

# **Projekt in Gefahr**

## **Fallstricke im Projektmanagement**

Herausgegeben von

DOROTHEE FELDMÜLLER

Mit Beiträgen von

DÖRTE BRÄUNCHE, ANNA BRUCHERSEIFER, DOROTHEE FELDMÜLLER,  
ROSWITHA MÜLLER-ETTRICH, SIBYLLE PETERS, CLAUDIA SIMON, ULRIKE WIKNER

**symposion**

# Projekt in Gefahr

## Fallstricke im Projektmanagement

<b>Vorwort</b> .....	<b>11</b>
<b>Zur Entstehung dieses Buchs</b> .....	<b>13</b>
<b>Herausgeber und Autoren</b> .....	<b>15</b>

### **Tell A: Einführung**

DOROTHEE FELDMÜLLER

<b>Einführung</b> .....	<b>19</b>
Über dieses Buch.....	19
Die Themenlandkarte zum Projektmanagement .....	22
Landkarte der projektübergreifenden Themen.....	32

DOROTHEE FELDMÜLLER

<b>Story Telling – Was uns Geschichten lehren können</b> .....	<b>35</b>
Was zeichnet Geschichten aus? .....	36
Was macht eine gute Erfahrungsgeschichte aus? .....	37
Einsatz von Geschichten im Wissensmanagement .....	38
Erfahrungsgeschichten aus dem Projektmanagement .....	39

### **Tell B: Fallstudien**

ULRIKE WIKNER

<b>Fallstudie Projektauftrag: Ein Projektauftrag mit Hindernissen</b> .....	<b>45</b>
Der Projektauftrag – und was dahintersteckt .....	45
Der Projektauftrag steht – oder doch nicht?.....	47
Das nullte Gebot und das »Ausbrechen«.....	47
Lösungsansätze – Vorschläge der Autorin.....	51
Fortsetzung: Wie geht es mit dem Projekt weiter?.....	55

ULRIKE WIKNER

<b>Fallstudie Projektstart: Ein misslungener Projektstart</b> .....	<b>59</b>
Ein misslungener Kick-off.....	59
Ein Projekt ist keine Insel .....	61
Das neue Team.....	62
Lösungsansätze – Vorschläge der Autorin.....	65
Fortsetzung: Wie geht es weiter im Projekt? .....	69

ULRIKE WIKNER

<b>Fallstudie Projektumfeld: Kritische Stakeholder und Lobbyisten .....</b>	<b>73</b>
Ein kritischer Stakeholder taucht auf .....	73
Jedes Projekt hat ein Umfeld.....	75
Projekt unter Wasser? .....	76
Lösungsansätze – Vorschläge der Autorin.....	78
Fortsetzung: Wie geht es weiter im Projekt? .....	81

DÖRTE BRÄUNCHE

<b>Fallstudie Risikomanagement: Risiken frühzeitig erkennen und managen .....</b>	<b>85</b>
Das Management von Risiken in einem neuen Unternehmen.....	85
Über Risiken im Kick-off und in der Lenkungsreis-Sitzung berichten .....	88
Kritische Risiken drohen im Projektverlauf.....	90
Lösungsansätze – Vorschläge der Autorin.....	92
PM-Methode: Risiko-Management.....	96
Kulturmodell und Bewusstseins-Ebenen in Organisationen.....	97
Fortsetzung: Wie geht es im vorgestellten Fallbeispiel weiter? .....	98

DOROTHEE FELDMÜLLER

<b>Fallstudie Projekt- und Linienorganisation: Linie regiert ins Projekt .....</b>	<b>103</b>
Projektleitung – Annas Chance .....	103
Das erste Meeting steht an.....	104
Die Arbeit beginnt.....	105
Lösungsansätze – Vorschläge der Autorin.....	107
PM-Methode: Verantwortlichkeitsmatrix.....	110
Fortsetzung: Wie geht es im Fallbeispiel weiter?.....	111

ROSWITHA MÜLLER-ETTRICH

<b>Fallstudie Projektstrukturierung: Komplexität beherrschen .....</b>	<b>115</b>
Anfrage eines langjährigen Kunden für eine Erweiterungssoftware zur Portfolioverwaltung.....	115
Andreas Gründlich nutzt die Zeit und erarbeitet bis zum Wochenende das Angebot .....	117
Anna Schnell kehrt von der CeBIT zurück .....	118
Die Stunde der Wahrheit.....	118
Lösungsansätze – Vorschläge der Autorin.....	120
PM-Methode: Projektstrukturierung.....	123
Fortsetzung: Die notwendigen Arbeiten werden festgelegt .....	124

ROSWITHA MÜLLER-ETTRICH

**Fallstudie Ablauf- und Terminplanung: Ein Auftrag mit Zeitdruck..... 129**

Das Angebot.....	129
Kann das Projekt fristgerecht geliefert werden?.....	131
Verlauf und Ergebnis der Sitzung .....	131
Überarbeitung des ursprünglichen Ablaufplans .....	133
Gespräch mit dem Leiter Bankensoftware nach den ersten Änderungen der ursprünglichen Plandaten .....	136
Die zweite Sondersitzung zum Projekt .....	136
Lösungsansätze – Vorschläge der Autorin.....	138
PM-Methode: Netzplantechnik .....	141
Fortsetzung: Wie geht es weiter bei der Solutions GmbH? .....	147

ROSWITHA MÜLLER-ETTRICH

**Fallstudie Einsatzmittelplanung:**

**Gibt es Kapazitäten für einen weiteren Auftrag? ..... 151**

Der Finanzchef der Solutions GmbH trifft den Vorstand Organisation und IT der Bayerischen Spargut Bank .....	151
Heiner Kopper verabredet sich mit Dr. Müller und unterbreitet ihm die freudige Nachricht .....	152
Wie ausgelastet ist der Bereich Versicherungen wirklich? .....	153
Das Gespräch mit den Abteilungsleitern und die Konsequenzen .....	155
Das erste Gespräch der Mitarbeiter der Versicherungssoftware mit Anna Schnell vom Bankenbereich .....	158
Die Überraschung für Andreas Gründlich .....	159
»Reparaturmöglichkeiten« zur Verkürzung der Projektdauer .....	160
Anna Schnell ist sehr zufrieden mit Andreas Gründlich und den neuen Kollegen .....	161
Lösungsansätze – Vorschläge der Autorin.....	163
Fortsetzung: Wie geht es weiter bei der Solutions GmbH? .....	165

ANNA BRUCHERSEIFER

**Fallstudie Projektkostenplanung: Fehler mit Folgekosten..... 169**

Das Gespräch .....	169
Die Präsentation .....	171
Wann ist ein Standard ein Standard?.....	173
Lösungsansätze – Vorschläge der Autorin.....	174
PM-Methode: Projektkostenplanung.....	178
Fortsetzung: Wie geht es im Fallbeispiel weiter?.....	180

DOROTHEE FELDMÜLLER

**Fallstudie Fortschrittskontrolle:**

<b>Stolpersteine auf dem Weg zum Projektziel .....</b>	<b>185</b>
Das Rollout-Projekt.....	185
Beim nächsten Mal geht es schneller .....	187
Jetzt wird alles nach Plan laufen.....	188
Lösungsansätze – Vorschläge der Autorin.....	190
PM-Methoden zur Fortschrittskontrolle .....	192
Fortsetzung: Wie geht es im Fallbeispiel weiter?.....	196

DÖRTE BRÄUNCHE

**Fallstudie Änderungsmanagement:**

<b>Kein Projekt ohne Änderungen, keine Änderung ohne Management .....</b>	<b>201</b>
Simone managt ihr erstes internationales Rollout-Projekt .....	201
Abnahmetest bei der ersten Auslandsgesellschaft.....	203
Teammeeting mit allen Teilprojektleitern in der Zentrale .....	204
Lösungsansätze – Vorschläge der Autorin.....	205
PM-Methode: Änderungs- und Konfigurationsmanagement.....	208
Fortsetzung: Wie geht es weiter im Fallbeispiel?.....	209

DOROTHEE FELDMÜLLER

**Fallstudie Projektführung: Das Projektteam führen .....**

<b>213</b>	
Anna bekommt die Führungsrolle.....	213
Die Situationsanalyse.....	215
Anna stellt die Machtfrage .....	217
Lösungsansätze – Vorschläge der Autorin.....	218
Fortsetzung: Wie geht es im Fallbeispiel weiter?.....	221
Zur Führungskompetenz im Projektmanagement.....	222

ANNA BRUCHERSEIFER

**Fallstudie Kommunikationsplanung:**

<b>Projektkommunikation ist Vertrauenssache.....</b>	<b>227</b>
Alexander ist der Beste.....	227
Die erste Projektbesprechung .....	229
Der Phasenübergang .....	231
Lösungsansätze – Vorschläge der Autorin.....	233
PM-Methode: Kommunikationsplanung .....	236
Fortsetzung: Wie geht es im Fallbeispiel weiter?.....	239

DOROTHEE FELDMÜLLER

<b>Fallstudie Konfliktmanagement: Wenn es im Team kriselt .....</b>	<b>243</b>
Teil-Projektleitung – Bennos neue Sandwich-Position .....	243
Der Integrationstest .....	245
Der nächste Rollout.....	247
Lösungsansätze – Vorschläge der Autorin.....	249
Fortsetzung: Wie geht es im Fallbeispiel weiter?.....	252
Zum Umgang mit Konflikten in Projekten .....	253

ULRIKE WIKNER

<b>Fallstudie Projektabschluss: Ende gut, alles gut? .....</b>	<b>257</b>
Kein Interesse, keine Zeit .....	257
Eine spannende Agenda .....	259
Ende gut, alles gut? .....	262
Lösungsansätze – Vorschläge der Autorin.....	264
Fortsetzung: Wie geht es im Fallbeispiel weiter?.....	268

### **Teil C: Fallstudien zu projektübergreifenden Themen**

CLAUDIA SIMON

**Fallstudie Multiprojektumgebung:**

<b>Wie bringt man viele Projekte unter einen Hut? .....</b>	<b>273</b>
Die neue Chefin .....	273
Die Gegenwart .....	275
Die Zukunft.....	279
Der Weg in die Zukunft – die Umsetzung .....	283
Kürzere Durchlaufzeiten – stressfreieres Arbeiten.....	286

DOROTHEE FELDMÜLLER

<b>Fallstudie Governance: Die Verantwortung der Entscheider .....</b>	<b>291</b>
Tanjass erstes Großprojekt .....	291
Die erste Eskalation .....	292
Neue Sorgen.....	294
Die nächste Eskalation – eine Entscheidung wird benötigt.....	295
Lösungsansätze – Vorschläge der Autorin.....	297
Fortsetzung: Wie geht es weiter im Fallbeispiel?.....	300
Projektmanagement-Wissen .....	301

## **Teil D: Abschließende Reflexionen**

DOROTHEE FELDMÜLLER

<b>Kompetenzentwicklung – Theorie und Praxis verbinden.....</b>	<b>307</b>
Management von Projekten in einem komplexen Umfeld .....	307
Was ist Kompetenz?.....	308
Theorie und Praxis.....	308
Fünf Stufen der Kompetenz.....	310
Kompetenzstufen im Projektmanagement .....	312
Kompetenzentwicklung und Lernformen im Projektmanagement.....	313

SIBYLLE PETERS

<b>Planung und Offenheit – Komplexität und Ungewissheit .....</b>	<b>317</b>
Achtsamkeit gegenüber Perspektivenvielfalt und Einflüssen im Projektmanagement.....	317
»Switchen« zwischen Planung und Offenheit.....	320
Komplexität und Ungewissheit bewältigen .....	325
Fazit – Achtsamkeit als Balanceanzeiger .....	329