

Coaching für die erfolgreiche Projektleitung

von M.A. Ulrike Holzberger und Dipl.-Ing. Gabor Rossmann

"Es liegt in der menschlichen Natur, vernünftig zu denken und unlogisch zu handeln."
Anatole France

Mit Übernahme der Projektleitung steigen die Anforderungen in Bezug auf soziale und systemische Kompetenzen: Teamentwicklung und -führung, Umgang mit Konflikten, Beherrschen von Kommunikationsregeln, Führungsaufgaben etc. Hinzu kommen Erfolgs- und Termindruck. Die betreffenden Mitarbeiter werden selten auf die, mit der neuen Aufgabe verbundenen Frage- und Problemstellungen wirksam vorbereitet.

Ein regelmäßiges, individuelles und praxisnahes Coaching, z.B. in einer festen Gruppe mit anderen Kollegen/Kolleginnen, d.h. Projektleiter/innen, trägt viel zum erfolgreichen Ablauf eines Projekts bei. Coaching ermöglicht die Reflektion über das Projektgeschehen, eröffnet konkrete Lösungswege und bietet ein Training neuer Handlungsalternativen. Darüber hinaus gibt der Erfahrungsaustausch unter Projektextpertinnen und -experten Impulse für Innovationen und erweitert die persönlichen Kompetenzen.

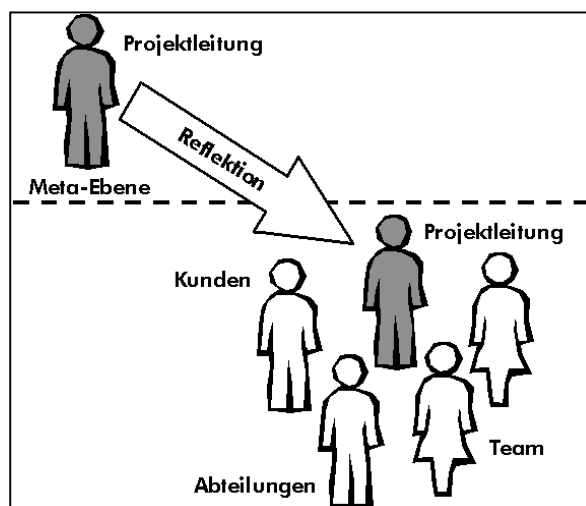


Bild 1: Die Metaebene im Coaching

Was ist Coaching?

"Es ist nicht möglich, mal schnell in die gegenüberliegende Zimmerecke zu rennen, um rasch einen Blick auf sich selbst zu werfen."
Woody Allen

Coaching oder auch "Supervision" ("super-videre": von oben drauf schauen) bietet die Möglichkeit, von einer Metaebene aus, das gesamte Projektsystem einschließlich der Rolle der Projektleitung zu betrachten und zu reflektieren.

Somit ist Coaching eine personenorientierte Beratung bzw. Unterstützung entlang der Frage, wie die Rolle der Projektleiter/innen im Projektumfeld ausgeübt wird. Ziel des Coaching ist es, die Qualität der beruflichen Arbeit zu sichern und zu verbessern.

Merkmale

Coaching ist unter anderem durch folgende Merkmale geprägt:

Coaching ...

- ist personenorientiert, also an die individuellen Gegebenheiten angepasst,
- befasst sich mit der beruflichen Rolle der Projektleitung,
- ist "systemisch", d.h. es wird das gesamte Projektsystem betrachtet,
- ist begleitend, findet also regelmäßig statt und
- ist ein offener Lernprozess, in dem berufliche Vorgehens- und Verhaltensweisen oder auch Methoden reflektiert und optimiert werden können.

Grundsätzlich ist Coaching in Einzel- oder der Gruppenform möglich.

Inhalte

Im Rahmen des Projektleiter-Coachings ergeben sich projektorientierte Schwerpunkte des Coachingprozesses. Hier sind vor allem die Bearbeitung von individuellen projektspezifischen Fragestellungen aus der Praxis (Fallbesprechung bzw. -supervision) und die Erweiterung und Entwicklung persönlicher Kompetenzen zu nennen.

Bei einem Gruppencoaching kommen noch Synergieeffekte hinzu: die kollegiale Beratung und Unterstützung untereinander sowie der Erfahrungsaustausch mit anderen Projektextpertinnen und -experten.

Mögliche Themen innerhalb des Coachings können sein:

- Kommunikation und Konfliktmanagement
- Teamentwicklung und Führung
- Rolle der Projektleitung
- Motivation, Vertrauen und Anerkennung
- Vorgehensweisen und Strategien im Projekt
- Projektreview und kontinuierliche Verbesserungen
- Selbst- und Stressmanagement

Nutzen für die Projektleitung

*"Handle stets so, dass Du die Summe Deiner Möglichkeiten vermehrst."
Heinz von Foerster*

Durch das Coaching erhält die Projektleitung ...

- Lösungswege in schwierigen und festgefahrenen Projektsituationen,
- Anregungen und Ideen für den Projektalltag,
- die Möglichkeit neue Verhaltensweisen oder auch Methoden auszuprobieren,
- ein Lernen "on the job" und
- den wirksamen Zugang zu einem Netzwerk von Projektextpertinnen und -experten (Gruppencoaching).

Im folgendem wollen wir anhand konkreter Praxisbeispiele verdeutlichen, wie Coaching in einem Unternehmen zielführend angewendet werden kann und dadurch die Nutzenaspekte des Projektleiter-Coachings aufzeigen. Die folgenden Fallberichte entstammen unserem Beratungs- und Coachingalltag und bilden ein reales Gruppencoaching innerhalb eines Unternehmens ab.

Zwei Praxisbeispiele

*"Denken ist wundervoll, aber noch wundervoller ist das Erlebnis."
Oscar Wilde*

Wir befinden uns in einem Unternehmen aus der Branche der Automobilhersteller. Dieses Unternehmen ist sehr fortschrittlich und bietet internes Coaching als "Service" für seine Mitarbeiter an. Der Nachmittag, den wir beschreiben, ist in folgende Rahmenbedingungen eingebettet:

Die Gruppe besteht aus acht Projektleiter/innen (eine Frau und sieben Männer). Es ist eine feste Gruppe, die sich kontinuierlich einmal im Quartal einen halben Tag von 13.00-17.00 Uhr mit uns – einer Trainerin und einem Trainer – trifft, um ihren Projektalltag zu reflektieren, zu verbessern und Lösungen für aktuelle Probleme zu entwickeln.

Themenfindung

Nach einer kurzen Begrüßung beginnen wir (wie immer) mit der Themenfindung für den heutigen Nachmittag. Die Teilnehmer/innen schreiben ihr Anliegen auf eine Moderationskarte, befestigen sie an einer Pinnwand und stellen es kurz der Gruppe vor.

Danach erfolgt die Festlegung der zu bearbeitenden Fälle. Die Frage "Wer möchte mit seinem Thema beginnen?" eröffnet das Coaching. Es meldet sich Herr Müller mit seinem Thema: "Mehrarbeit im Projektteam".

Fall 1: "Mehrarbeit im Projekt"

Herr Müller erzählt nun ausführlicher, welches Thema ihn gerade beschäftigt. Unsere Arbeit liegt darin seine Problematik zu verstehen und herauszufinden, welche Anliegen er mit diesem Thema verbindet, mit anderen Worten, welche Fragen er für sich beantwortet haben möchte.

Herr Müller, langjähriger Projektleiter, macht zu seinem Anliegen:

"Das aktuelle Arbeitsklima in meinem Projektteam ist sehr gut. In absehbarer Zukunft wird sich der Arbeitsanfall durch eine drohende Projekt-Neudefinition stark erhöhen, aber die personellen Ressourcen werden

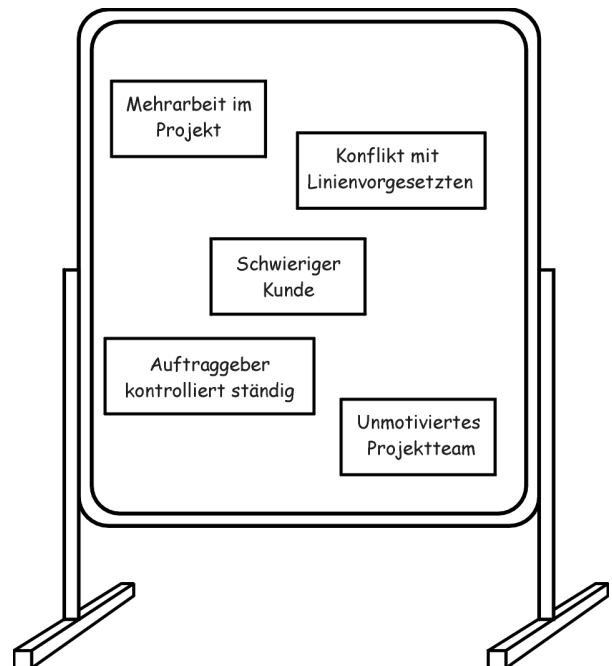


Bild 2: Die Themensammlung

nicht geändert. Wie kann ich das Arbeitsklima retten, obwohl ich es durch die kommende Mehrarbeit bedroht sehe?"

Aus der Gruppe werden viele sachliche Fragen gestellt. Herr Müller antwortet und berichtet. Er beleuchtet die Situation zunehmend genauer. In den Fragen sind schon versteckte Lösungsvorschläge enthalten. ("Haben Sie schon mal daran gedacht, ...? Was halten Sie von folgender Idee, ...?")

Wir schlagen zunächst einmal ein Brainstorming vor mit dem Ziel, möglichst viele Lösungsvorschläge zu sammeln. (Jede Lösung, jeder Gedanke ist erwünscht, jedoch ohne Bewertung und Kommentierung – es geht lediglich um das Sammeln).

Wir bitten die Teilnehmer, uns ihre Ideen zuzurufen und übertragen sie auf eine Pinnwand. Am Schluss befinden sich dort 11 Lösungsvorschläge.

Danach wird die Gruppe als aktive Beratungsinstanz genutzt. Jeder soll sich einen Lösungsvorschlag aussuchen, den er für sich favorisiert. Jedes einzelne Gruppenmitglied hat nun zehn Minuten

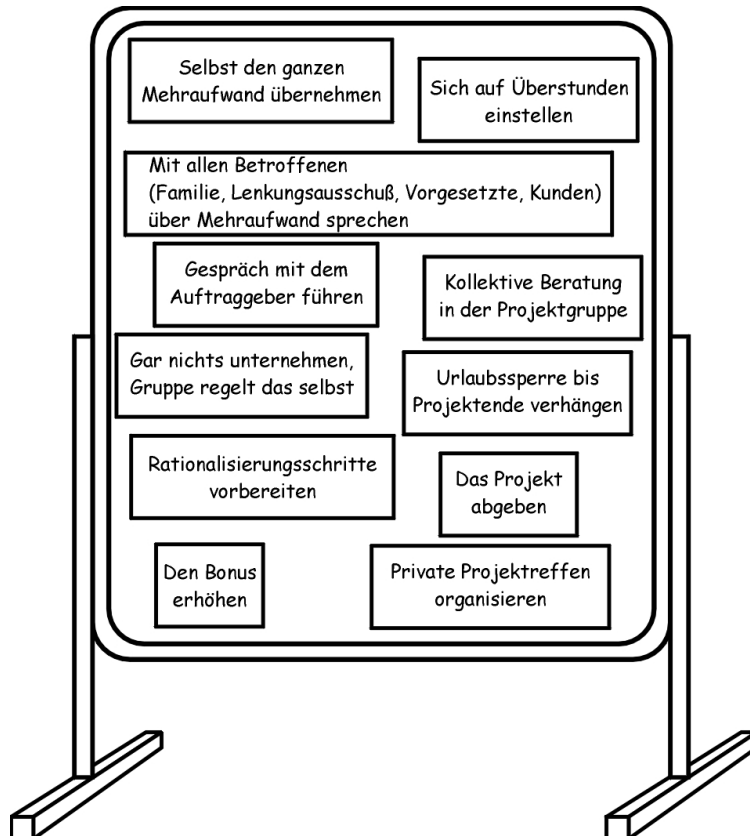


Bild 3: Lösungsideen

Zeit, sich Argumente zu überlegen, warum gerade dieser Lösungsvorschlag der Beste ist. Anschließend stellt jeder in drei Minuten seine Lösung der ganzen Gruppe mit Begründung dar.

Nun hat Herr Müller die Rolle einer Jury. Er soll nach jedem begründeten Lösungsvorschlag für sich selbst eine schriftliche Bewertung vornehmen in einer Skala von 1-10 ("1" = "für meine Situation völlig ungeeignet", "10" = "für meine Situation maximal tauglich"). Durch diese Jury-Rolle wird er aktiv und ist durch das eigene Benoten nicht passiv den vielen Lösungsvorschlägen ausgesetzt.

Nachdem alle ihr Plädoyer gehalten haben, stellt Herr Müller seine Bewertung in der Gruppe vor und erklärt, warum welche Lösungsvorschläge für ihn in dieser Situation die am erfolgversprechendsten sind und welche nicht. Die Lösung "Kollektive Beratung in der Projektgruppe" erhielt neun Punkte, die Lösungen "Gespräch mit dem Auftraggeber" und "Mit allen Betroffenen über Mehraufwand sprechen" erhielten von Herrn Müller jeweils acht Punkte. Herr Müller fühlt sich sehr motiviert, die für ihn am geeignetsten Vorschläge auch gleich in die Tat umzusetzen und verspricht, beim nächsten Coaching über die Ergebnisse zu berichten.

Fall 2: "Unmotiviertes Projektteam"

Herr Schulz, ein junger Projektleiter, beschreibt seine Situation so:

"Ich bin seit ca. 5 Monaten in diesem Unternehmen, seit 6 Wochen als Projektleiter. Das Projekt ist hoch interessant und mein Team sehr kompetent. Allerdings erlebe ich die Projektarbeit als zu unstrukturiert. Ich möchte einige neue, einfache Methoden und Regeln einführen, z.B. Visualisierungen bei Besprechungen. Also habe ich angefangen die Projekt-Teamsitzungen zu moderieren. Aber das Team beteiligt sich nicht, wirkt irgendwie unmotiviert. Einige Mitglieder sind unpünktlich. Einige Mitglieder meckern. Einer älteres Teammitglied verwickelt mich ständig in Fachgespräche."

Wir bitten Herrn Schulz sein Team als eine Art "Beziehungslandschaft" im Raum aufzustellen. Dazu besetzt er die Mitglieder (die Rollen) aus seinem Projektteam mit den Teilnehmenden aus der Coachinggruppe und bringt sie in die passenden Positionen. Es ergeben sich die Positionierungen wie in Bild 4 dargestellt im Raum.

Danach bitten wir Herrn Schulz, nacheinander mit jedem einzelnen Teammitglied einen Rollentausch zu machen, d.h. die Rolle des Teammitglieds zu übernehmen und aus dieser Rolle heraus die zentrale Botschaft des Teammitglieds zu äußern.

Herr A: "Ich bin schon recht lange in diesem Unternehmen. Als Experte habe ich große Erfahrung mit solchen Projekten. Und ich weiß, wie der Laden läuft. Vieles hat ja auch mit den entsprechen Kontakten zu tun. Das hat der Neue alles nicht drauf."

Frau B: "Ich verstehe überhaupt nicht, was z.B. diese ganzen "Visualisierungen" bringen sollen. In früheren Projekten haben wir vieles einfach durch eine spontane Sitzung geklärt und die Projekte waren auch so erfolgreich. Wenn es ganz schwierig wurde, wusste Herr A immer einen Ausweg."

Frau C: "Ich mache meine Arbeit zwar gut, aber ich möchte meine Position nicht gefährden. Ich mische mich lieber nicht in die Konflikte zwischen Herrn Schulz und Herrn A ein und halte mich deshalb in vielen Dingen zurück."

Herr D: "In früheren Projekten hat der Projektleiter uns die Projektpläne mit den entsprechenden Zielen und Aufgaben vorgelegt. Wir wussten alle, was zu tun ist. Jetzt werden wir als Team zu allen Problemen des Projekts gefragt und sollen in der Planung mitarbeiten. Wahrscheinlich kennt sich Herr Schulz einfach nicht in der Thematik aus."

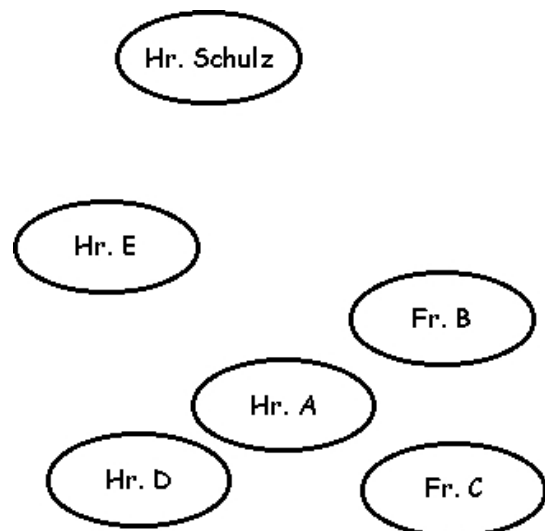


Bild 4: Die Beziehungslandschaft

Herr E: "Manche Ideen von Herrn Schulz sind ja ganz interessant. Aber er will uns zu schnell und zu viele Veränderungen aufzwingen. An einiges müssen wir uns auch erst mal gewöhnen. Mir tut es richtig leid, wie Herr Schulz mit dem Kopf durch die Wand will."

Schließlich stellt sich Herr Schulz auf seine eigene Position und hört sich danach die Botschaften seines Teams an. Er ist überrascht, wie wenig er in diesem Team anerkannt ist: "Ich stehe ziemlich weit draußen. Dabei bin ich ja der Projektleiter. Im Zentrum steht dafür Herr A, der in diesem Team von großer Bedeutung ist. Und alle sind irgendwie gegen mich. Außer vielleicht Herr E, der manche meiner Ideen gut findet, meine zu schnelle Vorgehensweise aber kritisch sieht. Außerdem scheint er sich in alle, auch in mich, gut einfühlen können."

Wir fragen Herrn Schulz, was er tun müsste, wenn er sein Team so sieht bzw. hört. Herr Schulz meint: "Ich müsste mehr auf das Team eingehen, das heißt, die Leute dort abholen wo sie stehen. Z.B. müsste ich Herrn A mehr als Experten einbinden, ihm seine Wichtigkeit verdeutlichen, ihm vielleicht sogar klar machen, dass ich ihn brauche, denn vieles ist wirklich Neuland für mich. Darüber hinaus könnte ich vielleicht die Moderation der Workshops an Herrn E abgeben. Dann würde ich etwas aus dem Schussfeld kommen. Überhaupt müsste ich die Leute mehr kennen lernen, auch ihre Befürchtungen und Erwartungen."

Zum Abschluss dieser Fallarbeit, erzählen die anderen Projektleiter, welche ähnlichen Erfahrungen sie gemacht haben. Dadurch erkennt Herr Schulz, dass er mit seiner Problematik durchaus nicht allein ist und auch er freut sich schon auf das nächste Coaching, um über den Fortschritt in seinem Projektteam zu berichten.

Abschluss

Nach dieser Fallarbeit ist das Treffen für diesmal beendet. Mit den Fragen "Wie gehe ich jetzt nach Hause" und "Was nehme ich aus dem heutigen Coaching mit?" beenden wir das heutige Gruppencoaching.

Fazit

An diesen beiden Fallarbeiten wird deutlich, wie effektiv Gruppencoaching sein kann.

Selbst wenn eine Teilnehmerin oder ein Teilnehmer zur Zeit kein eigenes aktuelles Thema hat oder keine Zeit mehr vorhanden ist, den eigenen Fall einzubringen, kann diese/r von den anderen profitieren. Gerade im ersten Fall wird deutlich, dass in einer Expertengruppe gebündeltes Fach-Know-how vorhanden ist, das die beteiligten Personen sehr effektiv und erfolgreich nutzen können.

Neben den individuellen Vorteilen für die Projektleitung schafft Coaching auch für das Unternehmen folgende positive Effekte:

- Das Projektmanagement wird ständig reflektiert und verbessert.
- Die Leistungsfähigkeit der Projektleitung wird erhalten.
- Die unternehmensinterne Kommunikation wird gefördert und die Projektkultur verbessert.