektmanager verheizt!»	92
Das Problem	92
Die Holzwege	93
Erste Hilfe: Ausgleich	93
Erste Hilfe: Effizienzsteigerung	94
Ausmaß der Effizienzsteigerung	100
17. «Uns werden permanent Steine in den Weg gelegt!»	101
Das Problem	101
Die Holzwege: Jammern und weitermachen	102
Erste Hilfe: Folgen aufzeigen, neu verhandeln	102
18. «Der Kunde zieht mich übertisch!»	104
Das Problem	104
Der Holzweg: Schlucken und irgendwie hinkriegen	105
Erste Hilfe in vier Schritten	105
19. «Der Kunde weiß nicht, was er will!»	108
Das Problem: Der Zickzackkunde	108
Holzweg 1: Hüpfen wie ein Hase	110
Warum hüpfen Projektmanager wie die Hasen?	110
Holzweg 2: Gedankenlesen	111
Erste Hilfe: Auftragsklärung	113
20. «Das Topmanagement macht mit uns, was es will!»	115
Das Problem: Selbstherrliches Topmanagement	115
Der Holzweg: Durchbeißen	116
Warum sie immer wieder auf den Holzweg treten	117
Erste Hilfe: Nachfragen mit Vitamin B	118
Erste Hilfe bei Zickzackmanagern	119
Erste Hilfe: Planrevision und Verhandlung	120

21. «Bei uns werden ständig die Pferde gewechselt!»	122
Das Problem: Teammitglieder werden abgezogen	122
Die Schluckimpfung: Vorwarnen!	123
Erste Hilfe: Einarbeitungszeit kompensieren	124
Therapeutische Wirkung der ersten Hilfe	125
22. «Wir haben ein Himmelfahrtsprojekt!»	126
Das Problem: Harakiri-Projekte	126
Erste Hilfe: ASAP rückmelden	127
Widerstand gegen erste Hilfe	128
Erste Hilfe im Extremfall	129
23. «Bei uns hat der Kunde immer Recht und wir kommen unter die Räder!»	131
Das Problem: Verrückte Versprechungen	131
Die Holzwege: Schießen, beschweren, durchbeißen	132
Erste Hilfe in fünf Schritten	133
Widerstand gegen erste Hilfe	136
24. «Mein Chef zieht mich über'n Tisch!»	138
Das Problem: Der Chef will, Sie wollen nicht	138
Der Holzweg: Jammern	139
Erste Hilfe: Projektplanung	140
25. «Wir werden zugemüllt mit sinnlosen Projekten!»	142
Problem Schnapsideen	142
Problem Standby-Projekte	143
Die Holzwege: Stöhnen und Ausreden	143
Erste Hilfe bei sinnlosen Projekten	144
Erste Hilfe für Standby-Projekte	145
Warum die ganze Mühe?	147

26. «Wenn ich meinem Chef sage, was im Projekt los ist, fliege ich hochkant raus!»	149
Problem Schönwetter-Chef	149
Ein Holzweg mit drei Terminplänen	150
Erste Hilfe: Vorwurfsfreie Lösungsalternativen	151
Die Voraussetzung zur ersten Hilfe	153
27. «Unser Chef will kein gutes Projektmanagement!»	155
Das Problem der mangelnden Projektkompetenz im Management	155
Zwei Holzwege: Resignieren und vorhalten	156
Der Problemhintergrund	157
Erste Hilfe: Dienstleistung	157
Erste Hilfe: Verkaufsgespräch	158
28. «Unsere Meetings drehen sich im Kreis!»	161
Das Problem: Ineffiziente Meetings	161
Nutzen und Neigung	162
Vorbeugende erste Hilfe	164
Ineffizient ist nicht dumm	165
Erste Hilfe fürs erste Meeting	166
Erste Hilfe für Folgemeetings	167
Das ganze Geheimnis	171
29. «Wir werden für Fehler bestraft, die wir nicht begangen haben!»	172
Das Problem: Management by Blaming	172
Der Holzweg: Resignation und Zynismus	173
Erste Hilfe: Auftraggeber ins Boot holen	174
Erste Hilfe bei schweren Unfällen	175
Checkliste: Feedback in Notlagen	175
Die Voraussetzungen für erste Hilfe	176

30. «Unser Chef funkt ständig dazwischen!»	178
Das Problem: Sabotierende Chefs	178
Holzwege Resignation und Projektkoller	179
Erste Hilfe: Feedback über Konsequenzen	180
Erste Hilfe bei MD-Projekten.	181
 31. «Wie geht eigentlich ein Kick-off?»	183
Das Problem: Keiner weiß, wies geht	183
Die erstaunlichen Kick-off-Holzwege	184
Erste Hilfe: Kick-off in 7 Schritten	185
Widerstände gegen erste Hilfe	189
 32. «Die Leute lügen uns die Hucke voll!»	192
Das Problem: Lug und Trug im Projekt.	192
Der Holzweg: Immer wieder drauf reinfallen	193
Erste Hilfe: Nichts durchgehen lassen	193
Erste Hilfe bei uneinsichtigen Auftraggebern	195
Erste Hilfe bei Lügenkultur	197
 33. «Wir machen Management by Desaster!»	199
Das Problem: Von einer Panne zur nächsten	199
Der Holzweg: Fehlerhafte PM-Techniken.	200
Erste Hilfe: Was muss sich ändern?	200
Erste Hilfe: Überzeugungsarbeit	201
Erste Hilfe bei Kostenüberschreitung	203
Widerstand gegen erste Hilfe	204
Strategische Absicherung der ersten Hilfe	205
 34. Ihr Erste-Hilfe-Koffer	206