



Coverdale

Coverdale

Zusammenarbeit in Projekten

Working together in projects

Vorwort

Wir laden Sie ein

... in diesem Buch zu stöbern,
... für Sie Wichtiges nachzulesen,
... sich darin zu vertiefen und Randnotizen zu machen.

Nutzen Sie es auch als Erinnerungshilfe an Ihr Coverdale Seminar und frischen Sie Erkenntnisse und Erfahrungen aus den Seminartagen auf.

Dieses Arbeitsbuch gliedert sich in drei Hauptteile:

- Grundprozesse beherrschen
- Beziehungen managen
- Kernprozesse anwenden.

Im Kapitel „Grundprozesse beherrschen“ werden zudem die „Grundlagen zur Zusammenarbeit“ ausführlicher erörtert; das Thema „Kommunikation“ findet ausführlich Raum im Kapitel „Beziehungen managen“.

Das Arbeitsbuch beginnt mit einer Information zur Coverdale-Lernmethode und endet mit weiterführenden Informationen zu Coverdale und dem Coverdale Dienstleistungsportfolio.

In unserem Arbeitsalltag stehen wir heute mehr denn je vor der Herausforderung, miteinander zu kooperieren, Abteilungsgrenzen zu überschreiten, Spezialisten zusammen zu führen, standortübergreifend und oft sogar virtuell miteinander zu arbeiten. Aufgrund der steigenden Veränderungsgeschwindigkeit müssen Teams immer schneller neu zusammengesetzt und arbeitsfähig werden. Die erfolgreiche Gestaltung der Zusammenarbeit ist heute mehr denn je ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Verbesserungen in der Zusammenarbeit steigern die Produktivität und erhöhen das Wohlbefinden der Menschen. Und langfristig betrachtet geht das eine nicht ohne das andere. Denn nur wenn Menschen sinnvoll kooperieren können, entfalten sie ihre Potenziale.

Unabhängig von dem jeweiligen Seminarthema haben Sie in Ihrem Coverdale Seminar Ihre Fähigkeiten zur Zusammenarbeit vertieft. Ob Sie verhandeln, Projekte managen, Konflikte bearbeiten, moderieren oder Ihre Führungsaufgabe wahrnehmen – immer geht es darum, die Zusammenarbeit zwischen Menschen zu gestalten. Die Grundlagen dafür sind also in jedem Fall wichtig, und wir beziehen uns immer wieder darauf. Deshalb finden Sie in Ihrem Arbeitsbuch nach dem spezifischen Teil für Ihr Coverdale Seminar auch einen Teil zu Grundlagen zur Zusammenarbeit und Kommunikation.

Um Ihnen das Lesen der Texte zu vereinfachen, haben wir uns auf die männliche Form beschränkt. Mit „er“ ist immer auch „sie“ gemeint.

Ihr Coverdale-Team

Ihre Spezialisten für Führung und Zusammenarbeit

Preface

We cordially invite you ... to browse through this book,
... to look up the things that are important to you,
... to immerse yourself in it and make notes in the margins.

You can also use it as a reminder of your Coverdale seminar and to refresh your knowledge and experience from the seminar sessions.

This workbook is organized into three main sections:

- Managing the Core Process
- People Management
- Applying the Core Process.

Also, in the chapter "Managing the Core Process", the "Basics of Cooperation" are explored in more detail. The subject of "Communication" is dealt with extensively in the chapter "People Management".

This work book begins with a description of the Coverdale-Learning-Method and concludes with further information for the reader to explore and an overview of the Coverdale service portfolio.

In our day-to-day work, we are confronted more than ever with the challenge of cooperating, transcending organizational boundaries, bringing specialists together, working together across multiple sites and even virtually. Due to the ever accelerating rate of change, teams must be assembled and brought up to speed ever more rapidly. Today more than ever, the ability to successfully structure cooperation is a decisive competitive factor. Improvements in cooperation enhance productivity and increase the personal well-being of the people involved. And in the long term, the one is not possible without the other: people realize their full potential only when they can cooperate effectively.

Regardless of the specific subject, your Coverdale seminar has enhanced your cooperation skills. Whether you need to negotiate, manage projects, moderate discussions, resolve conflicts or exercise your leadership role – each of these tasks involves structuring cooperation between individuals. Thus, the basics here are always important, and we constantly refer back to them. That is why the specific part of the workbook for your Coverdale seminar is followed by a section that covers the basics of cooperation and communication.

In order to make it easier for you to read the text we have decided to use the pronoun "he" instead of "he/she".

Your Coverdale team

Your specialists for leadership and cooperation

Inhalt

Seite

Vorwort	2
EINLEITUNG_	
Die Coverdale-Lernmethode	
Coverdale-Lernmethode: Erfahrungslernen	12
Erfahrungslernen	
Erfahrungslernen	18
Rückblenden	20
Erfahrungslernen sichert Wissen	22
PROJEKTMANAGEMENT_	
Definitionen	
Begriffsdefinition Projekt/Projektmanagement	26
Arten von Projekten	28
Projektteam	30
Grundprozesse beherrschen	
Konzepte und Methoden	
Projektmanagement – Ziel	34
Eine systematische Vorgehensweise	36
Informationsmanagement	
Relevante Informationen sammeln	40
Ideen generieren – Kreativitätstechniken	42
Techniken zur Ideenfindung	44
Wichtige Regeln zum Thema Brainstorming („Brainwriting“)	46
Aus Erfahrungen lernen	
Erfolgs- und Fehleranalyse	48
Prozesse und Methoden überprüfen	50
Zusammenarbeit kontinuierlich verbessern	52
Grundlagen der Zusammenarbeit	
Prozess-Stärken erkennen und einsetzen	54
Aufgabe und Prozess	56
Zielklärung	58
Motivation und das limbische System	60
Motivationstheorien	68
Unterschiedliche Motivationen einbinden	70
Beziehungen managen	
Stakeholder managen	
Analyse der Stakeholder	74
Stakeholder-Management und Kommunikationsplanung	76
Kommunikationsinstrumente	78
Projekt oder Arbeitsgruppe nach außen vertreten	80

Content

	<i>Page</i>
Preface	3
INTRODUCTION_	
The Coverdale–Learning–Method	
The Coverdale Learning Method: Experiential learning	13
Experience–based Learning	
Experience-based learning	19
Reviewing	21
Experience-based learning ensures knowledge	23
PROJECT MANAGEMENT_	
Definitions	
Definition: Project	27
Types of projects	29
Project team	31
Managing the Core Process	
Concepts and Methods	
Project Management – aim	35
A systematic approach	37
Managing Information	
Collecting relevant information	41
Furthering creativity	43
Techniques for generating ideas	45
Important rules for brainstorming ("brainwriting")	47
Learning from Experience	
Success and failure analysis	49
Reviewing processes and methods	51
Continuously improving cooperation	53
Basics of Cooperation	
Recognizing and applying process strengths	55
Task and process	57
Agreeing on an aim	59
Motivation and the limbic system	61
Theories on motivation	69
Differences in motivation	71
People Management	
Stakeholder Management	
Analysis of stakeholders	75
Stakeholder management and communication planning	77
Communication tools	79
Presenting the work of a group or project team	81

Teams und Einzelpersonen	
Stadien der Teamentwicklung	84
Integration	88
Konflikte	90
Verschiedene Abstufungen von Zustimmung	94
Projektsitzungen	
Projektsitzungen organisieren	96
Einflüsse auf Projektsitzungen	98
Eigenschaften von Diskussionsbeiträgen	100
Kongruenz und Authentizität	102
Grundlagen der Kommunikation	
Sach- und Beziehungsaspekte in der Kommunikation	104
Kommunikationsmodell	110
Kriterien erfolgreicher Kommunikation	112
Aktives Zuhören	114
Das Zehn-Stufen-Programm zum Aktiven Zuhören	116
Killerphrasen	120
Emotionen ansprechen	122
Feedback geben	124
Abstraktionsleiter	126
Stärkequadrat/Wertequadrat	128
Fragetechnik	134
Empfehlungen für erfolgreiche Meetings	138
Empfehlungen für Online-Meetings	144
Kernprozesse anwenden	
Projektmanagementprozesse	
Projektmanagementprozesse	148
Projektinitiierung	
Projektauftrag	150
Zweck festlegen	152
Macht das Projekt Sinn?	154
Hierarchie von Zielen	156
Zeit, Kosten, Qualität	158
Kriterien messbar machen	160
Kritische Erfolgsfaktoren	164
Projektplanung	
Projektstruktur planen	166
Abhängigkeiten von Arbeitspaketen und Aktivitäten aufzeigen	168
Netzplantechnik	170
„Meilensteine“ planen	172
Delegation vorbereiten	174
„Top-down“-Planung und „Bottom-up“-Schätzungen	176
Kritischer Pfad	178
GANTT-Chart	180
Risikoanalyse/Ishikawa-Analyse	182
Beurteilung von Projektrisiken	184
Strategien für das Risikomanagement	186

	<i>Page</i>
Teams and Individuals	
Stages of team development	85
Integration	89
Conflicts	91
Degrees of agreement	95
Project Meetings	
Organizing project meetings	97
Factors affecting project meetings	99
Characteristics of contributions to discussion	101
Congruence and authenticity	103
Basics of Communication	
Objective and relationship aspects in communication	105
Model of communication	111
Criteria for successful communication	113
Active listening	115
The ten-step program for active listening	117
Killer phrases	121
Addressing emotions	123
Giving feedback	125
Abstraction ladder	127
Strength square/value square	129
Question techniques	135
Recommendations for successful meetings	139
Recommendations for online meetings	145
Core Processes	
Project Management Processes	
Project management processes	149
Initiating Projects	
The project task	151
Defining the purpose	153
Does this project make sense?	155
Aims hierarchy	157
Time, costs, quality	159
To make success criteria more measurable	161
Critical success factors	165
Project Planning	
Preparing a project structure plan	167
Visualizing dependencies of work packages and activities	169
Network planning technique	171
"Milestone" planning	173
Preparing delegation	175
"Top-Down" planning and "Bottom-Up" estimates	177
Critical path	179
GANTT-chart	181
Risk analysis/Ishikawa analysis	183
Analysis of project risks	185
Strategies for risk management	187

Projektsteuerung	
Kriterien zur Projektsteuerung	188
Personalmanagement	190
Prioritäten setzen	192
Das Eisenhower-Prinzip	194
Mit Zeit umgehen	196
Kontinuierlich durchgeführte Rückblenden	198
Projektsteuerungszyklus/Berichtswesen	200
Dokumentation	202
Projekt abschließen	
Projektabschluss	204
ANHANG_	
Übersicht	
Übersicht: Zusammenarbeit in Projekten	208
Arbeitsblätter	
Zielscheibe	214
Meine Projektsystematik	216
Rückblende	220
Macht dieses Projekt Sinn?	222
Checkliste für Erfolgskriterien	224
Projektrückblenden durchführen	226
Projektaufgaben delegieren	228
Individuelle Notizen am Ende des Tages	230
Coverdale	
Produktivität, Kreativität und Geschwindigkeit durch Zusammenarbeit	234
International und partnerschaftlich.	234
Impressum	236

	<i>Page</i>
Project Controlling	
Criteria for project controlling	189
Managing resources	191
Prioritising	193
The Eisenhower Principle	195
Dealing with time	197
Ongoing reviews	199
Project controlling cycle/reporting	201
Documentation	203
Concluding Projects	
Project conclusion	205
APPENDIX_	
Overview	
Overview: Working together in projects	210
Work sheets	
Aims grid	215
My own project systematic	217
Review	221
Does this project make sense?	223
Checklist for success criteria	225
Carrying out project reviews	227
Delegating project assignments	229
Individual notes at the end of the day	231
Coverdale	
Productivity, creativity and accelerated performance - through cooperation	235
International. Partners.	235
Publishing Information	236