



RKW

Norbert Weiss

Projektsupervision

Grundlagen - Durchführung -
Erfolgsfaktoren

Norbert Weiss

Projektsupervision

Grundlagen
Durchführung
Erfolgsfaktoren

Norbert Weiss

Projektsupervision

Grundlagen - Durchführung - Erfolgsfaktoren

© 2006 Alle Rechte vorbehalten
RKW - Verlag
Düsseldorfer Straße 40
65760 Eschborn

RKW-Nr. 1516
ISBN 3-89644-263-5

Layout: RKW, Eschborn
Druck: KlarmannDruck, Kelkheim

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	7
2	Die Projektsituation heute	9
3	Motivorientierte Projektsteuerung durch Supervision	10
3.1	Begriffliche Grundlagen	10
3.2	Supervision und Abgrenzung zum Coaching	10
3.3	Aufgabenverteilung und Kompetenzen von Projektsupervisoren	13
4	Projekte in der unternehmerischen Praxis	14
4.1	Erfahrungen mit Projektmanagement in der Praxis	14
4.2	Mögliche Ursachen für Misserfolge im klassischen Projektmanagement	16
4.3	Projektgruppenentwicklung und Paradoxien	21
5	Projektmanagement: neu gedacht	23
5.1	Kriterien für eine erfolgreiche Projektdurchführung	23
5.2	Ansatzpunkte für Supervision laufender Projekte	24
5.3	Projektsupervision und Führung	26
6	Projektsupervision: Durch(-)Führung	30
6.1	Projektsupervision bei bereits begonnenen Projekten	30
6.2	Projektsupervision bei neu aufzusetzenden Projekten	32
6.3	Projektsupervision und Führung	35
6.3.1	Führungsverhalten und Führungsstil	35
6.3.2	Mediation als Konfliktmanagementmethode in einem Projekt	37
6.3.3	Narratives Projektmanagement	41
7	Anforderungen an den Projektsupervisor	44
	Anmerkungen	47
	Literaturempfehlungen	54
	Zum Autor	58

„Alle Projektarbeit ist Begegnung nach dem dialogischen Prinzip: auf Augenhöhe!“

Nach Martin Buber; deutscher Religionsphilosoph (1878-1965)

1 Einleitung

Wir nähern uns dem Thema zunächst über die grundlegenden Wortbedeutungen der in diesem Zusammenhang auftretenden Begrifflichkeiten und der heutigen Projektsituation in Deutschland, ehe wir uns der motivorientierten Projektsteuerung durch Supervision zuwenden. Im Anschluss daran beleuchten wir die unternehmerische Projektpraxis, bevor wir eine neue Perspektive des Projektmanagements entwickeln und diese dann in Verbindung mit einem systemischen Führungsbegriff setzen. Diese Veröffentlichung bewegt sich absichtlich auf zwei verschiedenen Ebenen. Die erste Ebene bildet den Haupttext mit der Entwicklung der Kerngedanken, die sich um eine größtmögliche Verständlichkeit und Zugänglichkeit für Praktiker bemüht, und eine zweite Ebene mit Anmerkungen für den darüber hinaus interessierten Leser. Dabei sei ein Lesehinweis an dieser Stelle erlaubt: Lesen Sie die Anmerkungen besser in einem zweiten Lesedurchgang, das sie den Fluss der Kerngedankenentwicklung erheblich erschweren und unterbrechen können. Nichtsdestotrotz finden Sie in den Anmerkungen tiefer gehende Erläuterungen und Darstellung von Zusammenhängen, die wichtig sind, aber im Hauptteil nur stören würden.

Sie haben das richtige Büchlein, wenn Sie für folgende Funktionen oder Handlungsfelder in KMU verantwortlich sind: Geschäftsführer, Betriebsleiter, Produktionsleiter, Qualitätsbeauftragte, Koordinator für das betriebliche Vorschlagswesen und/oder für den Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP), Führungskräfte, die auf der Suche nach einem Führungsstil sind, der motivierend wirkt und die Eigenverantwortung der Mitarbeiter im Zusammenhang mit Projektmanagement stärkt oder interessierte Mitarbeiter (Moderatoren, Projektleiter und Nachwuchsführungskräfte Potentialträger).

Die Literatur zu Projektmanagement ist fast unüberschaubar vielfältig. Es scheint alles sehr einfach zu sein, folgt man den Lehrbüchern und Praxisratgebern. Die Realität sieht leider anders aus. Kaum ein Projekt ist erfolgreich und wird sauber abgeschlossen. Sie bekommen als Leser kein weiteres „Rezeptbuch“, sondern eine praktische Handreichung, wie Sie Projekte von Anfang an „sauber aufsetzen“ können und wie Sie mit Projekten und den darin involvierten Menschen wertschätzend umgehen, wenn Probleme und Hindernisse auftauchen.

Diese Veröffentlichung wäre nicht ohne viele Diskussionen bei Seminaren und Vorträgen sowie ohne die vielen Gespräche im kleinen Kreise zustande gekommen. Wichtige Impulse habe ich von meinem Freund Hermann Sottong erhalten, der wertschätzende kritische Anmerkungen beigesteuert hat. Für die Qualität der Veröffentlichung und deren möglichen Unschärfen bleibt aber allein der Verfasser verantwortlich. Wenn ich mit diesem Büchlein einen kleinen Beitrag dazu leisten kann, dass sich gerade kleine und mittlere Unternehmen in einem globaler werdenden Markt mit Hilfe eines sinnvollen praxisorientierten Projektsupervisionskonzepts besser behaupten können, bin ich zufrieden.

2 Die Projektsituation heute

„Um klar zu sehen, genügt oft ein Wechsel der Blickrichtung.“

Antoine de Saint-Exupéry, französischer Schriftsteller (1900-1944)¹

Viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Deutschland stecken in ernststen Schwierigkeiten oder geraten trotz wieder verbesserter Perspektiven aufgrund zu geringer Eigenkapitalausstattung und der sehr restriktiv gehandhabten Kreditvergabe der Geschäftsbanken auf der Grundlage von „Basel II“ spätestens mit Beginn des nächsten Jahres in Finanzierungsengpässe. Darüber hinaus werden auch in KMU zunehmend umfangreiche Aufgabenstellungen an abteilungsübergreifende Projektteams übertragen. Trotz dieses Sachverhalts ergibt einer Studie zufolge, dass nur 17 Prozent aller Projekte in Deutschland als erfolgreich zu bezeichnen sind und damit viele finanziellen Ressourcen verschwendet werden.² Dennoch können viele Aufgabenstellungen auch in KMU heute nur noch fach- und bereichsübergreifend gelöst werden. Deswegen werden beispielsweise größere Entwicklungsvorhaben von Unternehmen immer mehr in Form von Projekten geplant und realisiert. Das Wissen einzelner Spezialisten und Zulieferer wird in diesen Projekten zusammengeführt. Die notwendigen Arbeiten werden nicht mehr hintereinander (sequentiell), sondern soweit möglich parallel (simultan) und in direkter Kommunikation miteinander durchgeführt.

Ob ein Projekt erfolgreich ist, entscheidet sich zunehmend an den Schnittstellen verschiedener (Fach-)Disziplinen und damit auch daran, ob es gelingt, ein transdisziplinäres Denken entstehen zu lassen. Wer also glaubt, dass lediglich geniale Einzelkämpfer die ultimativen Einfälle in Projekten haben und nur solche „Einzelkämpfer“ in den Projekten zusammenführt, begeht einen Denkfehler. Projektgeeignete Persönlichkeiten verfügen über die Fähigkeit, Paradoxien und Asynchronien auszuhalten und verstehen sich auf dialogisches Denken. Das beinhaltet auch, dass sich solche Persönlichkeiten in einen Gegensatz zu den beherrschenden Auffassungen ihrer Zeit (Zeitgeist) setzen. Entwicklung und Veränderung, und dabei geht es letztlich immer in Projekten, finden immer nur dort statt, wo Kooperation die Verschmelzung bisher getrennter Fähigkeiten und Fachdisziplinen ermöglicht. Solcherart transdisziplinäres Denken entsteht in Projekten unter folgenden Voraussetzungen: Einerseits durch befähigte Führer mit charismatischer Anziehungskraft und Begeisterungsfähigkeit (d.h. Menschen mit einem sehr hohen Maß an persönlicher Integrität und Balance zwischen Ratio und Intuition) sowie andererseits durch die richtige Mischung an unterschiedlichen Fähigkeiten in einem Projektteam. Erfolgreiche Projekte sind fast immer ein Ausdruck eines spezifischen Umfeldes.