

Inhalt

Vorwort	14
Teil I:	
Die Wahrheit über Projekte	17
1. Projekte lösen keine Probleme	18
Die Basis kennt die Wahrheit.....	18
Der Holzweg	19
Die Beseitigung der Lüge	20
Die Suche nach der korrekten Lösung:	
Hindernisanalyse	21
Der Spekulationstest.....	22
Wie sagen Sies Ihrem Auftraggeber?	22
2. Projekte sind Karrierekiller.....	25
Projekte sind gut für die Karriere	
und machen Spaß – alles Lüge!.....	25
Projekte killen Karrieren	26
Machen Sie die Augen auf!.....	27
Das 10-Punkte-Präventivprogramm.....	29
Projektauswahl für Fortgeschrittene	30
Die Steckenpferd-Klausel.....	31
3. Ein Projektleiter ist kein Projektleiter	33
Ein Projektleiter ist eben nicht nur ein Projektleiter .	33

Die Rollen im Einzelnen	34
Wenn es Probleme gibt	36
4. Die meisten Projekte sind keine Projekte	38
Kann mans mit Ihnen machen?	38
Die Planleite von Pseudoprojekten	39
Warum es kommen muss, wie es kommt	40
Sind Sie prozesskompetent?	41
Was ist ein Prozess?	42
So managen Sie einen Prozess	42
Machen Sie sich fit	43

Teil II:

Planen, dass jede(r) es versteht

5. Projektmanagement schadet Projekten	46
Projektmanagement funktioniert nicht	46
Die Folgen der Fehlfunktion	47
Die Ursachen der Fehlfunktion	48
So machen Sie PM-Instrumente passend	49
In der falschen Reihenfolge funktioniert Projektmanagement nicht	50
6. In PM-Handbüchern steht nur Mist	53
Jeder weiß das	53
Was tun? Alte Hasen fragen	54
Was tun? Eigenes Buch schreiben	55
7. Bücher und Seminare helfen nicht	56
Unbrauchbare Tipps	56
Erst Akzeptanz, dann Technik	57

Akzeptanz durch die Hintertür	59
Entwickeln Sie Ihre eigene Methode	60
Basteln Sie keine komplexen Lösungen	61

Teil III:

Die Wahrheit über Kunden 63

8. Kunden sind Idioten	64
Das Schlimmste im Projekt sind Kunden	64
Der Kunde spielt den Kontrollidioten:	
Binden Sie ihn ein!	65
Der Kunde ist unzuverlässig:	
Seien Sie sein Problembereiter!	66
Hemmnisse bei der Problembereiterung	67
Der Kunde hat keine Ahnung: Klären Sie ihn auf! . . .	67
Der Kunde macht aus einem Hügel	
ein Gebirge: Seien Sie ein guter Bergführer!	68
Wer soll das alles tun?	69
9. Der Kunde pfeift auf Ihre Kompetenz	71
Der Besserwessi-Effekt	71
Wen schert es, wenn der Kunde mosert?	72
Spielen Sie gerne Gott?	73
Die Sprachgewohnheit ändern	73
Wollen Sies dem Kunden zeigen?	75
10. Mit dem Kunden verhandelt man nicht	77
Mehr Nachdruck bringt nichts	77
Mit Kunden hinter Kunden verhandeln	78

11. Was der Kunde will, interessiert keinen	80
Der Kunde weiß nicht, was er will	80
Der Konzeptionsreflex	81
Das Frage-Antwort-Spiel	82
Übersicht: Was will der Kunde eigentlich?	83
Die Grobkonzeption vorstellen	84
Warum tuns die meisten nicht?	85
12. Dem Kunden ist der Preis egal	88
Der Preis-Mythos	88
Woher der Aberglaube stammt	89
Der Kunde zahlt jeden Preis – wenn er an die Lösung glaubt	90
Wie Sie Ihren Preis durchsetzen	90
13. Kunden zahlen gerne drauf.	94
Alles wollen, nichts bezahlen	94
Die Basispreis-Taktik	95
Der Sinn der Basislösung	97
Reingefallen?	98
14. Die Konkurrenz ist nicht billiger	99
Fata Morgana Preisvorteil	99
Prüfen Sie das Angebot der Konkurrenz.	100
Wenn das so einfach ist	101
15. Der Kunde will Unmögliches?	
Geben Sie es ihm nicht!	103
Unmöglich ist nicht der Kundenwunsch, sondern die Reaktion darauf.	103
Das Unmögliche ist nicht unmöglich	104
Unmögliches möglich machen	105

16. Aufträge, die Sie unbedingt kriegen müssen, sollten Sie unbedingt sausen lassen	108
Sie können nur verlieren	108
Clever akquirieren	110
Der Preisirrtum.....	111
17. Will der Kunde Fixpreis? Geben Sie ihm keinen!	112
Caramba, der Kunde will Fixpreis!	112
Nicht Fixpreis, sondern Fixpreiskomponenten	113
Die faire Aufwandsverrechnung	114
Kunden sind nicht blöd	116

Teil IV:

Die Wahrheit über Projektplanung..... 117

18. Projektplanung ist Unfug	118
Wer plant, fällt auf die Nase.....	118
Sinnvolle Planung.....	119
Planung ist eine Frage der Größe	120
Planung für kleine Projekte	121
Die 4-W-Planung.....	121
Die 3-W-Falle	122
Planung mittlerer Projekte.....	124
Die 3-Schritt-Planung	124
Die Projektstrukturierung	124
Planen Sie den Projektablauf.....	127
Machen Sie eine Risikoplanung.....	127
Große Projekte planen	130
19. Planen Sie niemals Termine!.....	131
Termine sind furchtbar wichtig.....	131

Meilensteine werden nicht gehalten	132
Eine geniale Selbsttäuschung	134
Die Lösung: Ressourcenorientierte Planung	135
20. Es gibt keine unvorhersehbaren Risiken	137
Unvorhergesehen ist nicht unvorhersehbar	137
Eigenverpflichtung zum Risk Management	138
Risk Management	140
Risk-Management: Gegenmaßnahmen	141
21. Verlassen Sie sich nie auf Ihre eigenen	
Schätzungen	142
Aufwände werden unterschätzt	142
Vier Gründe, weshalb falsch geschätzt wird	143
Die Worst-Case-Schätzung	146
22. Projektsteuerung ist Unfug	148
Ein Projekt ist kein Fahrrad	148
Die Stolperstein-Vorbeugung	148
Hindernis verschlossene Tür	149
23. Projektmanager machen immer	
dieselben Fehler	151
Nichts daraus gelernt	151
Die Projektdokumentation	152
Learning Communities (LC)	153
Wer gern mit Haien schwimmt	154

Teil V:

Die Wahrheit über Projektteams	155
24. Projektteams sind keine Teams.	156
Jeder hat das Team, das er sich verdient	156
Entwicklung des Projektteams:	
Der gemeinsame Start	157
25. In einem Projekt macht jeder, was er will	159
Projektrebellan an die Kandare nehmen.	159
Probleme mit der Zugehörigkeit zum Projektteam.	160
Checkliste: Störungen klären	161
Haben Sie schon mal ohne Regeln Fußball gespielt?	161
Übersicht: Worauf wir uns verlassen können – die nützlichsten Teamregeln	162
26. Projektteams haben keine Ahnung, wie man Probleme löst	164
Problemfaktor Komplexität	164
Gründe und Abhilfen für die Komplexitätsschwäche	165
Der universelle Problemlöser für Projekte (UPP)	166
27. Projektmeetings sind der Kilimandscharo der Ineffizienz	168
Meeting = Ineffizienz	168
Die Lösung: Meetingsteuerung	169
Die Status-Vorabfrage	170
Die Ampel-Abfrage vor Meetings	170

Die Projektmeeting-Moderation	171
Projektmeeting-Moderation in acht Schritten	172
Evaluation und Nachverfolgung	174

28. Ein Projektleiter

darf sein Projektteam nicht leiten	176
Wer leitet, leidet	176
Warum leiten Projektleiter leider?	177
Der kritische Punkt der Verantwortungslosigkeit	178
Wer fragt, der führt	179

29. Projektleiter sind hilflos in Konflikten 181

Konflikte kosten	181
Die Gründe der Inkompetenz	182
Die Differenzialtechnik	183
Die sechs Fragen der Differenzialtechnik	184
Was die Differenzialtechnik bewirkt	184
Konfliktlösung im Härtefall	185

Teil VI:

Die Wahrheit über Krach im Projekt 187

30. Gehen Sie Konflikten niemals auf den Grund 188

Nicht ergründen, sondern lösen	188
Blick nach vorn	189
Checkliste: Konflikte lösen	189

31. Change Requests bringen Geld 191

Änderungswünsche bringen bares Geld	191
---	-----

An Änderungswünschen verdienen:	
Der Leistungskatalog	192
Fehler in der Angebotserstellung.....	193
Einwände.....	194
32. Das Topmanagement hat keine Ahnung	
vom Projektmanagement	196
Oben ohne.....	196
Harakiri-Methoden der Konfliktklärung	197
Konfliktlösung mit belegten Behauptungen.....	198
«Aber der Chef muss das doch sehen!».....	199
33. Das Topmanagement	
behindert die eigenen Projekte.....	201
Das Montagsmassaker	201
Die Prioritätenabwehr	202
Warum funktioniert das?	203
Wenn das so einfach ist	204
Schlusswort	206
Über den Autor.....	208