

1 Einführung

Was unterscheidet dieses Buch über Projektmanagement von anderen Büchern zum Thema? Unsere Antwort: die Konzentration auf das Projektteam. Projekte werden im Team bearbeitet und Teams, die mit Schwierigkeiten, Spannungen und Dysfunktionalitäten nicht umgehen, können kein optimales Projektergebnis erzielen. Dazu kommt: Das Ende des einen Projekts ist der Anfang des nächsten, es gibt immer weniger die Möglichkeit, Teamarbeit zu vermeiden.

Zur Verbesserung von Teamarbeit und um sich selber zum »guten« Teammitglied zu entwickeln ist Reflexion das zentrale Handwerkszeug. Das bedeutet über sich selbst im Team zu reflektieren, Teamkonstellationen und -entwicklungen kritisch zu beleuchten und Ergebnisse zu hinterfragen und seinen eigenen Prozess zu durchdenken. Die Werkzeuge dafür sind Fachwissen über Projekte und Teams, Herausforderungen der Führung, des Managements und der Organisation von Projekten zu verstehen, Kommunikation und interkulturelle Zusammenarbeit gestalten zu können, neue Gestaltungsspielräume wie Agilität, Digitalisierung und Change Management wahrzunehmen und zusammenfassend Kompetenzen der Projektarbeit zu kennen, zu reflektieren und entwickeln zu können. Neben dem fachlichen Wissen gibt es in allen Kapiteln anwendungsbezogene Beispiele, Methoden, Übungen und Ideen zum Weiterdenken.

Diese Konzentration auf das Projektteam erklärt auch den Aufbau dieses Buches.

Im 2. Kapitel wird der Anfang mit den Grundlagen zum Projektmanagement gemacht. Anhand der Merkmale von Projekten, den Projektphasen, den klassischen Instrumenten und der Organisation von Projekten kann der Begriff Projekt abgegrenzt und klar definiert werden. Projekte sind heute eine Form der Aufgabenorganisation, die in allen Organisationen, sei es Unternehmen, NGO und im öffentlichen Sektor angewandt werden. Professionelles Projektmanagement ist daher wichtiges Handwerkszeug für alle Teammitglieder, aber vor allem auch für Expert:innen, Führungskräfte und Verwaltungen. Projekte werden nicht nur innerhalb einer Organisation verortet. Sie eignen sich in hohem Maße auch für Kooperationen mit verschiedenen Organisationen und/oder Einzelpersonen.

Im 3. Kapitel geht es um Arbeiten in Projekten. Themen sind hier Rollen von Teammitgliedern, Phasen der Teamarbeit, spezifische Probleme in der Teamarbeit und Teambuilding in Projektteams. Anhand der vorgestellten Modelle und Konzepte und den anwendungsorientierten Instrumenten, Übungen und Beispielen können Teamarbeit und Teamprozesse reflektiert, analysiert und beeinflusst werden.

Im 4. Kapitel wird Personalführung in Projekten näher betrachtet. Zuerst wird der Begriff Führung geklärt und dann Führungsaufgaben und anwendungsorientierte Lösungen dazu betrachtet. Projektteams werden aber nicht nur durch Führungskräfte geführt, sondern auch durch die Organisation, die Organisationskultur und auch die Projektkultur. In diesem Kapitel werden daher auch Führungsaspekte neben formal eingesetzten Teamleitungen betrachtet, die gerade auch bei selbstorganisierten Teams wirksam sind (dies wird im achten Kapitel im Zusammenhang mit Agilität vorgestellt).

Im 5. Kapitel wird das Spannungsfeld strategisches Personalmanagement im Vergleich zwischen Projekten und der restlichen Organisation von verschiedenen Perspektiven beleuchtet. Wenn die Gesamtstruktur einer Organisation mehr und mehr anhand von Projekten gestaltet wird, dann muss gerade das Personalmanagement als Querschnittsfunktion damit aktiv umgehen. Instrumente wie Arbeitszeiten, Leistungsermittlung oder Karriereplanung müssen diesen Veränderungen Rechnung tragen.

Das 6. Kapitel beschäftigt sich mit der Kommunikation in Projekten. Grundwissen über Kommunikation bietet dabei eine gute Basis zur Reflektion von Missverständnissen und Spannungen, dies wird anhand von Beispielen und einer Fallstudie zur Kommunikationsplanung aufgezeigt.

Die folgenden vier Kapiteln, von Kapitel 7 bis 10, beschäftigen sich mit Themen die gerade aktuell viel und intensiv diskutiert werden.

In Kapitel 7 wird die interkulturelle Zusammenarbeit thematisiert. Damit verbunden ist im Bereich der Internationalisierung auch die Zusammenarbeit zwischen Kulturen, Ländern, Sprachgebieten und Nationen. Die Bedeutung von interkultureller Zusammenarbeit steigt damit immer weiter und ist heute eine Notwendigkeit. Damit wächst auch der Bedarf für spezifisches Wissen und entsprechende Kompetenzen. Zuerst werden Landeskulturen betrachtet, die dann in Zusammenhang mit Organisationskulturen gebracht werden. Handlungsstrategien zur interkulturellen Projektarbeit und die anwendungsorientierte Darstellung der Förderung von interkultureller Teamarbeit runden dieses Kapitel ab.

Agilität wird in Kapitel 8 vorgestellt, zentral wird das agile Mindset vorgestellt. Es folgen Instrumente zur Umsetzung des agilen Mindsets, ausführlicher vor allem das selbstorganisierte Team. Dieses Kapitel wird abgeschlossen mit Überlegungen, wie agiles Projektmanagement und traditionelle Organisationsformen hybrid in einer Organisation bestehen können.

Kapitel 9 widmet sich der Digitalisierung von Projektarbeit, den Anfang macht die digitale Transformation, gefolgt von virtueller Projektarbeit, digitaler Führung und Ausblicken auf den Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) in der Projektarbeit.

Kapitel 10 nimmt eine neue Perspektive ein und beschäftigt sich mit Projekten als Motor für Veränderungsprozesse bzw. Change. Diese Verbindung von Projekten und Change sowie die typischen Verläufe von Changeprozessen werden näher betrachtet. Anschließend wird die projektspezifische Stakeholder-Power-Analyse mit ihrer Anwendung vorgestellt. Abschließend wird die transformationale Projektführung vorgestellt und diskutiert.

Abschließend werden im 11. Kapitel Kompetenzen und Projektarbeit in Zusammenhang gebracht. Zusammenfassend und aufbauend auf die vorangehenden Kapitel werden organisationale und individuelle Kompetenzen für die Projektarbeit dargestellt. Digitale und interkulturelle Kompetenzen werden aufgrund ihrer hohen und stetig wachsenden Bedeutung differenziert betrachtet.

In der Praxis der Zusammenarbeit in Projekten und im Projektmanagement kann dann gerade durch gezielte Reflexion einzelner Aspekte die Palette der Handlungsmöglichkeiten einerseits erweitert werden und andererseits die Priorisierung ermöglicht werden. Da Projekte ihrer grundlegenden Definition entsprechend immer wieder anders und neu sind, kann es keine eindeutigen »So geht das!«-Verfahren geben. Im Projektmanagement ist es daher essenziell, in neuen, unsicheren und komplexen Situationen sowohl fokussieren als auch analysieren zu können, um anschließend adäquate Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln und zu priorisieren.

Teamarbeit, gruppendynamische Prozesse und Rollen die übernommen werden, prägen von Anfang bis Ende jedes Projekt. Das individuelle und gruppenbezogene Arbeiten, Wohlfühlen und sich weiter entwickeln sind in hohem Maße der Art und Weise der Teamarbeit geprägt. Häufig ist aber die Zusammensetzung und die Entwicklung von Teams eher zufällig als geplant, wobei viele Möglichkeiten nicht ausgeschöpft werden. Es wird immer Konflikte in Teams geben. Zentral ist, wie diese Konflikte reflektiert werden und wie konstruktiv diese gelöst werden können.

Dieses Buch über Projektmanagement verfolgt daher vor allem das Ziel, Basiswissen für die Perspektive des Projektteams im Bereich Projektmanagement zu vermitteln und anhand der thematischen Vertiefungen in den verschiedenen Kapiteln wichtige Ansatzpunkte für die Reflektion von Problemen und Chancen in Projekten zu bieten.

Bei der Erstellung dieses Buchs haben uns Janina Flege und Awin Saeid unterstützt. Wir möchten uns für die gute Zusammenarbeit und die vielen spannenden Ideen bedanken!