

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	5
<b>1 Grundlegende Begriffe und Hypothesen</b> .....	13
1.1 Führung allgemein .....	13
1.2 Spezifika der Führung in Projekten, Projektportfolios und projekt-orientierten Unternehmen .....	15
<b>2 Führungsmodelle</b> .....	21
2.1 Merkmale von Projekten und projektorientierten Unternehmen .....	21
2.2 Einflussfaktoren auf projektorientierte Führung .....	24
2.2.1 Die Einflussfaktoren im Überblick .....	24
2.2.2 Persönlichkeit des Projektleiters .....	25
2.2.3 Unternehmenskultur .....	28
2.2.4 Unternehmensstrukturen .....	31
2.2.5 Umfeldexpectationen .....	34
2.2.6 Situativer Kontext .....	36
2.3 Persönlichkeitstypologien .....	38
2.3.1 Allgemeines .....	38
2.3.2 Das Herrmann-Dominanz-Modell (HDI) .....	39
2.3.3 Key4you Persönlichkeitsschlüssel.....	48
2.4 Führungsstile in Projekten .....	49
2.4.1 Grundsätzliche Definition .....	49
2.4.2 Autokratischer Führungsstil .....	50
2.4.3 Kooperativer Führungsstil .....	51
2.4.4 Demokratischer Führungsstil .....	53
2.4.5 Situativer Führungsstil .....	53
2.4.6 Die authentisch-wirksame Führungskraft .....	56
2.4.7 Führung mit Sinn.....	64
2.5 Die sieben Führungsprinzipien .....	65
2.6 Der SMARTe Führungsansatz für Projekte.....	69
2.6.1 Führung von Projektteams – was ist da besonders?.....	70
2.6.2 Was zeichnet erfolgreiche Projektmanagerinnen aus? .....	74
2.6.3 SMART führen – das Führungsmodell maßgeschneidert für Projekte .....	75
2.6.4 SMART anwenden – heikle Führungssituationen in Projekten .....	77
<b>3 Rolle der Führungskraft in Projekten</b> .....	83
3.1 Führen und geführt werden; wer übernimmt Führungsverantwortung? .....	83
3.2 Der Projektleiter als Führungskraft .....	88
3.2.1 Führen ohne Macht.....	89
3.2.2 Fachorientierung versus Führungsorientierung .....	95
3.2.3 Anforderungen an die Rolle Projektleiterin .....	96
3.2.4 Aufgaben des Projektleiters als Führungskraft .....	101

3.2.5	Führungsaufgaben in unterschiedlichen Projektphasen .....	105
3.2.6	Verantwortung des Projektleiters als Führungskraft .....	108
3.2.7	Kompetenzen des Projektleiters als Führungskraft .....	109
3.2.8	Rollenbeschreibung des Projektleiters .....	110
3.3	Der Projektauftraggeber als Führungskraft .....	112
3.4	Führungsgremien von Projekten .....	117
3.5	Der Projektportfolio-Koordinator, Projektprogramm-Manager als Führungskraft .....	120
3.6	Der Projektleiter als Coach .....	122
<b>4</b>	<b>Führung von Projektteams im Projektablauf .....</b>	<b>127</b>
4.1	Allgemeines .....	127
4.2	Führung in der Projektstartphase .....	128
4.2.1	Allgemeines zur Projektstartphase .....	128
4.2.2	Zusammensetzung von Projektteams .....	129
4.2.3	Zielvereinbarung in Projekten .....	138
4.2.4	Umfeldanalyse .....	140
4.2.5	Aufbau einer Projektteamkultur .....	149
4.2.6	Typische Kommunikationsformen in der Startphase .....	156
4.2.7	Abklärung der Rahmenbedingungen .....	160
4.2.8	Entwicklung von Detailplänen und -strukturen .....	162
4.2.9	Abstimmung und Freigabe der Detailpläne .....	162
4.2.10	Notwendige Strukturen für die Führungsarbeit .....	164
4.3	Führung in den Projektausführungsphasen .....	169
4.4	Führung in den Projektsteuerungs- und -koordinationsphasen .....	170
4.4.1	Allgemeines zur Führung in der Projektsteuerung .....	170
4.4.2	Leitung von Steuerungssitzungen .....	171
4.4.3	Management von Abweichungen .....	192
4.4.4	Integration von Teilergebnissen .....	195
4.4.5	Entscheidungsfindung in Steuerungssitzungen .....	199
4.4.6	Anerkennung und Kritik in der Steuerungsphase .....	204
4.4.7	Bearbeitung von Konflikten in Projekten .....	214
4.5	Führung in der Projektabschlussphase .....	239
4.5.1	Besondere Merkmale der Abschlussphase .....	239
4.5.2	Nutzung von Lernchancen (speziell in der Abschlussphase) .....	243
<b>5</b>	<b>Kritische Erfolgsfaktoren bei der Führung von Projekten .....</b>	<b>245</b>
5.1	Management von Widersprüchen .....	246
5.2	Führungsmomente der Wahrheit .....	259
5.2.1	Was ist ein Moment der Wahrheit im Projekt? .....	259
5.2.2	Führung macht den Unterschied – vor allem Tipping Points .....	260
5.2.3	Typische Momente der Wahrheit in Projekten .....	263

5.3	Führung und Motivation in Projekten .....	266
5.3.1	Die Antriebsfeder des Menschen als Motivationsgrundlage.....	266
5.3.2	Geeignete Rahmenbedingungen ermöglichen Motivation .....	269
5.3.3	Herausfordernde Aufgaben fördern Motivation .....	270
5.3.4	Feedback als Führungsinstrument zur Motivation .....	273
5.3.5	Selbstbestimmung als Grundlage für Motivation .....	274
5.3.6	Motivationsbedingungen, die Führungskräfte herstellen können .....	275
5.4	Führung von Agilen Projektteams – schnell, selbstorganisiert, auf den Kunden ausgerichtet .....	276
5.4.1	Was zeichnet Agiles Projektmanagement aus? .....	276
5.4.2	Neue Rollen in Agilen Projektorganisationen .....	280
5.4.3	Herausforderung „Führung von Agilen Projektteams“ .....	286
5.4.4	Führungsaufgaben bei Agilen Projekten .....	287
5.4.5	Erwartungen an Führungskräfte Agiler Projekte.....	293
5.4.6	Nutzen und Risiken Agiler Führung .....	295
5.4.7	Einsatzbereiche für Agile Ansätze.....	298
5.5	Führung virtueller Teams .....	299
5.5.1	Definition, Begriffe, Klassifizierung .....	299
5.5.2	Erfolgsfaktoren virtueller Teams .....	300
5.5.3	Anforderungen an den Projektleiter virtueller Teams .....	301
5.5.4	Persönliche Werte, Grundhaltungen der einzelnen Mitglieder .....	303
5.5.5	Unterschiedliche Kulturen, Sprachen .....	304
5.5.6	Virtuelle Teamarbeit in den Projektphasen .....	305
<b>6</b>	<b>Führung von Projektportfolios und Programmen .....</b>	<b>309</b>
6.1	Definition von Projektportfolios und Programmen .....	309
6.2	Führungsaufgaben beim Aufbau eines Projektportfolios/Programmes .....	311
6.2.1	Auswahl der richtigen Projekte .....	311
6.2.2	Entwicklung eines Projektportfolio/Programm-Denkens .....	313
6.2.3	Schaffung einer Entscheidungskultur als Führungsaufgabe im Projektportfolio .....	318
6.2.4	Schaffung geeigneter Organisationsstrukturen im Projektportfolio/ Programm .....	320
6.3	Führungsaufgaben in einem aktuellen Projektportfolio/Programm .....	321
<b>7</b>	<b>Führung von projektorientierten Unternehmen .....</b>	<b>323</b>
7.1	Begrifflichkeiten .....	323
7.2	Schaffung einer projektorientierten Vision und Kultur .....	325
7.3	Entwicklung projektorientierter Strukturen .....	331
7.4	Karriere in projektorientierten Unternehmen .....	332
7.5	Entlohnungssystem in projektorientierten Unternehmen .....	337
7.6	Einführung und Weiterentwicklung moderner Projektmanagement- Ansätze .....	339

7.6.1	Das Project Excellence Program .....	339
7.6.2	Projektmanagement-Reifegrad .....	341
7.6.3	Projektmanagement-Office als Dienstleister im Unternehmen .....	345
7.7	Herausforderungen an die Führung in projektorientierten Unternehmen ....	354
<b>8</b>	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>363</b>
<b>9</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>367</b>
<b>10</b>	<b>Quellennachweis .....</b>	<b>371</b>
<b>11</b>	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>373</b>
<b>12</b>	<b>Autor .....</b>	<b>377</b>