Markus Hofer

Project-Leadership

So entwickeln Sie sich vom Projektmanager zum Project-Leader

Springer Gabler

Project-Leadership

Markus Hofer

Project-Leadership

So entwickeln Sie sich vom Projektmanager zum Project-Leader

Springer Gabler

Markus Hofer
ProX Consult GmbH
Graz, Österreich

ISBN 978-3-662-70244-4 ISBN 978-3-662-70245-1 (eBook)
https://doi.org/10.1007/978-3-662-70245-1

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über https://portal.dnb.de abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2024

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 jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.
Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen 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.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Vorwort

Ich habe das große Glück, seit über 20 Jahren in Projekten und an Projektorganisationen zu arbeiten. Meine Teams haben in den vergangenen Jahren dabei über 1000 Projekte abgeschlossen. Vielen Projektmanagern durfte ich im Rahmen von Trainings und Coachings die Grundlagen des Projektmanagements vermitteln und sie zu herausragenden Projekt- und Programmmanagern entwickeln. Rückblickend auf diese Erfahrung zeigt sich, dass ein grundlegendes Verständnis und Wissen über Projektmanagement-Methoden essenziell sind. Dabei spielt die Methodik, ob PMI, IPMA, Prince2 oder andere eine untergeordnete Rolle. Viel wichtiger ist die stringente Anwendung der Methodik. Je komplexer Projekte werden, je internationaler die Teams sind und umso umfangreicher die Projekte sind, umso weniger hängt der Erfolg von der Methodik ab. Es ist die Art und Weise, wie ein Projektmanager ein Projektteam führt. Wie man es schafft, die Projektziele nicht nur zu erreichen, sondern sogar zu übertreffen. Wie es einem gelingt, in einer scheinbar aussichtslosen Situation, beispielsweise in einer Projektkrise, das Team durch diese Krise zu führen und das Projektteam am Ende die Ziele erreicht.

Viele Studien zeigen mittlerweile, dass Leadership in Projekten die Fähigkeit ist, welche Projekte zum Erfolg führt. Diese Studien zeigen auch, dass es jene Fähigkeit ist, die noch viel stärker entwickelt werden muss. Längst geht es damit nicht mehr um das reine Methoden-Wissen, sondern um Leadership.

Durch meine Erfahrung und den jüngsten Studien zu dem Thema Leadership in Projekten ist es mir ein Anliegen, den Fokus auf Leadership zu lenken. Mit dem vorliegenden Buch möchte ich deshalb nicht nur informieren. Es soll Sie als Leser auch inspirieren und Ihnen helfen, Ihr Leadership in Ihren Projekten zu reflektieren. In allen Kapiteln des Buches werden Sie Anregungen finden, die Sie direkt in Ihren Projekten anwenden können. Dabei ist es irrelevant, ob Sie Projektmanager oder Führungskraft in einer Organisation sind. Auch als Führungskraft wird man regelmäßig mit Projekten konfrontiert, ob im operativen Umfeld oder im Rahmen von Veränderungsprojekten. Lesen Sie das Buch, aber kommen Sie bei Bedarf immer wieder auf einzelne Kapitel zurück. Seine eigenen Leadership-Skills zu entwickeln, ist weder eine Einbahnstraße noch ist es vergleichbar mit dem Lernen der Projektmanagement-Methodik. Einmal erlernt, gilt es als verstanden und

kann direkt angewendet werden. Leadership-Skills zu entwickeln ist mehr als ein iterativer Prozess zu verstehen, der kontinuierlich befeuert werden muss. Leadership Skills zu entwickeln ist wie eine lange Reise und diese Reise beginnt jetzt.

Meine Vision ist, dass das eigentliche Projektmanagement etwas mehr in den Hintergrund gerät und Projekt-Leadership in den Vordergrund. Nach 70 Jahren Methodik, beginnend mit der 1. Stufe des Projektmanagements im Jahr 1958, ist es nun Zeit, sich mehr auf Leadership zu konzentrieren, da es das ist, was nun gebraucht wird. Die Welt benötigt keine neuen Checklisten und Vorgehensmodelle. Derer gibt es genug. Dagegen ist meine Vision, in einigen Jahren auf den Visitenkarten, auf den LinkedIn-Profilen, in den E-Mail-Signaturen „Project-Leader“ anstatt „Projektmanager“ zu lesen.

Die Welt ist voll von Managern, die die Regeln und Prozess befolgen. Wir benötigen mehr Leader, die die Welt von morgen formen.

„Management is doing things right; leadership is doing the right things.“ [1]

Vor allem im Projektmanagement ist es wichtig, dass man sich auf Fakten konzentriert. „Know your numbers“ oder auf Deutsch, „Kenne deine Zahlen“ ist ein bekannter Spruch im Projektmanagement und verdeutlicht, wie wichtig es ist, den aktuellen Status des Projektes zu kennen. Denselben Standard möchte ich in diesem Buch anwenden, wodurch Sie als Leser zu allen Zahlen entsprechende Quellenangaben finden. Es ist mir wichtig, dass Argumente mit entsprechenden Studien begründet sind.

Bedanken möchte ich mich vorrangig bei all jenen, die mich im Rahmen der Entwicklung dieses Buches unterstützt haben. Allen voran den vielen Interviewpartnern, die mir Einblick in ihre Leadership-Philosophie gaben. Danke an Daniel Bierut, Patrick Koch, Maike Limbrock, André Nuber, Sabrina Rottal, Peter Salbrechter, Buruk Sen und Patricia Tullius.

Das Buch ist in vier große Kapitel unterteilt. Im ersten Kapitel werden wir verstehen, welche Relevanz Projekte global haben. Projekte sind längst keine Nebenerscheinungen in Unternehmen, sondern der Motor für Transformation und Kern der Wertschöpfung vieler Unternehmen. Projektmanagement-Methoden und Leadership spielen dabei eine entscheidende Rolle. Für den weiteren Verlauf des Buches ist es wichtig zu verstehen, wo die Unterschiede im Management und in Leadership liegen. Erst auf der Basis wird deutlich, welchen Einfluss Leadership auf den Projekterfolg hat.

Im zweiten Kapitel widmen wir uns dem Projektmanager, den wir von da an in den Project-Leader umbenennen. Wenn Sie Projektmanager oder Führungskraft sind, geht es damit um Sie als Person. Es sind die Eigenschaften, die man als Project-Leader mitbringen und entwickeln sollte. Leadership startet immer bei einem selbst. Fühlen Sie sich damit angesprochen.

Die sechs essenziellen Faktoren für herausragendes Leadership werden im dritten Kapitel vorgestellt. Weg vom Ich und hin zum Projektteam.

Im letzten Kapitel beleuchten wir die projektorientierte Organisation. Letztlich ist jedes Projekt in ein Unternehmen, in eine Organisation, eingebettet. Diese trägt ebenso zum Erfolg des Projektes bei und man kann als Project-Leader auch hier durch Leadership positiv einwirken.

Zusätzlich zu den Inhalten im Buch finden Sie zahlreiche Online-Inhalte, auf die im Buch immer wieder verwiesen werden, unter https://www.prox-consult.com/project-leadership.

Herzlichst, Ihr
Graz, Österreich,
2024

Markus Hofer

Literatur

1. Drucker, P. (2005). Managing oneself. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2005/01/managing-oneself. Zugegriffen am 20.06.2024.

Inhaltsverzeichnis

1 Project-Leadership 1
1.1 Projekte als Motor der Wirtschaft 5
1.2 Management und Leadership 12
1.3 Leadership 19
1.3.1 Modelle und Theorien 21
1.3.2 Leadership in Projekten 28
1.4 Projektorganisationsformen und Leadership 31
1.4.1 Projektorganisation 32
1.4.2 Projektmanagement-Standards und Leadership 35
Literatur 43

2 Der Project-Leader 45
2.1 Rollen eines Project-Leaders 47
2.1.1 Der Project-Leader als Visionär 49
2.1.2 Der Project-Leader als Kommunikator 50
2.1.3 Der Project-Leader als Innovator 52
2.1.4 Der Project-Leader als Positiver Anker 52
2.1.5 Der Project-Leader als Stratege 53
2.1.6 Der Project-Leader als Wegbereiter 54
2.1.7 Meine Rollen 56
2.2 Kompetenzen als Project-Leader 57
2.2.1 Kommunikation 58
2.2.2 Motivation 60
2.2.3 Vertrauen 61
2.2.4 Teams 63
2.2.5 Emotionale Intelligenz 64
2.2.6 Kulturelle Intelligenz 66
2.2.7 Zukunft der Kompetenzen 68

2.3 Projekte erfordern andere Eigenschaften 69
2.3.1 Situation im Projekt 70
2.3.2 Komplexität eines Projektes 71
2.3.3 Projektorganisation 72
2.4 Führen ohne Führungsfunktion in der Linie 73
2.5 Agilität und Agile Leadership 74
2.6 Das eigene Mindset 79
2.6.1 Fixed-Mindset vs. Growth-Mindset 80
2.6.2 Entwicklung eines Growth-Mindsets 81
2.6.3 Growth-Mindset im Team entwickeln 83
2.7 Lead by Example 85
2.8 Der Projektmanager als Coach 88
2.8.1 Coaching im beruflichen Kontext 88
2.8.2 Coaching in der Praxis eines Project-Leaders 90
2.9 Meine Transformation 92
Literatur 95

3 Die 5 Faktoren für herausragendes Leadership 99
3.1 Die Projekt-Vision 100
3.1.1 Die Vision ist stärker als alles andere 101
3.1.2 Das Projekt-Vision-Board 102
3.1.3 Meine Projekt-Vision 108
3.2 Die Kultur 111
3.2.1 Unternehmenskultur 111
3.2.2 Sub-Kultur in Projekten 114
3.3 High-Performance-Teams bilden 117
3.3.1 Merkmale eines High-Performance-Teams 118
3.3.2 Mitarbeiter-Auswahl 120
3.3.3 Teambuilding in Projekten 120
3.3.4 Rollen und Verantwortlichkeiten schaffen 126
3.3.5 Der Projekt Team-Canvas 128
3.3.6 Externe Mitglieder einbinden 132
3.3.7 Mein High-Performance-Team 133
3.4 Team führen 135
3.4.1 Kernelemente guter Teamführung 136
3.4.2 Virtuelle Teams führen 141
3.4.3 Health-Check in Teams 147
3.4.4 Mein Team führen 149
3.5 Sich selbst führen 151
3.5.1 Selbstmanagement und Selbstführung 152
3.5.2 Effektiv durch delegieren 154
3.5.3 Mich selbst führen 155
Literatur 157

4 Projektorientierte Unternehmen 159
4.1 Erfolgreiche Projekte in erfolgreichen Unternehmen 161
4.2 Projektfokus messbar machen 164
4.3 Organisation 165
4.4 Prozesse 167
4.5 Tools 168
4.6 Menschen 169
4.7 Mein Unternehmen messen 170
Literatur 171

5 Schluss 173
5.1 Weitere Tools zur Unterstützung von Leadership 174
5.2 Wie KI Leadership verändert 175
5.2.1 Auswirkung auf Führungskräfte und Project-Leader 175
5.2.2 Auswirkung auf Mitarbeiter und Teams 176
5.3 Mit Leadership einen positiven Beitrag leisten 177
Literatur 178

Stichwortverzeichnis 181

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1 F&E-Ausgaben in Billionen USD. (Quelle: in Anlehnung an OECD 2024) 8
Abb. 1.2 Mitarbeiter Engagement. (Quelle: in Anlehnung an Gallup 2024) 15
Abb. 1.3 Golden-Circle (R). (Quelle: Simon Sinek 2024) 19

Abb. 2.1 Kommunikationskanäle. (Quelle: Eigene Darstellung) 51
Abb. 2.2 Project-Leader Kompetenzen. (Quelle: Eigene Darstellung) 57
Abb. 2.3 Stacey-Matrix. (Quelle: in Anlehnung an Stacey 2000) 71
Abb. 2.4 Projektmanagement-Standards und deren Anwendung. (Quelle: in Anlehnung an Project Management Institute) 76
Abb. 2.5 Unterschied fixed-mindset zu growth-mindset. (Quelle: in Anlehnung an Dweck) 81

Abb. 3.1 Projekt-Vision-Board. (Quelle: Eigene Darstellung) 103
Abb. 3.2 Zusammenhang Projekt-Vision-Board und Projekt-Charter. (Quelle: Eigene Darstellung) 106
Abb. 3.3 Projekt-Vision-Board eines IT-Projektes. (Quelle: Eigene Darstellung) 107
Abb. 3.4 Team-Canvas. (Quelle: Eigene Darstellung) 129
Abb. 3.5 Team-Canvas in der Praxis. (Quelle: Eigene Darstellung) 131

Abb. 4.1 Auswirkungen auf Projekte nach Reifegrad. (Quelle: in Anlehnung an Project Management Institute) 162
Abb. 4.2 ProX MM Reifegradmodell. (Quelle: in Anlehnung an ProX Consult 2023) 165

Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1 Unterscheidung Manager und Leader und deren Fokus 16
Tab. 1.2 Vergleich Project-Leader und Linienvorgesetzte 35

Tab. 2.1 Motivationsfaktoren 60
Tab. 2.2 Zahl der Patentanmeldungen. Vergleich Jahr 2000 zu 2022 93

Tab. 3.1 Gegenüberstellung Motivatoren und Hygienefaktoren 138
Tab. 3.2 Anzahl jährlicher Nutzer der Software Microsoft Teams 146

Project-Leadership

1

Zusammenfassung

Management und Leadership haben eine lange Historie. Bereits gegen Ende des 19. Jahrhunderts wurden Management-Theorien entwickelt und Unternehmen folgten den Theorien. Weltkriege, Zeiten des Wiederaufbaus, Industrie 4.0 und Digitalisierung später, ist die Welt eine andere. Man trennt zwischen Management und Leadership. Die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts werden längst nicht mehr durch neue Management-Praktiken bewältigt. Es ist Leadership und damit der Fokus auf Menschen, wodurch Unternehmen Wettbewerbsvorteile generieren. Übertragen auf das Projektmanagement bedeutet es: wir brauchen mehr Project-Leader, die sich die die Führung von Projekten und Projektteams als ihre zentrale Aufgabe ansehen.

9,75 kg. Das war das Ergebnis einer längeren Studie, durchgeführt von Frederick Winslow Taylor, die im Rahmen des Scientific Management 1911 veröffentlicht wurde. Taylor, ein Ingenieur, hatte sich damals mit der Frage beschäftigt, wie man die Produktivität von Arbeitern in einem Kohlewerk erhöht. Er untersuchte dazu eine Vielzahl an Faktoren und stellte fest, dass Kohlearbeiter schnell ermüden. Als Ursache hatte er eine Überbelastung festgestellt. All jene Mitarbeiter, die ein zu hohes Gewicht auf ihren Schaufeln aufluden, ermüdeten schneller und mussten deshalb pausieren. All jene Mitarbeiter, die zu wenig aufluden, mussten zwar weniger pausieren, aber ihre Leistung war ebenso nicht zufriedenstellend. Das Ergebnis der Untersuchung von Taylor war, dass die optimale Beladung der Schaufel exakt 9,75 kg beträgt. Bei dieser Beladung müssen Arbeiter nur selten pausieren und ihr Ergebnis gemessen an bewegtem Material am Tagesende war am größten. Taylor ließ aus diesem Grund Schaufeln fertigen, die bei normaler Benutzung nur 9,75 kg Zula-

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2024

M. Hofer, *Project-Leadership*, https://doi.org/10.1007/978-3-662-70245-1_1

dung erlaubten. Zusammen mit anderen Studien und Methoden, wie der exakten Zeitmessung von Tätigkeiten, wurde das Scientific Management geboren. Damit auch die Basis dessen, was wir danach als Management definiert und verstanden haben, auch wenn der Begriff heute etwas breiter gefasst ist.

Henry Ford hat unmittelbar nach Frederick Winslow Taylor die Theorien des Scientific Managements aufgegriffen. Anwendung fanden die Theorien in seinen Automobilwerken, in denen das erste Automobil in Serie gefertigt wurde, das „Ford T Modell". Henry Ford damals zur Serienfertigung: „Man kann jedes Auto haben, solange es schwarz ist." [1] Ein Zeichen der hohen Standardisierung in seinen Fabriken, in denen die Produktion der Fahrzeuge bis in kleinstes Detail organisiert war.

Über 100 Jahre später finden wir zwar immer noch die Anwendung des Taylorismus in Unternehmen, aber nicht mehr in dem Ausmaß. Die fortgeschrittene Automatisierung in den Produktionsprozessen, verstärkt durch Industrie 4.0, hat dazu einiges beigetragen. Die verminderte Bereitschaft der Menschen, in monotonen Produktionsprozessen zu arbeiten, hat die Automatisierung zusätzlich vorangetrieben. Heute finden wir uns in einer Welt wieder, in der Individualisierung das vorherrschende Thema ist. Die Abkehr von der breiten Masse an Produkten und hin zu individuellen, auf die eigenen Bedürfnisse angepasste, Produkt, System oder Dienstleistung.

Heute erkennbar an dem Eigenheim, die eigenen vier Wände, die man sich bauen lässt. Erkennbar an der individuellen Software, die für die eigenen Bedürfnisse im Unternehmen entwickelt wird. Erkennbar an dem nächsten Straßenbauprojekt im Sommer, das in den Städten wieder zu einem Verkehrschaos führt. Erkennbar an der automatischen Anlage zur Produktion von Tesla-Fahrzeugen in der Gigafactory in Berlin-Brandenburg. Letztere ist ein klares Beispiel dafür, wie die Grundzüge von Scientific Management heute noch angewendet werden, aber durch Technologie nahezu vollständig automatisiert wurden. Damit dies möglich ist, haben unzählige Ingenieure über Monate und Jahre aktuellste Technologie in einer fast unvergleichbaren Art und Weise kombiniert. Einkäufer haben Roboter, Sensoren, Fördertechnik u. v. m. angeschafft. Monteure haben die Anlage innerhalb kürzester Zeit montiert. Eine Vielzahl an Programmierern haben jeden einzelnen Roboter und jeden einzelnen Schritt in der Automatisierung programmiert. Damit werden heute an die 6.000 Fahrzeuge pro Woche gefertigt, auch wenn dazu immer noch über 10.000 Mitarbeiter am Entstehungsprozess beteiligt sind [2].

Bezogen auf dieses Beispiel wird die Beschreibung eines Projektes sehr deutlich: „Ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch seine Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen sowie die Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben." [3].

▶ Diese Form des Entstehungsprozesses einer Gigafactory ist es, was wir heute als Projekt bezeichnen.

Eine komplexe Beschreibung für ein im Kern auch komplexes Vorhaben. Die Einmaligkeit grenzt dabei das Projekt deutlich vom Prozess ab, der an sich auf Wiederholbarkeit

ausgelegt ist. Während die Bedingungen bei der Ausübung eines Prozesses weitestgehend identisch sind, ändern sich die Umgebungsbedingungen von Projekten. In Projekten sind immer

- andere Teams
- andere Kunden,
- eine andere zeitliche Zielsetzung,
- ein neuer finanzieller Rahmen u. v. m.

involviert.

Beispiel: Zwei Logistikanlagen

Ein eindrucksvolles Beispiel fand ich vor Jahren bei einem österreichischen Anlagenbauer vor. Das stark auf Kundenprojekte ausgelegte Unternehmen stellt Systeme in der Intralogistik her. Zu den Kunden zählen Unternehmen aus der Modebranche, dem Einzelhandel, der Pharmaindustrie und andere. Unternehmen, die den Bedarf für eine viele Millionen Euro teure Logistik-Anlage sehen. In der Regel werden diese Anlagen immer auf einen Kunden geplant, entwickelt, montiert und in Betrieb genommen. Aufgrund der starken Umsatzentwicklung eines Kunden hat dieser zwei identische Anlagen für zwei unterschiedliche Standorte bestellt. Ein Novum zu diesem Zeitpunkt für den Anlagenbauer, da noch nie ein Kunde zuvor in der damals 70-jährigen Unternehmenshistorie zwei identische Anlagen bestellt hatte. In der ersten Betrachtung des Anlagenbauers war man versucht, beide Anlagen als ein Projekt zu betrachten, da sie doch identisch sind. Es wurde schnell deutlich, dass dies unmöglich ist, als man sich des Projektbegriffs bewusst wurde. Unterschiedliche Teams beim Kunden, die Anlagen in unterschiedlichen Ländern, ein unterschiedlicher Zeitplan u. v. m. Ein auf den ersten Blick selbe Lösung für ein Problem entwickelte sich als eine individuelle Lösung. Die Individualisierung im Anlagenbau. ◀

Heute ist der Projektbegriff in der Tat kein neuer Begriff. Seit dessen Aufkommen in den 1950er-Jahren wurde dazu viel Forschung betrieben. Ebenso wurden viele Studien erstellt und daraus Ableitungen getroffen. Ableitungen, die in neue Prozesse, neue Tools, Vorlagen und Checklisten resultierten. Die aktuellen Gegebenheiten und Erkenntnisse der jeweiligen Zeit berücksichtigt, sodass man die Entwicklung des Projektmanagements in vier Stufen einteilen kann [4].

Der Projektbegriff im Lauf der Zeit

- **Stufe 1: vor 1958.** In der ersten Stufe waren bereits Methoden wie das Gantt-Chart oder der kritische Pfad fest etabliert. Vor allem Projekte im Hoch- und Tiefbau in den USA wandten die Methoden bereits an.

- **Stufe 2: zwischen 1958 und 1979.** Die meisten Management-Historiker sehen diese Zeitspanne als Beginn des modernen Projektmanagements. Die bekannten Projektmanagement-Organisationen wurden in dieser Zeit gegründet. Darunter die International Project Management Association (IPMA, 1965) in Europa. In den USA das Project Management Institute (PMI, 1969). Mit der Begründung wurde zu Beginn der 1970er-Jahre die Methodik um die Work-Breakdown-Structure (WBS) oder auch die iterative Projektplanung erweitert. Die Rolle des Projektmanagers wurde als transparenter und bedeutender für den Projekterfolg empfunden.
- **Stufe 3: 1980 bis 1994.** Mit der damaligen Verbreitung von Software wurde deutlich, dass für Software-Projekte unterschiedliche Methoden zur Anwendung kommen müssen. Scrum als schlankeren Ansatz zum Management von Software-Projekten wurde bereits 1986 veröffentlicht. Erstmals wurde auch die Idee des Risikomanagements als essenziellen Teil von Projekten erkannt. PMI hat dies bereits in ihrer Veröffentlichung des PMBOK im Jahr 1987 als wesentlichen Teil inkludiert. Um Projektmanager in Bezug auf Wissen rund um Projektmanagement zu unterstützen, wurden bereits 1984 die ersten Zertifizierungen durch das PMI durchgeführt.
- **Stufe 4: 1995 bis heute.** Die rasante Entwicklung der IT-Industrie hat in den vergangenen 30 Jahren das Projektmanagement wesentlich verändert. Sowohl im Bereich der Methodik als auch in der Anwendung von Tools. Agile Methoden wurden weiterentwickelt und stellen heute einen de-facto Standard in der Software-Entwicklung und anderen Bereich dar. Projektmanagement-Tools unterstützen Projektmanager und ihre Projektteams im Bereich Kollaboration, Daten, Auswertungen und damit Steuerung der Projekte. Längst sind Projekte im Vergleich zu vorherigen Stufen nicht nur mehr in ausgewählten Branchen vertreten, sondern werden in vielen Bereich eingesetzt. Die Rolle des Projektmanagers ist fest etabliert und als zentrales Element und Erfolgsfaktor in Projekten anerkannt.

Heute erinnert uns das Projektmanagement wieder stärker an Taylor, da jede Eventualität, Möglichkeit und Schritt in einem Projekt mit exakten Vorgaben versehen werden. Begründet durch die lange Entwicklungsgeschichte des Projektmanagements und das Resultat von Analyse und Feedback. Analyse über fehlgeschlagene Projekte und dem Versuch, dem durch Veränderung der Methoden, Daten und Tools entgegenzuwirken. Dabei wird heute ein Aspekt häufig übersehen. Die Komponente der Führung, Leadership, in Projekten. Leadership, um Menschen in Projekten die Richtung zu geben und sie auf die gemeinsamen Ziele im Projekt einzustimmen. Es ist die Form von Leadership, in der wir uns Gedanken über die Bildung von High-Performance-Teams machen. Wie Teams über die kurze Dauer von Projekten entstehen und wie wir die Herausforderungen der heutigen und zukünftigen Zeit in unsere Projektarbeit integrieren. Themen wie

- Remote Work und damit verteilte Teams,
- eine gestiegene Komplexität und
- höhere Dynamik,
- ausgelöst durch eine exponentielle Entwicklung von Innovationen

sind nur einige wenige Bereiche, die wir nicht mit Vorgaben, Checklisten und Tools beherrschen werden. Es ist der Führungsaspekt in Projekten, der darauf Antworten findet und damit heute stärker denn je für den Erfolg in Projekten verantwortlich ist.

Ich beschäftige mich seit über 20 Jahren mit Projekten. Sowohl als Executive Manager von globalen Projektorganisationen als auch als Berater und Trainer in den Bereichen Projektmanagement und Leadership. Dabei haben die Teams, mit denen ich arbeiten durfte, weit über 1000 Projekte abgeschlossen. Nicht alle davon erfolgreich. Unterschiedliche Standards kamen zum Einsatz. Auch der Reifegrad von Projektmanagement in den USA, Europa, Indien, Südafrika und vielen anderen Teilen der Erde hatte einen Einfluss.

Dabei haben meine Teams, meine Kunden und Teilnehmer in den Kursen immer wieder festgestellt, dass das Wissen über Projektmanagement-Methodiken die Basis für erfolgreiches Projektmanagement darstellt. Der entscheidende Unterschied liegt jedoch in der Führung des Projektteams und damit der Führungskompetenz des Projektmanagers. Wir haben die These entwickelt, dass der Projektmanager heute und in Zukunft ein Project-Leader ist. Ein Project-Leader, der sich selbsterklärend der Methoden des Projektmanagements bedient, aber ganzheitlich betrachtet den Führungsaspekt und damit die Menschen in den Vordergrund stellt. Zahlreiche Studien stützen diese These, welche in den folgenden Kapiteln beleuchtet werden.

1.1 Projekte als Motor der Wirtschaft

Das Projekt-Beispiel der Gigafactory von Tesla in Berlin-Brandenburg ist dabei längst nur eines von vielen. Stolze 5,8 Mrd. € kostete die Errichtung der Fabrik und generierte damit für das Land Deutschland und andere Länder eine entsprechende Wertschöpfung [5].

Auch wenn dieses Projekt in seiner Größe zwar nicht einzigartig, aber doch von außerordentlicher Bedeutung für die Wirtschaft ist, ist Projektarbeit global gesehen weitverbreitet. Die deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) hat in ihrer letzten Studie den Anteil der Projektarbeit in Deutschland errechnet. Rund 34 % aller im Jahr 2022 geleisteten Arbeitsstunden in Deutschland entfielen demnach auf Projektarbeit. Dazu zählen wie bei der Gigafactory alle Leistungen, die für die Erstellung eines Projektes notwendig sind. Damit wird jede dritte Arbeitsstunde in Deutschland im Zusammenhang mit Projekten geleistet. Gemessen an der deutschen Bruttowertschöpfung entspricht dies einem Betrag von 1,2 Billionen €, der über Projektarbeit generiert wurde [6].

War Projektmanagement in den Anfängen desselben nur in bestimmten Branchen relevant, findet sich heute die Anwendung des Projektmanagements in nahezu allen Branchen wieder. Auch hat sich die Durchdringung innerhalb Branchen und Unternehmen

verändert. Heute sind beispielsweise kundenspezifische Software-Lösungen nicht mehr wegzudenken. Unternehmen beauftragen IT-Unternehmen mit der Lösung eines Problems, indem eine kundenspezifische Software entwickelt wird. Alternativ wird eine am Markt verfügbare Software als Basis verwendet und auf die Bedürfnisse des Kunden angepasst. Ein typisches Vorgehen am ERP-Markt (Enterprise Resource Planning), indem SAP oder andere Software-Lösungen als Basis verwendet werden. Dieses Vorgehen, sowohl bei der Neuentwicklung als auch bei der Adaption einer bestehenden Software, wird in Form von Projekten abgewickelt. Da viele IT-Unternehmen dies als ihr Kerngeschäft betrachten, arbeitet das gesamte Unternehmen nahezu ausschließlich in Projekten. Neben kleineren Umsätzen aus etwa Service-Anfragen von bestehenden Kunden wird der Großteil des Umsatzes aus Projekten generiert. Unternehmen dieser Art sind demnach als projektorientierte Unternehmen zu bezeichnen. Diese Form der Unternehmen findet sich heute in einer Vielzahl an Branchen wieder:

- Anlagenbau
- Baugewerbe
- Beratung
- Informationstechnologie
- Marketing

um nur einige zu nennen.

Nicht zu vernachlässigen sind auch all jene Unternehmen, die zwar nicht den überwiegenden Teil des Umsatzes über Projekte generieren, aber Projekte für den Betrieb des Unternehmens benötigen.

Projekte haben einen sehr hohen Einfluss auf die wirtschaftliche Leistung einer Nation. Prognosen über die Zukunft sehen die Fortsetzung dieser positiven Entwicklung. So wird laut PMI bis zum Jahr 2030 die Zahl der Personen in projektorientierten Rollen von heute 90 Mio. im Jahr 2019 auf rund 102 Mio. Menschen im Jahr 2030 ansteigen [7].

Diese Zahl ist dennoch nur eine Prognose. Der exakte Bedarf an Projektmanagern wird man in den folgenden Jahren noch anhand der Beschäftigten und offener Job-Positionen sehen. Relevanter in dem Zusammenhang ist das Erkennen der vielen Faktoren, die für eine Zunahme der Projekte sprechen.

Anfang der 2000er-Jahre haben wir eine Welle der Digitalisierung von Unternehmen erlebt. In einem typischen Verlauf einer Welle baut diese sich auf, hat ihren Höhepunkt und flacht danach wieder ab. Die Welle, die wir in der Digitalisierung erlebt haben, hat sich jedoch rasch wieder abgeflacht. Viele Unternehmen betreiben noch den Großteil ihrer Prozesse manuell und damit nahezu vollständig ohne Digitalisierung. Vor allem Deutschland und Österreich sind im Bereich der Digitalisierung Schlusslichter im globalen Ranking. Um Unternehmen dahin gehend zu digitalisieren, sind entsprechende Projekte in den Unternehmen notwendig. Welches Ausmaß dies auch in den nächsten zehn Jahren noch annehmen wird, verrät ein Blick in die Prognose. Bezogen auf Enterprise Software, damit jene Software, die vorwiegend in Unternehmen zur Steuerung der Prozesse verwendet

wird, geht man von einer jährlichen Umsatzsteigerung von 6,55 % von 2024 bis 2028 aus [8]. Im Vergleich zur Steigerung der Weltwirtschaft von ca. 3 % bis 2028 [9].

Unternehmen, die bereits vorwiegend digital arbeiten, werden nun allerdings wieder Teil der Welle sein. Die rasante Entwicklung der künstlichen Intelligenz (KI) und der erwiesenen Anwendbarkeit in Unternehmen weckt nun Hoffnungen in den Unternehmen. Jene Unternehmen, die bereits über Daten durch vorangegangene Digitalisierungsmaßnahmen verfügen, planen und evaluieren zumindest die Möglichkeiten, durch KI zusätzliche Effizienzgewinne zu erzielen. Es ist zu erwarten, dass in den nächsten Jahren weitere Innovationen im Bereich Technologie das Licht erblicken und bereit für die Anwendung in Unternehmen sind. Die Welle wird damit höher oder zieht sich weiter in die Länge. Die Zahl der Projekte nimmt zu.

Eine andere Art der Welle beschäftigt uns Menschen, seitdem es uns Menschen gibt. Die Welle der Innovationen.

▶ Unter **Innovation** verstehen wir neue Ideen und Erfindungen, die über das bloße Stadium der Ideen hinausgehen. Innovationen wurden zu Ende entwickelt und in die Praxis überführt, wo sie einen praktischen Nutzen haben.

Die bekanntesten Innovationen an der Stelle aufzuzählen, wäre gerade in der Dynamik der letzten Jahrzehnte unmöglich. In dieser Zeit hat es derart viele Basis-Innovationen gegeben, die wiederum weitere Innovationen ermöglicht haben.

Beispiel: iPhone

Ein anschauliches Beispiel dafür ist das iPhone, welches 2007 erstmals vorgestellt wurde. Durch die Einführung des App-Stores im Jahr 2008 wurde die Basis für viele Innovationen in Form von Apps geschaffen. Heute eine Selbstverständlichkeit, damals jedoch ein Treiber für viele Unternehmen, neue Produkte in Form von Apps zu entwickeln und zu vermarkten. ◀

Web 3.0, Cloud-Computing, KI, die Elektromobilität u. v. m. sind weitere Beispiele der jüngsten Vergangenheit, auf deren Basis auch in Zukunft zahlreiche Innovationen hervorgehen werden. Da die Innovationen meist in dem Forschungs- & Entwicklungs-Budget (F&E) der Unternehmen verankert ist, kann eine Untersuchung dieser Budgets einen Rückschluss auf die Innovation liefern. Die OECD (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) erhebt jährlich die F&E-Ausgaben von Organisationen und ermittelt diese aufgrund vieler Faktoren und Näherungswerte. Dabei enthalten sind neben den Ausgaben von Unternehmen auch jene von Forschungseinrichtungen, Universitäten und staatlichen Einrichtungen. Im Jahr 2000 betrugen diese Ausgaben bereits 846 Mrd. USD, schon 2006 überschritten die Ausgaben die Billionen USD Grenze. Mit 1,62 Billionen USD im Jahr 2021 haben sich damit die F&E-Ausgaben gegenüber dem Jahr 2000 verdoppelt [10]. Abb. 1.1 stellt die Entwicklung der globalen F&E-Ausgaben von 2000 bis 2021 dar.