

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Grundlegende Begriffe und Hypothesen	13
1.1 Führung allgemein	13
1.2 Spezifika der Führung in Projekten, Projektportfolios und projekt-orientierten Unternehmen	15
2 Führungsmodelle	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 Umfelderwartungen	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 Führungs situationen in Projekten	77
3 Rolle der Führungskraft in Projekten	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
4 Führung von Projektteams im Projektablauf	127
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
5 Kritische Erfolgsfaktoren bei der Führung von Projekten	245
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	Personliche Werte, Grundhaltungen der einzelnen Mitglieder	303
5.5.5	Unterschiedliche Kulturen, Sprachen	304
5.5.6	Virtuelle Teamarbeit in den Projektphasen	305
6	Führung von Projektportfolios und Programmen	309
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
7	Führung von projektorientierten Unternehmen	323
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
8	Abbildungsverzeichnis	363
9	Literaturverzeichnis	367
10	Quellennachweis	371
11	Stichwortverzeichnis	373
12	Autor	377