

Coaching im System Projekt



Zur Person: Olaf Hinz coacht als Partner von HRD Hamburg Führungskräfte und Projektleiter. Als bekennender Hanseat unterstützt er seine Kunden, ihre Aufgaben mit seemännischer Gelassenheit zu erfüllen. Gemeint ist damit eine konzentrierte, wache, entspannte und konsequente Haltung zu Herausforderungen und der eigenen Mannschaft. Vor seiner Selbstständigkeit war Olaf Hinz u.a. als Büroleiter von Peer Steinbrück tätig. Über zentrale Aspekte seiner Beratungsthemen publiziert er regelmäßig.

■ **Training oder Coaching?** Geht es um die Schulung von Projektleitern, wird diese Frage oft zu Gunsten des Trainings entschieden. Zugrunde liegt die Annahme, für Projektmanagement brauche es nur Werkzeuge, also Cockpitcharts, Pläne und Excelsheets. Was in solchen Trainings fehlt, ist der Sprung zum wirklichen Führungsverhalten eines Projektmanagers, bei dem die Haltung – und das ist am besten die eines guten Schiffs-Kapitäns! – wesentlich erfolgskritischer ist als das Instrumentarium. Ein Beispiel: Der souveräne Umgang mit verschiedenen Interessen ist oft eine politische Gradwanderung im Unternehmen – Checklisten helfen da nicht weiter. Hinzu kommt: Projektleitung unterscheidet sich in fünf wesentlichen Punkten von Führung in dauerhaften Linienfunktionen:

Warum Projektleiter gute Kapitäne sein müssen

1. Inhaltliche und zeitliche Begrenzung.

Das Projektteam startet zu einem bestimmten Inhalt und arbeitet zeitlich begrenzt an einer konkreten Aufgabe. Das magische Dreieck aus Qualität, Kosten und Terminen unter Zeitdruck zu steuern, erfordert eine besondere Ergebnisorientierung – und ein Projektschiff steuert sich bei rauer See noch schwerer als bei ruhiger.

2. Organisationsübergreifende Zusammensetzung.

Der Projektkapitän hat eine bunte Mannschaft: Mitarbeiter mit unter-

schiedlichen Kompetenzen aus verschiedenen Abteilungen mit ihren eigenen Kulturen treffen aufeinander, hinzu kommen mitunter große Hierarchieunterschiede zwischen ihnen. In Linie gibt es Stellenbeschreibungen, Regeln und definierte Prozesse – im Projekt gibt es nur wenige definierte Schnittstellen und Prozessanweisungen. Der Projektkapitän muss also in der Lage sein, die Erfordernisse der jeweiligen Situation zu erkennen, seiner Mannschaft aktiv beizustehen und das Projektschiff mit einigen sanften Ruderbewegungen an den zwangsläufig auftretenden Klippen und unvorhersehbaren Untiefen vorbeizusteuern.

3. Teilzeitbeschäftigung im Projekt

Teammitglieder arbeiten unter Umständen parallel in weiteren Projekten und/oder in der Linienorganisation. So wird es zu einem Kampf um Ressourcen kommen, weil die „klugen Köpfe“ nicht nur im Projekt, sondern auch im Tagesgeschäft gebraucht werden.

4. Führen nach oben und unten

Der Projektkapitän muss zum einen nach oben führen und dafür sorgen, vom Projektauftraggeber die erforderlichen Entscheidungen zu bekommen. Dazu bedarf es politischen Gespürs, intensiver Arbeit im Vorfeld (Stakeholder-Management) und effektiver Kommunikationstaktiken. Zum anderen wirkt er im Projekt nach unten; er muss das Team lenken und motivieren. Das ist ein Balanceakt zwischen manchmal gegenläufigen Interessen.

5. Führen als Fachvorgesetzter

Projektmanager sind i.d.R. nicht mit den gleichen disziplinarischen Führungsinstrumenten ausgestattet wie Führungskräfte in der Linie. Sie führen als Fachvorgesetzte, also zeitlich und inhaltlich begrenzt auf die Projektaufgabe. Damit steht ihnen nur ein sehr eingeschränktes Repertoire zur Verfügung. Insbesondere dieser Punkt wird von unerfahrenen Projektleitern häufig beklagt. Erfahrene Projektkapitäne wissen allerdings, dass sie die fehlende disziplinarische Macht nicht beklagen müssen, wenn sie auf aktive Führung mit Persönlichkeit setzen.

Welche Haltung braucht der Projektleiter?

Und genau hier entfaltet Coaching seine spezifischen Vorteile: Der versierte Coach hilft natürlich, die Projektmanagement-Werkzeuge situativ sinnvoll einzusetzen. Er arbeitet mit dem Klienten aber vor allem an der Haltung. Von einem guten Kapitän erwarten wir doch auch, dass er einerseits ein Schiff navigieren, Seekarten lesen und den Schiffsfunk bedienen kann. Was ihn über das hinaus aber auszeichnet: Er managt die Interessen von Reeder und Besatzung souverän, steuert wach und konzentriert in aufkommende Unwetter und weiß mit Konflikten an Bord gelassen umzugehen.

So arbeitet der Coach: direktiv und moderierend

Das Coaching von Projektleitern muss daher ausgewogen direktiv und moderierend gestaltet werden. Wie von John Heron vorgeschlagen, sind die Interventionen vielfältig: Mal bestimmt der Coach stark die Inhalte des Gesprächs, z.B. wenn es um den adäquaten Einsatz von Projektmanagement-Methoden geht. Moderierend ist der Coach eher, wenn es um die Erkundung neuer Perspektiven, Unterstützung beim Finden der eigenen Position und um Entlastung in schwierigen Situationen geht.

So erreicht Coaching von Projektmanagern vor allem eins: Projektleitung jenseits der reinen Planwirtschaft von Tools und Spiegelstrichlisten mit einem ausgewogenen Verhältnis von Handwerk und Haltung.

Olaf Hinz ■