

Norbert Weiss

Projektsupervision und Führung



NORBERT WEISS

Projektsupervision und Führung

Norbert Weiss

Projektsupervision und Führung

Eine kritische Betrachtung
moderner Führungspraktiken



Edition Wissenschaft & Praxis

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.

Umschlagbild: © sorbetto – istockphoto.com

Alle Rechte vorbehalten
© 2024 Edition Wissenschaft & Praxis
bei Duncker & Humblot GmbH, Berlin
Satz: Textforma(r)t Daniela Weiland, Göttingen
Druck: CPI Books GmbH, Leck
Printed in Germany

ISBN 978-3-89673-798-4 (Print)
ISBN 978-3-89644-318-2 (E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☼

Internet: <http://www.duncker-humblot.de>

„Nichts ist schwerer und nichts erfordert mehr Charakter, als sich in offenem Gegensatz zu seiner Zeit zu befinden und laut zu sagen: NEIN.“

*Kurt Tucholsky*¹

„Traue nie einer Organisation, in der nicht auch zuweilen laut gelacht wird.“

*Gordon Pask*²

Vorbemerkung

Wir nähern uns dem Thema „Projektsupervision“ zunächst über die grundlegenden Wortbedeutungen der in diesem Zusammenhang relevanten Begrifflichkeiten sowie der heutigen Projekt-Situation insbesondere in Deutschland, ehe wir uns der motivorientierten Projektsteuerung durch Supervision zuwenden.

Im Anschluss daran beleuchten wir die unternehmerische Projektpraxis und entwickeln eine neue Perspektive des Projektmanagements, die wir dann in Verbindung mit einem systemischen Führungsbegriff setzen.

Diese Veröffentlichung bewegt sich ganz bewusst auf zwei verschiedenen Ebenen. Die erste Ebene bildet der Haupttext mit der Entwicklung der Kerngedanken, die sich um eine größtmögliche Verständlichkeit und Zugänglichkeit für Praktiker bemüht, und auf der zweiten Ebene finden sich im Anhang reichlich Quellenangaben und Anmerkungen für den darüber hinaus interessierten Leser.

Ein Hinweis sei an dieser Stelle erlaubt:

Lesen Sie die Anmerkungen besser in einem zweiten Lesedurchgang, da sie den Fluss der Kerngedankenentwicklung erheblich erschweren und unterbrechen können. Nichtsdestotrotz finden Sie in den Anmerkungen im Anhang tiefergehende Erläuterungen und Darstellung von Zusammenhängen, die wichtig sind, aber im Hauptteil nur stören würden.

Wir haben auch eine Übersicht über die unterschiedlichen Rollen, die Menschen in einem Projekt übernehmen können, erstellt und der besseren Lesbarkeit halber am Ende der inhaltlichen Ausführungen eingebaut. Dieses Schaubild eignet sich ganz besonders gut zum Nachschlagen in der betrieblichen Praxis und soll zur Trennschärfe der unterschiedlichen Funktionen beziehungsweise Rollen in Projekten dienen.

Die Rollen scheinen auf einen ersten Blick hin ziemlich ähnlich zu sein und können unerfahrene Führungskräfte und betriebliche Entscheider leicht dazu verleiten, diese Differenzierungen zu streichen und alles in eine Projekt-Hand zu geben. Wir möchten ausdrücklich vor einer solchen „Denke“ warnen. Sie ist erfahrungsgemäß definitiv nicht zielführend.

Weitergehend führt eine solche Machtkonzentration in einer Person beziehungsweise Rolle zu einem Schaden der Unternehmenskultur. Die Zeiten von einzelnen „Machern“ und „One-man-shows“ ist u. E. ebenfalls definitiv vorbei.

Wir kommen nach unserer Überzeugung in den Unternehmen und Organisationen nur zukunftsgerichtet sowie nachhaltig voran – unter Beachtung der Klimaneutralität und intergenerationalen Gerechtigkeit – wenn wir in multifunktionalen und heterogen besetzten Teams erfolgreich zusammenarbeiten. Mit einer guten bis exzellenten Führung lassen sich unter den nachfolgend geschilderten Voraussetzungen Höchstleistungen in Projekten erzielen.

Nimmt man die Hinweise aus dieser Veröffentlichung auf der Führungsebene ernst, dann haben die Unternehmen und Organisationen in Deutschland eine reelle Überlebenschance bei den anstehenden Herausforderungen der spätkapitalistischen Moderne im Spannungsfeld von Globalisierung, Digitalisierung, Pandemiebekämpfung, Eindämmung des Klimawandels, inter- und intragenerationale Gerechtigkeit.

Der Untertitel „Eine kritische Betrachtung moderner Führungspraktiken“ ist bewusst gewählt und geht auf die Anregung unserer Lektorin *Lisa Wötzel* zurück, die die Ausführungen des Verfassers als „meinungslastig“ zutreffend charakterisiert.

Wir nehmen es gleich vorweg: Der Verfasser hat kein besonders gutes Bild von den Führungsleistungen auf allen Management-Ebenen in den deutschen Unternehmen, vor allem in den Groß-Unternehmen. Nach über dreißig Jahren Unternehmensberatungstätigkeit und Führungskräfte-Coaching trauen wir uns dieses Urteil zu.

In der Folge zeigen wir nicht nur die Schwachstellen des Führungsverhaltens aus unserer Sicht auf, sondern schwenken gleich über zu: wie kann es besser gemacht werden. Der Fokus ist in dieser Veröffentlichung die Führungsarbeit in Bezug auf die erfolgreiche Projektarbeit. Diese Veröffentlichung kann aber – fast genauso gut – auch als allgemeines Handbüchlein für Führungsverhalten gelesen werden.

Die Produktivitäts- und Gewinnreserven der deutschen Volkswirtschaft liegen nach Überzeugung des Verfassers weder im günstigeren Materialeinkauf noch in weiter beschleunigten Prozessen, sondern fast ausschließlich im Führungsbereich. Dort liegen die Potenziale, die es zu heben gilt und das – darauf legen wir größten Wert – mit Anstand, d. h. mit einem humanistischen Menschenbild.

Inhaltsverzeichnis

Prolog	11
1. Einleitung	13
2. Führung	16
2.1 Warum wir eine neue Vorstellung von Führung brauchen	16
2.2 Was Führung wirklich ist	20
2.3 Was Führung nicht ist	25
3. Projekte	26
3.1 Warum wir eine neue Sicht auf Projekte brauchen	26
3.2 Das Phänomen der „Schwarzen Schwäne“	30
3.2.1 Begriffliche Grundlagen	30
3.2.2 Das Phänomen der „Schwarzen Schwäne“	32
3.3 Faktoren für Projekterfolg	36
3.4 Verhaltenshinweise für Projektmitglieder	37
3.5 Die Rolle des Projektleiters	39
4. Supervision	41
4.1 Warum wir Supervision in Organisationen brauchen	41
4.2 Begriffliches	42
4.3 Supervision und Abgrenzung zum Coaching	42
5. Projektsupervision	45
5.1 Grundlagen der Projektsupervision	45
5.2 Aufgaben von Projektsupervisoren	47
5.3 Kompetenzen von Projektsupervisoren	47
6. Praxisbeispiel	49
7. Ausblick	54

Übersicht: Verschiedene Projekt-Rollen	56
Epilog	58
Anmerkungen	59
Literatur	74
Veröffentlichungen von Dr. Norbert Weiss	82

„It is simple, but not easy.“

*Bob Dylan*³

Prolog

Projektmanagement im Allgemeinen ist ein betriebliches Dauerthema. In der Kombination mit dem Thema „Supervision“ und „Führung“ ist es bisher in der deutschsprachigen Literatur noch nicht besprochen worden. Insofern handelt es sich bei dieser Veröffentlichung um einen gänzlich neuen Ansatz für die Durchführung von Projekten jeglicher Art in Unternehmen und Organisationen.

Wir betonen an dieser Stelle noch einmal, dass es in Zukunft ganz entscheidend auf die humanistische Haltung der verantwortlich Handelnden im Zusammenhang – nicht nur, aber auch – mit Projekten ankommen wird. Nicht mehr, aber auch nicht weniger als das Überleben der gesamten Organisation wird vom Erfolg von Projektgruppenarbeiten abhängen.

Vor diesem Hintergrund kann diese Veröffentlichung ein Impulsgeber für eine Veränderung in der Projekt- und Prozesslandschaft von Unternehmen und Organisationen sein.

Für den anstehenden Transformationsprozess sowohl in Unternehmen und Organisationen als auch für alle gesellschaftlichen Teilsysteme kann diese Veröffentlichung eine Art „Handbuch“ oder ein „Leitfaden“ sein, der die verantwortlich Handelnden bei der Durchführung zuverlässig begleitet. Man kann dann immer wieder einmal während der Projektgruppenarbeit einfach nachschauen ...

Wir wünschen Ihnen bei der Durchführung aller ihrer Projekte ein „glückliches Händchen“ und die richtige Haltung.

Projekte erfolgreich zu leiten ist leicht, ebenso die Führungsarbeit. Für beides benötigt man ein paar wenige charakterliche Eigenschaften und eine wertorientierte Haltung des jeweiligen Projektleiters sowie systemische Voraussetzungen.

Um diese auf verschiedenen Ebenen gelagerten Voraussetzungen geht es in dieser Veröffentlichung.

Uns geht es nicht darum, ein weiteres Ratgeberbuch zum Thema „Projekte“ oder „Führung“ an die bereits unübersehbare Vielzahl von Veröffentlichungen dazu zu fügen. Es geht schlicht und ergreifend darum, Klarheit in diese beiden Themengebiete zu bringen.

Die gängige Betriebswirtschaftslehre neigt schon seit vielen Jahrzehnten um ihrer Daseinsberechtigung willen dazu, einfache Sachverhalte durch Methodiken, umständliche – meist Anglizismen – zu verkomplizieren. Das dient lediglich der Mythenbildung und hilft niemandem.

Die Supervision wird im Kontext der klassischen Betriebswirtschaftslehre immer noch häufig als ein Begriff aus der „Psycho-Kiste“ angesehen und daher abgelehnt.

In der spätkapitalistischen Marktgesellschaft der Moderne und ihren Unternehmen ist eines in den letzten Jahren auffällig: Der Druck von Vorgesetzten auf Mitarbeiter aller Ebenen ist extrem angewachsen. In den vergangenen Jahrzehnten hat sich die Optimierung der Produktivität in den allermeisten Fällen auf einer technischen Ebene durch verbesserte Maschinen bezogen.

Nun scheint die technische Optimierung der Produktivitätsmaximierung weitestgehend ausgereizt. Seit ein paar Jahren konzentriert sich Steigerung der Produktivität auf die Effektivität und Effizienz von Mitarbeitern respektive Teams in den Unternehmen und Organisationen.

Die Folgen sind unübersehbar: Dauerkampf in den Betrieben, Unternehmen und Organisationen auf der einen Seite, Dauer-Selbstverteidigung auf der anderen Seite.

Früher oder später kommt es dann bei dem einen oder anderen Mitarbeiter respektive Führungskraft zu „Burn-out“, die massiv und objektiv messbar zugenommen haben.⁴

Die Ratgeber in Buchform, um mit der Gefahr eines Burn-out so umzugehen, dass sie eben als Individuum nicht krank werden und als Arbeitskraft ausfallen, sind inzwischen unüberschaubar.⁵

Merkwürdig wird es möglicherweise für Sie, liebe Leserschaft, anmuten, dass in einer Veröffentlichung über Projektesupervision & Führung ein kleines Kapitel eingebaut ist, wo es um so genannte „Schwarze Schwäne“ geht. Obschon der Verfasser sich als rationaler Humanist bezeichnen würde, kommt er nicht darum herum, auch auf Sachverhalte respektive Beobachtungen hinzuweisen, die eben nicht alltäglich sind. So ist es mit den „Schwarzen Schwänen“.

Es lohnt sich u. E., sich mit dieser ungewöhnlichen Gedankenfigur auch im Kontext von Projekten & Führung auseinander zu setzen.⁶

„Weise Menschen sind mit sehr wenig zufrieden. Doch jeder weise Mensch ist in seinem Leben irgendwann ein Narr gewesen, und seine Verwandlung rührt zu einem Großteil daher, dass er aus seinen Erfahrungen und seinem Schmerz und Leid gelernt hat.“

Sergio Bambaren⁷

1. Einleitung

Viele kleine und mittelständische Unternehmen (KMUs) in Deutschland stecken in ernststen Schwierigkeiten oder geraten aufgrund der restriktiv gehandhabten Kreditvergabe der Geschäftsbanken in Finanzierungsengpässe.

Darüber hinaus werden in KMUs zunehmend umfangreichere Aufgabenstellungen an abteilungsübergreifende Projektteams übertragen.

Einer Studie zufolge sind allerdings lediglich rund fünfzehn Prozent aller Projekte, die in deutschen Unternehmen respektive Organisationen durchgeführt werden, als erfolgreich zu bezeichnen.⁸

„Die gefährlichsten Unwahrheiten sind Wahrheiten, mäßig entstellt.“

Georg Christoph Lichtenberg⁹

Zieht man davon noch insbesondere die vielen IT-Projekte ab, die dann als erfolgreich gewertet werden, wenn eine neue Software am Projektende in der gesamten Organisation eingeführt – „ausgerollt“ – worden ist, dann kann man überspitzt behaupten, dass so gut wie kein Projekt in Deutschland erfolgreich beendet wird.

Bei den IT-Projekten gibt es keinen sauberen Projektabschluss in dem Sinne, dass das Projektteam mit einer Schlussveranstaltung formal wieder aus dem Projekt entlassen wird.

Seit wenigen Jahren wird dem grundsätzlichen Erfolgsproblem im klassischen Projektmanagement mit „Auffrischungsspritzen“ versucht beizukommen. Es geistert der Begriff „agiles Projektmanagement“ durch die Fachgazetten.

Aus Sicht des Verfassers ist dies der verzweifelte Versuch, durch zeitlichen Druck im Projektablauf positive Ergebnisse herbeizuführen. Dies ist ganz grundlegend ein Denkfehler. Wenn die Projektarchitektur und die Haltung der Protagonisten keine humane ist, dann hilft eine methodische Beschleunigung nicht – wie man ganz deutlich in der Praxis wahrnehmen kann.

Auf der anderen Seite ist dasjenige Projektmanagement, welches man neuerdings mit „agil“ umschreibt, schon immer das Ansinnen der Projektleiter gewesen, doch man brauchte wohl in den Kreisen der Unternehmensberater eine neue „methodische Sau“, die man durchs betriebswirtschaftliche Dorf treiben kann, um