

# SUPERVISION

Theorie – Praxis – Forschung

Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift

Herausgegeben von:

Univ.-Prof. Dr.Dr.Dr. **Hilarion G. Petzold**

Freie Universität Amsterdam, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf, Donau-Universität,  
Krems, Institut St. Denis, Paris

In Verbindung mit:

Univ.-Prof. Dr. phil. **Jörg Bürmann**, Universität Mainz

Dr. phil. **Wolfgang Ebert**, Dipl.-Sup., Dipl. Päd., Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf/Hückeswagen

**Jürgen Lemke**, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf

Prof. Dr. phil. **Michael Märtens**, Dipl.-Psych., Fachhochschule Frankfurt a.M.

Univ.-Prof. Dr. phil. **Heidi Möller**, Dipl.-Psych. Universität Innsbruck

Dipl.-Sup. **Ilse Orth**, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf

Prof. Dr. phil. **Alexander Rauber**, Fachhochschule Bern

Dr.phil. **Brigitte Schigl**, Zentrum für psychosoziale Medizin, Donau-Universität, Krems

Univ.-Prof. Dr. phil. **Wilfried Schley**, Universität Zürich

Dr. **Ingeborg Tutzer**, Bozen, Stiftung Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit

© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper Düsseldorf/Hückeswagen.

[www.fpi-publikationen.de/supervision](http://www.fpi-publikationen.de/supervision)

**SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung**  
**Ausgabe 17/2004**

## **Integratives Projektmanagement - ein innovativer Ansatz für die Praxis**

**Karin Dürscheid<sup>1</sup>, Bergisch Gladbach**

---

<sup>1</sup> Aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit, D-Hückeswagen

## **Inhalt**

1. Einleitung
  - 1.1 Idee und Konzeption
  - 1.2 Zielsetzung und Nutzen
  
2. Arbeitsfeld Projektmanagement
  - 2.1 Beteiligte Systeme
  - 2.2 Beziehungskonstellationen
  - 2.3 Kommunikationsprozesse
  - 2.4 Einflussfaktoren
  
3. Innovativer Ansatz für das Projektmanagement
  - 3.1 Betrachtungsebenen
  - 3.2 Reflexionspotential
  - 3.3 Innovativer Konzeptansatz
  - 3.4 Praxisrelevante Instrumente
  
4. Schlussfolgerung und Ausblick
  
5. Zusammenfassung
  
6. Literatur
  
7. Abbildungen

# 1. Einleitung

Integratives Projektmanagement - was soll das sein? Nachdem seit Jahrzehnten über Projektmanagement geschrieben wird, es die vielfältigsten Angebote für Projektleiterseminare gibt, ist es vielleicht gewagt, von einem innovativen Ansatz für die Praxis zu sprechen. Die Idee und Konzeption des integrativen Projektmanagements sind die ganzheitliche Projektbegleitung. Es wird dem psycho-sozialen Teil im Rahmen der Projektarbeit im Sinne einer ganzheitlich-situativen Projektbetrachtung Rechnung getragen. Damit erhält die psycho-soziale Seite des Projektmanagements als "dritte Kraft" neben der technischen und administrativen Seite, die hier nicht behandelt wird, den Stellenwert, der erforderlich ist, um den Projekterfolg abzusichern. Der Versuch der Verbindung von einer Vielzahl zu einer Ganzheit der theoretischen und praxeologischen Aspekte macht den innovativen Charakter des Ansatzes aus.

## 1.1 Idee und Konzeption

Eine Idee muss reifen. Vom ersten Aufscheinen der Idee bis zu ihrer Konkretisierung in Form einer Konzeption handelt es sich um einen evolutionären Prozess. So ähnlich, wie ich die Phasen des Produktinnovationsprozesses mit der Ideengewinnung, der Ideenprüfung und der Ideenverwirklichung kenne, hat sich auch der Prozess für den innovativen Ansatz des integrativen Projektmanagements entwickelt.

Sei es, dass die Idee einen eher spontanen Charakter hatte, sei es, dass sie aus dem Erkennen von Problemen im Projektgeschäft resultierte. Auf jeden Fall war sie rückblickend gesehen auf einmal da und das bereits vor circa sieben Jahren. In ihrer Ausprägung hatte sie zunächst etwas Diffuses, schwer in Worte Faßbares. Die Idee ging mit dem Gefühl einher, dass in meinem Arbeitsfeld, der Organisationsberatung, die ich als externe Beraterin vorwiegend in Industrieunternehmen durchführe, Entscheidendes zu kurz kommt. Das Entscheidende habe ich in diesem frühen Stadium als "die menschliche Seite" im Projektmanagement bezeichnet.

Als Betriebswirtin und Spezialistin der Informationstechnologie war mir die technische und administrative Seite des Projektmanagements durch Aus- und Weiterbildung sowie über mehrjährige Leitungs- und Führungserfahrung hinreichend bekannt. Die Aufgabenstellung, mit der ich als externe Organisationsberaterin beauftragt werde, bezieht sich auf die Wissensvermittlung, den Know-How-Transfer und das Projektmanagement in technischen bzw. technologischen oder logistischen Projekten des Klienten. Diese Projekte sind in der Regel von ihrem Umfang und Inhalt her als einschneidende Veränderungsmaßnahme in der Klientenorganisation zu verstehen. Nicht selten stellen sie hinsichtlich angewandter Technik, praktizierter logistischer Verfahren und struktureller bzw. ablaufbezogener Organisationsprinzipien einen radikalen Umbruch, einen Quantensprung für das Unternehmen dar (DOPPLER, LAUTERBURG 1997, 51 f.).

Bei Projekten dieser Art handelt es sich z.B. um die komplette Erstellung einer neuen Fertigungsstätte, einschließlich der baulichen Maßnahmen, der Ausstattung mit technischem Equipment sowie der Implementierung logistischer Verfahren und organisatorischer Prinzipien. Eine weitere Kategorie stellen Projekte dar, die einen radikalen strukturellen Umbruch ganzer Organisationen bedeuten. So wird z.B. eine komplette Industriesparte, die bisher aus drei selbständigen Unternehmen bestand, unter dem Dach einer neuen Holding zusammengeführt. Diese Beispiele vermitteln sicherlich einen Eindruck von der Komplexität und dem Schwierigkeitsgrad derartiger Projektarbeit. Wesentlich ist jedoch, dass von den Umstrukturierungsmaßnahmen hunderte von Menschen betroffen sind. Neben den direkt im Projekt beteiligten Personen (interne Projektmitglieder des Klienten, externe Berater) zählen dazu die Mitarbeiter des Unternehmens bis hin zu Lieferanten und sonstigen Dienstleistern.

Was bezweckt denn nun ein derartiges Projekt? Auf der Basis von Fakten, die in der Regel einer Analyse der Ist-Situation entspringen, sollen in einem bestimmten Zeitraum im Rahmen der Projektarbeit die erarbeiteten Konzeptelemente realisiert und die prognostizierten Ergebnispotentiale erreicht werden. Das alles bewerkstelligen keine Maschinen, sondern Menschen, denen Gefühle innewohnen. Die einschneidenden Veränderungen, die sich durch das Projekt ergeben, führen zu Unsicherheit und sogar Angst. Fragen wie "Werde ich in der neuen Organisation meinen Arbeitsplatz behalten?" oder "Kann ich den neuen Anforderungen gerecht werden?" geistern in den Köpfen sowohl der internen Projektmitglieder als auch der Mitarbeiter des betroffenen Unternehmens her-

um. Sie geistern im wahrsten Sinne des Wortes in den Köpfen herum, weil es keine geeigneten Möglichkeiten gibt, sie zu äußern. Wer möchte sich schon gerne als Bremser oder Zauderer zu erkennen geben und damit die eigenen Zukunftschancen zunichte machen.

Aber auch die Rolle des externen Beraters als Know-How-Träger und Projektmanager ist alles andere als einfach. Es soll den Projekterfolg absichern, sprich soll helfen, die benannten Projektziele zu erreichen. Dass diese Aufgabe kein reines "Sachgeschäft" ist, wurde mir durch meine Tätigkeit in der Beratung zunehmend deutlicher. Da saß ich mit dem internen Projektleiter zusammen oder in einem Team, einer Arbeitsgruppe und irgendwie ging nichts mehr weiter. Entweder war die Situation durch Passivität gekennzeichnet, oder aber durch hektisches Agieren und Ablenkungsmanöver jeglicher Art. Nur in der Sache kamen wir nicht vorwärts. Meine eigenen Ängste gipfelten in Gedanken wie "Wenn ich in diesem Projekt versage, bekomme ich dann noch einen Auftrag?" Im Stillen fragte ich mich "Liebe Leute, was ist hier los?" Um das herauszufinden, habe ich mich in viele Gespräche mit den Betroffenen begeben, eine vertrauensbildende Maßnahme, wie ich feststellen konnte. Es wurden auf einmal Bedenken geäußert, die bisher nie Thema waren, und ich bekam viele hilfreiche Informationen aus diesen Insiderkreisen. Mir wurde immer klarer, dass die "menschliche Seite" im Projektgeschäft mindestens so wichtig war wie die technische und die administrative Seite.

Ohne die zwischenzeitlich absolvierte Ausbildung zur Supervisorin war ich bei dieser Seite auf meinen gesunden Menschenverstand und ein paar Erkenntnisse aus Führungsseminaren angewiesen. Parallel zu meiner sachorientierten und administrativen Arbeit im Projekt habe ich mir Zeit genommen für Gespräche auf und über alle Ebenen hinweg, von den Werkern bis zur Unternehmensleitung. Bei diesem "Top Down"- und "Bottom-Up"-Prinzip galt es auch für mich, Berührungspunkte abzubauen und das Risiko einzugehen, eine Abfuhr zu erfahren. Die Kommentare zu meinem Vorgehen waren jedoch überwiegend positiv. Endlich kümmert sich mal jemand um die Dinge (uns) und hat ein offenes Ohr für unsere Probleme. Der Effekt war, dass sich die Zusammenarbeit im Projekt verbesserte und die Akzeptanz von Lösungsvorschlägen zunahm. Das "Sich kümmern" trug Früchte, ging allerdings zu Lasten meines eigenen Zeitbudgets. In den geplanten Beratertagen ist hierfür bis heute kein Zeitkontingent vorgesehen.

Während meiner Supervisionsausbildung entwickelte sich aus der Idee die Gewissheit, dass die "menschliche Seite" im Projektgeschäft genauso berücksichtigt werden muss, wie die technische und administrative Seite. Mittlerweile kann ich diese Seite als den psycho-sozialen Teil im Rahmen der Projektarbeit benennen und weiss um die Einflussfaktoren, die auf die beteiligten Personen einwirken. Die psycho-sozialen Faktoren ausreichend in den Blick nehmen heisst für mich, eine ganzheitliche Projektbegleitung zu etablieren. Die Konzeption des integrativen Projektmanagements mit einer ganzheitlich-situativen Projektbetrachtung ist ein Wachstumsprozess. Mit dieser Ausarbeitung unternehme ich den ersten Schritt, den innovativen Ansatz für die Praxis auf der Basis der theoretischen und praxeologischen Verfahrenselemente der integrativen Supervision und des reflexiven Managements zu fundieren.

## **1.2 Zielsetzung und Nutzen**

Mit dem Konzept des integrativen Projektmanagements verfolge ich das Ziel, einen Handlungsrahmen für die Praxis zu schaffen, der der Komplexität und dem Schwierigkeitsgrad der Aufgabenstellung Rechnung trägt und letztlich den Projekterfolg so absichert, dass das Projekt für alle Beteiligten ein Erfolg wird.

Der Komplexität - viele Beteiligte aus verschiedenen Systemen, von unterschiedlichen Ebenen mit vielfältigen Problemen und einer Fülle psycho-sozialer Einflussfaktoren - gilt es mit einem adäquaten multidisziplinären, multitheoretischen Diskurs aus einem mehrperspektivischen Blickwinkel zu begegnen. Dazu bedarf es der Verbindung einer Vielzahl von theoretischen und praxeologischen Elementen zu einem ganzheitlichen, integrativen Ansatz, wie ich ihn bisher in der Praxis nicht vorgefunden habe.

Auf der Grundlage des "reflexiven Managements" (PETZOLD, RODRIGUEZ-PETZOLD, SCHNEITER 1996, erw. 1998, S. 215-254) möchte ich im Kontext des Projektmanagements Reflexionsprozesse installieren, die kokreative Synergien aus dem Zusammenspiel aller Beteiligten erzeugen und damit zu einer qualitativen Verbesserung der Ergebnisse in der Projektarbeit und darüber hinaus führen. Ich bin mir sicher, dass aus diesem Ansatz ein vielseitiger Nutzen entsteht.

Aus wirtschaftlicher Sicht geht es in einem Projekt zunächst um die effiziente Realisierung der festgelegten Sachziele innerhalb des Termin- und Kostenrahmens. Aber allzu oft habe ich erlebt, dass die prognostizierten Ergebnispotentiale irgendwie hingebogen werden. Bei den Beteiligten in dem betroffenen Unternehmen bleibt ein bitterer Beigeschmack und sie sind froh, dieses Projekt, welches in der Regel neben dem Tagesgeschäft zu erledigen war, hinter sich zu haben. Die Beraterseite sieht nur Erfolge und ist noch nicht einmal zu einem kritischen Rückblick bereit. So musste ich mir bei einem solchen Versuch von dem Projektdirektor des Beratungsunternehmens, für das ich tätig war, sagen lassen, ich solle die Dinge doch einfach so stehen lassen, schließlich sei das Projekt ein voller Erfolg.

Das riesige Ressourcenreservoir Projekt bleibt ungenutzt sowohl für "Personal- bzw. Personalentwicklung" (SCHREYÖGG 2003) als auch "zur Optimierung der Produktivität, Ressourcenlage und Innovationskraft der Organisation - ihrem Emergenzpotential -" letztendlich zur Erhöhung der Qualität der Projektmanagementfunktion (PETZOLD, RODRIGUEZ-PETZOLD, SCHNEITER 1996, erw. 1998, S. 254).

Im Rahmen des integrativen Projektmanagements lassen sich alle diese Ressourcen optimieren. Ausgehend von der Überlegung, dass "Changeprozesse einer Veränderung von oben und von unten" (SCHREYÖGG 2003, S. 223-225) bedürfen, sind Coaching, Supervision und "Metaconsulting" (PETZOLD, RODRIGUEZ-PETZOLD, SCHNEITER 1996, erw. 1998, S. 237-244) die Instrumente zur personenbezogenen und organisationsseitigen Entwicklung von Souveränität und Kompetenz. Die daraus erwachsende Kreativität und Innovationskraft wird zum Nutzen für den Einzelnen und die beteiligten Unternehmen.

## 2. Arbeitsfeld Projektmanagement

Zum besseren Verständnis des Arbeitsfeldes Projektmanagement, wie ich es aus meiner langjährigen Erfahrung als Organisationsberaterin sehe, nehme ich zunächst eine systemseitige Einordnung vor. Darüber hinaus erläutere ich die auftretenden komplexen Beziehungskonstellationen, die daraus resultierenden kommunikativen Prozesse und den Einfluss der psycho-sozialen Faktoren in den Projektphasen/-zyklen. Vor diesem Hintergrund erfolgt dann der innovative Ansatz des integrativen Projektmanagements.

### 2.1 Beteiligte Systeme

Bei dem Arbeitsfeld Projektmanagement handelt es sich um eine zeitlich befristete Organisationsform mit einer definierten Organisationsstruktur, innerhalb derer komplexe Aufgabenstellungen (z.B. in Industrieunternehmen, vgl. Kap. 1) zu bewältigen sind. Mit dieser Arbeitsdefinition ordne ich das Projektmanagement, welches sich auf ein Projekt bezieht, als dynamisches Mesosystem ein. Dieses System "Projekt" ist aus Beratersicht in das Unternehmen des Klienten eingebunden, tangiert aber auch das Beraterunternehmen und somit mindestens zwei Makrosysteme (Abb. 1). Oft ist auch noch eine weitere Verflechtung zu sonstigen Dienstleistern gegeben.

In seinen Feinstrukturen besteht das Projekt in der Regel aus Teams und diesen teilweise nochmals unterlagerten Arbeitsgruppen mit jeweils internen und ggfs. externen Mitgliedern. Diese sozialen Mikrosysteme unterscheiden sich hinsichtlich ihrer "Teamformate" in Leitungsteams (z.B. Kernteam) und Projektteams/Arbeitsgruppen mit unterschiedlichen "Handlungsspielräumen, Freiheitsgraden und Begrenzungen" (PETZOLD 1997k, 1998, S. 442). Der installierte Lenkungsausschuss hat Gremiumcharakter und fungiert als oberste Entscheidungsinstanz im Projekt.

Vor dem Systemhintergrund dieser sehr breit und tief strukturierten Projekte mit weiteren tangierten Systemen ergeben sich äußerst komplexe Beziehungskonstellationen, auf die es für die weiteren Überlegungen einen Blick zu werfen gilt.

### 2.2 Beziehungskonstellationen

Die Größenordnung der Projekte bringt es mit sich, dass nicht selten mehr als hundert Personen direkt in der Projektorganisation eingebunden sind. In meinem letzten Informatikprojekt waren sogar über zweihundert interne und externe Beteiligte auf Lenkungsausschuss, Kernteam und acht Projektteams mit je zwei bis drei unterlagerten Arbeitsgruppen verteilt. In diesem Fall agierte neben einer Beratungsfirma auch noch ein Informatikdienstleister im Projekt, der gleichzeitig der Hard- und Softwarebetreiber für das Klientenunternehmen war. Aus dieser Projektkonstruktion ergeben sich eine Vielzahl von systeminternen und systemübergreifenden Beziehungskonstellationen im Projektmanagement (Abb. 2), gerade auch deshalb, weil "solche Projekte nicht in, sondern zwischen Organisationen spielen" (WILDFÖRSTER, WINGEN 2001, S. 24).

Vor allem am Beispiel des internen Projektleiters wird klar, wie komplex seine Beziehungskonstellationen sind. Aufgrund seiner Leitungsaufgabe im Projekt steht er in einer direkten Arbeitsbeziehung zu den Teilprojektleitern der Projektteams, mit denen er im Kernteam die Arbeitsergebnisse entscheidungsreif für den Lenkungsausschuss vorbereitet. Dort trägt er diese dem Gremium aus Mitgliedern der Unternehmensleitung und den Projektdirektoren zur Entscheidung vor. Die Entscheidungen kommuniziert er wiederum in verschiedenen Systemen, im Projekt selbst in Richtung der Teams und Arbeitsgruppen, im Unternehmen über die Leitungsebenen bis zu den Mitarbeitern sowie zum Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen hin durch den Kontakt mit deren Projektmitgliedern. Gleichzeitig bietet der Projektleiter die Projektionsfläche für das Feedback aus allen beteiligten Systemen. Während dieser Kanal meistens institutionalisiert ist, ergeben sich aber auch noch "Feedback-Kanäle" (PETZOLD 1997k, 1998 S. 449) als Bypass aus der vertraglichen Konstellation seitens Klienten-, Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen. Mit solcher Art von Rückkopplung wird der Projektleiter ebenfalls konfrontiert. Seine "Beziehungsdichte" im Projekt ist sicher von allen Projektbeteiligten am größten, aber auch die befinden sich in einem engen Beziehungsgeflecht bei der Bewältigung der Projektaufgaben. "Diese Aufgaben sind kooperativ und unter Nut-

zung und Koordinierung personaler und institutioneller Ressourcen im Sinne der Zielsetzungen des Klientenunternehmens zu bewältigen" (ebenda, S. 434). Damit gelangen wir zu den Dimensionen "Interaktion und Kommunikation" (ebenda, S. 434), durch die das Projektmanagement geprägt wird. Das Projekt lebt mit seinen Teams und Arbeitsgruppen durch "soziale Interaktionen und die in ihnen ablaufenden kommunikativen Prozesse" (ebenda, S. 434).

## 2.3 Kommunikationsprozesse

Bei der Literaturrecherche zum Thema Projektmanagement bin ich in Fachbüchern auch auf die Wichtigkeit der Kommunikation für die Projektarbeit gestoßen. Vielfach wird hierbei auf den Projektleiter abgehoben, der "in besonderem Maße auf intensive Kommunikation angewiesen ist, um zu überzeugen", da seine Rolle in der Regel nicht mit "formaler Macht zur Durchsetzung von Entscheidungen" ausgestattet ist (HANSEL, LOMNITZ 2000, S. 72). Dabei wird auf die Art und die Techniken z.B. der "partnerschaftlichen Gesprächsführung" (ebenda, S. 72-91) eingegangen oder die mitarbeiterzentrierte Gesprächsführung als Basis für den Dialog zwischen Projektleiter und Mitarbeiter herangezogen (PFETZING, ROHDE 2001, S. 292-294), wobei für mich der Begriff Mitarbeiter im Hinblick auf Teammitglieder nicht stimmig ist. Kommunikation versteht sich in den Darlegungen als "ein Prozeß der Abgabe, Übermittlung und Aufnahme von Informationen mit dem Ziel, Verständigung herbeizuführen" (ebenda, S. 288), wobei auf das Sender-Empfänger-Prinzip fokussiert wird. In diesem Zusammenhang kommen dann die vier Seiten verbaler Kommunikation Sache, Selbstkundgabe, Appell, Beziehung zur Sprache. Jede Nachricht enthält diese vier Aspekte, die ein "psychologisches Modell der zwischenmenschlichen Kommunikation" liefern, auf Basis dessen sich "mögliche Kommunikationsstörungen und -probleme einordnen und verbessern lassen" (SCHULZ VON THUN 2002, S. 30). So wird denn auch die Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit oder die gezieltere Anwendung des einen oder anderen Kommunikationsstiles als der Schlüssel zum Projekterfolg propagiert.

Wieder stellt sich für mich an dieser Stelle die Frage, was den Erfolg eines Projektes ausmacht? Spätestens in der Integrationsphase, wenn es seitens interner Projektbeteiligter oder Mitarbeitern des Klientenunternehmens heisst, was das denn letztendlich alles für einen Sinn gemacht hat, wird klar, es geht nicht nur um die vordergründigen monetären Ziele. Das Wort "Sinn" kommt beiläufig ins Spiel, obwohl es für viele eine zentrale Fragestellung ist. Ohne hier weiter auf andere Modelle des Dialogs oder Diskurs einzugehen, in denen es auf Basis unterschiedlicher Prämissen und Zielsetzungen zwar auch um die Erarbeitung von "Sinn als Konsens" (PETZOLD 1991a, S. 44) geht, werde ich mich bei dem Konzeptansatz des integrativen Projektmanagements auf das "Modell intersubjektiver Korrespondenz als Methode zur gezielten Konstituierung von Sinn als Konsens, zur Fixierung von Konzepten als intersubjektiv vermittelbare Bedeutungszusammenhänge und zur Vorbereitung von Praxis als Kooperation", eingehen (ebenda, S. 52-53). Ein Projekt hat nur deshalb nachhaltig Erfolg, weil den Beteiligten und Betroffenen der Sinn der Maßnahmen und der Ziele einleuchtet. Dann ziehen sie, wie es bildlich gesprochen so schön heisst, an einem Strang, übrigens eine hohe Form von Kooperation.

Doch kommen wir zunächst wieder zurück zum Begriff "Kommunikation, dem "Trägermedium" zum Austausch von Informationen im Projekt. Aus der Vermittlung von Informationen zwischen den Projektbeteiligten resultieren unter Berücksichtigung von Vergangenheits- und Zukunftsaspekten die Ergebnisse im Arbeitsfeld Projektmanagement. Dabei ist zu beachten, dass im Rahmen "der Performanz offenen Verhaltens" sprachliche und nicht-sprachliche Kommunikation stattfindet, die aufgrund der "kommunikativen Kompetenz" von den an den "Kommunikationsprozessen Beteiligten interpretiert und zu sinngelitetem Handeln" umgesetzt wird (PETZOLD 1997k, 1998, S. 435). Das Arbeitsfeld Projektmanagement ist geradezu ein Paradebeispiel dafür, dass sich aus zwischen Menschen und über Systeme hinweg ablaufenden Kommunikationsprozessen (Abb. 3), durch den "koordinierten Einsatz aller Kompetenzen und Performanzen" der einzelnen Teams und Gruppen, kokreativ und kooperativ optimale Ergebnisse generieren lassen (ebenda, S. 435). Hier setzt das integrative Projektmanagement an indem es den "Wahrnehmungs-Verarbeitungs-Handlungsspiralen (WVH)" im Projektgeschehen im Sinne mehrperspektivischer Betrachtung besondere Beachtung schenkt und damit über "klassische Sender-Empfänger-Modelle der Kommunikation" hinausgeht (PETZOLD 1994a, 1998, S. 139-146). Wahrnehmung, Verarbeitung und Handlung sind miteinander verschränkt und beeinflussen sich gegenseitig. Die mehrperspektivische Be-

trachtung richtet sich auf die durch diese Elemente geprägten Interaktions- und Kommunikationsprozesse zwischen den Projektbeteiligten, wobei die "persönliche Ebene der Teammitglieder nicht ausgeblendet werden sollte" (ebenda, S. 435). Neben den persönlichen Aspekten (z.B. Belastungen, Krisen) spielen allerdings noch weitere zu berücksichtigende Einflussfaktoren im Projektmanagement eine Rolle.

## 2.4 Einflussfaktoren

Wie wir gesehen haben, stellt sich das Projektgeschehen als ein hoch komplexes Beziehungsgeflecht mit einem engmaschigen Kommunikationsnetz dar. Sowohl durch die involvierten Personen, die sich ja mit ihrer ganzen Persönlichkeit einbringen, als auch durch gruppenspezifische und systemseitige Elemente treten im Projekt unterschiedliche psycho-soziale Einflussfaktoren auf, die es zu berücksichtigen gilt. Diese variieren in ihrer Art und Intensität zudem noch durch das Stadium, in dem sich das Projekt befindet (Abb. 4). Die vier mir aus dem Projektgeschäft bekannten Projektzyklen Analyse, Konzept, Realisierung und Optimierung lassen sich aus meiner Sicht sehr gut in Beziehung setzen zu den vier Phasen des "Konflux-Modells", Initial-, Aktions-, Integrations- und Neuorientierungsphase (PETZOLD, ORTH 1996, erw. 1998, S. 273). Für das integrative Projektmanagement lässt sich aus diesem "Arbeitsmodell" (ebenda, S. 273) eine Vorgehensweise ableiten, die zu "kokreativer kompetenzfördernder Teamarbeit" führt (ebenda, S. 274). Darauf werde ich bei den Ausführungen zum innovativen Konzeptansatz und den praxisrelevanten Elementen noch eingehen.

Die in den einzelnen Projektzyklen wirksam werdenden psycho-sozialen Einflussfaktoren können an dieser Stelle nur kurz thematisiert werden. Allein die Anzahl der hier benannten Faktoren zeigt, wie breit der Betrachtungsfokus für ein integratives Projektmanagement ausgerichtet sein muss. Angefangen von Widerstandsphänomenen über ausgeprägte Belastungssituationen und verschiedenartige Konflikte bis hin zu unterschiedlichsten Formen von Krisen sind mir diese Elemente alle schon in der Projektarbeit begegnet. Im Rahmen der gruppenspezifischen Dimensionen gilt es sich im Projektmanagement auch immer mit dem Rollenverständnis und dem Kommunikationsstil Beteiligter sowie dem Thema Macht auseinanderzusetzen. Der Einfluss der Organisationsstruktur und der Hierarchien eines Unternehmens sind neben weiteren Systemphänomenen ebenfalls in Bezug auf das Projekt auszuloten. Nicht zuletzt haben die Unternehmenskultur und das Ressourcenpotential entscheidenden Einfluss auf das Projekt.

Ein bei den Autoren, die sich mit Change Management befassen, generell auftretendes Phänomen sind Formen von Widerstand und der Umgang mit Widerstand. Der konstruktive Umgang mit Widerstand wird als zentraler Erfolgsfaktor bei Veränderungsprozessen gesehen (DOPPLER, LAUTERBURG 1997, S. 293-304). Seine Ursachen können gerade in Projekten, die große Veränderungen mit sich bringen, vielschichtig sein. Hier denkt man vielleicht zunächst an kollektiven organisatorischen Widerstand, da mit den neuen Konzepten an der formalen Struktur der Aufgabenverteilung, der Hierarchie und sogar der Unternehmenskultur als Sinnsystem gerüttelt wird (SCHREYÖGG 1991, S. 249-252). Aber auch andere Widerstandsformen individueller und gruppenartiger Art treten kontextuell und situativ induziert auf. Der Projektleiter kann z.B. aufgrund seines Rollenverständnisses oder seines Kommunikationsstiles Widerstand bei anderen Projektbeteiligten erzeugen oder die einzelnen Teams und Arbeitsgruppen bauen untereinander Widerstände auf. Das kann mit ernsthaften Konflikten, die sich als "Mittel-Mittel- oder Ziel-Ziel-Konflikte" oder aus einer Mischung aus beidem darstellen, einhergehen (PETZOLD 1997, 1998, S. 378). Deshalb gilt es im Projektmanagement besonders darauf zu achten, dass sich dies alles nicht zu handfesten Krisen auswächst, wie von Schreyögg als Anlass für Coaching beschrieben (SCHREYÖGG 1998, S. 72-92). Der Ansatz des integrativen Projektmanagements berücksichtigt alle diese Einflussfaktoren und Phänomene durch ein geeignetes Beobachtungs- und Reflexionsverfahren, mit dem die Ursachen hinter den Ursachen ergründet werden.

### 3. Innovativer Ansatz für das Projektmanagement

Das Arbeitsfeld Projektmanagement ist geprägt durch die Beteiligung mehrerer Systeme ("Projekt, Klient, Berater") mit äußerst komplexen Beziehungskonstellationen und daraus resultierenden systeminternen und systemübergreifenden Kommunikationsprozessen sowie einer Vielzahl psychosozialer Einflussfaktoren. Im Rahmen dieses Kontextes ist eine zeitlich befristete Aufgabenstellung im Sinne von Redesign oder Reengineering zu bewältigen, die dem Unternehmen einschneidende Veränderungen bringt. Dieses fundamentale Überdenken und radikale Erneuern verspricht Verbesserungen bei "Qualität, Kosten, Service und Arbeitszyklus (Zeit)" (VANSINA, TAILLIEU 1996, S. 19-44).

Wie ich bereits ausgeführt habe, sind die Ergebnisse jedoch oft eher hingebogen und verpuffen bereits nach ein oder zwei Jahren. Ein längerfristiger Projektnutzen der durch die "menschliche Entwicklung" der Beteiligten entstehen kann, wird nicht generiert. Hinweise in diese Richtung finden sich vereinzelt in der neueren OE-Literatur, z.B., dass "die Betrachtung der Prozesse nicht von den Menschen losgelöst werden kann, die sie ausführen" oder "dass nicht nur Strukturen, Routinen und Rollen neu gestaltet werden, sondern auch interne und externe Beziehungen radikal verändert werden" (ebenda, S. 19-44). Als Fazit daraus heisst es, "dass die Menschen und ihre Beziehungen nicht außer Acht gelassen werden dürfen, soll die Umgestaltung erfolgreich sein" (ebenda, S. 19-44). Genau dies werde ich mit dem innovativen Ansatz für das Projektmanagement verfolgen.

#### 3.1 Betrachtungsebenen

Neben der Tatsache, dass im Arbeitsfeld Projektmanagement die Systeme "Projekt, Klient, Berater" beteiligt sind, gehören die Beteiligten und Betroffenen sowohl in der Projektorganisation als auch in der Klienten- bzw. Beraterorganisation unterschiedlichen Ebenen an (Abb. 1). Hieraus ergeben sich mehrere Betrachtungsebenen, die bei der Kreation des Konzeptansatzes und für die Gestaltung der praxisrelevanten Instrumente des integrativen Projektmanagements zu berücksichtigen sind.

Aus meiner Sicht lassen sich durchgängig für die drei beteiligten Systeme auch drei Betrachtungsebenen definieren (Abb. 5). Die oberste Ebene ist die Leitungs- bzw. Führungsebene. Im System "Projekt" bilden Führungskräfte des Klienten- und Beratungsunternehmens das Entscheidungsgremium, den Lenkungsausschuss. Der Projektleiter ist dort in der Regel nur zur Berichterstattung involviert. Er trägt die entscheidungsrelevanten Projektergebnisse vor und protokolliert die Entscheidungen, ohne selbst Entscheidungskompetenz zu haben. Im System "Klient" ist die oberste Ebene durch die Unternehmensleitung repräsentiert, die die Entscheidungen, das Projekt betreffend, im gesamten Unternehmen vertreten und durchsetzen muss. Im Beratungsunternehmen trägt einen Projektdirektor die Verantwortung für den Projekterfolg und er vertritt diesen auch als oberste Beratungsinstanz gegenüber dem Klienten.

Die zweite Betrachtungsebene ist im Projekt und seitens der Beratung die Projektleitungsebene. Hier sind die internen und externen Projekt- und Teilprojektleiter angesiedelt, die das Projekt bzw. die Teams leiten. Sie bilden auch das Kernteam, welches die Arbeitsergebnisse der Teams und Arbeitsgruppen entscheidungsreif für den Lenkungsausschuss aufbereiten. Während die Projekt- und Teilprojektleiter im Projekt mit Leitungsaufgaben betraut sind, gehören sie im Klienten- bzw. Beratungsunternehmen oft nicht zur Leitungsebene. Sie werden aus den Reihen der jungen Nachwuchskräfte "rekrutiert", die meistens schon mit schwierigen Sonderaufgaben überfrachtet sind. Gelingt es jedoch, Projektleiter zu gewinnen, die in der Klientenorganisation bereits Fachbereichs- oder Abteilungsleiter sind, so hinkt deren Engagement im Projekt in vielen Fällen dem fehlenden Zeitbudget hinterher. Das Bild, das ich hier zeichne, weist schon auf eine Fülle von Schwierigkeiten hin, die im Projektalltag irgendwie zu meistern sind. Die schon erwähnte mittlere Führungsebene im Unternehmen ist in ihrer Funktion dafür zuständig, die im Projekt erarbeiteten Konzeptelemente umzusetzen. Im Rahmen dieser Realisierung haben sie die prognostizierten Ergebnispotentiale nachzuweisen und ihre Mitarbeiter von der Sinnhaftigkeit der Veränderungen zu überzeugen.

Wenden wir uns auch noch der dritten Betrachtungsebene zu, der Teamebene als eigentlichen Arbeitsebene. Hier bemühen sich die Team- und Arbeitsgruppenmitglieder auf Basis der Erkenntnisse der Analyse um die Erarbeitung der Konzeptelemente. Auch sie sind darüber hinaus im Tagesgeschäft eingebunden, meistens jedoch nicht in leitender Funktion, sondern in fachkompetenter Form. Die Team-/Teilprojektleiter werden den Teams in der Regel auf Basis einer übergeordneten

Entscheidung seitens der Unternehmensleitung zugeordnet. Die eigene Wahl aus den Reihen der Teammitglieder ist eher die Ausnahme. Auch diese Konstellation ist immer wieder mit Problemen behaftet.

Vor dem Hintergrund dieser drei Betrachtungsebenen tut sich ein riesiges Reflexionspotential auf, das es zur Optimierung des Projekterfolges im Sinne eines allseitigen Nutzens auszuschöpfen gilt.

### **3.2 Reflexionspotential**

Das Projektmanagement ist als eine Systemfunktion zu verstehen, die auf allen drei vorab dargestellten Betrachtungsebenen reflektiert werden muss, um zu einer Optimierung der Projektergebnisse und darüber hinaus der Produktivität und Innovationskraft der Organisationen zu kommen. Wie wir bereits gesehen haben, ist die Projektsituation äußerst komplex und erfordert "eine Beobachtung und Betrachtung aus verschiedenen Blickwinkeln auf unterschiedlichen Ebenen" (PETZOLD, RODRIGUEZ-PETZOLD, SCHNEITER 1996, erw. 1998, S. 234). Das "Modell der Mehrebenenreflexion, z.B. der Triplexreflexion" (ebenda, S. 233-237) wird diesen Erfordernissen gerecht, in dem es auf drei Reflexionsebenen ausgerichtet ist (Abb. 5).

Bezogen auf das Projektmanagement soll auf der Ebene 1 die Beobachtung der Projektsituation eigenständig durch die Projektleiter, die Teams und Gremien erfolgen. Die jeweilige Projektsituation wird dabei im Hinblick auf den gerade aktuellen Projektzyklus, vor allem in der Feinkonzeption und Realisierungsvorbereitung, mit ihren Handlungs- und Entscheidungsvorgängen sowie Informationsflüssen beobachtet. Hierfür gilt es jedoch, den Blick der Projektbeteiligten durch geeignete Maßnahmen zu schulen. In der Ebene 2 wird die Situationsbeobachtung und der Beobachtungs- und Reflexionsprozess selbst im Projektverlauf mehrperspektivisch betrachtet und analysiert. Dies kann durch die Zusammenführung der Einzelergebnisse und Überlegungen der Beteiligten in übergeordneten Teambesprechungen und Projektsitzungen erfolgen. Fazit solcher Zusammenführungen und Auswertungen ist oft die Erkenntnis großer Differenzen in der Sicht auf das Projektgeschehen, sowohl hinsichtlich der Zielsetzungen, der Arbeitsergebnisse, des Arbeitsfortschritts und der Qualität der Projektarbeit. Zu diesem Zeitpunkt macht es Sinn, externe Unterstützung eines Spezialisten für Metaconsulting anzudenken, der nicht zur Beraterriege für das eigentliche Projekt gehört, um den gesamten weiteren Prozess zu begleiten. Dieser "Bedarf an reflexiver Kompetenz" steigt in teamorientierten Organisationsfeldern, wie der Projektorganisation, sprunghaft an (PÜHL 1997, S. 79). Ihr Einsatz leistet einen entscheidenden Beitrag zur Qualitätssicherung bei Veränderungsprozessen. Damit ist die Reflexionsebene 3 erreicht, die Reflexion des gesamten Beobachtungs- und Betrachtungsvorganges auf übergeordnete bzw. hintergründige Bedingungen für das Projekt. Dies geschieht koreflexiv mit multidisziplinären Perspektiven und multikulturellen Sichtweisen.

Mit dem beschriebenen Reflexionsmodell ist somit die Möglichkeit gegeben, das komplexe Reflexionspotential im Projektmanagement mehrperspektivisch zu ergründen.

### **3.3 Innovativer Konzeptansatz**

Aus der Idee einer ganzheitlichen Projektbegleitung, die im Arbeitsfeld Projektmanagement die psycho-sozialen Faktoren ausreichend in den Blick nimmt, gestalte ich auf dem Fundament der theoretischen und praxeologischen Verfahrenselemente der integrativen Supervision den Konzeptansatz des integrativen Projektmanagements (Abb. 6). Dabei beziehe ich mich im wesentlichen auf zwei Ansätze, das Konzept der "Mehrperspektivität" (PETZOLD 1994a, 1998, S. 101-178) und das Modell des "reflexiven Managements" (PETZOLD, RODRIGUEZ-PETZOLD, SCHNEITER 1996, erw. 1998, S. 215-254). Mit dieser Managementphilosophie und -theorie ist der Transfer modellpluraler, mehrperspektivischer, transdisziplinärer und integrativer Elemente in die Organisationsberatung vollzogen worden. Speziell mit dem integrativen Projektmanagement fundiere ich einen innovativen Ansatz, um im Rahmen von Organisationsberatung und -entwicklung, die in Projekten an Veränderungsprozessen beteiligten Personengruppen, Führungskräfte und Mitarbeiter, zu unterstützen.

Das Projektgeschäft nimmt in den Unternehmen einen zunehmend breiten Raum ein. Fast alle wesentlichen Aufgabenstellungen, die Veränderungen mit sich bringen, werden in der Organisation als Projekt etabliert, meistens unter Hinzuziehung externer Berater. Dies ist eine gängige Art von

Problembewältigung, durch die nicht selten die Entscheidungs- und Führungsschwäche des Managements kompensiert werden soll. Andererseits bietet die Projektorganisation aufgrund ihrer besonderen Konstellation und im Hinblick auf die Komplexität des Reflexionspotentials den Boden für eine mehrperspektivische, reflexive Herangehensweise, die alle Ebenen einschließen muß und allen Beteiligten zum Vorteil gereichen kann. Der Einsatz externer Spezialisten im Sinne von Metaberatern ist dabei unbedingt erforderlich, um über eine Begutachtung von außen die Sichtweisen auf das Projekt zu erweitern.

Mit welchen Sichtweisen, Perspektivitäten an eine so komplexe Wirklichkeit wie die des Projektgeschehens herangegangen werden muß, um sie wahrnehmen, erfassen, verstehen und erklären zu können, wird bereits in dem Fachaufsatz "Wieviele Brillen verwenden Berater?" (SCHREYÖGG 1994, S. 5-28) als ein Beitrag zur Bedeutung von Mehrperspektivität in Supervision und Organisationsberatung herausgearbeitet. Nur durch eine mehrperspektivische Betrachtungsweise mit multitheoretischen Diskursen lassen sich die Phänomene und ihr Hintergrund erkennen. Die im Projekt beteiligten Mitarbeiter des Unternehmens und die Organisationsberater sind in der Regel in einer organisationstheoretischen Welt verhaftet. Ihnen fehlt der Zugang zu sozialwissenschaftlichen und sozialpsychologischen Sichtweisen. Hier gilt es heute immer noch, genau wie vor zehn Jahren thematisiert, den Boden für Mehrperspektivität zu bereiten.

Das Konzept der Mehrperspektivität ist als ein Konzept der integrativen Supervision genau das "Metakonzzept", das den komplexen Situationen des Projektsystems gerecht werden kann. Es beinhaltet als Konzeptelemente die "vernetzten, multitheoretischen Diskurse neben inter- und transdisziplinären Ko-respondenzprozessen und einem systemischen Praxisverständnis" (PETZOLD 1994a, 1998, S. 101). Was bedeutet das in Bezug auf die Projektrealität mit all ihren mehr oder weniger schwierigen Situationen? Schauen wir zunächst auf die multitheoretischen Diskurse, die, ohne auf die Auseinandersetzung mit verschiedenen Diskursmodellen einzugehen, dem integrativen Ansatz zugrunde liegen und in einer so vielschichtigen, von Widersprüchlichkeiten und Gegensätzlichkeiten aber auch durch zahlreiche Verbindungen und Beziehungen geprägten Projektwelt bei der Sinnfindung, einem wesentlichen Garant für den Projekterfolg, helfen können. Sie liegen dem "Ko-respondenzmodell" zugrunde, "einer Methode zur gezielten Konstituierung von Sinn als Konsens, zur Fixierung von Konzepten als intersubjektiv vermittelbaren Bedeutungszusammenhängen und zur Vorbereitung von Praxis als Kooperation, in der sich die Konzepte bewähren und der Konsens bestätigt wird (oder auch nicht)" (PETZOLD 1991a, S. 52-53). Für das Projektgeschehen bedeutet dies, daß "in Ko-respondenz Sachzusammenhänge, emotionale und interpersonale Bezüge geklärt werden können" und so "aufgabenbezogenes, kognitives, affektives, soziales und ökologisches Lernen in einem dieser Elemente verbindenden Prozess" möglich wird (ebenda, S. 53). Die "personale, soziale und fachlich professionelle Kompetenz und Performanz der Teilnehmer an einem solchen Prozess wird gefördert und entwickelt" (ebenda, S. 53). Die am Projekt beteiligten Mitglieder, Teams und Systeme korrespondieren gleichwertig miteinander und erfahren aus dem Miteinander das Gefühl des Zusammenwirkens, der Kokreation und der Kooperation. Sie befinden sich in einer permanenten Suchbewegung von Wahrnehmen, Erfassen, Verstehen und Erklären, aus der heraus sie Wahrnehmungsmuster und Bedeutungszuweisungen generieren, um damit wiederum die Welt, hier die Projektwelt, zu betrachten und zu deuten. Dabei ist der Betrachtungshorizont mehrperspektivisch ausgerichtet, beinhaltet sowohl das Individuum, die einzelnen Teilnehmer, die Gruppe, die Projektteams, als auch den Kontext, die Projektsituation im Zeitbezug von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. All dies geschieht aus unterschiedlichen Positionen, involviert von den sich selbst beobachtenden Beteiligten, ebenso exzentrisch durch die Beteiligten und möglichst einem hinzugezogenen externen Metaberater. Damit sollte gewährleistet sein, daß neben der Mehrperspektivität bei der Betrachtung des Projektgeschehens auch multiple Optiken als multitheoretische "Brillen" zum Einsatz kommen.

Neben dem Konzept der "Mehrperspektivität" fundiere ich den innovativen Konzeptansatz des integrativen Projektmanagements auf dem Modell des "reflexiven Managements", einem Metamodell, welches wiederum die Elemente "Ko-respondenz, Exzentrizität und Mehrperspektivität" beinhaltet (PETZOLD, RODRIGUEZ-PETZOLD, SCHNEITER 1996, erw. 1998, S. 233). Das darüber hinausgehende Element der Reflexion habe ich bereits als "Modell des Reflektierens auf mehreren Ebenen, z.B. auf drei Ebenen als Triplereflexion", näher ausgeführt (ebenda, S. 233). Das Ziel der koreflexiven, koemotiven und kokreativen Arbeitsprozesse ist es, Management und sicher auch Projektmanagement als Systemfunktion auf allen Ebenen zu betrachten und zu evaluieren, um dar-

aus einen Zusammenfluss aller Kräfte zu erreichen, der Bestehendes überschreitet und zu einer Optimierung der Projektergebnisse und der Innovationskraft des Unternehmens führt.

Bei aller Brillanz des Ansatzes stellt sich jedoch die Frage, inwieweit reflexives Management als Interventionsmodell für die Praxis geeignet ist? Aufgrund meiner Feldkompetenz im Projektmanagement und der intensiven Sondierung praxisrelevanter Instrumente, die den Ansatz praxeologisch untermauern, kann ich dies nur befürworten.

### 3.4 Praxisrelevante Instrumente

Meine Absicht ist es, einen Handlungsrahmen für die Praxis zu schaffen, aus dem heraus mehrperspektivische Betrachtung und Reflexion des Projektmanagements möglich wird. Deshalb ist es eine entscheidende Aufgabe, die für die Implementierung des integrativen Projektmanagements geeigneten Instrumente zu gestalten, sie in der Praxis zu erproben und den gesamten innovativen Ansatz auch selbst zum Gegenstand der Reflexion zu machen (ebenda, S. 222). An dieser Stelle sollen die Instrumente nur kurz umrissen werden. Ihre detaillierte Ausgestaltung für den Praxiseinsatz erfolgt in einem weiteren Schritt.

Wenn wir uns den gesamten Kontext und die beteiligten Mitglieder, Teams und Systeme im Projektmanagement nochmals vor Augen führen (Abb. 6), ist sofort klar, daß auch das Praxisinstrumentarium des integrativen Projektmanagements entsprechend der vielfältigen Anforderungen vielfältig gestaltet sein muß. Die von mir angestrebte ganzheitliche Projektbegleitung zielt sowohl auf den Einzelnen, hier vorrangig die Projektleiter und Teilprojektleiter, als auch auf die Projektteams, Arbeitsgruppen und die Entscheidungsgremien. Darüber hinaus richtet sie aus Systemsicht ihr Augenmerk auf das gesamte Ressourcenreservoir der beteiligten und tangierten Systeme (Projekt, Klient, Berater). Letztlich schließt sie auch die "Beratung von Beratungsprozessen oder Projekten als Form hochkomplexer Beratung, Metaconsulting genannt", ein (ebenda, S.242). Damit ist der Bogen des Instrumentariums weit gespannt und reicht von verschiedenen Formen der Supervision über Coaching bis zum Metaconsulting.

Anhand einzelner Beispiele möchte ich die Möglichkeiten interventiver Praxis des integrativen Projektmanagements aufzeigen. Der Projektleiter steht sicher wie keine andere Person im Spannungsfeld des gesamten Projektgeschehens. Von seinem Unternehmen ist er mit einer speziellen Führungsaufgabe betraut, die besondere Anforderungen stellt (HANSEL 1995, S. 221-225). Der Einmaligkeitscharakter des Innovationsprojektes fordert Kreativität bei gleichzeitiger Überwindung von Unsicherheit. Aufgrund der Komplexität und Interdisziplinärität ist mehrdimensionales, ganzheitliches Denken genauso notwendig wie die Fähigkeit, bei der Führung der Projektbeteiligten "Entscheidungsprozesse als Konsenzprozesse zu gestalten und so alle Sichtweisen zu würdigen und einzubeziehen" (ebenda, S. 223). Bei knapper Ressourcenlage sieht er sich in Bezug auf den Projektfortschritt ständigem Druck und Widerstand ausgesetzt. Dies gilt auch beim Transfer der Projektergebnisse in das bestehende Umfeld des Klienten. Alle diese Faktoren erfordern von dem Projektleiter und abgemildert von den Teilprojektleitern ein "hohes Maß an integrativer Führungskompetenz" (ebenda, S. 224). Die Entwicklung dieser Kompetenz zu fördern ist die Aufgabe eines externen Coach in Form des Einzel-Coaching. Darüber hinaus bietet sich das Team-Coaching speziell für das Kernteam an, da dort alle Projektleiter und Teilprojektleiter Mitglieder sind. Coaching kann hier als "Starthilfe, zur kollektiven Krisenbewältigung und zur Mobilisierung kollektiven Lernens" im Projektverlauf zum Einsatz kommen (SCHREYÖGG 1998, S. 207-213). Die tiefgreifenden Veränderungsprozesse und auch die neue Rolle als Projektleiter/Teilprojektleiter stellen oft die berufliche Identität maßgeblich in Frage. Hier bedarf es intensiver Bemühungen zur "Neubildung eines solchen Selbstkonzepts" (LOOSS 1997, S.54). Aber auch das persönliche Lernbedürfnis bzw. das Wahrnehmen krisenhafter Projektentwicklungen kann der Auslöser für Coaching sein (ebenda, S. 57-64). Dabei folge ich der Auffassung, Coaching als eine Methode zur Beratung von Führungskräften anzusehen, die eine Veränderung "Top-Down" initiiert. Gleichwohl bin ich der Meinung, dass damit neben "Personalentwicklung, d.h. der Förderung menschlicher Funktionsträger", auch immer "Personenentwicklung, d.h. Entwicklung des Menschen selbst" erfolgt (SCHREYÖGG 2003, S. 220).

Als tragende Säulen der Projektarbeit sind die Projektteams zu sehen, deren Mitglieder als auch Team-/Teilprojektleiter in der Regel durch die Unternehmensleitung benannt werden. Oft habe ich von ihnen hierzu die flapsige Aussage gehört, dass sie zu dieser Aufgabe gekommen wären, wie

die Mutter zum Kinde. Das sagt sicher einiges über das Selbstverständnis aus, mit dem sie an eine solche Aufgabe herangehen als auch über die Machtverhältnisse. Hier trifft das Prinzip "fundierter Kollegialität" der Teams immer wieder auf die "vorgegebene strukturelle Macht in der Unternehmensorganisation (PETZOLD 1997k, 1998, S. 442). Teams definieren sich hinsichtlich ihrer "Teamidität einerseits durch das Selbstbewußtsein, die Souveränität der Teammitglieder als Gruppe, durch ihre fundierte Kollegialität, d.h. durch ihr Zusammengehörigkeitsgefühl, ihre Loyalität und Solidarität, ihre Konfliktfähigkeit und Bereitschaft zu fairen Auseinandersetzungen, durch ihr Identitätserleben als kooperierendes Kollektiv (PETZOLD, ORTH 1996, erw. 1998, S. 295). Andererseits definieren sich Teams auch nach "außen", gegenüber dem Unternehmen, gegenüber anderen Teams, gegenüber anderen Systemen wie dem des Beraters oder Dienstleisters (ebenda, S. 295). Bei den damit verbundenen komplexen Identitätsprozessen kommt es verschränkt mit den Kommunikationsprozessen der Arbeitsaufgabe fast immer zu Problemen, die Anlass für Supervision sein können. Externe supervisorische Begleitung kann aber auch aus dem Wunsch der Teams resultieren, "ihre Möglichkeiten, ihre Potentiale, ihre Kokreativität", sprich ihre gesamten Ressourcen noch besser zu nutzen (ebenda, S. 296). Teamsupervision beinhaltet mehrere Aufgaben, wie "Probleme und Aufgaben klar zu umreißen, Ressourcen zu optimieren, nicht genutzte Teampotentiale zu erschließen, Kooperation und daraus erlebbare Performanz zu fördern, Souveränität des einzelnen Teammitglieds und des Teams als Gesamt zu entwickeln und fundierte Kollegialität zu stärken" (ebenda, S. 297). Um all das zu bewältigen sind "kokreative Methoden" sinnvoll, die das "Erleben persönlicher Ohnmacht und Insuffizienz reduzieren und Souveränität entstehen lassen" (ebenda, S. 303). Eine solche Methode ist das "Konflux-Modell", ein Arbeitsmodell, mit dessen Hilfe kokreative Prozesse im Team vorbereitet und initiiert werden können (PETZOLD, ORTH 1996, erw. 1998, S. 273). Dabei handelt es sich um einen vierstufigen "tetradischen Prozess mit "Initial-, Aktions-, Integrations-, und Neuorientierungsphase" (ebenda, S. 273). In der Initialphase werden Probleme diagnostiziert, Material gesammelt und Differenzierungen vorgenommen. Die Aktionsphase dient als Produktionsphase der Materialerarbeitung/-bearbeitung/-verarbeitung und deren Diskussion in Korrespondenzprozessen. Daran schließt sich die Integrationsphase an, die der Sichtung, Ausarbeitung, Vertiefung und letztlich Ausgestaltung konsenzgeleiteter Konzepte dient. Die letzte Phase ist die Neuorientierungsphase, in der die Konzepte durch Kooperation aller Beteiligten in die Praxis umgesetzt werden und zu einer Veränderung der Situation führen (ebenda, S. 273). Wird diese Form der Supervision synchron mit dem Projektverlauf implementiert (Abb. 4), ergeben sich aus dem Zusammenfluß aller Kräfte ungeahnte Synergien, die zur Steigerung der Arbeitsproduktivität, Erhöhung der Innovationskraft, Qualitätsverbesserung der Arbeitsergebnisse und größerer Arbeitszufriedenheit aller Beteiligten im Projekt führen.

Eine weitere Möglichkeit ganzheitlicher Projektbegleitung ist im Rahmen des "reflexiven Management" durch "Metaconsulting" denkbar, einer Methodologie des Beratens von Beratung (PETZOLD, RODRIGUEZ-PETZOLD, SCHNEITER 1996, erw. 1998, S. 237-243). Damit ist der Weg zur diskursiven Optimierung von Management als Systemfunktion über spezifische Interventionsinstrumente möglich (ebenda, S. 215). "Metaconsulting ist als mehrperspektivische Beratungsmethodologie bestrebt, das Potential von Mehrebenenreflexionen (z.B. Triplexreflexionen) optimal zu nutzen und die Möglichkeiten multidisziplinärer Diskurse und systemischer Emergenzpotentiale optimal auszuschöpfen (ebenda, S. 237). Dies habe ich in Bezug auf das Projektmanagement vorab erläutert. Es wird aber auch deutlich, dass es sich bei dieser Form des Beratens durch einen externen Metaberater um eine Aufgabe mit größter Brisanz und höchstem Schwierigkeitsgrad handelt. Ganz wesentlich ist in diesem Zusammenhang die Frage, inwieweit ein Unternehmen reif ist für eine solche Methode; die nur als "Top-Down-Bewegung" initiiert werden kann (ebenda, S. 248). Bezogen auf das integrative Projektmanagement wäre der Lenkungsausschuss als oberste Ebene in der Projektorganisation als Ausgangspunkt derartiger Intervention zu sehen. Von dort aus könnte die Methodologie dann in die unterlagerten Ebenen von Kernteam und Projektteams elaboriert werden. Das Top-Management für eine solche Vorgehensweise zu gewinnen, mag zunächst fast unwahrscheinlich klingen. Meine Zuversicht schöpfe ich jedoch aus einer Vielzahl von Projekten mit äußerst problematischen Projektverläufen, in denen der Druck auf alle Beteiligten fast unerträglich war und deshalb nach neuen Formen der Unterstützung und Bewältigung gesucht wurde. Metaconsulting könnte eine neue, innovative Form des Beratens im Arbeitsfeld Projektmanagement sein.

## 4. Schlussfolgerung und Ausblick

Die Arbeit an dem Thema des integrativen Projektmanagements hat mir immer deutlicher werden lassen, daß ich mit dieser Arbeit einen innovativen Ansatz für das Arbeitsfeld Projektmanagement vorlege, wie ich ihn bisher in der Praxis noch nicht vorgefunden habe. Vor dem Hintergrund meiner langjährigen Organisationsberatungserfahrung in Wirtschaftsunternehmen und auf Basis der Verinnerlichung der theoretischen und praxeologischen Inhalte der integrativen Supervision sowie des reflexiven Managements bin ich davon überzeugt, daß sich Unternehmen mit Hilfe dieses Ansatzes Wachstumschancen und Entwicklungsmöglichkeiten sichern können. Gleichwohl ist klar, daß integratives Projektmanagement höchste Ansprüche an alle Beteiligten stellt. Hier findet "sozialwissenschaftlich fundierte Beratung und Begleitung von Fachleuten durch Fachleute mittels reflexiver Prozesse statt, die mit enormer Eingriffstiefe und –breite das Verhalten und die Entscheidungen von Menschen nachhaltig beeinflusst" (PETZOLD 1998, S. 456). Sicher wird einem solchen innovativen Ansatz mit gebührender Skepsis begegnet. Selbst Supervisoren wiesen vor Jahren noch darauf hin, daß der innovatorische Effekt der Supervision nicht überschätzt werden sollte (BELARDI 1994, S. 254).

Meine Vision steht dem jedoch entgegen. Ich werde den innovativen Ansatz des integrativen Projektmanagements weiter ausgestalten und für eine Implementierung in der Praxis vorbereiten. Da Klappern ja bekanntlich zum Geschäft gehört, kann ich aufgrund meiner guten Kontakte zu Beratungs- und Wirtschaftsunternehmen für den Ansatz werben. Sicher wird sich die Möglichkeit des Einsatzes begleitend bei großen Beratungsprojekten ergeben. Dann muß sich der Nutzen erweisen, denn ganz klar ist auch, in Wirtschaftsunternehmen hat nur das eine Chance, was Erfolg generiert.

## 5. Zusammenfassung

Für das Arbeitsfeld Projektmanagement wird auf Basis der Inhalte der integrativen Supervision und des reflexiven Managements der Ansatz des integrativen Projektmanagements entwickelt. Hierbei handelt es sich um eine Form ganzheitlicher Projektbegleitung als innovativer Ansatz für die Praxis der Organisationberatung und –entwicklung in Wirtschaftsunternehmen.

Vor dem Hintergrund hochkomplexer Beziehungskonstellationen und Kommunikationsprozessen sowie schwierigster Problemlagen im Projektgeschehen werden Reflexionsprozesse implementiert, die alle Ebenen der Organisation einschließen. Damit ist ein Handlungsrahmen geschaffen, aus dem heraus mehrperspektivische Betrachtung und Mehrebenenreflexion (z.B. Triplexreflexion) des Projektmanagements möglich wird.

Dies geschieht in der Praxis im Projektverlauf durch Coaching, Supervision und Metaconsulting unter Einsatz externer Spezialisten. Diese hochkarätige Form des "Beratens von Beratung" erfordert von allen Beteiligten große Bereitschaft für ein kokreatives und koemotives Miteinander. Der Gewinn wird ein Zuwachs an Souveränität und Kompetenz für den einzelnen und die Optimierung der Produktivität und Innovationskraft des Unternehmens sein.

### Summary

Within the field of project management, the approach of integrative project management is developed by combining philosophies and methods of integrative supervision and reflective management. It emerges as a means of escorting a project throughout in all its multiperspective aspects and provides an innovative approach on which to base organisation counseling and organisation development in business companies.

Against a background of highly complex relationship constellations and communication processes but also with highly problematic project-related situations, reflexive processes are implemented involving all levels of the organization. This provides scope for multiperspective views and multilevel reflection (e.g. triple reflection) of project management.

In practice, this occurs throughout the project by means of coaching, supervision and metaconsulting by external consultants. This sophisticated form of "consultancy counseling" requires from all involved a high level of willingness to enter into cocreative and coemotive cooperation. The gains will be an increase in sovereignty and competence for the individual and, for the business concerned, the means of optimizing productivity and innovative power.

Key words: Integrative project management; reflexive management; multiperspective approach; coaching; metaconsulting.

## 6. Literatur

- BELARDI, N., Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung, Junfermann, Paderborn 1994<sup>2</sup>.
- DOPPLER, K., Lauterburg, Chr., Change-Management, Campus, Frankfurt/New York 1997<sup>6</sup>.
- HANSEL, J., Lomnitz, G., Projektleiter - Praxis, Springer, Berlin/Heidelberg 2000<sup>3</sup>.
- HANSEL, J., Die integrative Führung von Projektmanagern, Organisationsberatung, Supervision, Clinical Management (OSC) 3/1995, S. 221-225.
- LOOSS, W., Unter vier Augen. Coaching für Manager, Moderne Industrie-Verlag, 4. überarbeitete Auflage, Landsberg/Lech 1997.
- PETZOLD, H. G., Integrative Therapie. Ausgewählte Werke, Bd. II/1: Klinische Philosophie, Junfermann, Paderborn 1991a.
- PETZOLD, H. G., Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung, Junfermann, Paderborn 1998.
- PFETZING, K., Rohde, A., Ganzheitliches Projektmanagement in: Schriftenreihe Organisation, Verlag Dr. G. Schmitz, Gießen 2001, Bd. 2.
- PÜHL, H., Qualitätssicherung durch Supervision - Qualitätsmerkmale von Supervision, Organisationsberatung, Supervision, Clinical Management (OSC) 1/1997, S. 75-84.
- SCHREYÖGG, A., Supervision – ein integratives Modell, Lehrbuch zu Theorie & Praxis, Junfermann, Paderborn 1991.
- SCHREYÖGG, A., Wieviele "Brillen verwenden Berater"? Zur Bedeutung von Mehrperspektivität in Supervision und Organisationsberatung, Organisationsberatung, Supervision Clinical Management (OSC) 1/1994, S. 5-28.
- SCHREYÖGG, A., Coaching, Campus, Frankfurt/New York 1998<sup>3</sup>.
- SCHREYÖGG, A., Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching, Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC) 3/03 (2003), S. 217-226.
- SCHULZ VON THUN, F., Miteinander Reden, Bd. 1: Miteinander Reden, Rowohlt, Reinbek 2002<sup>36</sup>.
- VANSINA, L. S., Taillieu, T. in: Fatzer, G., (Hrsg), OE und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen, TRIAS-Kompass 1, EHP, Köln 1996.
- WILDFÖRSTER, R., Wingen, S., Projektmanagement und Probleme, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 2001.

## 7. Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1 Systeme im Projektmanagement
- Abb. 2 Beziehungskonstellationen im Projektmanagement
- Abb. 3 Kommunikationsprozesse im Projektmanagement
- Abb. 4 Einflussfaktoren im Projektmanagement
- Abb. 5 Reflexionspotential im Projektmanagement (Elemente der Hermeneutischen Spirale und der Metahermeneutischen Triplexreflexion aus PETZOLD 1998, S. 111/157)
- Abb. 6 Konzeptansatz des Integrativen Projektmanagements (Modell aus PETZOLD 1998, S. 135)