Monika Wastian
Rafaela Kraus
Lutz von Rosenstiel

Projektteams und -manager beraten und coachen

Praxis der
Personalpsychologie

hogrefe

Projektteams und -manager beraten und coachen

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus M. Wastian, R. Kraus und L. von Rosenstiel – Projektteams und -manager beraten und coachen (ISBN 9783840927737) © 2016 Hogrefe, Göttingen.

Praxis der Personalpsychologie
Human Resource Management kompakt
Band 34

Projektteams und -manager beraten und coachen

Dipl.-Psych. Monika Wastian, Prof. Dr. Rafaela Kraus,
Prof. Dr. Dr. h. c. Lutz von Rosenstiel

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Jörg Felfe

Begründer der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Werner Sarges

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus M. Wastian, R. Kraus und L. von Rosenstiel – Projektteams und -manager beraten und coachen (ISBN 9783840927737) © 2016 Hogrefe, Göttingen.

Monika Wastian
Rafaela Kraus
Lutz von Rosenstiel †

Projektteams und -manager beraten und coachen

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus M. Wastian, R. Kraus und L. von Rosenstiel – Projektteams und -manager beraten und coachen (ISBN 9783840927737) © 2016 Hogrefe, Göttingen.

Dipl.-Psych. Monika Wastian. Studium der Psychologie an der LMU München. Seit 2001 Leiterin des Instituts für Organisationspsychologie in München. Arbeitsschwerpunkte: Psychologie im Management von Innovations-, Change- und Strategie-Projekten; Coaching und Projektcoaching; Kompetenzmanagement für Projekte.

Prof. Dr. Rafaela Kraus. Studium der Betriebswirtschaftslehre an der LMU München. 1998 Promotion. 1998–2006 Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Augsburg (Sozioökonomisches Institut) und der LMU München (Institut für Wirtschafts- und Organisationspsychologie). Seit 2006 Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement, an der Universität der Bundeswehr München.

Prof. Dr. Dr. h. c. Lutz von Rosenstiel (1938–2013). Studium der Psychologie, Betriebswirtschaftslehre und Philosophie in Freiburg im Breisgau und München. 1968 Promotion. 1974 Habilitation. 1974–1977 Professor für Wirtschaftspsychologie an der Universität Augsburg. 1977–2006 Professor für Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der LMU München. 1992–1999 Prorektor an der LMU München. 1993 Deutscher Psychologie-Preis. 1999 Ehrenpromotion zum Dr. rer. pol. an der Universität Rostock. 2000 Bundesverdienstkreuz der Bundesrepublik Deutschland. 2006-2011 Gastprofessor an der Wirtschaftsuniversität Wien. 2010–2012 Vertretung der Professur für Psychologie an der Universität Hohenheim.

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Merkelstraße 3
37085 Göttingen
Deutschland
Tel.: +49 551 999 50 0
Fax: +49 551 999 50 111
E-Mail: verlag@hogrefe.de
Internet: www.hogrefe.de

Umschlagbild: © DragonImages – istockphoto.com by Getty Images
Satz: Matthias Lenke, Weimar
Format: PDF

1. Auflage 2016
© 2016 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen
(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-8409-2773-7; E-Book-ISBN [EPUB] 978-3-8444-2773-8)
ISBN 978-3-8017-2773-4
http://doi.org/10.1026/02773-000

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus M. Wastian, R. Kraus und L. von Rosenstiel – Projektteams und -manager beraten und coachen (ISBN 9783840927737) © 2016 Hogrefe, Göttingen.

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Anmerkung:

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigefügt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus M. Wastian, R. Kraus und L. von Rosenstiel – Projektteams und -manager beraten und coachen (ISBN 9783840927737) © 2016 Hogrefe, Göttingen.

Inhaltsverzeichnis

1 Psychologisches Personalmanagement und Projektmanagement 1
1.1 Definitionen 2
1.1.1 Management von Projekten, Programmen und Projektportfolios 2
1.1.2 Psychologisches Personalmanagement in Projekten 5
1.1.3 Projektcoaching als Methode für die Personalarbeit in Projekten 7
1.2 Bedeutung des Projektmanagements für Unternehmen 8
1.3 Nutzen von Personalmanagement für Projekte 13
1.4 Die Integration von Projekt- und Personalmanagement 15
1.5 Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen und Themen 17
1.5.1 Projektmanagement und Führung in Projekten 18
1.5.2 Der Kompetenzbegriff im Projektmanagement 19
1.5.3 Psychologisches Projektcoaching und Projektberatung 22

2 Modelle 23
2.1 Prozessorientierung: Projektmanagement-Prozesse 23
2.2 Zielorientierung in Projekten 25

3 Analyse und Maßnahmenempfehlungen 27
3.1 Das Projektteam 27
3.1.1 Zusammenstellung des Projektteams 27
3.1.2 Vorbereitende Teamentwicklung 29
3.1.3 Herstellen von Commitment im Projekt 34
3.2 Die Führung des Projektteams 38
3.2.1 Anforderungen an die Projektleitung 38
3.2.2 Bedingungen von Führungserfolg 40
3.2.3 Das Führungsverhalten des Projektleiters 42
3.2.4 Partizipatives Führen in Projekten 45
3.2.5 Das Führen mit Zielen 47
3.2.6 Entwicklung und Auswahl des Projektleiters 49
3.3 Stakeholder-Management und Kommunikation in Projekten 52
3.3.1 Stakeholder-Management 52
3.3.2 Grundlagen der Kommunikation in Projekten 59
3.3.3 Qualitätskriterien von Kommunikation 63
3.3.4 Mikropolitik 66
3.3.5 Kommunikationskompetenz von Projektbeteiligten: Anforderungen und Entwicklung 69

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus M. Wastian, R. Kraus und L. von Rosenstiel – Projektteams und -manager beraten und coachen (ISBN 9783840927737) © 2016 Hogrefe, Göttingen.

3.4 Risiken, Konflikte und Krisen in Projekten 72
3.4.1 Risiken in Projekten 72
3.4.2 Konflikte in Projekten 78
3.4.3 Krisen in Projekten 89

4 Vorgehen: Projektcoaching 96
4.1 Wirkungsweise und Nutzen von Projektcoaching 96
4.2 Effektivität und Effizienz von Projektcoaching 99
4.3 Die richtige Maßnahme zur richtigen Zeit: Projektcoaching, Alternativen und Kombinationen 100
4.3.1 Alternativen zu Projektcoaching und Methodenkombinationen 101
4.3.2 Einzel-, Team- oder Prozesscoaching – welche Form des Projektcoaching ist für welchen Anlass die richtige? . . . 104
4.3.3 Projektcoaching – eine Sache des Timings 105
4.4 Die Auswahl des Projektcoaches und andere Voraussetzungen für den Erfolg von Projektcoaching 107
4.4.1 Die Auswahl geeigneter Projektcoaches 107
4.4.2 Weitere Voraussetzungen für den Erfolg von Projektcoaching 109
4.5 Vorgehensweisen beim Projektcoaching 110
4.5.1 Einzelcoaching in Projekten 110
4.5.2 Teamcoaching in Projekten 112
4.5.3 Prozesscoaching in Projekten 120
4.6 Evaluation von Projektcoaching und Projekterfolg 121

5 Fallbeispiele aus der Praxis 124
5.1 Einzelcoaching eines Projektleiters im interkulturellen Projektumfeld 124
5.1.1 Der Klient und sein Anliegen 124
5.1.2 Die Methode: Ein motivorientiertes Kurzzeit-Coaching 125
5.1.3 Nutzen und Effizienz des Coachings 135
5.2 Team- und Prozesscoaching: Einführung von agilem Projektmanagement 135
5.2.1 Das Unternehmen und sein Anliegen 135
5.2.2 Agiles Projektmanagement in der IT-Produktentwicklung 138
5.2.3 Die Einführung von agilem Projektmanagement 142
5.2.4 Teamcoaching- und Prozesscoaching im agilen Projektmanagement 146
5.2.5 Nutzen und Effizienz von Team- und Prozesscoaching im agilen Projektmanagement 150

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus M. Wastian, R. Kraus und L. von Rosenstiel – Projektteams und -manager beraten und coachen (ISBN 9783840927737) © 2016 Hogrefe, Göttingen.

6 Literaturempfehlungen 151

7 Literatur 152

Karten

Empfehlungen für Projektleiter: Prozess- und zielorientierte Führung von Mitarbeitern und Stakeholdern

Anforderungs-Maßnahmen-Kompass für die Unterstützung der Projektleitung

Beispiel für die Projekt-Balanced Scorecard eines Software-Entwicklungsprojekts

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus M. Wastian, R. Kraus und L. von Rosenstiel – Projektteams und -manager beraten und coachen (ISBN 9783840927737) © 2016 Hogrefe, Göttingen.

1 Psychologisches Personalmanagement und Projektmanagement

Bedeutung des „human factor“ in Projekten

Wichtige Aufgaben, die aus der Routine der täglichen Abläufe herausfallen, werden zur effektiven Bearbeitung an Projekte delegiert. Nicht nur die Wissenschaft, auch Projektverantwortliche in Organisationen haben erkannt, dass es dabei vor allem auf das Management des „human factor“ ankommt, mit dem häufige Schwierigkeiten und Probleme verbunden sind. Es kommt, um nur einige Beispiele zu nennen, etwa dazu, dass

- die Rolle des Projektleiters nicht klar definiert ist,
- die ausgewählten Personen zwar fachlich geeignet sind, jedoch menschlich nicht miteinander harmonieren,
- unklar bleibt, wie die Priorisierung der Projektaufgaben im Vergleich zu den Aufgaben in der Herkunftsabteilung geregelt werden soll, wodurch es zu Spannungen zwischen dem Projekt und der „Linie“ kommt,
- die Kommunikation innerhalb des Projekts unzureichend ist, weil z. B. in den Herkunftsabteilungen der Projektmitglieder unterschiedliche Kommunikationskulturen herrschen oder weil es kaum direkte Treffen zwischen den Projektmitgliedern gibt und sich der Austausch fast ganz auf E-Mails und Telefonate beschränkt,
- die Unterstützung des Projekts durch das höhere Management fehlt.

Diese und ähnliche Probleme beruhen häufig darauf, dass die Verantwortlichen als Ingenieure, Naturwissenschaftler, Informatiker, Ökonomen etc. die psychologische Perspektive nicht bedachten. Sie sahen die Organisation als „Maschine“ (Scholl, 2007) und entsprechend den Menschen als „Rädchen im Getriebe“ an. Als Folge derartiger Organisations- und Menschenbilder wird beispielsweise übersehen, dass es nicht allein auf die fachliche Eignung von Projektmitgliedern ankommt. Sie müssen sich zunächst einmal zu einem Team entwickeln und für sie alle geltende Kommunikationsformen und -regeln finden. Es ist wichtig, dass sie eine angemessene Bewältigung des Konflikts erlernen, der sich etwa daraus ergibt, dass die Anweisungen des Vorgesetzten in der Herkunftsabteilung die rechtzeitige Erledigung von Aufgaben innerhalb des Projekts behindern. Sie müssen verstehen, dass die Kommunikation zwischen Menschen leidet, wenn sie ausschließlich in elektronischer Form erfolgt etc. Mit Problemen, wie sie hier exemplarisch angesprochen wurden, beschäftigt sich insbesondere die Arbeits- Organisations- und Wirtschaftspsychologie (Wastian, Braumandl & von Rosenstiel, 2012).

In diesem Buch soll gezeigt werden, welche auf psychologischen Erkenntnissen basierenden Aspekte des Personalmanagements für Projekte erfolgsentscheidend sein können und welches Instrumentarium eingesetzt werden kann. Da sich die Anforderungen in Projekten in hohem Maße von denen in der Linie unterscheiden, braucht es für das Personalmanagement in Pro-

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus M. Wastian, R. Kraus und L. von Rosenstiel – Projektteams und -manager beraten und coachen (ISBN 9783840927737) © 2016 Hogrefe, Göttingen.

jekten spezielle, flexible Herangehensweisen. Als Methode, die sich hierfür eignet, stellen wir in diesem Buch Projektcoaching vor.

Nach der Klärung grundlegender Begriffe wird im ersten Kapitel des Buches verdeutlicht, was Projekte und Projektmanagement so besonders macht, welche Aufgaben zum psychologischen Personalmanagement in Projekten gehören und welche Bedeutung Projektmanagement heute für Unternehmen besitzt. So wird nachvollziehbar, warum die Integration von Personalmanagement und Projektmanagement so wichtig ist und warum Projektcoaching hierfür als Methode der Wahl gelten kann.

Im zweiten Kapitel werden Vorgehensmodelle des Projektmanagements sowie die Prozess- und Zielorientierung als zentrale Konzepte des Projektmanagements eingeführt. Sie dienen als Bezugsrahmen für die im dritten Kapitel vorgestellten Analysefelder. Als wichtige und von der Psychologie geprägte Analysefelder stehen dabei das Projektteam (Kapitel 3.1), dessen Führung (Kapitel 3.2), das Stakeholder-Management und die Kommunikation (Kapitel 3.3) sowie der Umgang mit Risiken, Konflikten und Krisen in Projekten (Kapitel 3.4) im Fokus. Für jedes dieser Analysefelder werden zentrale Erkenntnisse vorgestellt, aus denen sich konkrete Handlungsempfehlungen ergeben.

Hierfür bildet psychologisches Projektcoaching als Methode zur Unterstützung der Projektarbeit die methodische Klammer, deren Anwendung, Wirkung und Nutzen, Voraussetzungen und Evaluation wir im Kapitel 4 beschreiben. Im fünften Kapitel des Buches werden anhand von Praxisbeispielen konkrete Anwendungsmöglichkeiten für die drei Formen des psychologischen Projektcoachings – Einzel-, Team- und Prozesscoaching – aufgezeigt.

1.1 Definitionen

1.1.1 Management von Projekten, Programmen und Projektportfolios

Projektdefinition nach DIN 69901-5

Nach DIN 69901-5 (2009a, S. 11) stellt ein Projekt ein Vorhaben dar, „das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist“, wie z. B. „Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben, projektspezifische Organisation“.

Definition Projektmanagement

Dabei umfasst das *Projektmanagement* „die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initialisierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten“ (ebd., S. 14).

Es gibt natürlich eine Vielzahl etwas anders akzentuierender Definitionen von Projekten, bzw. von Projektmanagement, doch nahezu alle nennen folgende Merkmale als kennzeichnend für Projekte:

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus M. Wastian, R. Kraus und L. von Rosenstiel – Projektteams und -manager beraten und coachen (ISBN 9783840927737) © 2016 Hogrefe, Göttingen.

Typische Merkmale von Projekten (von Rosenstiel, Braumandl & Wastian, 2012, S. 11)

- Neuartigkeit und Einmaligkeit
- Komplexität
- Interdisziplinarität
- Klare Zielsetzung (Sach-, Kosten- und Terminziel)
- Offener Lösungsweg bei ständigem Wandel, Flexibilitäts- und Anpassungsanforderungen
- Klare Verantwortungsregelung (bezüglich des strategischen Managements, des Projektleiters und des Projektcontrollers)
- Klar definierter Anfang und klar definiertes Ende
- Begrenzte Ressourcen (Zeit, Geld, Personal)

Abgrenzung von Projektmanagement, Programmmanagement und Multiprojektmanagement

Vom Projektmanagement abzugrenzen ist das *Programmmanagement*. Hier geht es um die Koordination der Projektleitungen mehrerer zusammenhängender Einzelprojekte (vgl. Kremer & Rohde, 2014, S. 201). Ebenso unterscheiden sich Projektmanagement und *Multiprojektmanagement* (Projektportfolio-Management), die koordinierte Abwicklung von Projekten, um spezifische Unternehmensziele zu erreichen (vgl. Project Management Institute (PMI), 2008, S. 6). Während der Leistungsumfang, die wesentlichen Ziele und die Laufzeit eines Projekts zum Beginn festgelegt und begrenzt werden, sind sie bei Projektportfolios variabel. Das heißt, der Leistungsumfang des Portfolios orientiert sich an den strategischen Zielen des Unternehmens und verändert sich mit diesen. Das Multiprojektmanagement existiert so lange, wie es im Unternehmen bzw. im Unternehmensbereich Projekte gibt. Entsprechend unterscheiden sich auch die Funktionen, Aufgaben und Befugnisse von Projekt-, Programm- und Multiprojektmanagern. Tabelle 1 zeigt die Unterschiede im Überblick.

Unterstützung durch Machtpromotoren ist ein wichtiger Erfolgsfaktor

In allen drei Funktionen trägt eine starke Rückendeckung durch Machtpromotoren zum Erfolg bei. So sollte das Multiprojektmanagement hierarchisch möglichst im Topmanagement angesiedelt, also beispielsweise dem Vorstand unterstellt sein. Projektleiter und Programmmanager sollten die – kommunizierte und belastbare – Unterstützung derer haben, von denen sie eingesetzt wurden. Dies ist bei strategisch wichtigen und großen Projekten bzw. Programmen idealerweise die Unternehmensleitung.

Unterschied zwischen Projektbüro und. Projektmanagement-Büro (Project Management Office, PMO)

Zur Unterstützung der Projektarbeit werden mitunter Projekt- bzw. Projektmanagement-Büros eingerichtet. *Projektbüros* (Project Offices) sind für größere und längerfristige Projekte zuständig und existieren temporär während der Laufzeit des jeweiligen Projekts. Zur Aufgabe des Projektbüros gehören die Unterstützung des Projektleiters, die Dokumentation und Nutzbarmachung von Projekterfahrungen, Projektplänen, Aufwandsschätzungen usw. für nachfolgende Projekte.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus M. Wastian, R. Kraus und L. von Rosenstiel – Projektteams und -manager beraten und coachen (ISBN 9783840927737) © 2016 Hogrefe, Göttingen.

Tabelle 1:
Unterschiede zwischen Projekt-, Programm- und Multiprojektmanagement (in Anlehnung an Kremer & Rohde, 2014, S. 199 ff.; Project Management Institute (PMI), 2008, S. 6)

	Projektmanager	Programmmanager	Multiprojektmanager
Aufgaben	– Planung, Überwachung und Steuerung des Projekts, inkl. Termine, Kosten, Qualität, Zielerreichung – Koordination und Führung des Projektteams – Abstimmung des Projektauftrags und der Planung (mit Projektauftraggeber oder Lenkungsausschuss) – Beschaffung geeigneter Ressourcen – Repräsentation des Projekts nach außen – Stakeholder-Management (vgl. Abschnitt 3.3) – Projektabschluss	– Überwachung des Programmfortschritts – Auswahl und Führung der Programmteam-Mitglieder – Aufbau, Durchführung und Weiterentwicklung des Projektmanagements – Repräsentation des Programms nach außen – Gestaltung des Kommunikations- und Informationsflusses – Strukturierung und Planung von Programmen – Management von Programmänderungen	– Planung und Steuerung der Projektlandschaft inkl.: • Aufbauen und Optimieren der Infrastruktur für die Durchführung von Projekten • Steuerung des Projektleiter-Pools und der Ressourcen-Verfügbarkeit • Informationen zum aktuellen Projektstand bereitstellen
Typische Befugnisse	– Mitwirkung bei der Bestimmung von Projektzielen und Projektrollen – fachliche (seltener auch disziplinarische) Weisungsbefugnis – Entscheidungsbefugnis für alle Aufgaben im Projekt – Budgetverantwortung – Ressourcen-Zusagen einfordern	– Führung des Programms – Projekte initiieren, priorisieren, unterbrechen, fortführen, abbrechen – Durchführung von Maßnahmen bei Problemen – Budgetverantwortung	– Durchführung von Maßnahmen zur übergreifenden Steuerung und zum Aufbau der Projektinfrastruktur – Koordinierungs- statt Führungsaufgabe – Keine Budgetverantwortung
Typische Erfolgsmaße	– Produkt- und Projektqualität, Einhalten von Fristen und Budgets, Kundenzufriedenheit, Erreichen sonstiger Projektziele	– Erreichen der Programmziele und Nutzenbewertung des Programms	– Aggregierte Leistung der Portfolio-Komponenten

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus M. Wastian, R. Kraus und L. von Rosenstiel – Projektteams und -manager beraten und coachen (ISBN 9783840927737) © 2016 Hogrefe, Göttingen.

Das *Projektmanagement-Büro* (Project Management Office, PMO) ist dagegen eine Organisationseinheit „für das Projektportfolio-Management einer Organisation mit der Aufgabe, jederzeit Transparenz über das Portfolio herzustellen und Unterstützung bei der Projektauswahl, Initiierung, Planung, Überwachung und Steuerung der Projekte und Programme zu leisten“ (Kremer & Rohde, 2014, S. 201). In diesem Zusammenhang erfüllen PMOs auch Funktionen, die zwar fachlich in die Domäne des Personalmanagements fallen – etwa das Wissensmanagement, Trainings und Coaching –, doch in der Praxis sind diese Funktionen mit dem Personalmanagement der Linie nicht unbedingt verknüpft. Die möglichen Beiträge, die das Personalmanagement zur Projektarbeit und in Zusammenarbeit mit PMOs leisten könnte, beschreiben wir im folgenden Abschnitt.

1.1.2 Psychologisches Personalmanagement in Projekten

Personalmanagement dient der Erreichung von Sach- und Formalzielen

Personalmanagement in Unternehmen ist eine Querschnittsfunktion und steht für die Gesamtheit der Personalaufgaben, die zu erfüllen sind, damit die geplanten Sachziele (z. B. Realisierung des Produktionsprogramms, bestimmter Marktanteil) unter Berücksichtigung der Formalziele erreicht werden können. Das zentrale wirtschaftliche Formalziel eines Unternehmens ist dabei die Steigerung des Unternehmenswertes für die Anteilseigner. Soziale Formalziele beziehen sich auf den Nutzen, der den verschiedenen Anspruchsgruppen (Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Öffentlichkeit) eines Unternehmens aus dessen Tätigkeit entsteht. In Abbildung 1 wird die Systematik von Personalmanagement anhand seiner zentralen Prozesse dargestellt.

Organisation, Personalbeschaffung und Teamentwicklung als zentrale Prozesse

Im PMBOK Guide (Project Management Institute (PMI), 2013a, S. 255 ff.) wurden für das Personalmanagement in Projekten folgende drei Hauptprozesse festgelegt:

- *Organisation:* Projektrollen werden identifiziert, dokumentiert und zugewiesen; Stakeholderbeziehungen werden analysiert.
- *Personalbeschaffung:* Geeignetes Personal wird intern oder extern akquiriert und dem Projekt zugewiesen.
- *Teamentwicklung:* Individuelle Kompetenzen und Teamkompetenzen werden entwickelt, um die Leistungsfähigkeit zu erhöhen.

Definition psychologisches Personalmanagement

Als *psychologisches Personalmanagement* bezeichnen wir in diesem Zusammenhang solche Gestaltungsmaßnahmen, die sich psychologischer Konzepte, Erkenntnisse oder Methoden bedienen und die das Erleben, Verhalten und die Entwicklung von Menschen in oder an der Schnittstelle zu Projekten betreffen.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus M. Wastian, R. Kraus und L. von Rosenstiel – Projektteams und -manager beraten und coachen (ISBN 9783840927737) © 2016 Hogrefe, Göttingen.

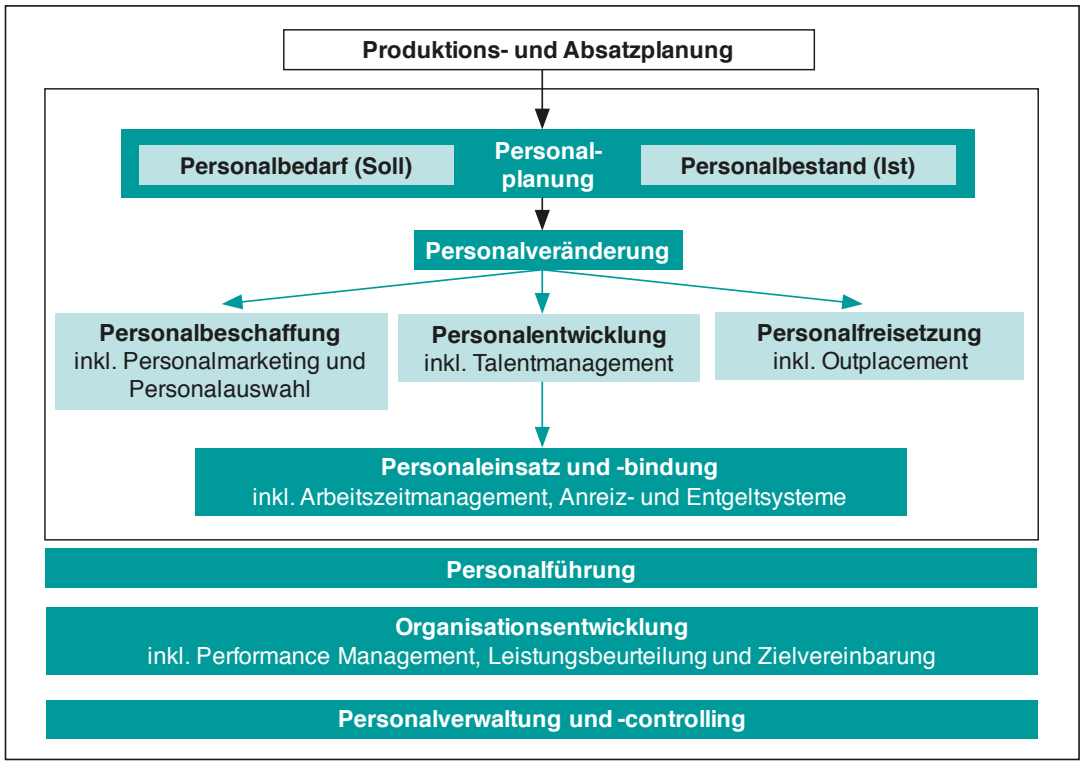

Abbildung 1:
Systematik des Personalmanagements

Handlungsfelder des psychologischen Personalmanagements

Die Gestaltungsmaßnahmen sollen dabei zur Handhabung zweier wesentlicher Problembereiche beitragen: der Verfügbarkeit und der Wirksamkeit des Projektpersonals (in Anlehnung an Bartscher, 2015).

Handlungsfelder, die die *Verfügbarkeit* des Projektpersonals betreffen, sind unter anderem die Folgenden:
- Die Ermittlung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs für das Projekt,
- die Gestaltung der Auswahl von Projektmitarbeitern,
- die Einstellung sowie die fachliche und persönliche Eingliederung der Projektmitarbeiter.

Handlungsfelder, die die *Wirksamkeit* des Projektpersonals betreffen, sind
- die projektbezogene Organisations- und Personalentwicklung,
- das projektbezogene Kompetenzmanagement,
- das projektbezogene Talentmanagement,
- die Gestaltung der Arbeitsplätze, der Arbeitsumgebung des Projekts und zum Teil auch der Arbeitsinhalte,
- die Personalführung.

Durch gezieltes Talentmanagement können Talente für das Projektmanagement identifiziert werden. Diese können dann durch eine geeignete Personalpolitik, z. B. durch eine Projektlaufbahn als attraktiven Karrierepfad, an das Unternehmen gebunden werden. Abbildung 2 fasst einige besonders

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus M. Wastian, R. Kraus und L. von Rosenstiel – Projektteams und -manager beraten und coachen (ISBN 9783840927737) © 2016 Hogrefe, Göttingen.

wichtige psychologische Themen der Projektarbeit zusammen. Die methodische Klammer für diese Themen und die zugehörigen Interventionsmöglichkeiten bildet das psychologische Projektcoaching, wie wir im Abschnitt 1.1.3 vertieft im Kapitel 4 erläutern.

Projektcoaching als methodische Klammer für zentrale Themen des Personalmanagements

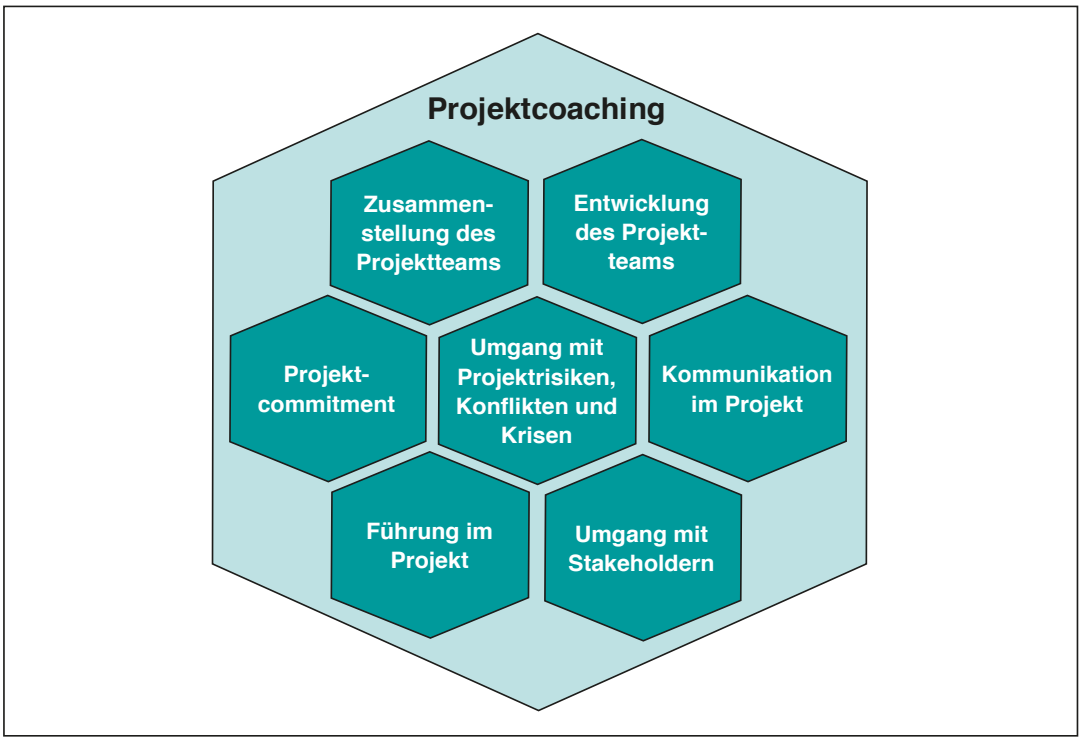

Abbildung 2:
Zentrale Themen des psychologischen Personalmanagements für Projekte

Bedeutsame Querschnittsaufgaben des psychologischen Personalmanagements, die über die eigentliche Projektarbeit hinausweisen, sind das Wissensmanagement in Bezug auf Projektarbeit und die Wirksamkeitskontrolle von Maßnahmen des Personalmanagements.

Querschnittsaufgaben des psychologischen Personalmanagements

Etliche Personalmanagementaufgaben berühren die Personalstrategie von Organisationen und sind damit langfristig angelegt, so z. B. die Entwicklung von Kompetenz- und Karrieremodellen. Sie können in Projekten daher meist nicht losgelöst von der Personalarbeit für die Linie behandelt werden. Die Besonderheiten der Projektarbeit erfordern jedoch eine hochgradig flexible und dynamische Unterstützung. Dies leistet Projektcoaching.

1.1.3 Projektcoaching als Methode für die Personalarbeit in Projekten

Projektcoaching ist eine vielfältig einsetzbare und flexible Methode, um seitens des Personalmanagements die Projektarbeit wirkungsvoll zu unterstützen.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus M. Wastian, R. Kraus und L. von Rosenstiel – Projektteams und -manager beraten und coachen (ISBN 9783840927737) © 2016 Hogrefe, Göttingen.

Definition Projektcoaching

Unter *Projektcoaching* verstehen wir „eine durch psychologische Methoden geleitete, systematische Förderung ergebnisorientierter Selbst-, Prozess-, Problem- bzw. Lösungsreflexionen sowie Beratung von Personen, Gruppen oder Organisationseinheiten im Kontext von oder in Zusammenhang mit Projekten“, die dabei hilft,

- „selbst-, team- und projektkongruente Ziele zu erreichen,
- die bewusste Selbstveränderung und -entwicklung von Projektbeteiligten (z. B. Projektleiter, das Projekt initiierende und budgetierende Führungskräfte, Projektmitarbeiter) und Projektteams bzw.
- Projektprozesse zu verbessern und zu fördern“ (Wastian, Braumandl & Dost, 2012, S. 101).

Drei Formen von Projektcoaching: Einzel-, Team- und Prozesscoaching

Beim Projektcoaching unterscheiden wir drei Formen: Einzelcoaching für Projektleiter oder andere Projektbeteiligte, Teamcoaching mit dem Projektteam sowie Prozesscoaching mit Projektbeteiligten, dem Management und ggf. weiteren Stakeholdern, wenn es um Prozesse und den Kontext innerhalb von Projekten sowie an projektrelevanten Schnittstellen geht. Typische Themen von Projektcoaching zeigt Tabelle 2 im Überblick.

Tabelle 2:
Die drei Formen von Projektcoaching und mögliche Themen
(in Anlehnung an Wastian et al., 2012, S. 102)

Einzelcoaching: Personbezogene Themen	Teamcoaching: Teambezogene Themen	Prozesscoaching: Prozess- und Kontextthemen
– Rolle im Projekt – Werte, Visionen – Aufgaben – Kompetenzen und Führungsverhalten – Beziehungen zu anderen – Laufbahnplanung – Leistungen und Erfolge – Selbstmanagement und Work-Life-Balance – Bedeutung von Rahmenbedingungen, kritischen Phasen und Situationen für die eigene Führungsaufgabe und -strategie	– Teamentwicklung – Zusammenarbeit und Zusammenhalt – Teamrollen – Normen im Team – Konflikte – Teamkompetenzen und Teamverhalten – Kreative Kompetenzen im Team	– Planungs- und strategiebezogene Prozesse und Strukturen – Personalbezogene Prozesse und Strukturen – Sozialkommunikative Prozesse und Strukturen – Lernen, Transfer und Innovation

1.2 Bedeutung des Projektmanagements für Unternehmen

Trend zur „Projektifizierung“

Die „Projektifizierung“ von Arbeit und Organisationen gilt als typisch für moderne Wirtschaftssysteme (vgl. Ekstedt, 2009). So wird geschätzt, dass der Anteil von Projektarbeit an der Gesamtarbeitszeit in Deutschland 2019

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus M. Wastian, R. Kraus und L. von Rosenstiel – Projektteams und -manager beraten und coachen (ISBN 9783840927737) © 2016 Hogrefe, Göttingen.

bereits 40 % betragen wird (Wald, Schneider, Spanuth & Schoper, 2015). Folgende Faktoren sind dafür zentral:

- Der Anteil an wissensintensiven Produkten mit sehr kurzen Lebenszyklen (z. B. Informations- und Kommunikationstechnologien) ist gestiegen.
- Die Kunden stellen höhere Ansprüche und die Anforderungen an Produktionsprozesse sind spezifischer.
- Einzel- und Kleinserienfertigung haben aufgrund technologischer Innovationen und einer Ausdifferenzierung der Nachfrage zugenommen.
- Der Kosten-, Zeit- und Rationalisierungsdruck wird aufgrund eines höheren Wettbewerbsdrucks (z. B. infolge der Globalisierung oder aufgrund von Turbulenzen am Markt) immer stärker.
- Veränderungen der externen Rahmenbedingungen führen zu grundlegenden Strategie- und Organisationsveränderungen (z. B. aufgrund von Mergers & Acquisitions, Kooperationen mit anderen Organisationen).

Bewältigung komplexer und interdisziplinär angelegter Aufgaben in Projekten

Eine Studie, bei der Entscheider aus 293 Unternehmen befragt wurden, belegt, dass die Bewältigung komplexer und interdisziplinär angelegter Aufgaben heute typischerweise in Projekten erfolgt (vgl. Abbildung 3).

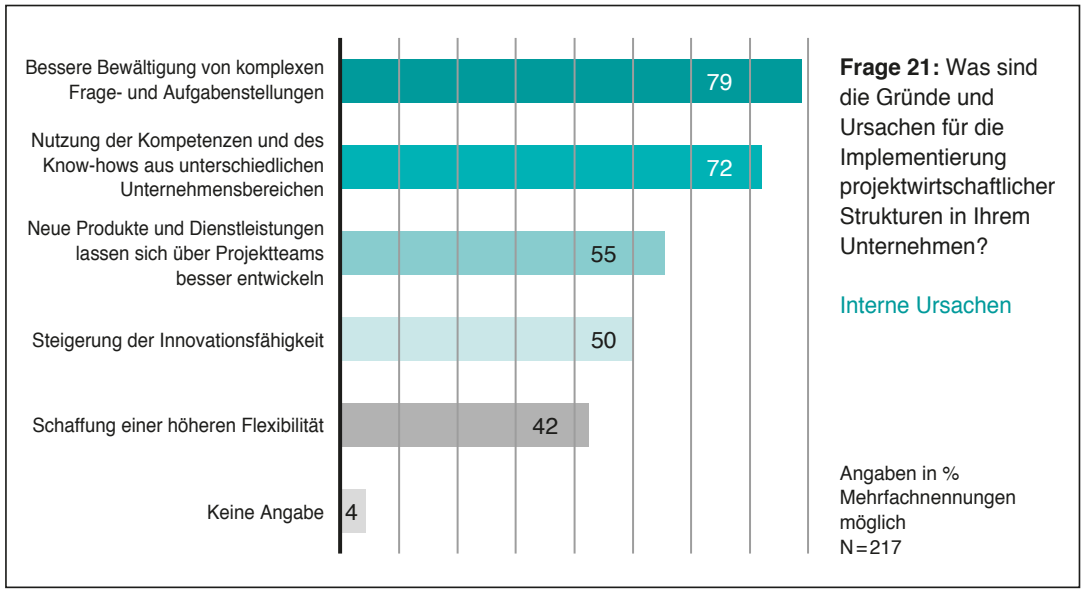

Abbildung 3:
Gründe für die Implementierung von Projekten
(nach Rump, Schabel, Alich & Groh, 2010, S. 10)

Typische Fragestellungen für Projekte

Dies bestätigt, dass Projekte für Aufgaben mit Veränderungs- und Innovationscharakter sowie für komplexe Sonderaufgaben als Organisationsform der Wahl gelten (vgl. hierzu auch Abbildung 4). Trotz des „Einmaligkeitscharakters" von Projekten stellen Projekte für Unternehmen heute also einen alltäglichen Normalfall für die Aufgabenbewältigung dar.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus M. Wastian, R. Kraus und L. von Rosenstiel – Projektteams und -manager beraten und coachen (ISBN 9783840927737) © 2016 Hogrefe, Göttingen.

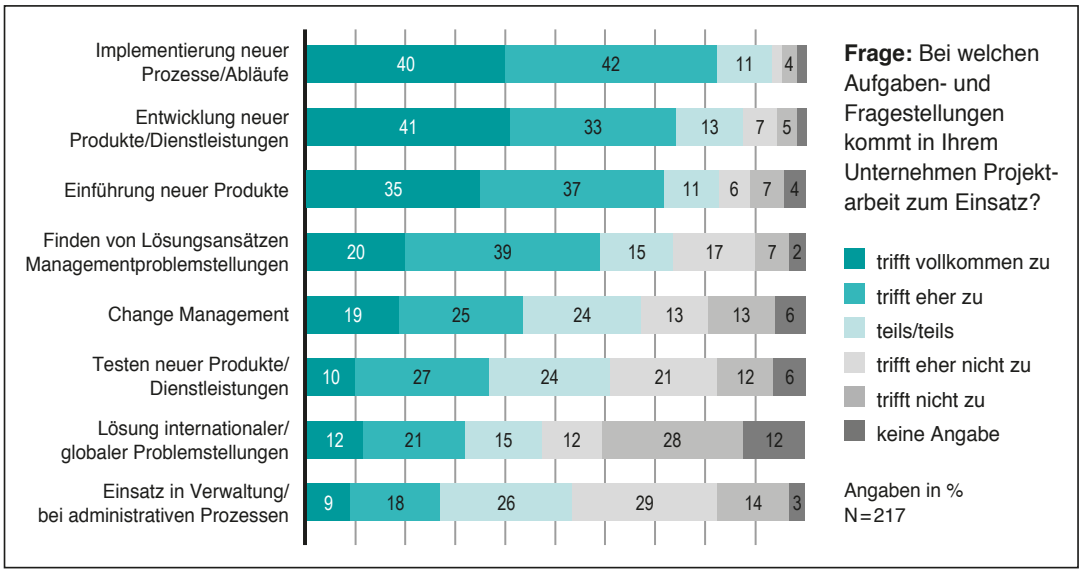

Abbildung 4:
Typische Aufgaben- und Fragestellungen für Projekte (nach Rump et al., 2010, S. 13)

Nach Wald et al. (2015) wurde in Deutschland 2013 34,7 % der Gesamtarbeitszeit in Projekte investiert (2009: 29,3 %), wobei die Unternehmensgröße keine signifikante Rolle spielt. Die Arbeit in Projekten hat folglich nicht nur für die zukünftige Entwicklung vieler Unternehmen, sondern auch für deren heutiges Kerngeschäft eine große Bedeutung. So betreuen etwa bei Siemens rund 15.000 Projektmanager jährlich rund 40.000 Projekte, ca. 73.000 Mitarbeiter sind mit der Akquisition und Abwicklung von Projekten beschäftigt und 2010 wurden ca. 50 % des Geschäftsvolumens in Projekten erzielt (Steeger, 2010). Auch das Topmanagement ist sich der wachsenden Bedeutung der Projektarbeit bewusst. In einer Studie von Gleich, Wagner, Wald, Schneider und Görner (2012) wird Projektmanagement vom Topmanagement überwiegend als wichtig oder sehr wichtig eingestuft, was damit einhergeht, dass fast 50 % der wöchentlichen Arbeitszeit auf Projektarbeit entfallen und ein hoher Anteil der Beschäftigten in Projekten arbeitet (vgl. auch Rump & Schabel, 2010). Eine Studie der Deutschen Bank rechnet vor, dass 2020 15 % (2007: nur 2 %) der gesamten Wertschöpfung in Deutschland in Projekten erzielt werden wird (Hofmann, Rollwagen & Schneider, 2007, S. 23). Abbildung 5 verdeutlicht den hohen Anteil, den die Projektwirtschaft heute an Unternehmensaktivitäten hat.

Anteil der Projektarbeit in Unternehmen

Allerdings verursachen Projekte oft enorme Probleme und Kosten. So wurde der durch schlecht geführte Projekte jährlich in Deutschland entstehende Schaden auf 150 Milliarden Euro geschätzt (Gröger, 2004, S. 3). Auch im Non-Profit-Bereich haben Projekte heute eine essenzielle Bedeutung für den Organisationserfolg. Beispielsweise ließ das Bundesministerium für Verteidigung neun aktuelle Großprojekte mit einem Investitionsvolumen von rund 50 Milliarden Euro hinsichtlich der Qualität des Projektmanagements

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus M. Wastian, R. Kraus und L. von Rosenstiel – Projektteams und -manager beraten und coachen (ISBN 9783840927737) © 2016 Hogrefe, Göttingen.

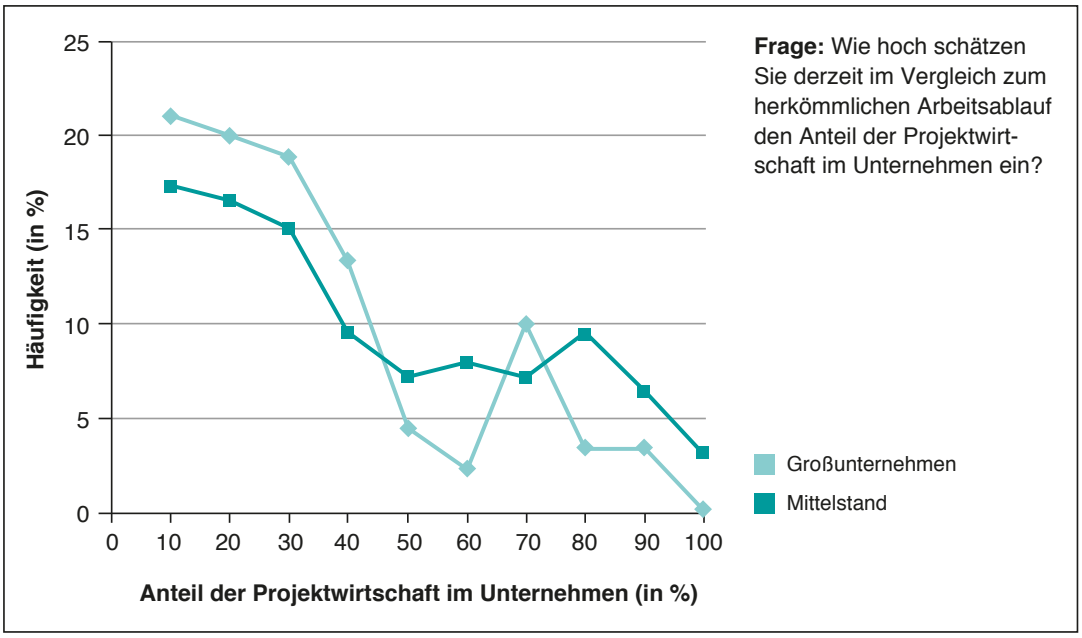

Abbildung 5:
Anteil der Projektarbeit in Unternehmen (nach Rump et al., 2010, S. 8)

begutachten (vgl. KPMG, P3 Group & TaylorWessing, 2014). Bei den untersuchten Großprojekten wurde augenscheinlich, dass gravierende Probleme oftmals mit personalbezogenen Faktoren zusammenhingen. So traten z. B. Defizite beim Management von Anspruchsgruppen und bei der Gestaltung von Entscheidungsprozessen auf. Andere Probleme resultierten aus Barrieren des Wissenstransfers, aus einem fehlerhaften Umgang mit Risiken, aus ungeeigneten Anreizsystemen sowie aus einer kontraproduktiven Führungskultur. Eine Folge war, dass zwischen 2009 und 2013 ca. 3 Milliarden Euro, die für Rüstungsgüter eingeplant waren, ungenutzt blieben.

Notwendigkeit einer Professionalisierung des Projektmanagements

Der Bedeutungszuwachs, den Projektmanagement für alle Arten von Organisationen erfahren hat, und die in Projekten auftretenden typischen, oft dem „menschlichen Faktor“ zugeschriebenen Probleme, führen zum Wunsch nach einer Professionalisierung des Projektmanagements. Dieser lässt sich sowohl an den steigenden Mitgliederzahlen der Projektmanagement-Fachgesellschaften, wie dem Project Management Institute (PMI, 2014 ca. 700.000 Mitglieder) oder der International Project Management Association (IPMA, 2014 ca. 40.000 Mitglieder), festmachen als auch an der steigenden Nachfrage nach ganzheitlichen Projektmanagement-Qualifizierungen, die neben technisch-formalen Aspekten des Projektmanagements auch „softe“ bzw. psychologische Faktoren behandeln.

Trend zur Standardisierung und Ausdifferenzierung von Verfahrensweisen

Projektmanagement erfuhr in den letzten Jahrzehnten eine rasante, durch Standardisierung, aber auch durch Ausdifferenzierung von Verfahrensweisen, gekennzeichnete Entwicklung. Insbesondere PMI und IPMA – in Deutschland repräsentiert durch die GPM (Deutsche Gesellschaft für Pro-

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus M. Wastian, R. Kraus und L. von Rosenstiel – Projektteams und -manager beraten und coachen (ISBN 9783840927737) © 2016 Hogrefe, Göttingen.

jektmanagement e. V.) – haben mit ihren Zertifizierungsmodellen von Branche und Projektinhalt unabhängige Verfahren etabliert, die jedoch auf verschiedene Projektinhalte (z. B. Software-Entwicklung, Brückenbau, Change Management) angepasst werden können. Durch Erwerb eines entsprechenden Zertifikats kann ein Mitarbeiter nachweisen, dass seine Kompetenz für bestimmte Aufgaben des Projektmanagements von einer unparteiischen Instanz geprüft und bestätigt wurde.

Die zunehmende Professionalisierung zeigt sich auch an der Bildung permanenter, für die Erstellung, Umsetzung und Fortentwicklung von Projektmanagementsystemen verantwortlichen Organisationseinheiten („Project Management Offices", PMO) in Unternehmen oder an der steigenden Notwendigkeit für Multiprojektmanagement.

Tabelle 3 verdeutlicht die rasante Entwicklung von Praktiken des Projektmanagements in Unternehmen.

Tabelle 3:
Praxis des Projektmanagements 2010–2011
(vgl. Project Management Institute (PMI), 2012, S. 5)

2010	2011	Entwicklung	Praktiken, die in den befragten Unternehmen eingesetzt wurden
71 %	73 %	⬆	setzen Change Management in Projekten ein*
68 %	71 %	⬆	setzen Risikomanagement in Projekten ein*
63 %	67 %	⬆	haben ein zentrales Projektmanagement-Büro
62 %	65 %	⬆	setzen Programmmanagement ein*
59 %	63 %	⬆	verwenden standardisierte Projektmanagement-Methoden**
50 %	55 %	⬆	verwenden Projektportfolio-Management*
52 %	47 %	⬇	setzen standardisierte Verfahren zur Entwicklung von Projektleiterkompetenzen ein
24 %	27 %	⬆	setzen agile Projektmanagement-Methoden ein

Anmerkungen: * Immer oder oft, ** über alle Bereiche hinweg

Weiterhin ist zu erwarten, dass
- schwierige ökonomische Bedingungen die Notwendigkeit eines leistungsfähigen Multiprojektmanagements noch erhöhen werden,
- agile Vorgehensweisen im Projektmanagement (vgl. Kapitel 5) an Bedeutung gewinnen werden und
- infolgedessen Change Management für Projekte sowie Projekt-Risikomanagement noch wichtiger werden,

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus M. Wastian, R. Kraus und L. von Rosenstiel – Projektteams und -manager beraten und coachen (ISBN 9783840927737) © 2016 Hogrefe, Göttingen.