

Führung von Projektorganisationen

Ein Leitfaden für Projektleiter, Projektportfolio-Manager
und Führungskräfte projektorientierter Unternehmen

2. Auflage

Dr. Günter Rattay
Primas Consulting Unternehmensberatung
www.primas.at

Knde

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 Führungspersönlichkeit in Projekten.....	21
2.1 Merkmale von Proj ekten und proj ektorientierten Unternehmen.....	21
2.2 Einflussfaktoren auf projektorientierte Führung.....	24
2.2.1 Die Einflussfaktöfen im Überblick'.....	24
2.2.2 Persönlichkeit des-Projektleiters.....'	25
2.2.3 Unternehmenskultur.....	28
2.2.4 Unternehmensstrukturen als Einflussgrößen für Führung.....	31
2.2.5 Umfeldexpectungen als Einflussgrößen für Führung.....	34
•2.2.6 Situativer Kontext als Einflussgröße für Führung.....	36
2.3 Persönlichkeitstypologien.....	38
2.3.1 Allgemeines.....	38
2.3.2 Das Herrmann-Dominanz-Modell (HDI).....	39
2.4 Führungsstile in Projekten.....	48
2.4.1 Grundsätzliche Definition.....	48
2.4.2 Autokratischer Führungsstil.....	48
2.4.3 Kooperativer Führungsstil ..:-.....	49
2.4.4 Demokratischer Führungsstil ..•.....'	51
2.4.5 Situativer Führungsstil.....	51
2.4.6 Die Authentisch-wirksame Führungskraft.....	53
2.5 Die sieben Führungsprinzipien ..:.....;.....	62
3 Rolle der Führungskraft in Projekten ..:.....:.....;.....	67
3.1 Führen und geführt werden; wer übernimmt FührungsVerantwortung? .. .	67
3.2 Der Projektleiter als Führungskraft...-.....-.....'	72
3.2.1 Projektleiter: Fachörieritierung versus Führungsorientierung .. .	73
3.2.2 Anforderungen an die Rolle Projektleiterin.....	73
3.2.3 Aufgaben des Projektleiters als Führungskraft .. .	79
3.2.4 Führurigsaufgaben und das Phasenmodell von Projekten ..:.....	83
3.2.5 Verantwortung des Projektleiters als Führungskraft	86
3.2.6 Kompetenzen des Projektleiters als Führungskraft.....	87
3.2.7 Rollenbeschreibung des Projektleiters.....	88
3.3 Der Projektauftraggeber als Führungskraft.....	90
3.4 Führungsgremien von Projekten.....	95
3.5 Der Projektportfolio-Koordinator, Projektprogramm-Manager als Führungskraft.....	98

Inhaltsverzeichnis

4	Führung von Projektteams.....	101
4.1	Allgemeines.....	101
4.2	Führung in der Projektstartphase.....	102
4.2.1	Allgemeines zur Projektstartphase.....	102
4.2.2	Zusammensetzung von Projektteams.....	103
4.2.3	Zielvereinbarung in Projekten/Projektdefinition.....	112
4.2.4	Umfeldanalyse.....	114
4.2.5	Aufbau einer Projektteamkultur.....	123
4.2.6	Typische Kommunikationsforaien in der Startphase.....	138
4.2.7	Abklärung der Rahmenbedingungen.....	141
4.2.8	Entwicklung von Detailplänen und -Strukturen.....	143
4.2.9	Abstimmung und Freigabe der Detailpläne.....	143
4.2.10	Notwendige Strukturen für die Führungsarbeit.....	145
4.3	Führung in den Projektausführungsphasen.....	150
4.4	Führung in den Projektsteuerungs-und-kordinationsphasen.....	151
4.4.1	Allgemeines zur Führung in der Projektsteuerung.....	151
4.4.2	Leitung von Steuerungssitzungen.....	152
4.4.3	Management von Abweichungen.....	173
4.4.4	Integration von Teilergebnissen.....	176
4.4.5	Entscheidungsfindung in Steuerungssitzungen.....	180
4.4.6	Anerkennung und Kritik (Feedback) in der Steuerungsphase.....	185
4.4.7	Bearbeitung von Konflikten in Projekten.....	195
4.5	Führung in der Projektabschlussphase.....	220
4.5.1	Besondere Merkmale der Abschlussphase.....	220
4.5.2	Nutzung von Lernchancen (speziell in der Abschlussphase).....	224
5	Führung von Projektorganisationen - Management von Widersprüchen ..	227
6	Führung von Projektportfolios und Programmen.....	239
6.1	Definition von Projektportfolios und Programmen.....	239
6.2	Führungsaufgaben beim Aufbau eines Projektportfolios/Programmes.....	241
6.2.1	Auswahl der richtigen Projekte.....	241
6.2.2	Entwicklung eines Projektportfolio/Programm-Denkens.....	243
6.2.3	Schaffung einer Entscheidungskultur als Führungsaufgabe im Projektportfolio.....	248
6.2.4	Schaffung geeigneter Organisationsstrukturen im Projektportfolio/ Programm.....	250
6.3	Führungsaufgaben in einem aktuellen Projektportfolio/Programm.....	251
7	Führung von projektorientierten Unternehmen.....	253
7.1	Begrifflichkeiten.....	253
7.2	Schaffung einer projektorientierten Vision und Kultur	255
7.3	Entwicklung projektorientierter Strukturen.....	261

7.4	Schaffung von motivationsfördernden Rahmenbedingungen.....	263
7.4.1	Die Antriebsfeder des Menschen als Motivationsgrundlage.....	263
7.4.2	Geeignete Rahmenbedingungen ermöglichen Motivation.....	266
7.4.3.	Herausfordernde Aufgaben fördern Motivation.....	267
7.4.4	Feedback als Führungsinstrument zur Motivation.....	270
7.4.5	Motivationsbedingungen, die Führungskräfte fördern können.....	271
7.5	Karriere in projektorientierten Unternehmen.....	272
7.6	Entlohnungssystem in projektorientierten Unternehmen.....	277
7.7	Einführung und Weiterentwicklung moderner Projektmanagement- Ansätze.....	278
7.7.1	Das Project Excellence Program.....	278
7.7.2	Projektmanagement-Reifegrad.....	281
7.7.3	Projektmanagement-Office als Dienstleister im Unternehmen.....	285
7.8	Herausforderungen an die Führung in projektorientierten Unternehmen	292
8	Abbildungsverzeichnis.....	301
9	Literaturverzeichnis.....	305
10	Quellennachweis.....	309
11	Stichwortverzeichnis.....	311
12	Autor.....	315