
Projektmanagement

Marcel Schütz • Pia Lehmkuhl
Heinke Rübken • Etienne Witte

Projektmanagement

Eine Einführung aus sozial- und
organisationswissenschaftlicher Sicht



Springer Gabler

Marcel Schütz
Northern Business School
Hamburg, Deutschland

Pia Lehmkuhl
Carl von Ossietzky Universität
Oldenburg, Deutschland

Heinke Röbbken
Carl von Ossietzky Universität
Oldenburg, Deutschland

Etienne Witte
BA Business Advice GmbH
Oldenburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-34840-3 ISBN 978-3-658-34841-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-34841-0>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Ulrike Loercher

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Mit diesem Buch wird der Versuch einer organisations- und sozialwissenschaftlichen Perspektive auf das Projektmanagement unternommen. Darunter verstehen wir eine solche Betrachtung, die den ‚sozialen Faktor‘, also insbesondere Verhaltensangelegenheiten, Führungsstrukturen und Beziehungen in Projekten und Organisationen akzentuiert. Dabei haben wir einen größeren Zusammenhang an Einzelthemen im Blick, die nach und nach vorgestellt und anhand ihrer Projektrelevanz diskutiert werden: Wie geht man in Projektarbeiten mit dem Inoffiziellen um? Wie entstehen und festigen sich Netzwerke zwischen Personen? Welche Rolle spielen das Wissen und der Lernprozess in Projekten? Wie werden Projekte durch institutionelle Vorgaben und Erwartungen beeinflusst?

Eine solch ‚bunte‘ Themenzusammenstellung lässt sich, etwas salopp, sicher mit einem Begriff beschreiben, der in der Sozialforschung einige Prominenz erfahren hat: der losen Kopplung. Die verschiedenen Optiken der Projektarbeit folgen in ihrem Aufbau keiner fixen Reihung. Die Anordnung hätte auch ganz anders realisiert werden können, da die Themenabschnitte keine sukzessive Entwicklung ergeben, sondern für sich stehende und abgeschlossene (Teil-)Einführungen bieten wollen. Gewisse Ähnlichkeit mit einer Überblicksvorlesung ist durchaus nicht unbeabsichtigt gewesen. Das Buch kann – in der Hand von Lehrenden – passend als Semesterlektüre eingesetzt werden und von Woche zu Woche in einzelne Dimensionen sozialwissenschaftlicher Betrachtung von Projekten einführen. Oder die einzelnen Kapitel werden selektiv herangezogen; etwa wenn es um besondere didaktische Vertiefungen oder um einen bestimmten Aspekt der Projektarbeit in Organisationen geht – zum Beispiel die Personalführung, der Umgang mit Wissen, die Abläufe der Vernetzung oder die Organisationskultur im Mittelpunkt stehen. Somit kann das Buch auch für verschiedene Studienmodule bzw. -fächer als Nachschlagehilfe herangezogen werden. Daraus folgt, dass feststehende Lesewege nicht bestehen. Es ist ohne Weiteres möglich, in der Mitte, zum Ende oder mit dem Anfang der Lektüre zu beginnen.

Unser Anliegen war es, aus unserer Sicht wichtige Aspekte des umrissenen Themenfeldes zusammenzutragen und mit der Form der Projektierung von Organisationen gewissermaßen in Dialog zu bringen. Eine solche Auswahl im Team ist eine soziale Setzung. Sie ist unmöglich komplett, nicht mal im weiteren Sinne. Persönliche, fachliche und theoretische Schwerpunkte kommen hierbei ebenso zum Tragen wie Überlegungen, die sich auf

die Prägnanz und eine geeignete Vermittlung des Wissensstoffs beziehen. Drei der AutorInnen forschen maßgeblich über/in Organisationen, insbesondere Bildungs- und Sozialinstitutionen sowie Firmen und Verwaltungen. Die dafür genutzten Methoden und Erkenntniswege spiegeln sich auch in diesem Buch wider, wenngleich die AutorInnen ihr Vorgehen bezüglich Umfang, Anschaulichkeit und Verständlichkeit des Inhalts didaktisiert haben und individuell unterschiedliche Handschriften einbringen, die insoweit angeglichen wurden, wie es zur Kompatibilität erforderlich schien. Eigene Stile und Hervorhebungen bleiben erhalten, in Teilen auch in der Bewertung einzelner theoretischer und praxisbezogener Annahmen, denen – wie für Autorenteams nur verständlich – auch unterschiedliche Sichtweisen und Einschätzungen zugrundeliegen können, die nebeneinander stehen. Bei alledem wurde darauf geachtet, die Ausführungen für ein breites, vor allem (noch) lernendes Publikum aufzubereiten. Schließlich ist die Erstellung eines solchen Projektbuchs ja selbst als Projekt aufzufassen, da mit erhöhtem Aufwand verschiedene, interdisziplinäre Sichtweisen und Expertisen miteinander abgestimmt und auf die Erstellung eines gemeinsamen Produkts ausgerichtet werden müssen. Dies erfordert Kompromissfähigkeit, gegenseitige kritische Wahrnehmung und die Bereitschaft, die eigenen fachlichen Darstellungen im Sinne einer nachvollziehbaren Aufbereitung einzupassen.

Das Buch ist als ‚sozial interessierte‘ Ergänzung bestehender betriebswirtschaftlicher und technischer Einführungen angelegt. Dies erfordert unseres Erachtens genauere Anpassungen in der didaktischen Struktur. Mit Blick auf eine heterogene Leserschaft an Projekt-EinsteigerInnen im Bachelor- und Masterstudium wurde jedem Kapitel ein kurzes Abstract vorangestellt, das Grundzüge des jeweiligen Thementeils kurz zusammenfasst. Eine solche Auswahl bietet einen Einblick, sie kann aber natürlich die vollständige, zusammenhängende Lektüre nicht ersetzen. Ferner wurden zu jedem Kapitel Vermittlungspunkte definiert. Mit diesen sprechen wir unsere LeserInnen direkt an, indem wir hervorheben, was nach der Lektüre mindestens verstanden worden sein sollte. Die LeserInnen können hiermit selbst prüfen, ob sie den aufgestellten Punkt nachvollziehen können oder ggf. nochmals in die Lektüre einsteigen. Die Vermittlungspunkte bieten also einen gewissen Abgleich bezüglich des beabsichtigten Lernergebnisses. Hieran anschließend ergänzen in jedem Kapitel Fragen zur Festigung (Reproduktion) und Vertiefung (Vernetzung und Transfer) des erworbenen Wissens. Die Fragen sollen zentrale Aussagen der Kapitel in Erinnerung rufen und mit kleinen Übertragungen auf die Praxis und Denkanstößen die weitere Reflexion zum Projektmanagement anregen. Alle Kapitel sind mit Merkstellen („Kurz gefasst ...“) versehen, um ausgewählte zentrale Aussagen des Textes durchgängig noch einmal punktuell abzuheben.

Auch aufgrund der unterschiedlichen Wirkungsbereiche der AutorInnen und dementsprechend eingeschränkter zeitlicher Verfügbarkeiten waren wir selbst mit einigen Umlanungen und Verzögerungen beschäftigt, wie sie in Projekten nur allzu oft anzutreffen sind. Nicht zuletzt hatte eine sattem bekannte pandemische Lage den Arbeitsfortschritt erlahmt und vorübergehend anderweitige Prioritätensetzungen erzwungen. Das Spannende beim Erlernen und Vermitteln der Projektarbeit könnte insofern nicht zuletzt darin bestehen, die

weiteren Ausführungen gelegentlich auch auf die eigene Erarbeitung und manche Konfrontation mit dem Unerwarteten und erforderliche Planänderungen zu beziehen. Allzumal, wenn eine bis dahin unübliche gruppenförmige bzw. Team-Konstellation erforderlich wird und ein gewisser Harmonisierungsaufwand anfällt. Mit dem vorliegenden Buch hoffen wir, dem Interesse an der Projektarbeit trotz oder vielleicht gerade wegen manch markanter Tücken und Fallstricke zumindest nicht im Wege zu stehen. Bestenfalls kann sogar weit mehr als das erreicht werden. Für Rückmeldungen und mögliche Anregungen werden die AutorInnen dankbar sein.

Hamburg und Oldenburg, Deutschland
Oktober 2021

Marcel Schütz
Heinke Rübken
Pia Lehmkuhl
Etienne Witte

Inhaltsverzeichnis

- 1 Projektmanagement: Einführung in eine organisations- und sozialwissenschaftlich konturierte Perspektive 1**
Marcel Schütz, Heinke Röbbken, Pia Lehmkuhl und Etienne Witte

- 2 Strukturelle Grundlagen der organisatorischen Projektierung 5**
Marcel Schütz
 - 2.1 Zusammenfassung 6
 - 2.2 Elementare Merkmale von Organisationen 6
 - 2.3 Etymologische und historische Aspekte 11
 - 2.4 Programmatisch-konzeptionelle Aspekte. 17
 - 2.5 Koordination und Disposition: Grundformen des Projektmanagements . . . 22
 - 2.6 Personalfragen: Mitgliedschaftserwartungen und Mitarbeit in Projekten. . . . 27
 - 2.7 Fazit 32
 - Literatur. 33

- 3 Klassische und neuere Grundlagen des Projektmanagements: Konzepte, Methoden und Instrumente 39**
Etienne Witte
 - 3.1 Zusammenfassung 39
 - 3.2 Hinführung und Kapitelüberblick 40
 - 3.3 Einordnung: Projekt und Kernmerkmale 42
 - 3.4 Aspekte und Dimensionen des Projektmanagements 45
 - 3.5 Projektmethoden 50
 - 3.6 Projektablauforganisation und -phasen 53
 - 3.7 Aufbauorganisation und Kommunikationsstruktur 58
 - 3.8 Projektmanagement-Werkzeuge 66
 - 3.8.1 Phasenübergreifende Projektwerkzeuge 68
 - 3.8.2 Projektvorbereitung 71
 - 3.8.3 Projektumsetzung. 72
 - 3.9 Fazit 75
 - Literatur. 77

4	Lernen, Wissen und Innovation in Projekten.	79
	Pia Lehmkuhl	
4.1	Zusammenfassung	79
4.2	Projekte als Katalysatoren von Innovationen: Lernverhalten in projektierten Organisationen	80
4.3	Organisationstheoretische Fundierung: Projektverständnisse im Vergleich.	84
4.4	Innovation vs. Stabilität: Die „Janusköpfigkeit“ der Projektorganisation.	86
4.5	Fallskizze: Über projektinitiiertes Lernen und Wissen der deutschen Hochschullandschaft	90
4.6	Fazit	92
	Literatur.	93
5	Informale Ordnung: Organisations- und Projektkultur(en)	95
	Marcel Schütz	
5.1	Zusammenfassung	96
5.2	Einstieg	96
5.3	Erwartungsbildung: Aneignung organisationaler Kultur	99
5.4	Symbol- und Bildsprache rund um Organisationskultur	101
5.5	Organisatorische Regelabweichungen	103
5.6	Einschränkungen und Hürden	104
5.7	Kultur und Organisations- bzw. Projektrisiken	106
5.8	Rahmenbedingungen und Gestaltungszugriffe	108
5.9	Fallskizze: Organisations- und Projektkulturen im Reibungsprozess	110
5.10	Fazit	111
	Literatur.	112
6	Personal im Projekt: Besonderheiten und Anforderungen.	115
	Pia Lehmkuhl und Marcel Schütz	
6.1	Zusammenfassung	115
6.2	Personalmanagement als Projektfunktion	116
6.3	Führung und Motivation in Projekten	119
6.4	Personalbeschaffung	126
6.4.1	Quellen der Personalbeschaffung.	127
6.4.2	Beschaffungswege	130
6.4.3	Auswahlinstrumente	133
6.4.4	Zur eignungsdiagnostischen Qualität von Personalauswahlverfahren	136
6.5	Personalentwicklung	137
6.6	Projktgerechtes ExpertInnenmanagement	140
6.7	Fazit	143
	Literatur.	145

7 Soziale Netzwerkanalyse und ihr Beitrag in der Projektarbeit	147
Heinke Röbbken	
7.1 Zusammenfassung	147
7.2 Besonderheiten von Netzwerken	148
7.3 Konzepte der sozialen Netzwerkanalyse	150
7.4 Soziales Kapital	157
7.5 Die Stärke schwacher Beziehungen	159
7.6 Steuerung von Projekt-Netzwerken: Die 4 R's	161
7.7 Spannungsfelder in Projekt-Netzwerken	164
7.8 Fazit	166
Literatur	167
8 Globale Angleichung von Projektstrukturen und die Rolle der institutionellen Effekte	169
Heinke Röbbken	
8.1 Zusammenfassung	169
8.2 Instrumentelle versus institutionelle Projektperspektive	170
8.3 Institutionalisierung von Projekten	173
8.4 Projekte als Legitimitätsfassade	175
8.5 Isomorphismus	176
8.6 Entkopplung von Projekten	179
8.7 Zum strategischen Umgang mit Erwartungen, Pflichten und Zwängen im Projektmanagement	181
Literatur	184
9 Fazit – Projekte als organisatorische Binnensysteme und der Blick auf den ‚sozialen Faktor‘	187
Marcel Schütz, Pia Lehmkuhl, Heinke Röbbken und Etienne Witte	