

Unterstützung braucht Struktur

Systemisches Projektcoaching

von Christine Goebel-Born

Unternehmen starten oft Projekte, die für sie neu sind - zum Beispiel aufgrund ihrer Komplexität oder Internationalität. Ausserdem müssen sie immer wieder noch recht unerfahrene Projektleiter und -teams an komplexe Projektaufgaben heranführen. In solchen Situationen ist häufig ein Projektcoaching hilfreich.

Unternehmen bearbeiten immer mehr Aufgabenstellungen in Projekten, um schnell und flexibel auf Herausforderungen des Marktes reagieren zu können. Deshalb wird die Fähigkeit, Projekte richtig aufzusetzen und abwickeln zu können, ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Die Praxis zeigt jedoch: In vielen Unternehmen divergieren bereits die Vorstellungen darüber, was überhaupt ein Projekt ist. So wird in manchen Betrieben, zum Beispiel jede Sonderaufgabe, die mehrere Mitarbeiter gemeinsam erfüllen, bereits als Projekt bezeichnet - unabhängig von ihrer Komplexität und Relevanz für den Erfolg des Unternehmens.

Eine weitere Schwachstelle ist: In vielen Unternehmen fehlen geeignete Projektmanagement-Strukturen. Das heisst, es sind weder die notwendigen Rollen definiert, noch existieren die erforderlichen Gremien für ein funktionierendes Projektmanagement. Zudem existiert kein Projektmanagementhandbuch, in dem die Regelungen stehen, die im Unternehmen für das Planen und Durchführen von Projekten gelten.

Häufig sind auch die Projektleiter nicht ausreichend qualifiziert. Denn viele Unternehmen unterschätzen, wie hoch die fachlichen, persönlichen und kommunikativen Anforderungen an Projektleiter bei bereichs-, Standort- oder gar unternehmensübergreifenden strategischen Projekten sind, mit denen auch der mittel- und langfristige Erfolg des Unternehmens gesichert werden soll. Bei diesen Projekten sind die Projektleiter meist «Projekt-Unternehmer» - so gross ist ihre Verantwortung.

Die Projektverantwortlichen unterstützen

Entsprechend wichtig ist es bei solchen Projekten, den Projektleiter und das Projektteam durch ein Projektcoaching zu unterstützen - speziell in Unternehmen, die wenig Erfahrung mit komplexen strategischen Projekten haben. Ein solches Projektcoaching muss zweierlei leisten:

1. Das Klientensystem fachlich beraten. Das heisst: Der Projektcoach muss den Projektbeteiligten das erforderliche Know-how zum Beispiel in Sachen Projektmanagement zur Verfügung stellen oder vermitteln.
2. Das Klientensystem bei der Projektarbeit begleiten und beim Entwickeln von (neuen) Lösungs-

ansätzen unterstützen. Das heisst: Der Projektcoach muss den Projektbeteiligten als Feedback- und Impulsgeber zur Verfügung stehen und ihnen durch seine Interventionen zum Beispiel neue Sichtweisen eröffnen und Handlungsperspektiven aufzeigen.

Darüber hinaus dient das Projektcoaching dazu, bei den Projektbeteiligten die nötigen Kompetenzen und im Unternehmen die erforderlichen Strukturen aufzubauen, um künftig ähnlich komplexe Projekte ohne externe Unterstützung initiieren und kontrolliert abwickeln zu können.

Die Interaktionen bedenken und berücksichtigen

Beim Projektcoaching werden Unternehmen stets als soziale, interagierende Systeme betrachtet. Das Projektumfeld und die Interaktionen im System Unternehmern werden also in die Überlegungen einbezogen. Entsprechend erfolgt die Auswahl der Interventionen. Das heisst, beim Planen des Vorgehens wird unter anderem berücksichtigt:

- Welche Ziele möchte das Unternehmen mit dem Projekt erreichen?
- Welche Vorerfahrung hat neben dem unmittel-



Grafik 1, Das Projekt als soziales System: die vier Säulen und Beispiele für relevante Massnahmen.

baren Projektbeteiligten die Organisation mit solchen Projekten?

- Welche weiteren Projekte oder Veränderungsprozesse laufen im Unternehmen?
- Mit welchen Reaktionen seitens der direkt und indirekt Betroffenen ist im Projektverlauf zu rechnen?

Dabei lässt der Projektcoach die Projektbeteiligten bewusst an seinem Fachwissen teilhaben - denn es geht auch darum, diese in Sachen Projektmanagement zu schulen. Der Projektcoach trägt jedoch stets nur die Verantwortung für den Beratungs- und Begleitprozess - nie für die inhaltlichen Ergebnisse der Projektarbeit. Hierfür zeichnen die Projektbeteiligten in ihren verschiedenen Rollen und Funktionen verantwortlich. Denn nur durch das gemeinsame Entwickeln von Lösungsansätzen entsteht bei ihnen das Commitment, das langfristig den Erfolg garantiert.

Auch das Projekt selbst wird beim systemischen Coaching als ein soziales (Sub-)System verstanden mit folgenden vier Grundpfeilern: Projektziele, Projektkultur, benötigte Skills und (Projekt-)Struktur (siehe Grafik 1). Zu welchen Interventionsmethoden beim Projektcoaching gegriffen wird, hängt davon ab, in welchen der vier genannten Bereiche ein Entwicklungsbedarf besteht. So können zum Beispiel (Projektmanagement-Trainings) beim Coachen eine wichtige Rolle spielen, wenn Wissensdefizite bestehen. In anderen Projekten kann der Fokus auf Organisationsentwicklungs- oder Change Management-Massnahmen liegen, wenn Defizite auf der Struktur- oder Kulturebene bestehen (siehe nebenstehender Kasten 1).

Der Projektcoaching-Prozess

Ein Projektcoaching startet stets mit einer Analyse der Ist-Situation. Das heisst, mit den relevanten Beteiligten (zum Beispiel Projektleiter, Programm-Manager, Personalentwickler, Abteilungsleiter, erfahrene Projektteammitglieder) wird eine Bestandsaufnahme durchgeführt und eine SWOT-Analyse erstellt. Dies kann durch Telefoninterviews geschehen, wenn der Zeitaufwand für die Beteiligten gering gehalten werden soll. In der

Regel wird jedoch ein mehrstündiger Workshop durchgeführt. Dies hat den Vorteil, dass das Gemeinschaftsgefühl und somit das Commitment bereits in einer frühen Phase gestärkt wird.

Projekcoaching-Methoden

Organisationsentwicklungs-Methoden:

Diagnoseinstrumente und Analysetools für die Standortbestimmung und Situationsklärung

- Einzel- oder Gruppeninterviews
- Dokumentenanalyse
- Beobachtung von Arbeitssitzungen
- Fragebögen

Einbindung der Stakeholder, also der Personen, die von der Veränderung betroffen sind, und Einbindung des Topmanagements

- Kick-off-Workshops
- Moderierte und dokumentierte Entscheidungsprozesse

Kulturarbeit

- Teamentwicklung
- Leadership-Entwicklung
- Zwischenmenschliche Kommunikation
- Konfliktlösung

Kommunikationsplanung

- Entscheidungstransparenz
- Informationsgleichstand

Reflexion der Zwischenergebnisse

- Reflecting Team

Nachhaltigkeitssicherung

- Pilotierung
- Coaching zur Umsetzung
- Zielvereinbarungen
- Evaluation

Trainingsmethoden:

- Interaktive, transferfördernde Methoden wie erfahrungsorientiertes Lernen und ein starker Praxisbezug in den Gruppenarbeiten
- Projektmanagement- und Softskills

Im nächsten Schritt werden die Ziele des Projektcoachings definiert. Dies geschieht mittels einer

strukturierten Befragung der Key-Stakeholder, wie sie den Ideal- oder Wunschzustand beschreiben würden. Über einen Vergleich der Ergebnisse mit dem Ist-Zustand werden die Schwachstellen ermittelt, für die anschließend ein Interventionsdesign definiert wird. Das Definieren der Ziele und Massnahmen muss im persönlichen Gespräch erfolgen, um Klarheit zu schaffen und unterschiedliche Erwartungshaltungen zu vermeiden. Auf Basis der definierten Massnahmen erfolgt dann eine erste zeitliche Abschätzung des Aufwands. Ausserdem werden Qualitätskriterien festgelegt und wird der Kostenrahmen bestimmt. Ein Projektcoaching-Prozess kann zwischen einem Monat und einem Jahr dauern.

Nach Vertragsabschluss werden die vereinbarten Massnahmen umgesetzt. Der Projektcoach ist nun in regelmässigen Abständen vor Ort beim Kunden, um Coachinggespräche zu führen, Sitzungen zu moderieren, Schulungen durchzuführen, Dokumentationsstrukturen anzulegen, Tools einzuführen und vieles mehr - abhängig davon, was die Situation beim Kunden erfordert.

Während der Durchführungsphase finden regelmässig Review-Meetings mit den Auftraggebern des Projektcoachings statt. In ihnen wird überprüft, ob die Zwischenziele erreicht wurden und die Qualitätskriterien erfüllt sind. Gegebenenfalls werden Kurskorrekturen vorgenommen. Diese Review-Meetings werden von Anfang an in den Coachingprozess eingeplant.

Sind die Massnahmen abgeschlossen, folgt die Evaluierungs- und Transferphase. Für den Transfer werden Vereinbarungen zur eigenständigen Umsetzung getroffen. Fortan ist es die Aufgabe der Zielorganisation, das Umsetzen der Vereinbarungen zu monitoren. Bei der Evaluation werden auch die Geschehnisse der letzten Wochen oder Monate reflektiert: «Was lief gut, was weniger gut?»



«Was werden wir beim nächsten Projekt anders machen?» Gegenseitiges Feedback rundet das Projektcoaching ab. Nicht nur der Coachee, also zum Beispiel der Projektleiter erhält ein Feedback, sondern auch der Projektcoach vom Coachee und Auftraggeber, so dass im Ziel- und im Coaching-system positive Veränderungen stattfinden können.

Richtige Balance

Durch ein systemisches Projektcoaching können auch in Unternehmen mit wenig Projekterfahrung komplexe Projekte auf die Erfolgsspur geführt werden. Zudem kann die Kompetenz in Sachen Projektmanagement bei den Projektbeteiligten erhöht werden.

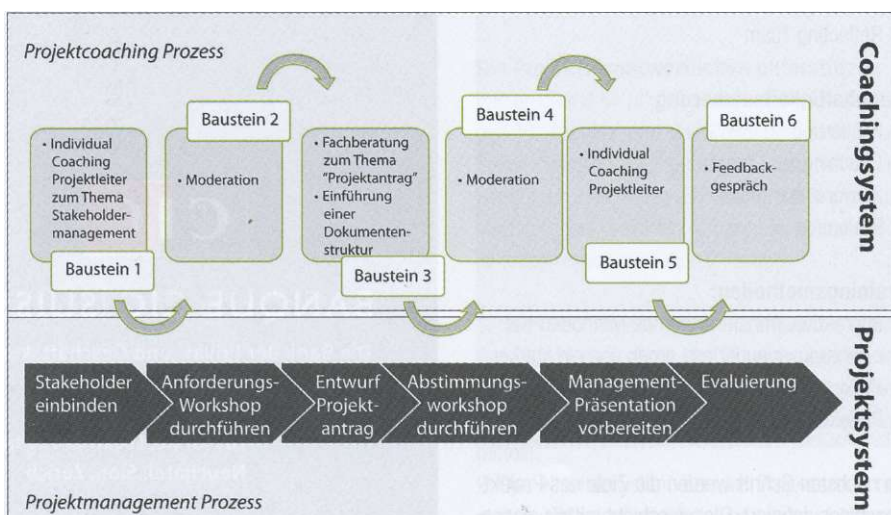
Wie erfolgreich ein Projektcoaching verläuft, hängt stark davon ab, ob der Coach die richtige Balance zwischen Fachberatung und Prozessbegleitung findet. Er muss sich bei seiner Arbeit immer einen neutralen Blick bewahren und darf sich nicht in inhaltliche Projektfragen verwickeln lassen oder gar inhaltliche Verantwortung übernehmen. Durch Wertschätzung aller Projektbeteiligten muss er ihm gelingen, festgefahrene Muster in der Zusammenarbeit der Beteiligten zu erkennen und sie zu neuen Sicht- und Verhaltensweisen zu ermutigen. •

Projektmanagement-Methoden (nach PMI® Standard):

- Projektzieldefinition
- Definition einer Projektstruktur (Rollen, Organisation, Prozesse, Meilensteine, Reporting)
- Einführung von geeigneten Projektmanagement Tools
- Einführung einer Dokumentationsstruktur

Beispiele für Projektcoaching-Anliegen

- Projektziele erarbeiten und klar definieren
- Stakeholder-Management
- Komplexität abbilden: Projektstruktur- und -terminpläne, Projektkosten und Ressourcen planen und kontrollieren
- Projektrisiken handhaben
- Projektkommunikation planen und das Reporting gestalten
- Der Projektleiter als Leader: Wie kann ich ohne disziplinarische Führungsverantwortung führen?
- Umgang mit Widerständen und Emotionen (zum Beispiel: Wie gewinne ich die Führungskräfte meiner Projektteammitglieder für mich? Oder: Wie löse ich Zielkonflikte zwischen der Linie und dem Projekt auf?)



Grafik 2, Projektcoaching bei einem Technologieunternehmen - Anlass: Initiieren eines Projekts zur Entwicklung und Einführung eines neuen Produktes



Christine Goebel-Born

arbeitet als Consultant für die Unternehmensberatung Machwüth Team International (MTI Consultancy), Visselhövede (D).

www.mticonsultancy.com