

Gut das wir darüber gesprochen haben- Sinn und Unsinn von Projektcoaching in der Praxis



Olaf Hinz

*ist Partner der Beratergruppe HRD- Hamburg.
Schwerpunkte seiner Arbeit sind die Themen
Führung in Linie, Team und Projekt, Einzel-
und Teamcoaching sowie die Begleitung
von Veränderungsprozessen.*

Projekte zu leiten ist eine komplexe Führungsaufgabe.....

..und daher eine fachliche und persönliche Herausforderung.

Im Gegensatz zu den klassischen Hierarchiefunktionen und deren Anteil an regelhaften Tätigkeiten ist die Arbeit im Projekt ja gerade durch die Neuartigkeit der Aufgabe, den nur teilweise bekannten Lösungsweg und eine zeitliche Begrenzung gekennzeichnet. Das „System Projekt“ erfüllt damit alle Anforderungen für professionelles Management durch effektives Führungsverhalten der Projektleitung.

Grundthese dieses Artikels ist, dass Projektmanagement nicht allein durch den passenden Einsatz der bekannten Tools und Steuerungsinstrumente gelingt! Diese sind bestenfalls die Basis eines erfolgreichen Projektes!

Erfolgskritisch ist nach meiner Beobachtung aus zahlreichen Projektberatungen und –coachings die Fähigkeit der Projektleitung, die Komplexität des Systems Projekt zu managen. Leider wird auf die Entwicklung und Professionalisierung dieser Kompetenzen nicht annähernd so viel Kraft und Mühe verwandt, wie auf die Entwicklung hoch ausgefeilter PM- Instrumente und Tools. Die Fähigkeit

- zur effektiven Kommunikation im Team und mit dem Auftraggeber/Kunden,
- zum Management von Interessenausgleich und zur Konfliktregelung sowie
- zu Motivation und Feedback

werden zumeist als vorhanden vorausgesetzt.

Und wenn dann der Punkt kommt, wo dieser Irrtum bemerkt wird, das Projekt im vollen Gang ist und der kritische Pfad schon rot im Gantt- Diagramm leuchtet, wird oft eine vermeintlich schnelle Lösung gefunden:

Coaching für die Projektleitung und/oder das Projektteam!

Coaching macht (erfolg-) reich?!

Was gibt es nicht alles zu lesen über Coaching: Ängste, dass Coaching (versteckte) Therapie sei oder Suggestionen nutze, die einen Mitarbeiter für seine Vorgesetzten „steuerbar“ machen sollen. Oft verbreitet ist die Haltung, dass *„Coaching nur der hat, dem sonst auch nicht mehr zu helfen ist.“*

Aber auch Scharlatanerie, wie *„Power- Coaching: in drei Tagen zum Erfolg“* ist immer wieder zu entdecken.

Seriös betrachtet, kann Coaching für Projekte nur in einer transparenten Auftraggeber/ Auftragnehmer Beziehung erfolgreich sein. Ganz nach der landläufigen Überzeugung, dass *„der, der die Musik bezahlt, sie auch bestellt“*, wird das betreffende Unternehmen (der Auftraggeber) Ziele für das Coaching vorgeben. Die Projektleitung/ das Projektteam (der Klient) wird dann unter der Anleitung des Coaches neue Alternativen abseits der bisher genutzten Wege nutzen, um die Zielerreichung effektiver zu machen.

Durch Projektcoaching erarbeitet sich der Klient so einen reichen Erfahrungsschatz für Handlungs- und Verhaltensalternativen in den typischen Bereichen:

- Rollenklarheit und Verantwortung (Projektleitung als temporäre Führungsaufgabe, meist keine direkte Ressourcenkontrolle, enge Budgets,...)
- Zielfindung, -formulierung und Kontrolle
- Verbindliche Kommunikation mit Auftraggebern, Kunden und Kollegen; Planung und Steuerung von Gruppenkommunikationsprozessen
- Einbindung von Projektinteressierten (Stakeholdern)
- Verhandlung und Behandlung von Change Requests
- Interessenausgleich herstellen / Konflikte managen

Coaching ist Hilfe zur Selbsthilfe

Coaching ist somit keine Expertenberatung im Sinne eines Anlernens von Techniken im Projektmanagement, sondern ein strukturierter Prozess der Hilfe zur Selbsthilfe um Wahrnehmung, Erleben und Verhalten des Klienten zu professionalisieren.

Daher wird ein guter Coach auf solche –menschlich oft verständlichen- Anliegen von Klienten:

- *„Nun sagen Sie doch mal was richtig ist!“*
- *„Kommen Sie doch einfach mit in den Lenkungsausschuss und machen das einmal vor...“*
- *„Schauen Sie doch mal über die Planung und sagen mir, was ich nun machen muss“*

nicht direkt eingehen, sondern eine Arbeit beginnen, in dem der Klient selbst die Aufgabe bewältigt.

Erfolgreiches Coaching macht sich so überflüssig!

Zwei Beispiele aus der Praxis – typische Themen professionellen Projektcoachings

A. ...und was muss ich eigentlich noch alles machen....

Das Anliegen:

Im Rahmen einer Umorganisation stellt ein mittelständischer Finanzdienstleister seine Bearbeitungsprozesse um. Dabei werden nicht nur Unterscheidungen in front-end und back-office Tätigkeiten deutlich stärker sichtbar, sondern auch eine Führungsebene nicht mehr gebraucht. Der Projektleiter Henning Schröder, der für dieses interne Organisationsprojekt in der Umsetzungsverantwortung steht, ist gleichzeitig einer derjenigen, die ihre alte Führungsposition verlieren und ein neues Team führen wird.

Die Ziele:

Durch Coaching will der Vorstand als Auftraggeber sowohl die Projektleitungsfähigkeiten als auch die individuelle Kompetenz des Projektleiters, mit Veränderungen umzugehen, stärken. Der Auftrag umfasst zwei konkrete Handlungsziele des Klienten:

1. Klärung der eigenen Rolle und Verantwortung im Spannungsfeld von Projektleitung und paralleler Übernahme einer neuen Führungsposition
2. Verbesserung der persönlichen Arbeitsorganisation (insb. die Fähigkeit zur Delegation von Aufgabe und Verantwortung)

Der Prozess:

In fünf halbtägigen Coachings arbeiteten Herr Schröder und ich an der Zielerreichung. Der Klient berichtete regelmäßig dem Auftraggeber. Das Coaching war nach vier Monaten abgeschlossen.

Zentrales Handlungsfeld des Coaching war das Ziel 1 (Klärung der eigenen Rolle und Verantwortung): Herr Schröder war enttäuscht, seine Führungsposition „verloren“ zu haben und wollte nun in der Projektleitung beweisen, dass er eine gute Führungskraft sei. Die Übernahme der neuen Führungsaufgabe wollte er parallel bewältigen. Gleichzeitig spürte er eine permanente Überlastung und den hohen Druck, „*nichts liegenlassen zu können*“.

Zunächst beschrieben wir in einer strukturierten Reflexion und unter Nutzung von Mind Maps die Ist Situation. Durch die bewusste Bildung von zahlreiche Hypothesen –und nicht die Hernahme der erstbesten Vermutung– über die Gründe, die zu seiner Situation geführt hatten, war Henning Schröder dann in der Lage, die vor ihm stehende Veränderung als berufliche Herausforderung zu erfassen.

In dieser Beratungsphase öffnete der Klient den Blick für die Kräfte, die ihn antrieben und die Dinge, die ihn beruflich motivierten. Als er sich entschlossen hatte, zunächst seine Bedürfnisse und Kompetenzen in seine Arbeit einzubringen und weniger auf die vermuteten Erwartungen seiner Vorgesetzten zu achten, prägte Herr Schröder seinen Zielsatz: „*Ich will nichts beweisen, ich werde es einfach zeigen*“, der ihn auch weiter begleiten sollte.

Rasch wurde damit auch klar, dass die Übertragung seines bisherigen Führungsstils nicht zu einer erfolgreiche Projektleitung führen würde. Besonders die Fähigkeit eine

Projektaufgabe erfolgreich an Mitarbeiter zu delegieren, auch wenn er nicht deren Vorgesetzter, sondern „nur Projektleiter“ ist, wollte Herr Schröder entwickeln.

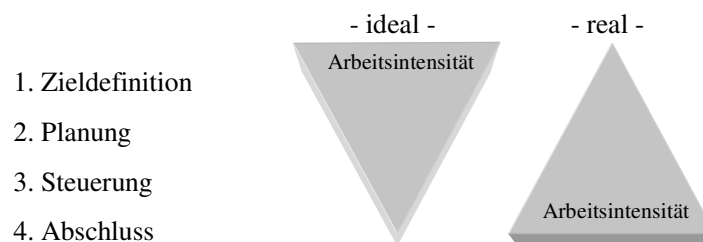
So konnte Henning Schröder dann seine Energie auf die praktische Arbeit lenken und sich von der ehemaligen „Zeittresser und Demotivations“ Haltung des Beweisen einer guten Führungsleistung verabschieden. Er wollte sein Projektmanagement systematisch betreiben, die Arbeitsintensität klug (siehe Abbildung 1) verteilen und sich dann seiner Führungsaufgabe widmen.

Abbildung 1

Ziele

„So manches Vorhaben beginnt diffus und endet auch so“

Zentraler Erfolgsfaktor für die Projektleitung ist die Konzentration auf die Managementaufgabe



In der nächsten Phase des Coachingprozesses erarbeitete sich der Klient einen neuen Ablauf für die Kick-Off Sitzung des Projektes. Während er vorher die bestehende Unternehmenskultur fortsetzen und den Projektplan (ein MS- Project GANTT- Diagramm und den hierarchischen PSP) mittels einer Beamer Präsentation vorstellen wollte, konnte er nun „Motivation durch Sinn und Zusammenhang“ herstellen. Dazu lernte er alle Projektmitarbeiter im Vorfeld kennen.

Zusammen entwickelten wir offene Fragen, mit denen Herr Schröder die individuelle Interessenlage, die aktuelle zeitliche Beanspruchung und die Erwartungen der Mitarbeiter erfassen konnte. Gemeinsam wurden die ersten Interviews durch Klient und Coach reflektiert und Henning Schröder verbesserte dadurch sein Gesprächsverhalten kontinuierlich.

Als schließlich das Kick-Off durchgeführt war, bekam Herr Schröder fast durchweg positives Feedback für die „frische und auch auf unsere Interessen eingehende Art“ in der er die Notwendigkeit des Projektes, die daraus abzuleitenden Prozessschritte und deren Verknüpfung zur Aufgabe jedes einzelnen vorstellte. Dass der Vorstand

durch Lob der Teilnehmer davon Kenntnis bekam und sich persönlich und mit hoher Wertschätzung nach seinem „neuen Stil“ erkundigte, freute Henning Schröder.

Nach der bis jetzt geleisteten Planungs- und Zielformulierungsarbeit war die Verfolgung des Ziels 2 (Verbesserung der persönlichen Arbeitsorganisation) für den Klienten erheblich leichter. Herr Schröder hatte sich Zeit genommen, um herauszuarbeiten WER, WAS, Bis WANN erledigen sollte und durch die Einzelgespräche mehr Vertrauen in die Motivation und Kompetenz der Mitarbeiter gewonnen. Nach dem erfolgreichen Kick-Off lief die Delegation dann „wie von selbst“

Nach dem erfreulichen Projektstart konnte sich Henning Schröder mit den neu hinzu gewonnenen Erfahrungen voll seiner neuen Führungsaufgabe widmen und die Arbeitszeit im Projekt zurückfahren. Eine Arbeit im Bereich „hierarchische Teamführung“ war nicht Gegenstand des Coachingauftrages, allerdings nahm Herr Schröder seinen „neuen Stil“ selbstverständlich in seine ersten 100 Tage als neuer Teamleiter mit.

B. *„...da spreche ich doch besser mal persönlich...“*

Das Anliegen:

Ein europäischer Konzern des produzierenden Gewerbes plant den Bau einer neuen Fabrikationsanlage (Investitionsvolumen im dreistelligen Millionen € Bereich). Klaus Werner hat die Anlage entworfen, ausgelegt und auch die erfolgreichen Vorlagen für den europäischen Konzernvorstand formuliert. Nun ist er zum Projektleiter für die Feinplanung, Ausschreibung, Bau und Inbetriebnahme ernannt worden. Das Projektteam besteht aus 25 Konzernmitarbeitern, wobei rund 50% Angestellte einer 100%igen Konzerntochter für Projektierung und Bauleitung sind.

Die Ziele:

Klaus Werner leitet zum ersten Male ein solches Projekt, das im Fokus des Vorstandes ist. Er fühlt sich unsicher, ob alle Projektbeteiligten mitziehen und seine Idee umsetzen. Im Coaching möchte der Klient, der gleichzeitig Auftraggeber ist, folgende Kompetenzen professionalisieren:

1. Führung und Management des Projektes, d.h. seine Expertenrolle in den Hintergrund treten lassen
2. Kommunikation im Projekt (zum Team, zum Projektauftraggeber und im konzernpolitischen Raum)

Der Prozess:

In vier dreistündigen Coachings und einer Supervision während einer Projektteamsitzung arbeiteten Herr Werner und ich über einen Zeitraum von drei Monaten zusammen.

Anfangs holte sich Herr Werner mein Feedback zu seiner Projektplanung und der aktuellen Zieldefinition. Schnell wurde klar, dass sich der Klient als Experte für den Projektgegenstand (die Anlage) verstand und gewillt war, das Projekt „nach Stückliste“ zu administrieren, aber nicht zu managen.

Durch eine von mir angeleitete Stakeholderanalyse und umfangreiche Hypothesenbildung über deren Ziele und Interessen, verbreiterte Klaus Werner seinen Blick für die Determinanten des Projekterfolges.

Dieser Weg war für ihn mit Widerständen verbunden, denn *„das Projekt ist doch so genehmigt, also wird es auch so durchgeführt“*. Nachdem über die Analyse des Projektumfeldes ferne aber mächtige Projektbeteiligte (nämlich der Vertriebsvorstand und der Vorstand des Mutterkonzerns) entdeckt worden waren, war Herr Werner bereit sich auf „Politik“ einzulassen.

In der Folge erarbeitete er sich systematisch die Berichtswege und engsten Mitarbeiter der Stakeholder/ Vorstände und ging aktiv auf diese zu. Bisher hatte er immer auf Anforderung seine schriftlichen Berichte abgeliefert, nun war es ein völlig neues Erlebnis, wenn er die Beteiligten anrief und deren Interessen erfragte. Die Beteiligten antworteten „sogar“ auf seine Fragen und er konnte darauf abzielende Informationen zur Verfügung stellen. Besonders hilfreich war Klaus Werner dabei die Taktikmatrix (siehe Abbildung 2), mit der er alle Überlegungen strukturiert erfassen und in einen Plan umsetzen konnte.

In der Folge fand Klaus Werner sichtlich Spaß daran, den Projektkontext aktiv zu klären, vorausschauend zu informieren und Kommunikationsprozesse zu planen. Sein Projektteam arbeitet weitgehend selbstständig und wird in Stichproben kontrolliert. Darin ist der Klient allerdings sehr detailverliebt und rechnet alle Daten noch einmal nach. Dies führt zu Konflikten, weil sich v.a. die Teilprojektleiter, die bei der Konzerntochter tätig sind, „kleinkariert“ behandelt und teilweise auch vorgeführt fühlen. Um zumindest Verbindlichkeit und Transparenz für das aktuelle Projektteam im Bereich Kontrolle herzustellen, bereiteten wir in einer Coaching-Sitzung eine „persönliche Erklärung“ für die folgende Projektsitzung vor.

Hier erklärt Klaus Werner seinem Projektteam, warum er bis in Detail prüft (weil es seine Idee ist und er alle Zahlen kennt), davon zurzeit nicht lassen will (um sich bei Vorstandsterminen sicher zu fühlen, brauche er den Nachweis der korrekten Ausführung) und er dies in diesem Projekt so beibehalten werde (obwohl er nachfühlen könne, dass er damit auch „nerve“).

So wussten die Mitarbeiter woran sie waren und mussten nicht weiter über die Motive von Herrn Werner für dessen Detailkontrolle spekulieren.

Herr Werner hat eine grundsätzliche Beleuchtung seines Kontrollverhaltens zum jetzigen Zeitpunkt verneint, weil dies nicht prioritär sei. Er hat sich aber vorgenommen, den Komplex „Experte vs. Führungskraft“ in einer späteren Phase seiner beruflichen Entwicklung ausführlich zu bearbeiten und zunächst das Projekt in die Errichtungs-/Bauphase zu bringen.

Abbildung 2
Beispiel einer Taktikmatrix

	Entscheider A	Entscheider B	Entscheider C	Assistent/Berater von A
Fokus des Entscheidungsverhaltens	Zahlen- & faktenorientiert	will der erste sein, der eingeweiht wird	Macht- & absichtungsorientiert („meine Projekte laufen alle“)	wird Terminplan „Gesamtprojektsteuerung“ eingehalten?
lässt sich beraten von	Assistent und Bereichsleiter GH	„seinem“ Bereichsleiter Personal	Coach Frau R.	??
Projekterfolg ist ...	sehr wichtig, weil Eigentümer dies von ihm erwarten	egal/neutral, so lange das Personalkostenbudget nicht steigt	wichtig, wenn A damit gut bei den Eigentümern „dasteht“	wichtig, weil dies sehr wichtig für A ist
Eine Zustimmung zu einem Vorschlag bekommt man von... wahrscheinlich dann, wenn...	<ul style="list-style-type: none"> die Vorteile in Stichworten und Zahlen auf einer Seite zusammengefasst sind, und die Argumente des B schon behandelt sind 	<ul style="list-style-type: none"> nachgewiesen wird, dass amerikanische Unternehmen auch so verfahren der „Faktor Personal“ positiv und als produktiv herausgestellt wird 	sie sicher ist, dass der Vorschlag angenommen wird	er eine schriftliche Info bekommt, die er kürzen und dann als seine verkaufen kann	
gar nicht mag...., wenn	

danach:

- Priorisierung der „Taktiken“ (z.B. durch Klebepunkte)
- Festlegung der zeitlichen und inhaltlichen Abfolge der Taktiken (Vorgänger/ Nachfolgerbeziehungen, paralleles Vorgehen)

Coaching: Sinnvoll, aber kein Allheilmittel

Die Praxisbeispiele zeigen, dass Coaching eine sinnvolle Methode ist, wenn

- der Klient selbst seinen Bedarf formulieren kann und freiwillig mit dem Coach arbeitet.
- ein direkter und immerwährender Bezug zur aktuellen Aufgabe gewünscht ist.
- neue, alternative Wege und Lösungen gesucht werden.
- Komplexität und Gruppendynamik effektiv gemanagt werden sollen.
- die Fähigkeit zur Prozesssteuerung und Strukturierung verbessert werden soll.
- über Chance und Risiken strukturiert reflektiert werden soll.

Da Coaching Impulse in der kurzen und mittleren Frist setzt (im Gegensatz zur eher langfristig orientierten psychologischen Begleitung) ist es gerade für Projekte, deren Lebenszeit überwiegend in dieser Frist liegt, ein besonders wirksames Beratungsinstrument.

Coaching hat wenig Erfolgsaussichten bei

- dem Bedarf nach einer Expertenlösung meines Fachproblems.
- dem Wunsch nach einer zusätzlichen Projektleitungsressource.
- der Überzeugung, dass IT Tools und Controlling Instrumente auch sich selbst heraus –quasi automatisch– eine hilfreiche Wirkung entfalten.
- der Vorgabe, dass „klar ist, wie die Dinge sind und sie einfach getan werden müssen“ bzw.
- der Unmöglichkeit von alternativen Lösungen

***Fazit: Es macht oft, aber nicht immer Sinn,
mit einem Coach über mein Projekt zu arbeiten***