

ARBEITSHEFTE
**FÜHRUNGS-
PSYCHOLOGIE**

BAND 60

Herausgeber
Gerhard Raab
Nicolas Crisand

Antje Stroebe

Führen in Projekten

Kompetenzen reflektieren
und ergänzen

2. Auflage

Die »Grüne Reihe« Arbeitshefte Führungspsychologie (AHF)

Alle Bände zeichnen sich aus durch hohe Praxisorientierung, renommierte Autoren, verständliche, wissenschaftlich fundierte Informationen und gute lernpsychologische Aufbereitung. Bisher sind erschienen:

- Psychologie der Persönlichkeit (AHF 1)
- Grundlagen der Führung (AHF 2)
- Führungsstile – Management by Objectives (AHF 3)
- Motivation und Management des Wandels (AHF 4)
- Besprechungen zielorientiert führen (AHF 6)
- Arbeitsmethodik (AHF 7)
- Transaktions-Analyse (AHF 10)
- Psychologie der Gesprächsführung (AHF 11)
- Psychologie der Auszubildenden (AHF 12)
- Anti-Stress-Training (AHF 13)
- Konflikttraining (AHF 15)
- Erfolgreiche Teamführung (AHF 16)
- Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument (AHF 18)
- Psychologische Grundlagen im Führungsprozess (AHF 19)
- Methodik der Konfliktlösung (AHF 23)
- Führungsethik (AHF 27)
- Chancenorientiertes Management mit System (AHF 29)
- Kommunikation macht gesund (AHF 31)
- Innovative Teamarbeit (AHF 35)
- Rhetorik und Präsentation (AHF 37)
- Neue Ideen mit System (AHF 39)
- Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (AHF 42)
- Führung braucht Coaching (AHF 45)
- Customer Relationship Management (AHF 46)
- Intervention (AHF 48)
- Führen mit Autorität – aber nicht autoritär (AHF 50)
- Effizientes Verhandeln (AHF 55)
- Motivation durch Zielvereinbarungen (AHF 56)
- Gestaltung personalwirtschaftlicher Prozesse (AHF 57)
- Talent Management (AHF 58)
- Führen in Projekten (AHF 60)
- Kreativität und Innovation (AHF 61)
- Techniken geistiger Arbeit (AHF 62)
- Positive Psychologie in der Führung (AHF 63)
- Personalbeurteilungssysteme (AHF 65)
- Selbstmotivierung und kompetente Mitarbeiterführung (AHF 66)
- Wie Menschen ticken: Psychologie für Manager (AHF 67)
- Prozessorientiertes Personalwesen (AHF 68)
- Führung ist dreidimensional (AHF 69)
- Psychologisches Kapital (AHF 70)
- Unternehmensnachfolge (AHF 71)
- Global im Kopf (AHF 72)
- Aktuelle Trends in der Personal- und Organisationsentwicklung (AHF 73)
- Erfolgreiche Mitarbeiterführung in Arztpraxen (AHF 74)
- Führen im Dialog: Offen, kritisch, kreativ (AHF 75)
- Mit Leib und Seele bei der Arbeit (AHF 76)
- Erfolgsfaktor Problemlösung (AHF 77)
- Wir alle sind Unternehmer! (AHF 78)
- Alphas können nicht führen (AHF 79)
- Gesundheit, Freiheit und Ausgewogenheit (AHF 80)
- Positive Psychologie und Selbstmanagement (AHF 81)
- Positiv Führen mit neuer Autorität (AHF 82)

Die Reihe wird ständig erweitert – ein Abonnement sorgt dafür, dass Sie keinen neuen Band verpassen!

- **Abo A: Sie erhalten alle neuen Bände** sofort nach Erscheinen zum Preis von je 17,50 Euro zzgl. Verpackungs- und Versandkosten.
- **Abo B: Sie erhalten alle neuen Bände und alle Neuauflagen** bereits veröffentlichter Bände sofort nach Erscheinen zum Preis von je 17,50 Euro zzgl. Verpackungs- und Versandkosten.

Die Abonnements können jederzeit gekündigt und ganz einfach abgeschlossen werden:

Bitte schreiben Sie eine E-Mail an post@edition-windmuehle.de und geben Sie Ihren Namen, Ihre Postanschrift an und ob Sie Abo A oder B wünschen. Natürlich können Sie uns auch schreiben oder anrufen.

ARBEITSHEFTE
**FÜHRUNGS-
PSYCHOLOGIE**

BAND 60

Gründer der Reihe
Prof. Dr. Ekkehard Crisand †

Herausgeber
Prof. Dr. Gerhard Raab
Nicolas Crisand

Antje Stroebe

Führen in Projekten

Kompetenzen reflektieren
und ergänzen

2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2018

ISBN 978-3-86246-075-5

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung bedarf der schriftlichen Zustimmung des Verlages. Nachdrucke, Fotokopien, elektronische Speicherung oder Verbreitung sowie Bearbeitungen – auch auszugsweise – sind ohne diese Zustimmung verboten! Verstöße können Schadensersatzansprüche auslösen und strafrechtlich geahndet werden.

© 2018 EDITION WINDMÜHLE
FELDHAUS VERLAG GmbH & Co. KG
Postfach 73 02 40
22122 Hamburg
Telefon +49 40 679430-0
Fax +49 40 67943030
post@edition-windmuehle.de
www.edition-windmuehle.de

Satz und Gestaltung: FELDHAUS VERLAG, Hamburg
Herstellung: WERTDRUCK, Hamburg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Vorwort

»Führen heißt eine Welt zu gestalten, der andere Menschen gerne angehören wollen.« (D. Pinnow)

Erfolg im Projekt hat viel mit gesundem Menschenverstand, Anpacken wollen und Erfahrung zu tun. Leider beobachte ich jedoch in meiner Trainer- und Beraterpraxis, dass viele das, was sie schon seit Jahren falsch machen, als Erfahrung bezeichnen. Daher stehen am Anfang die Erkenntnisse:

»Ob es besser wird, wenn es anders wird, weiß ich nicht. Dass es aber anders werden muss, wenn es besser werden soll, weiß ich!« (G. Lichtenberg)

»Für den Erfolg benötigt man eine gewisse Unzufriedenheit mit dem Bestehenden!« (O. Wilde)

Schon Daniel Defoe schrieb 1697 sein »Essay upon Projects« mit dem Ziel, durch Projektarbeit die gesellschaftliche, wirtschaftliche und kulturelle Lebensqualität zu heben.

Ich möchte mit diesem Buch dazu beitragen, dass Sie Ihre Kompetenzen zur Führung von Projekten reflektieren und ergänzen. Auf sicherem methodischem Untergrund werden Sie die Herausforderung mit mehr Spannung und Spaß und weniger Stress annehmen können.

Dieses Buch richtet sich in erster Linie an (Teil-)Projektleiter und an deren Mitarbeiter, Auftraggeber und Führungskräfte. Der Projektleiter steht ohne Unterstützung seiner Linienführungskraft und durch seine Auftraggeber auf verlorenem Posten. Auch Mitarbeiter von Projekten werden durch die Lektüre Ansätze finden, im Projekt noch besser unterstützen und mitgestalten zu können.

Ich verwende im Text die männliche Form. Selbstverständlich sind Leserinnen und Leser gleichermaßen gemeint und angesprochen.

Mein Dank geht an meinen Vater, der mich auf die Idee gebracht hat, Bücher wie dieses zu schreiben und an meine Kunden und Kollegen, mit denen ich anregende Diskussionen führen darf.

Ich wünsche Ihnen Spaß beim Lesen, eine gewinnbringende Lektüre und viel Erfolg in Ihren beruflichen und privaten Projekten!

München, im Januar 2018

Antje Stroebe

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	7
1 Die grundlegenden Arbeitstechniken – das Wichtigste in Kürze	11
1.1 Auftragsklärung	11
1.2 Planung	14
1.2.1 Der Projektstrukturplan	15
1.2.2 Umgang mit Risiken	16
1.2.3 Der Vorgehensplan inkl. Aufwandsschätzung	20
1.3 Projektdurchführung	29
1.4 Projektabschluss	30
1.5 Exkurs: Agile Methoden	32
2 Spannungsfeld »Führen im Projekt«	33
2.1 Anforderungen an die Projektverantwortlichen	35
2.2 Teamführung	48
2.3 Projektkommunikation inkl. Besprechungen	55
2.4 Umgang mit Konflikten	65
2.5 Umgang mit Widerständen	69
2.5.1 Das Prozessmodell zur Entscheidungsfindung	72
2.5.2 Die Stakeholderanalyse	74
2.6 Arbeit im Projekt – gesund und munter!?!	76
3 Anhang	83
3.1 Teamentwicklungsuhr mit Führungsaufgaben	83
Persönlicher Aktionsplan	86
Literaturverzeichnis	87
Über die Autorin	88

Einleitung

»Auf der Basis einer Stichprobe von 500 Unternehmen wurde der Anteil der Projektstätigkeit im Verhältnis zur regulären Arbeit ermittelt. Dieser Anteil kann in Deutschland über alle Wirtschaftsbereiche hinweg auf 34,7 % beziffert werden. Er ist seit 2009 um etwa 20 % angestiegen und wird bis 2019 voraussichtlich weiter auf über 40 % wachsen. Die These einer zunehmenden Projektifizierung der deutschen Wirtschaft kann damit bestätigt werden. (GPM/Yvonne Schoper)

Führen in Projekten – was bedeutet das heute?

Der Druck auf Unternehmen und somit auf Projekt- und Produktverantwortliche, effektiv und effizient zu sein,¹ wird immer höher: Ansprüche an Inhalt, Innovationsgrad, Belastbarkeit, Flexibilität und Agilität, also an die Qualität von Produkten, Prozessen und Dienstleistungen steigen.

Die Ressourcen dagegen werden immer knapper:

- Gute Projektleiter und Fachkräfte sind nicht leicht zu finden und zu motivieren, an Projekten mitzuarbeiten.
- »Zeit ist Geld, und Geld haben wir nicht (mehr).« Nicht nur die Qualität der Produkte, Prozesse und Dienstleistungen soll steigen, sondern es soll auch noch immer schneller gehen – Kunden und (globale) Konkurrenz warten nicht.

Last but not least sind die finanziellen Budgets in Zeiten geringer wirtschaftlicher Prosperität und politischer Unsicherheit häufig knapp. Die Komplexität erhöht sich, die Strukturen sind immer weniger beständig. Projekthaftes Arbeiten ist eine der weit verbreiteten Arbeitsformen, durch die das Neue in die Welt kommt: Neue Produkte, Dienstleistungen, Strategien, Organisationsformen ...

»We are living in a VUCA world.« (volatil, unsicher, komplex, mehrdeutig)

Das führt uns zu der Frage:

Worum handelt es sich bei einem Projekt überhaupt?

Ein Vorhaben kann dann als Projekt bezeichnet werden, wenn es die folgenden Merkmale aufweist:

¹ Effektiv = die (strategisch) richtigen Dinge tun; effizient = die Dinge richtig tun.

► Einleitung

- komplexes Thema (sonst lohnt sich der ganze Aufwand nicht)
- zielorientierte Aufgabenstellung
- neuartig, innovativ, einmalig
- Chancen und Risiken, die analysiert und gemanagt werden sollten
- zeitlich befristet
- eigene Organisation/Struktur (neben der Linienorganisation)
- Budget
- Teamarbeit (unterschiedliches Know-how wird aufgrund der komplexen Themenstellung benötigt).

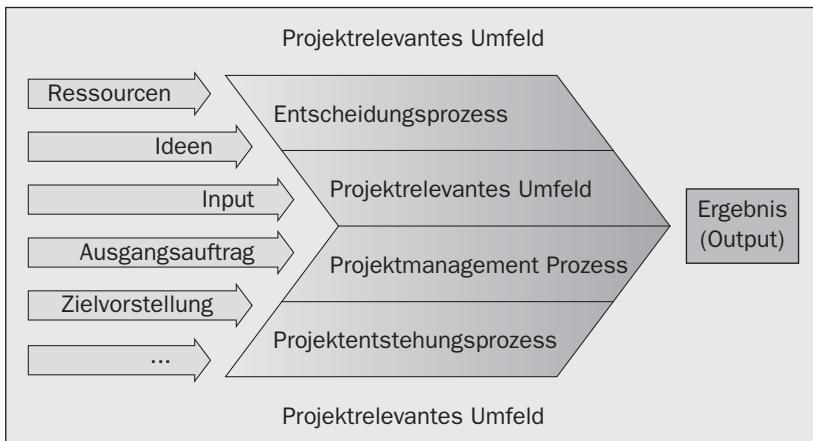


Abb. 1: Die vier Prozessebenen (nach D. Mayrhofer/H. Kröger, 2006)

Unser Projektverständnis ist, dass im Projekt mehrere Prozesse parallel laufen. (Abb. 1)

Dies bedeutet, dass »... bei der Führung eines Projektes alle vier Prozessebenen professionell zu gestalten und in Einklang zu bringen«² sind, – durch professionelles und prozessorientiertes Projektmanagement.

² Mayrhofer/Kröger (2006), S. 31.