

Innovative Projektführung

Brigitte Gregor-Rauschtenberger
Jürgen Hansel

Innovative Projektführung

Erfolgreiches Führungsverhalten
durch Supervision und Coaching

2., überarbeitete Auflage



Springer

Brigitte Gregor-Rauschtenberger
Bismarckstr. 1
58332 Schwelm
Brigitte.Gregor@t-online.de

Jürgen Hansel
Management Vision Köln
Weyertal 26
50937 Köln
Hansel@managementvision.de

Mit 7 Abbildungen

ISBN 978-3-540-66773-5

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Gregor-Rauschtenberger, Brigitte:
Innovative Projektführung: erfolgreiches Führungsverhalten durch
Supervision und Coaching/Brigitte Gregor-Rauschtenberger; Jürgen
Hansel. – 2., überarb. Aufl. – Berlin; Heidelberg; New York;
Barcelona; Hongkong; London; Mailand; Paris; Singapur; Tokio:
Springer, 2001

ISBN 978-3-540-66773-5 ISBN 978-3-642-56454-3 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-642-56454-3

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

<http://www.springer.de>

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 1993, 2001

Ursprünglich erschienen bei Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York 2001

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka, Heidelberg

Satz: Word-Daten von D. Rauschtenberger, Belichtung: Ulrich Kunkel Textservice, Reichartshausen
SPIN 10752065 – Gedruckt auf säurefreiem Papier – 33/3142SR – 5 4 3 2 1 0

Vorwort zur 2. Auflage

Zu Beginn der 90er Jahre, als wir die 1. Auflage dieses Buches geschrieben haben, waren Supervision und Coaching noch nicht in der Unternehmensrealität so verankert wie heute. Mittlerweile sind diese Beratungsformen zu wichtigen Säulen der Personalentwicklung geworden, die besonders bei Projekten äußerst erfolgreich sind. Unerfahrene Projektleiter, die oft mit ihren Problemen „allein gelassen“ werden, nehmen diesen Beratungsansatz dankbar auf, weil er sich individuell an ihre jeweilige Situation anpassen lässt: als Beratung am Anfang eines Projekts, als Teamentwicklung im Prozess oder als Konfliktberatung für Projektleiter, Teams bzw. verantwortliche Führungskräfte.

Wir sind sicher, dass die Nachfrage noch steigen wird, denn mit zunehmender Komplexität und Vernetzung wird Projektführung in immer stärkeren Maße zum Konfliktmanagement, das individueller Lösungen bedarf (situative Führung). Vor diesem Hintergrund versagen die in Seminaren und konventioneller Beratung gelieferten Patentrezepte mehr denn je.

Situative Führung fordert den ständigen Wechsel von Reflexion und Handeln. Der seit der ersten Auflage doch stark erweiterte methodische Ansatz von Supervision und Coaching unterstützt dies perfekt. Standen früher die Projektleiter und ihr Verhalten im Mittelpunkt, so steht heute das Zusammenwirken von Projektleitern und Projektmitarbeiter bzw. Projektteam und Umfeld im Fokus.

Unsere Sichtweise hat sich von der historischen Beziehungsdynamik in Richtung auf eine systemisch-aktuelle Betrachtungsweise entwickelt. Durch die veränderte, an die heutigen Bedingungen angepasste Perspektive wird Supervision und Coaching für die Projektleiter zu einem effizienten und umfassenden Lernprozess. Wir haben die Fallbeispiele der ersten Auflage unter diesem zeitgemäßen Gesichtspunkt überarbeitet und einige neue Fälle umfassend dargestellt.

Die neue Auflage zeigt Ihnen noch deutlicher, was sie von Coaching erwarten können. Mit den Anleitungen zur persönlichen Reflexion sind Sie in der Lage, sich optimal auf eigene Coachingprozesse vorzubereiten.

Eine Reihe von Leserinnen der ersten Auflage hat bemängelt, dass mit der Schreibweise „Projektleiter“ scheinbar nur männliche Kollegen angesprochen werden. Leider gibt es für dieses sprachliche Problem keine wirklich zufriedenstellende Lösung. Deshalb haben wir uns entschlossen, so weit möglich Pluralformen zu benutzen, um zu bekräftigen, dass sich unser Buch selbstverständlich auch an weibliche Kollegen richtet.

Abschließend möchten wir Herrn Dietrich Rauschtenberger für die Bearbeitung dieser zweiten Auflage von „Innovative Projektführung“ danken.

Vorwort zur 1. Auflage

Dieses Buch ist für alle gedacht, die für Innovationen in Unternehmen die Verantwortung tragen. Sei es, dass sie selbst Innovationen leiten (Projektleiter, Führungskräfte in der Linie), oder dass sie für solche Vorhaben den geeigneten personellen Rahmen schaffen müssen (Top-Management, Personalentwickler, Trainer und Berater). Es richtet sich an alle, die sich mit den Fragen befassen: „Wie müssen Innovationen geführt werden? Mit welchen Problemen muss dabei gerechnet werden und auf welche Ursachen lassen sie sich zurückführen? Wie können entsprechende Führungskompetenzen und -potentiale entwickelt bzw. erworben werden?“

Da innovative Maßnahmen, d.h. organisatorische Veränderungen, Produkt- und Systementwicklungen etc. häufig in Form von Projektarbeit erarbeitet und gestaltet werden, geht unser Buch vorrangig auf diese Arbeitsform ein. Dies soll jedoch nicht bedeuten, dass es sich dabei in erster Linie um ein Handbuch für Projektleiter handelt. Viele Prognosen deuten darauf hin, dass Projektorganisation nicht nur ergänzend zur Linienorganisation in Unternehmen Eingang findet (Hess 1992). Mittlerweile herrscht die einhellige Meinung, dass die starre, hierarchische Linienorganisation durch die flexible Projektorganisation „aufgeweicht“ werden muss. Die derzeitigen Diskussionen und Veränderungsansätze in Richtung „Lean-Management“ (Apatius, Hess 1992) sind vielen Lesern sicherlich bekannt (Womack et al. 1992).

Das Buch richtet sich daher auch an Führungskräfte in der Linie, die immer stärker wahrnehmen müssen, dass in ihrer Management-Tätigkeit die kompetente Leitung innovativer Vorhaben gefragt ist. Sei es, dass sie „task-forces“ bilden, die spezielle, kreative Aufgabenstellungen bearbeiten, sei es, dass sie interdisziplinäre Spezialistenteams leiten, die bereichsübergreifende Problemstellungen angehen. Dass diese Teams anders geführt werden müssen als feste Arbeitsgruppen und Abteilungen mit klaren Aufgabenstellungen, liegt auf der Hand.

Zudem hat sich für uns immer wieder gezeigt, dass Innovationsvorhaben wesentlich erfolgreicher verlaufen könnten, wenn das Projektmanagement durch das Linienmanagement stärker unterstützt würde. Dies wiederum setzt jedoch voraus, dass sich Führungskräfte der Linie der Komplexität der Führungsanforderungen im Rahmen von Projektarbeit bewusst werden und damit auch um die Vielfältigkeit von Konfliktursachen in der Durchführung wissen.

In diesem Sinne vermittelt das Buch, insbesondere durch die Fallbeschreibungen, Führungskräften in der Linie die Situation und Sichtweisen der Projektleiter und fördert damit das gegenseitige Verständnis.

Brigitte Gregor-Rauschtenberger

Jürgen Hansel

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
Teil A. Grundlagen	7
1. Arbeit im Wandel	9
2. Die Bedeutung von Projektarbeit im Unternehmen	13
3. Wissenswertes über Führungstheorien und -stile	15
3.1 Führungstheorien.....	15
3.2 Vom direktiven zum integrativen Führungsstil	17
3.3 Führungstechniken im integrativen Führungsstil	22
3.4 Führung im Projekt	28
3.4.1 Führungsstil im Projekt	30
3.4.2 Führungsprobleme von Projektleitern	32
4. Führung lernen durch Supervision und Coaching	37
4.1 Die Begriffe „Supervision“ und „Coaching“	38
4.2 Die drei Formen von Supervision	39
4.3 Arbeitsgrundsätze in der Supervision.....	41
4.4 Integrative Supervision	43
4.5 Mit Projektcoaching schwierige Projektsituationen erfolgreich meistern.....	50

Teil B. Praxis und Praxisentwicklung	55
5. Fallbeschreibungen	57
5.1 Fall 1 – Konfliktgespräche: Die Kuh muss vom Eis	57
5.2 Fall 2 – Im Spiegel meiner Mitarbeiter	65
5.3 Fall 3 – Zur Adoption freigegeben	75
5.4 Fall 4 – Primus inter pares	83
5.5 Fall 5 – Weniger ist auch genug	91
5.6 Fall 6 – Gib der Führung eine Chance	97
5.7 Fall 7 – Es muss nicht immer Führung sein	103
5.8 Fall 8 – Ein Kronprinz nutzt seine Chance nicht	111
5.9 Fall 9 – Wie bekomme ich die Lorbeeren?	117
5.10 Fall 10 – Das Frauenteam	125
5.11 Fall 11 – Ohne Macht kann man nichts machen	131
5.12 Fall 12 – Die Inthronisation einer Projektleiterin	141
5.13 Die Fälle im Überblick und ihre Charakteristika	147
6. Wege zu erfolgreichen Innovationsvorhaben und Projekten	153
6.1 Kompetenzentwicklung für Projektleiter	153
6.2 Maßnahmen für einzelne Projekte	157
6.3 Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen von Innovationen und Projekten	158
6.4 Verbesserte Projektarbeit: Tagebuch einer Organisationsentwicklung	159
Glossar	165
Literaturverzeichnis	169