

Projektmanagement

Erfolgreicher Umgang mit Soft Factors

Andreas Huber, Beate Kuhnt
und Markus Diener

v/d/f

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
Dank	6
Abbildungsverzeichnis	12
1 Einleitung	14
2 Grundlagen der Führung sozialer Prozesse	20
2.1 Zunehmende Bedeutung der Soft Factors	21
2.1.1 Das Projekt und seine Charakteristiken	21
2.1.2 Entwicklung des Projektmanagements	23
2.1.3 Die Herausforderung der Soft Factors	28
2.1.4 Drei primäre Prozesse im Projekt	31
2.2 Das Modell der Führung sozialer Prozesse	33
2.2.1 Aufgaben der sozialen Projektführung	33
2.2.2 Soziale Erfolgsfaktoren	36
2.2.3 Ansatzpunkte der sozialen Projektführung	37
2.3 Praktiken im Projekt	39
3 Etablierung	42
3.1 Das Projekt als soziales System	45
3.1.1 Das soziale System nach Luhmann	47
3.1.2 Das Projekt als soziales System	49
3.1.3 Komplexitätsreduktion	50
3.1.4 Selbstreferenz und Selbststeuerung	51
3.1.5 Die operative Geschlossenheit	53
3.1.6 Grenzerhaltung	54
3.1.7 Strukturelle Koppelung	56
3.1.8 Beobachtung	58
3.1.9 Fazit für Projekte	60
3.2 Der soziale Erfolgsfaktor Macht	61
3.2.1 Machtbeziehungen	62
3.2.2 Machtquellen	65
3.2.3 Formelle Machtquellen in Projekten	67



3.2.4	Informelle Machtquellen in Projekten	68
3.2.5	Bedeutung von Macht in der Etablierung	70
3.3	Praktik: Projektumfeldanalyse (PUA)	73
3.3.1	Analyse der Anspruchsgruppen – ADA	74
3.3.2	Analyse Potenzieller Probleme (APP)	77
3.3.3	Monitoring und Massnahmenplanung (MMP)	80
3.4	Praktik des systemischen Fragens	82
3.4.1	Haltung in der fragenden Gesprächsführung	82
3.4.2	Fragetechniken	83
3.5	Praktik des systemischen Interviews	87
3.5.1	Interviewdesign	88
3.5.2	Erstellung Leitfaden	89
3.5.3	Durchführung des Interviews	91
3.5.4	Auswertung eines Interviews	92
3.6	Zusammenfassung	94
4	Konstituierung	96
4.1	Konstruktivistische Sichtweise	99
4.1.1	Wirklichkeitskonstruktionen in der Konstituierung	101
4.1.2	Beobachtung der Beobachtung	102
4.1.3	Zeitkonstruktionen	104
4.1.4	Aufrechterhaltung der Konstituierung	105
4.2	Der soziale Erfolgsfaktor Identität	107
4.3	Identitätsstiftende Praktiken	109
4.3.1	Ausdifferenzierung der Teamrollen	109
4.3.2	Aufheben des Modellmonopols	111
4.3.3	Visualisierung von Identität	112
4.3.4	Etablierung einer Feedback-Kultur	114
4.4	Praktik zur Gestaltung kommunikativer Räume	115
4.4.1	Das Primat des kommunikativen Raumes	115
4.4.2	Die Dimensionen des kommunikativen Raumes	116
4.5	Praktik des Kick-off-Workshops	120
4.5.1	Vorbereitung des Workshops	120
4.5.2	Durchführung des Kick-off-Workshops	122
4.6	Zusammenfassung	129
5	Steuerung	132
5.1	Der soziale Erfolgsfaktor Zusammenarbeit	134
5.1.1	Ansatzpunkte der Steuerung der Zusammenarbeit	135
5.1.2	Formen der Kooperation	137
5.1.3	Kooperation und Koordination	139

5.2	Feedback und Monitoring	145
5.2.1	Feedback bei agilen Methoden	146
5.2.2	Feedback in der Projektführung	147
5.2.3	Monitoring und Feedback	149
5.2.4	Inhaltliches Monitoring und Projektcontrolling	150
5.3	Praktik des sozialen Monitorings	152
5.3.1	Was verstehen wir unter sozialem Monitoring?	152
5.4	Praktik der Intervention in Projekten	157
5.4.1	Interventionstheorie I: Was ist eine Intervention?	157
5.4.2	Interventionstheorie II: Der Interventionszyklus	159
5.4.3	Interventionstheorie III: Interventionsdimensionen	163
5.4.4	Reflexionssystematik	166
5.5	Zusammenfassung	168
6	Abschluss	170
6.1	Soziale Erfolgsfaktoren Wissen und Lernen	172
6.1.1	Wissen und Lernen	173
6.1.2	Lernen	178
6.2	Wissen und Lernen in Projekten	179
6.2.1	Wissensflüsse in Projekten	179
6.2.2	Die Wissensspirale in Projekten	181
6.2.3	Phasenorientiertes Wissensmanagement	184
6.2.4	Die Rolle der sozialen Führung	186
6.3	Praktik des Kick-out-Workshop	188
6.3.1	Der Kick-Out-Workshop	189
6.3.2	Techniken der Reflexion und Evaluation	191
6.3.3	Feiern und Belohnen	194
6.3.4	Verankerung	195
6.4	Zusammenfassung	196
7	Praktiken der sozialen Projektführung	198
7.1	Notwendigkeit der sozialen Führung	199
7.2	Soziale Praktiken – Zusammenfassung und Übersicht	200
7.3	Schlussbetrachtungen	209
	Literaturverzeichnis	212
	Glossar	220
	Stichwortverzeichnis	228
	Die Autoren	232