

Wastian
Braumandl
von Rosenstiel



Angewandte Psychologie für das Projektmanagement

2. Auflage

Ein Praxisbuch
für die
erfolgreiche
Projektleitung

 Springer

Monika Wastian

Isabell Braumandl

Lutz von Rosenstiel (Hrsg.)

Angewandte Psychologie für das Projektmanagement

Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung

2. Aufl.

Monika Wastian
Isabell Braumandl
Lutz von Rosenstiel (Hrsg.)

Angewandte Psychologie für das Projektmanagement

Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung

Mit 32 Abbildungen und 17 Tabellen

2., aktualisierte Auflage

Monika Wastian, Dipl.-Psych.

Institut für Organisationspsychologie

Postfach 140361

80453 München

Isabell Braumandl, Dipl.-Psych., Dipl.-Oec.

Coaching- & Beratungs-Centrum Regensburg

Im Gewerbepark A 45

93059 Regensburg

Prof. Dr. Dr. Lutz von Rosenstiel, Dipl.-Psych.

Ludwig-Maximilians-Universität München

Department Psychologie

Lehrstuhl für Organisations- und Wirtschaftspsychologie

Leopoldstr. 13

80802 München

ISBN 978-3-642-19919-6 Springer-Verlag Berlin Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer Medizin

Springer-Verlag GmbH – ein Unternehmen von Springer Science+Business Media
springer.de

© Springer Medizin Verlag Heidelberg 2009, 2012

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Planung: Joachim Coch

Projektmanagement: Michael Barton, Katrin Meissner

Lektorat: Dr. Karen Strehlow, Berlin

Layout und Einbandgestaltung: deblik Berlin

Einbandabbildung: © Yuri Arcurs/shutterstock.com

Satz und Reproduktion: Fotosatz-Service Köhler GmbH – Reinhold Schöberl, Würzburg

SPIN: 80044465

Gedruckt auf säurefreiem Papier

2126 – 5 4 3 2 1 0

Geleitwort

Projekte sind größere, zeitlich befristete Aktionsbündel, die einem Plan entsprechend erfolgreich durchgeführt und abgeschlossen werden sollten. Ist das nicht der Fall, haben die Akteure oder auch andere im System Beteiligte oder Betroffene Probleme, weil Inhaltsziele nicht erreicht oder Zeitlimits und Kostenrahmen nicht eingehalten werden.

Bei der Entwicklung neuer Konzepte und Produkte, einschließlich Software und Dienstleistungen, ist das besonders prekär, da hier zu Projektbeginn zwar die Anforderungen einigermaßen klar sind, nicht aber das Ergebnis in seiner spezifischen Form. Nach etwa 15 Jahren in der industriellen Praxis und fast einer gleichen Zeitspanne in der universitären Forschung ist die aufgegriffene Thematik aus meiner Erfahrung eine der Schlüsselfragen von Erfolg oder Misserfolg in der Praxis.

Einige der Standardsituationen in der Produktentwicklung:

- Die Entwicklungsziele wurden nicht erreicht. Die Kosten sind zu hoch, wir sind zu spät dran, mit dem Geräuschpegel haben wir noch ein Problem ...
- Nach erheblichen Investitionen in das neue Softwaresystem wollen sich die erwarteten Einsparungen nicht einstellen, obwohl wir doch intensive Schulungen durchgeführt haben ...
- Wir haben jetzt zwar ein Ergebnis, doch das neu entwickelte Produkt kommt am Markt nicht an, obwohl doch alle Vorstellungen unserer Vertriebskollegen Berücksichtigung fanden ...
- Die Änderung wurde nach langen Diskussionen nun durchgeführt und keiner hat mit den neuen, daraus resultierenden Problemen gerechnet ...

Neben organisatorischen, markt- oder gesellschaftsbedingten Einflüssen sind es in den meisten Fällen Individuen oder Gruppen/Teams, die die Sachlage falsch eingeschätzt haben, Informationen nicht verständlich vermittelt oder falsch aufgenommen haben oder den »falschen« Zielen folgten.

»Human Factors« gilt als Schlagwort für die gesammelten Themenstellungen um das Verhalten von Vorgesetzten, Mitarbeitern, Teams und ganzen Organisationen. Dabei spielen Aspekte wie Führung, Motivation, Emotion, Kommunikation, Konflikte und Krisen, Angst, Kreativität und Kultur wichtige Rollen.

Es gibt »unzählige« Literatur zu vielen dieser Einzelaspekte. Es gibt immer wieder »neue Schulen« (Beratungsprodukte), die ihre Sicht mehr oder weniger missionieren und verkaufen.

Forschungsprojekte in Arbeitswissenschaften, Psychologie, Soziologie – auch im Verbund mit Ingenieurwissenschaften – haben wertvolle Erkenntnisse geschaffen, die bisher aber nur begrenzt in der Praxis wahrgenommen und umgesetzt werden. Sicherlich sind immer wieder Einzelaspekte adressiert worden, selten aber das ganzheitliche Bild aller wichtigen Aspekte mit ihren jeweiligen Wechselwirkungen.

Dieses Buch bietet wertvolle Beiträge zu allen wichtigen Aspekten erfolgreicher Projektarbeit, die in der klassischen Projektmanagementliteratur häufig nur Randthemen sind, wenn sie denn überhaupt angesprochen werden.

Prof. Dr.-Ing. Udo Lindemann

Vorwort

Die Welt wandelt sich immer rascher, und die Organisationen der Wirtschaft und Verwaltung, die ja in diesem Prozess Opfer und Täter sind, verändern sich entsprechend. Eindeutige, über Jahre stabile hierarchische Aufbauorganisationen verschwinden ganz oder verlieren an Bedeutung. Flexible Organisationsformen wie Netzwerke, Klanorganisationen oder Projektverbände treten an ihre Stelle. Dies verwundert nicht, denn die Aufgaben, die erledigt werden müssen, stellen sich in einer vielfach nicht vorhersehbaren Weise häufig neu. Kein Spezialist hat die Kompetenz, sie in ihrer Komplexität allein zu überblicken, geschweige denn, sie zu bewältigen. Entsprechend müssen Personen mit unterschiedlichem fachlichen Hintergrund und verschiedenartiger beruflicher Erfahrung interdisziplinär auf Zeit zusammenarbeiten, um die anstehenden Aufgaben zu bewältigen oder brennende Probleme zu lösen. Es kommt zu Projekten, wobei sich für deren Mitarbeiter nicht selten das besondere Problem ergibt, dass sie nicht nur innerhalb dieses Projektes, sondern zugleich in ihrer Arbeitsgruppe oder Abteilung ihren Aufgaben nachgehen müssen.

Bei der Zusammenstellung einer Projektgruppe wird in einer rationalen Weise in aller Regel darauf geachtet, dass die notwendigen fachlichen Aspekte angemessen vertreten sind, so z. B. die spezifische Kompetenz von Ingenieuren, Informatikern, Betriebswirten, Juristen etc. Ob allerdings diese Personen auch menschlich zusammenpassen, wird kaum reflektiert oder als selbstverständlich vorausgesetzt. Dabei weiß man aus der sozialpsychologischen und gruppendynamischen Forschung seit langem, dass bei der Bildung eines Teams und damit auch einer Projektgruppe bestimmte Phasen durchlaufen werden müssen, die häufig als »forming«, »storming«, »norming« und »performing« umschrieben werden. In den Betrieben oder Verwaltungsorganisationen wird aber meist relativ naiv davon ausgegangen, dass sofort mit dem »performing« begonnen wird. Das aber ist oft ein gravierender Irrtum, denn wo Menschen zusammentreffen und kooperieren sollen, gibt es Sympathie und Antipathie, Freude und Vorbehalte in der Erwartung der Kooperation, unentdeckte »Leichen im Keller«, alte, niemals ausgesprochene Verletzungen, »impression management« Einzelner, versteckte Netzwerke, die Verfolgung ganz persönlicher Interessen, Mikropolitik, die gelegentlich den Zielen des Projekts zuwider läuft – kurz: Wo Menschen kooperieren, da »menschelt« es auch. Dann aber ist Angewandte Psychologie gefragt.

Darum geht es in diesem Buch, einem Praxisbuch für eine erfolgreiche Projektleitung und eine zielführende Projektarbeit. Die mitwirkenden Autoren kennen beide Welten: die Wissenschaft, insbesondere die Angewandte Psychologie, und die Praxis, vor allem jene der Projektarbeit. Entsprechend handelt es sich bei den Autoren einerseits um renommierte Wissenschaftler, die Einblick in die Praxis haben, Projekte begleitet oder selbst darin mitgewirkt haben, und andererseits um erfahrene Praktiker der Projektarbeit, die ihr Handeln wissenschaftlich fundiert reflektieren. Und alle verbindet, dass sie Psychologen sind bzw. psychologische Ansätze in ihre Arbeit integrieren.

Entsprechend findet man in diesem Buch anwendungsnah und konkret beschrieben all jene Themen, die sich aus psychologischer Perspektive in Projekten stellen. So geht es um die Gestaltung der Prozesse, um das Management der Information, der Kommunikation und des Wissens, um das Coaching von Projekten und die entsprechende personalpsychologische Arbeit, um Einflussnahme, Einflussstrategie und die Zusammenarbeit im Projektteam sowie um das Commitment der Projektmitarbeiter zu ihrem Projekt. Besonders betont werden die Rolle des Projektleiters, seine Aufgaben als eine Führungskraft besonderer Art und die Anforderungen an das

Selbstmanagement, die an ihn gestellt werden. Da Projekten in der Regel neuartige Aufgaben gestellt werden, geht es ebenfalls um Innovation und Kreativität. Anschaulich beschrieben wird aber auch das Management von Risiken und Krisen in Projekten und durch Projekte, die besondere Problematik international zusammengesetzter Teams, spezifisch auch dann, wenn diese ortsverteilt als virtuelle Gruppen agieren.

Ein formaler Hinweis liegt uns noch am Herzen: Wir verwenden in diesem Buch aus Gründen der Lesbarkeit durchgängig die männliche Schreibweise/Form, es sind aber stets beide Geschlechter gemeint. Wenn also beispielsweise vom Projektleiter oder vom Mitarbeiter die Rede ist, dann meint dies selbstverständlich auch die Projektleiterin oder die Mitarbeiterin.

Jetzt, wo die Arbeit an diesem Buch abgeschlossen ist, sprechen wir als Herausgeber Dank aus. Dieser Dank gilt zunächst Joachim Coch vom Springer-Verlag, der das Entstehen dieses Buches engagiert, kreativ und hilfreich begleitete und uns in schwierigen Phasen wertvollen Rat zukommen ließ. Er gilt den Autoren, die trotz erheblicher Belastung nicht nur ihre Beiträge verfassten und zum Teil mehrfach überarbeiteten, sondern zugleich jene ihrer Mitautoren kritisch lasen, konstruktiv bearbeiteten und zu deren Optimierung beitrugen. Der Dank gilt aber auch denen, die die ganz konkrete Umsetzung von der Idee zum Buch unterstützten bzw. mit ihren Rückmeldungen und Kommentaren am Brückenschlag zwischen Psychologie und Projektmanagement, zwischen Wissenschaft und Praxis mitwirkten. Dies sind Susanne Bögel-Fischer, Dr. Elisabeth Fleschhut, Martin Graebisch, Irmgard Hausmann, Rafael Kirschner, Ingrid Kuhrts, Markus Lambert, Dr. Markus Mörtl, Markus Petermann, Werner Tantz, Ursula Unger, Martina Völkl und Stefan Wölkl.

Jetzt wünschen wir uns natürlich, dass dieses Buch interessierte Leser findet, denen es Hilfe bei ihrer täglichen Arbeit bietet.

München und Regensburg, im Herbst 2011
Monika Wastian
Isabell Braumandl
Lutz von Rosenstiel

Inhaltsverzeichnis

- 1 Einführung** 1
*Lutz von Rosenstiel, Isabell Braumandl,
 Monika Wastian*

A Management von Prozessen

- 2 Projektverläufe: Herausforderungen und Ansatzpunkte für die Prozessgestaltung** 21
Michael Schneider, Monika Wastian
- 3 Umgang mit Informationen und Meinungsbildung in Projekten** 41
Felix Brodbeck, Yves Guillaume
- 4 Kommunikation in Projekten** 61
Richard Streich, Jens Brennholt
- 5 Wissensmanagement für Projekte** 83
Katrin Winkler, Heinz Mandl
- 6 Projektcoaching als Weg zum erfolgreichen Projekt** 97
*Monika Wastian, Isabell Braumandl,
 Brigitte Dost*

B Management des Projektumfeldes

- 7 Personalpsychologie im Projektmanagement** 121
Klaus Moser, Nathalie Galais
- 8 Macht und Einfluss in Projekten** 145
Jutta Solga, Gerhard Blickle

C Management von Personen

- 9 Traum oder Albtraum: Zusammenarbeit in Projektteams** 167
*Simone Kauffeld, Sven Grote,
 Nale Lehmann-Willenbrock*
- 10 Commitment und Identifikation mit Projekten** 187
Rafaela Kraus, Ralph Woschée
- 11 Der Projektleiter als Führungskraft** 207
Jürgen Wegge, Klaus-Helmut Schmidt
- 12 Das Selbstmanagement des Projektleiters** 225
*Jürgen Kuhrts, Isabell Braumandl,
 Silke Weisweiler*

D Management von Innovation und Kreativität

- 13 Innovation und Kreativität in Projekten** . 247
Günter W. Maier, Ute R. Hülshager
- 14 Kreativitätstechniken** 263
Eva Traut-Mattausch, Rudolf Kerschreiter

E Management besonderer Herausforderungen: Risiken und Krisen, Diversität und Distanz

- 15 Management bei Risiken und Krisen in Projekten** 285
Wolfgang Salewski, Lutz von Rosenstiel

X Inhaltsverzeichnis

16 Projektmanagement in internationalen Teams 307
Ulrich Hößler, Walter Sponfeldner

17 Projektmanagement in ortsverteilten »virtuellen« Teams 327
Guido Hertel, Borris Orlikowski

Anhang

Autorenporträts 349

Sachverzeichnis 359

Autorenadressverzeichnis

Blickle, Gerhard, Univ.-Prof. Dr.

Universität Bonn, Institut für Psychologie,
Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie,
Kaiser-Karl-Ring 9
53117 Bonn

Braumandl, Isabell, Dipl.-Psych./Dipl.-Ök.

Coaching- & Beratungs- Centrum Regensburg
Im Gewerbepark A 45
93059 Regensburg

Brennholt, Jens, Dipl.-Wirtschaftsing.

Geschäftsführer Inhouse
Training und Consulting
Haufe Akademie GmbH & Co. KG
Detmolder Straße 204
33104 Paderborn

Brodbeck, Felix C., Prof. Dr.

Ludwig-Maximilians-Universität München,
Department Psychologie, Lehrstuhl für Organisations-
und Wirtschaftspsychologie
Leopoldstraße 13
80802 München

Dost, Brigitte, Dipl.-Psych./Dipl.-Phys.

Rißbachstraße 8
81539 München

Galais, Nathalie, Dr.

Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für
Wirtschafts- und Sozialpsychologie
Lange Gasse 20
90403 Nürnberg

Guillaume, Yves, Dipl.-Psych.

Lecturer in Organisational Behavior,
Work and Organisational Psychology Group
8th Floor SW 8017
Aston Business School
Aston University
B4 7ET Birmingham
United Kingdom

Grote, Sven, Prof. Dr.

Fachhochschule für angewandtes Management,
Fachbereich Wirtschaftspsychologie
Am Bahnhof 2
85435 Erding

Hertel, Guido, Prof. Dr.

Westf. Wilhelms-Universität Münster,
Organisations- und Wirtschaftspsychologie
Fliednerstraße 21
48149 Münster

Hößler, Ulrich, Dipl.-Psych.

Hochschule für angewandte Wissenschaften,
Fakultät für Allgemeinwissenschaften &
Mikrosystemtechnik
Postfach 12 03 27
93025 Regensburg

Hülsheger, Ute R., Dr.

Faculty of Psychology, Work and Organizational
Psychology
P.O. Box 616
6200 MD Maastricht
Netherlands

Kauffeld, Simone, Prof. Dr.

TU Braunschweig, Institut für Psychologie,
Abt. für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie
Spielmannstraße 19
38106 Braunschweig

Kerschreiter, Rudolf, Prof. Dr.

Freie Universität Berlin, Fachbereich Erziehungswis-
senschaft und Psychologie, Arbeitsbereich
Sozial- und Wirtschaftspsychologie
Habelschwerdter Allee 45
14195 Berlin

XII Autorenadressverzeichnis

Kraus, Rafaela, Prof. Dr.

Universität der Bundeswehr München,
Fakultät für Betriebswirtschaft
Werner-Heisenberg-Weg 39
85577 Neubiberg

Kuhrts, Jürgen, Dipl.-Ing.

Springbornstraße 130
12487 Berlin

Lehmann-Willenbrock, Nale, Dipl.-Psych.

TU Braunschweig, Institut für Psychologie
Spielmannstr. 19
38106 Braunschweig

Maier, Günter W., Prof. Dr.

Universität Bielefeld, Fakultät für Psychologie
und Sportwissenschaft, Arbeits- und
Organisationspsychologie
Postfach 100 131
33501 Bielefeld

Mandl, Heinz, Prof. Dr.

Ludwig-Maximilians-Universität München,
Department Psychologie
Leopoldstraße 13
80802 München

Moser, Klaus, Prof. Dr.

Universität Erlangen-Nürnberg,
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialpsychologie
Lange Gasse 20
90403 Nürnberg

Orlikowski, Borris, Dr.

Deelwisch 18
22528 Hamburg

Salewski, Wolfgang, Prof. Dr.

Reichersdorf 20
83737 Irschenberg

Schmidt, Klaus-H., Prof. Dr.

Technische Universität Dortmund,
Leibniz-Institut für Arbeitsforschung
Ardeystr. 67
44139 Dortmund

Schneider, Michael, PD Dr.

Ludwig-Maximilians-Universität München,
Institut für Soziologie
Konradstr. 6
80801 München

Solga, Jutta, Dipl.-Psych.

Universität Bonn, Institut für Psychologie,
Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie
Kaiser-Karl-Ring 9
53111 Bonn

Sponfeldner, Walter, Dipl.-Ing.

Rossbergweg 39
93466 Chamerau

Streich, Richard K., Prof. Dr.

... Comment! coaching + communication,
Geschäftsführer
Hans-Humpert-Straße 13
33102 Paderborn

Traut-Mattausch, Eva, Univ.-Prof. Dr.

Universität Salzburg, Fachbereich Psychologie
Hellbrunnerstraße 34
5020 Salzburg
Österreich

von Rosenstiel, Lutz, Prof. Dr. Dr. h. c.

Ludwig-Maximilians-Universität München,
Department Psychologie, Lehrstuhl für
Organisations- und Wirtschaftspsychologie
Leopoldstraße 13
80802 München

Wastian, Monika, Dipl.-Psych.

Institut für Organisationspsychologie
Postfach 14 03 61
80453 München

Wegge, Jürgen, Prof. Dr.

TU Dresden, Institut für Arbeits-, Organisations-
und Sozialpsychologie
Zellescher Weg 17
1062 Dresden

Weisweiler, Silke, Dr.

Ludwig-Maximilians-Universität München,
LMUexcellent – Center for Leadership and People
Management
Geschwister-Scholl-Platz 1
80539 München

Winkler, Katrin, Prof. Dr.

Hochschule Kempten
Bahnhofsstraße 61
87435 Kempten

Woschéé, Ralph, Dr.

Ludwig-Maximilians-Universität München,
Department Psychologie, Lehrstuhl für Organisations-
und Wirtschaftspsychologie
Leopoldstraße 13
80802 München

1 Einführung

Lutz von Rosenstiel, Isabell Braumandl, Monika Wastian

- 1.1 Was erwartet Sie in diesem Buch? Welchen Nutzen können Sie für den Praxisalltag im Projektmanagement ziehen? – 2**
- 1.2 Wie arbeitet die Angewandte Psychologie? – 5**
 - 1.2.1 Aufgaben der Angewandten Psychologie – 5
 - 1.2.2 Organisationspsychologie als ein Beispiel Angewandter Psychologie – 7
- 1.3 Die Bedeutung des Projektmanagements – 9**
 - 1.3.1 Wandel von Aufbau- und Ablauforganisationen – 9
 - 1.3.2 Was sind Projekte, wodurch sind sie gekennzeichnet? – 11
 - 1.3.3 Wo sind Projekte »aufgehängt« und wie werden sie gemanagt? – 13
- 1.4 Welche Rolle spielt die Organisationspsychologie als Wissenschaft und welche spielen die Organisationspsychologen dabei in der Praxis des Projektmanagements? – 15**
- 1.5 Literatur – 17**



Der Verlauf und der Erfolg von Projekten hängen wesentlich von den Menschen ab, welche Projektprozesse gestalten bzw. über deren Ergebnisse befinden. Umgekehrt beeinflussen die Anforderungen und Rahmenbedingungen von Projekten auch das Erleben und Verhalten der Projektbeteiligten. Die Projektarbeit und das Projektmanagement sind deshalb ein Anwendungsfeld der Angewandten Psychologie. Das Kapitel gibt einen Überblick über den Inhalt des vorliegenden Buchs, erläutert die Aufgaben von Angewandter und Organisationspsychologie sowie die Bedeutung des Projektmanagements in modernen Organisationen – und welche Rolle die Psychologie im Projektmanagement spielt.

1.1 Was erwartet Sie in diesem Buch? Welchen Nutzen können Sie für den Praxis- alltag im Projektmanagement ziehen?

Projekte sind seit vielen Jahren »Normalität« in Wirtschaft, Wissenschaft und Öffentlichen Dienst. Häufig scheitern jedoch Projekte, erreichen ihre Ziele nur zum Teil oder erkaufen den Erfolg mit heftigen zwischenmenschlichen Spannungen und Konflikten – u. a. deshalb, weil man psychologische Einflussgrößen nicht bedachte. Wichtige fachliche Ratgeber und Ausführungen dazu sind vom Büchermarkt nicht mehr weg zu denken. Und zunehmend werden Themen rund um die Psychologie – also das Erleben und Verhalten von Menschen – aufgegriffen, vorrangig ging es dabei bisher um Führung und Kommunikation.

Mit diesem Buch liegt eine darüber hinausreichende, systematische, praktisch und wissenschaftlich fundierte Auseinandersetzung mit den vielfältigen psychologischen Facetten im Projektmanagement vor. Auf der Basis aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse und konkreter Fallbeispiele aus dem Projektmanagement werden Anregungen für die Umsetzung und Optimierung in der täglichen Projektpraxis gegeben. Ausgehend von typischen Problemen im Projektalltag haben sich 33 Autoren mit 17 verschiedenen psychologischen Themenfeldern beschäftigt; die thematische Auseinandersetzung erfolgt in jedem Kapitel auf gleiche Weise – im Sinne der praktischen Übertragbarkeit – weitestgehend mit folgender Gliederung:

- Das Problem,
- Hintergrund und Relevanz aus psychologischer Sicht,
- Ansatzpunkte für Verbesserungen.

Abbildungen, Tabellen und Fallbeispiele tragen zur Verständlichkeit der Ausführungen bei. Marginalien in der Seitenspalte verschaffen einen schnellen Überblick und erleichtern das rasche Navigieren durch den Text.

Was erwartet Sie in diesem Buch?

Abschnitt A: Management von Prozessen

Im ersten Abschnitt A (► Kap. 2 bis 6) steht das Management von Prozessen im Mittelpunkt:

Im **Kap. 2 (Schneider & Wastian)** geht es um typische Projektprozesse, um die Höhen und Tiefen in Projekten und um Ereignisse, die in den verschiedenen Phasen zu Korrekturen und Nachbesserungen zwingen. Kritische Einflussfaktoren auf den Projektverlauf werden genauer betrachtet und praktische Ansatzpunkte für Prozessoptimierungen herausgearbeitet.

Kap. 3 (Brodtbeck & Guillaume) beschäftigt sich damit, wie mit Informationen und Meinungsbildung in Projekten umgegangen wird, welche Konsequenzen damit für den Projektalltag verbunden sind, wie es zu Prozessverlusten kommt und welche Optimierungsansätze zu Prozessgewinnen führen.

Kap. 4 (Streich & Brennholt) fokussiert auf die Kommunikation in Projekten, interessante Modelle und typische Kommunikationsstrukturen, die Ursachen erfolgloser oder missverstandener Kommunikation und setzt genau dort mit Optimierungsempfehlungen für den Projektalltag an.

Kap. 5 (Winkler & Mandl) zeigt auf, wie mit einem sinnvollen Wissensmanagement in Projekten von Beginn an ganz gezielt Einfluss auf die einzelnen Etappen und schließlich auf den Projekterfolg insgesamt genommen werden kann. Es werden erfolgreiche Methoden zur Umsetzung im Berufsalltag erläutert.

Kap. 6 (Wastian, Braumandl & Dost) legt den Schwerpunkt auf Projektcoaching – einer wirkungsvollen psychologischen Methode zur Gestaltung und Begleitung von Projektprozessen und Personen im Projektalltag. Es beschreibt, was Projektcoaching ist, wie es wirkt und wie bzw. wann es eingesetzt werden kann, um die Projektbeteiligten zu unterstützen und Projekte zum Erfolg zu führen.

Abschnitt B: Management des Projektumfelds

Im zweiten Abschnitt B (► Kap. 7 und 8) steht mit dem Human Resource Management und Netzwerken das Projektumfeld im Mittelpunkt:

Faktoren der Teameffektivität und Autoritätskonstellationen im Projektmanagement, Kompetenzanforderungen an Projektleiter, die wichtig für deren Auswahl und Ernennung sind, sowie die Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern werden in **Kap. 7 (Moser & Galais)** thematisiert.

In **Kap. 8 (Solga & Blickle)** stehen Aspekte der bewussten und unbewussten Machtausübung in Projekten und im Projektnetzwerk im Vordergrund. Es geht um die gezielte Einflussnahme in diesem Netzwerk, um Ursachen für politische Prozesse und politisches Verhalten in Projekten sowie um deren Auswirkungen auf den Projektverlauf und das -ergebnis.

Abschnitt C: Management von Personen

Im dritten Abschnitt C (► Kap. 9 bis 12) steht das Management von Personen in Projekten im Mittelpunkt:

Das Management von Prozessen

Das Management des Projektumfelds: HRM und Netzwerke

Das Management von Personen