

Coachen, um zu managen

Wenn Mitarbeiter oder Führungskräfte für Projekte herangezogen werden, haben sie nicht automatisch die notwendigen Kompetenzen für das Projektmanagement. Eine Methode, um diese Fähigkeiten zu entwickeln und zu stärken, ist das Projektcoaching.



Projekte zu leiten, ist eine komplexe Führungsaufgabe und daher eine fachliche und persönliche Herausforderung. Im Gegensatz zu Regeltätigkeiten ist die Arbeit im Projekt durch die Neuartigkeit der Aufgabe, den nur teilweise bekannten Lösungsweg und eine enge zeitliche Begrenzung gekennzeichnet. Daher hat sich für diese Tätigkeit eine eigene Methode und Struktur – das Projektmanagement – entwickelt. Ein Blick in die Praxis der Projektarbeit zeigt aber, dass die Aufgabe Projektmanagement nicht allein durch den Einsatz der bekannten Tools und Steuerungsinstrumente gelingt. Diese sind lediglich die notwendige Basis eines erfolgreichen Projekts.

Erfolgskritisch ist vielmehr die Fähigkeit der Projektleitung, die Komplexität des Systems Projekt zu steuern. Für den Aufbau entsprechender Kompetenzen ist neben Trainings und kollegialen Praxisberatungen zunehmend auch das Coaching von Projektleitern bzw. Projektteams eine nachgefragte Methode.

Vertrauen als Basis

Coaching für Projekte kann nur in einer transparenten Auftraggeber/Auftragnehmer-Beziehung erfolgreich sein. Das betreffende Unternehmen (der Auftraggeber) hat Ziele für das Coaching. Die Projektleitung (der Klient) wird dann unter Anleitung des Coaches neue Alternativen abseits der bisher genutzten Wege nutzen, um die Projektbearbeitung effektiver zu machen.

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

- Rollenklarheit und Verantwortung (vor allem Projektleitung als temporäre Führungsaufgabe, keine direkte Ressourcenkontrolle, enge Zeitvorgaben),
- Zielfindung, -formulierung und -kontrolle,
- Verbindliche Kommunikation mit Auftraggebern, Kunden und Kollegen; Planung und Steuerung von Gruppenkommunikationsprozessen,
- Einbindung von Projektinteressierten (Stakeholdern),
- Verhandlung und Behandlung von Planungsänderungen,
- Interessenausgleich herstellen, Konflikte managen.

Coaching ist somit keine Expertenberatung im Sinne eines reinen Anlernens von Techniken im Projektmanagement, sondern eine strukturierte Hilfe zur Selbsthilfe, um Wahrnehmung, Verhalten und Projektsteuerung des Klienten zu professionalisieren.

Der Projektcoaching-Ansatz geht auf die Arbeiten von John Heron (siehe „Mehr zum Thema“) zurück. Er setzt sich mit der Frage auseinander, inwieweit die Beratung direktiv oder nicht-direktiv orientiert sein sollte. Während traditionelle Sichtweisen die Berateraufgabe vorwiegend als Experteninput, das heißt direktiv, verstanden, gingen Coachingansätze in jüngerer Zeit eher davon aus, dass sich der Klient seine Lösungen aus-

schließlich selbst, also nicht-direktiv, erarbeiten kann und muss.

Heron's Modell verbindet beide Richtungen. Abhängig von der Situation des Klienten können die Interventionsmöglichkeiten eher autoritätsbetont (der Coach bestimmt die Richtung des Gesprächs – Push) oder moderierend (der Coach gibt dem Gespräch freien Raum – Pull) gesetzt werden (siehe Abbildung 1).

Ein Mix von Unterstützungsmethoden

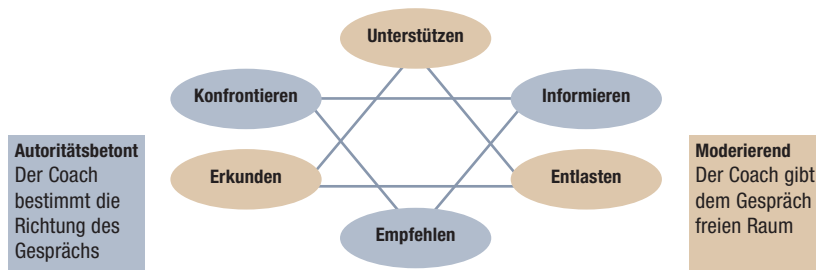
Dieser variable Einsatz erscheint gerade im Projektcoaching bedeutsam. Denn hier steht, anders als bei der Beratung von Führungskräften in der Linie, nicht nur Beratung bei Führungsaufgaben, sondern auch der adäquate Einsatz von Projektmanagementmethoden im Fokus.

Typische Push- Interventionen sind:

- Empfehlen, also die Richtung weisen oder dem Klienten einen konkreten Rat geben. Das ist beispielsweise dann der Fall, wenn Expertenwissen gebraucht wird, wenn Orientierung nötig ist bzw. dem Klienten entsprechende Projektleitungserfahrung fehlt.
- Informieren, wenn Daten und Fakten wichtig sind oder theoretische Modelle die Wahrnehmung des Klienten erweitern.
- Konfrontieren, das heißt die Wahrnehmung des Klienten zu schärfen oder persönliche Annahmen in Frage zu stellen, um die Folgen von Denken und Verhalten aufzuzeigen. Hier wird der Klient herausgefordert, seine Annahmen zu überprüfen und

Sechs Interventionsmöglichkeiten

Abbildung 1



Beim Projektcoaching kann der externe Coach verschiedene Positionen einnehmen. Entsprechend gestalten sich seine Interventionsmöglichkeiten.

sein Bewusstsein für die Handlung des Umfeldes zu schärfen.

Typische Pull- Interventionen sind:

- **Entlasten**, indem man den Klienten einlädt, bewusst Gefühle zu äußern, die den Prozess blockieren. Das ist vor allem dann sinnvoll, wenn der Klient Angst vor der Risikoübernahme als Projektmanager hat oder wenn er durch Frustration und Ärger blockiert ist.
- **Erkunden**, also die Förderung der ausführlichen, selbstgesteuerten Reflexion des Klienten durch den Coach. Dieser durch Fragen gesteuerte Prozess ermöglicht dem Klienten, eine tiefere Ebene des Verständnisses zu erreichen und eigene Verantwortung zu übernehmen.
- **Unterstützen**, das heißt die Begleitung bei der Entwicklung konkreter, operativer Umsetzung. Dadurch wird das Selbstvertrauen des Klienten bestärkt und die Führungshaltung weiterentwickelt.

Wenn der Vorstand mit im Boot ist

Ein Konzern des produzierenden Gewerbes plant den Bau einer neuen Fabrikationsanlage. Der Projektleiter hat die Anlage entworfen, ausgelegt und die Vorlagen für den Konzernvorstand formuliert. Das Projektteam bestand aus 25 Konzernmitarbeitern, 11 davon kamen aus einer Konzerntochter. Der Klient leitete zum ersten Mal ein Projekt, das im Fokus des Vorstandes ist. Er war unsicher, ob alle Projektbeteiligten mitziehen und seine Idee umsetzen. Im Coaching

wollte der Klient folgende Kompetenzen professionalisieren:

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

In vier dreistündigen Coachings und einer Supervision während einer Projektteamsitzung arbeiteten der Projektleiter und der Coach über drei Monate zusammen. Schnell wurde diesem klar, dass sich der Klient als Experte für das Projektergebnis (die Anlage) verstand und das Projekt „nach Stückliste“ administrieren, aber nicht managen wollte. Daher wurde das Coaching mit Push-Interventionen begonnen:

Durch eine angeleitete Stakeholderanalyse (empfehlen) und umfangreiche Hypothesenbildung über deren Ziele und Interessen (erkunden), erweiterte der Projektmanager seinen Blick für die Determinanten des Projekterfolgs. Dieser Weg war für ihn mit Widerständen verbunden, denn seine bisherige Überzeugung (das Projekt ist so genehmigt, also wird es auch so durchgeführt) wurde im Coachingprozess aufgeweicht.

Nachdem über die Analyse des Projektumfeldes ferne, aber mächtige Projektbeteiligte (Vertriebsvorstand und Konzernvorstand) entdeckt wurden, war der Klient bereit, sich auch auf die Tätigkeit Projektpolitik einzulassen.

In der Folge erarbeitete er sich systematisch die Berichtswege und die Namen der engsten Mitarbeiter der Vorstände und

Beispiel einer Taktikmatrix

Abbildung 2

	Entscheider A	Entscheider B	Entscheider C	Assistent/Berater von A	...
Fokus des Entscheidungsverhaltens	Zahlen- & Faktenorientiert	will der erste sein, der eingeweiht wird	Macht- & Absicherungsorientiert („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“
 - Festlegung der zeitlichen und inhaltlichen Abfolge der Taktiken (Vorgänger/Nachfolgerbeziehungen, paralleles Vorgehen)

ging aktiv auf diese zu. Bisher hatte der Projektleiter immer auf Anforderung seine Berichte abgeliefert, nun rief er die Beteiligten an und erfragte deren Interessen. So konnte er zielgerichtete Informationen zur Verfügung stellen. Besonders hat dem Klienten die Taktikmatrix geholfen (siehe Abbildung 2), mit der er alle Überlegungen strukturiert erfassen und in absichtsvolle Kommunikation umsetzen konnte.

Der Wille muss da sein

Der Projektleiter hat den Projektkontext aktiv geklärt, vorausschauend informiert und Kommunikationsprozesse geplant. Sein Projektteam arbeitete weitgehend selbstständig und wurde in Stichproben kontrolliert. Weil der Projektleiter sehr genau kontrollierte und alles nochmal nachrechnete, kam es zu Konflikten, da sich vor allem die Teilprojektleiter der Konzerntochter kleinkariert behandelt und vorgeführt fühlten. Um Verbindlichkeit und Transparenz im Bereich der Ergebniskontrolle herzustellen,

bereiteten Projektleiter und Coach eine Erklärung vor. Darin erklärte der Klient seinem Projektteam, warum er bis ins Detail prüft, er davon 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 „nerve“). So wussten die Mitarbeiter, woran sie waren. Das Beispiel zeigt, dass Projektcoaching eine sinnvolle Methode der persönlichen Beratung 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 bzw. strukturiert reflektiert werden soll.

Projektcoaching hat wenig Erfolgsaussicht, wenn eine „Ersatzführungskraft“ oder „Lebensbegleitung“ gesucht wird. So sollte bei dem Wunsch nach einer zusätzlichen Projektmanagementressource ein Projekt-

leiter auf Zeit eingebunden werden, der durch seine operative Arbeit praktisches Vorbild sein kann. Ähnliches gilt auch für Beratungsanliegen, die langfristig angelegt sind. Hier sind Methoden des Change Management angezeigt und nicht ein Projektcoaching, das seine Wirkung vor allem kurz- und mittelfristig entfaltet.

Praxisfazit ist: Projektcoaching ist vor allem dann sinnvoll, wenn der Projektleiter aufgrund hoher fachlicher Kompetenz benannt wurde und für den konkreten Projektablauf praktische Unterstützung im Bereich des Führungs- und Managementverhaltens benötigt, ohne dass die Aufgabe Führung im Projekt weiter delegiert werden kann und soll.



Autor
Olaf Hinz,
 Coach und Partner,
 HRD Hamburg,
 hinz@hrd-hamburg.de



Autorin
Hanna Timmann,
 Coach und Partnerin,
 HRD-Hamburg,
 timmann@hrd-hamburg.de

Mehr zum Thema

Heron, John: Helping The Client – A Creative Practical Guide, London 2001.