

## **Artikel: Mit Projektcoaching schwierige Projekte...**

erschienen im Handbuch "Projekte erfolgreich managen"  
TÜV-Verlag, 9. Aktualisierung, 1998, Schelle u.a.m

### **„Mit Projektcoaching schwierige Projektsituationen erfolgreich meistern!“**

von Dipl.-Kfm. Jürgen Hansel

#### **Zusammenfassung:**

Projektcoaching gewinnt immer stärkere Bedeutung in Unternehmen. Es stellt einerseits ein Instrument zur Qualifizierung von erfahrenen Projektleitern und auch Projektleiternachwuchs dar, ist andererseits aber auch eine spezielle, ganzheitliche Form der Projektberatung. In den Definitions-, Start-, Konflikt- und Abschlußphasen eines Projektes kommt Projektcoaching zur Anwendung. Projektbegleitend kann es aber auch eine Form der Qualitätssicherung für Projekte sein. Coaching berücksichtigt dabei insbesondere auch die psycho-sozialen Aspekte von Arbeitssituationen. Es ist daher gerade für die streßige Projektarbeit eine weitreichende Hilfe.

In diesem Beitrag werden die Arbeitsweise im Coaching, die unterschiedlichen Arten des (Projekt-)Coaching und konkrete Coachingfälle dargestellt. Abschließend werden Hinweise zur Auswahl eines qualifizierten Projektcoachs gegeben.

#### **1. Zum Hintergrund {8}**

Der steigende Druck in der Tagesarbeit, die zunehmende Anzahl von Projekten in Unternehmen, die hohe Komplexität von Innovationsvorhaben führen dazu, daß Projektarbeit immer konflikträchtiger wird. Ferner müssen Unternehmen mehr denn je darauf achten, daß Ihre Projekte erfolgreich und effizient abgewickelt werden, zu stark ist der Wettbewerbsdruck und der Wettlauf mit der Zeit. Projektflops können Firmen teuer zu stehen kommen. Auch hat sich gezeigt, daß selbst eine umfassende Projektleiterausbildung im Ernstfall nur begrenzt das Lernen aus Erfahrung ersetzen bzw. beschleunigen kann.

Training on the job eröffnet gerade in Innovationsprozessen, bei denen nicht zu stark auf eingefahrene Wege zurückgegriffen werden sollte, Newcomern interessante Lernchancen. Doch sollten teure Projekte nicht zu einem Versuchsspielplatz verkommen, junge engagierte Projektleiter nicht zu schnell überfordert werden. Andererseits muß auch dem Sicherheitsbedürfnis der Unternehmen Rechnung getragen werden.

So hat sich in vielen Firmen bereits das Projektcoaching etabliert. Was dieses Projektcoaching letztendlich bedeutet, welche Formen des Projektcoaching es gibt sowie einige Projektcoachingbeispiele wollen wir in diesem Artikel näher erläutern.

#### **2. Was ist Coaching? {1},{2},{3},{7}**

Coaching hat sich Anfang der neunziger Jahre bei vielen Unternehmungen als eine Form der Qualifizierung von einzelnen Mitarbeitern oder auch von Teams (Teamcoaching) vor allem aber bei Führungskräften etabliert. Der Grundgedanke des Coaching kommt aus dem sozialen Bereich, wo unter dem Begriff "Supervision" schon seit einigen Jahrzehnten einzelne Personen oder Teams in ihrer Arbeit angeleitet werden {2}. Der Gedanke wurde Ende der achtziger Jahre von Unternehmen aufgegriffen und hat sich seitdem sehr schnell verbreitet. Mittlerweile kennt man ihn aus Sport, Politik und Unternehmen: den persönlichen Berater, den Coach. Er steht im Hintergrund, ist meist Gesprächspartner, manchmal auch Ratgeber, jemand, mit dem man „Freud und Leid“ teilen kann, der einem in schwierigen Situationen den

Rücken stärkt.

Im Gespräch werden aktuelle Situationen reflektiert, eigene Verhaltens- und Einstellungsmuster herausgearbeitet und damit die selbst gesteckten Grenzen deutlich. Es wird klarer, was eigene Anteile sind, was durch die Kultur und Strukturen einer Unternehmung bedingt, was durch andere Arbeitspartner verursacht wird. Das entlastet von zu viel Verantwortungsgefühl, eröffnet neue Handlungsspielräume und damit kreative Entscheidungsfindung. Führung wird wieder möglich. Neben der Rolle des Konfliktberaters ist der Coach aber auch Karriereberater, Berater bei der Vorbereitung auf neue Führungspositionen. Häufig gehen im Sumpf des Berufsalltags auch schon mal Ideale, Werte und persönliche Perspektiven verloren. Für viele spürbar durch mangelnde Freude an der Arbeit, Demotivation bis hin zur inneren Kündigung.

Auch hier ist der Coach ein geeigneter Gesprächspartner: Mit seiner Führungs-, Management- und psychologischen Kompetenz kann er gemeinsam mit dem Klienten Probleme, Konflikte aufarbeiten, neue Perspektiven entwickeln. Ziel der Beratung ist immer, die Potentiale im Klienten wiederzuentdecken und zu fördern, neue Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln. „Stärken stärken, Schwächen schwächen“ ist ein bekannter Slogan. Im Coaching ist es Grundsatz der Arbeit.

Wie wird gearbeitet? Der Coach ist überwiegend Gesprächspartner. Nur in seltenen Fällen wird er „seine“ Ratschläge erteilen. Prinzip des Coaching ist, die Kreativität und Eigenverantwortlichkeit der Führungskraft zu wecken. Er muß selbst die für ihn angemessenen Lösungen entdecken. Das fördert das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und die Lust, die umzusetzen.

Natürlich gibt es auch Situationen, wo Coaching zum Training wird, wenn z.B. Management-Techniken vermittelt werden müssen. Häufig ist der Coach auch „Sparringpartner“, zum Beispiel wenn es darum geht, wichtige Gespräche und Situationen vorzubereiten. Der Coach zeigt dann Probleme, Widerstände, mögliche Reaktionen aus dem Arbeitsumfeld auf. So kommt der Klient gut vorbereitet in sein Arbeitsfeld.

Neben dem Einzelcoaching, also der Beratung und Anleitung von einzelnen Personen, hat sich immer stärker auch das Teamcoaching entwickelt. Gerade in der Teamformungsphase oder in Konfliktsituationen steht der Coach dem Team hilfreich zur Seite.

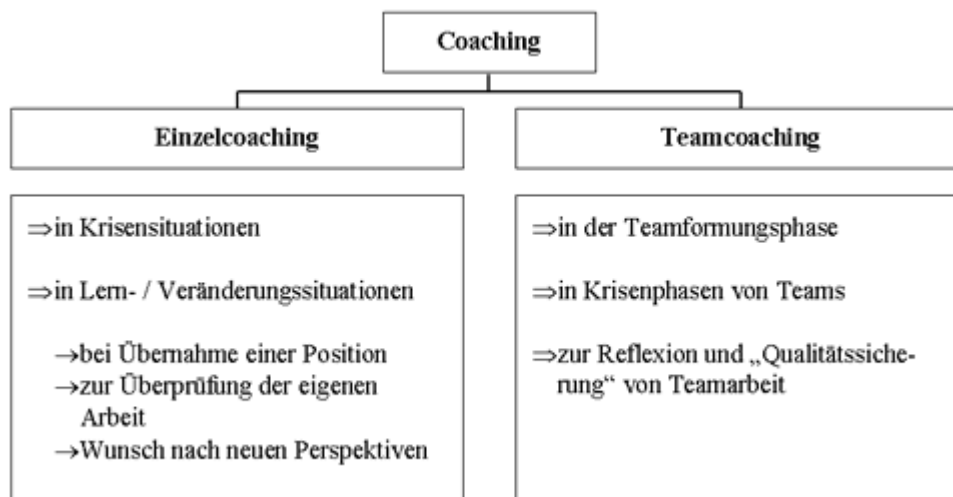


Abb. 1: Generelle Coaching-Arten und -Anlässe  
Insgesamt ist Coaching „Beratung“, aber eine ganzheitliche Beratungsform. Ganzheitlich heißt, daß hier alle Aspekte der Arbeit reflektiert werden: der Arbeitskontext, Arbeitsweisen und Arbeitsabläufe aber auch, und das in besonderem Maße, die psychologische und soziale Dimension von Arbeit. So steht im Coaching häufig das Führungsverhalten, die Zusammenarbeit und Kommunikation in der Gruppe, aber auch mit dem Umfeld zur Disposition.

## **Der Focus von Coaching-Maßnahmen kann liegen auf:**

- Führung und Führungsstil
- Zusammenarbeit im Team
- Beziehungen im Team
- Motivation / Identifikation
- Zusammenarbeit Team – Umfeld
- Projektauftrag
- Projektziele
- Projektstrategie
- Vorgehensweise(n) im Projekt
- Projekt(-teil)-Ergebnisse

Abb. 2: Coaching-Schwerpunkte Das besondere an Coaching gegenüber anderen Qualifizierungsmaßnahmen, wie Seminaren z.B. ist das Eingehen auf die spezielle Situation des einzelnen oder des Teams. D.h. es wird nicht themenorientiert vorgegangen wie bei Seminaren oder Workshops, sondern es wird situationsbezogen gearbeitet. Immer ist die aktuelle Situation und ein konkretes Ziel Ausgangspunkt für die Beratung. Sind Ideen bzw. konkrete Maßnahmen entwickelt, steht der Klient oder das Team zunächst erst einmal wieder auf eigenen Beinen.

### **3. Das Projektcoaching {4}**

Alle, die mit Projektarbeit zutun haben, wissen, daß diese Arbeitsform besonders konfliktträchtig ist. Darüber hinaus verbietet der Einmaligkeitscharakter innovativer Vorhaben mit Lehrbuchwissen Projekte zu planen und in Konfliktphasen nach Patentrezepten zu rufen. Ja selbst Erkenntnisse aus anderen Projekten können in die Irre führen und wiegen einen Projektleiter zu oft in der Sicherheit seiner Berufserfahrungen.

Von daher bietet sich Coaching in diesem Zusammenhang besonders an. Coaching ist - wie oben erwähnt - in erster Linie situationsbezogen. Und immer geht es darum, auf aktuelle Fragen und Probleme kreative, ganzheitliche Lösungen zu finden. Im Tagesstreß der Projektarbeit ist der Verantwortliche und oft auch das gesamte Team zu sehr in die Situation involviert, als daß sie aus einer Metaebene die Lage überblicken und geeignete Maßnahmen treffen könnten. Hier hilft das Coaching mit seinen unterschiedlichen Spielarten. Es gibt auf der einen Seite das eher situationsbezogene Coaching und andererseits das begleitende Coaching. Das situationsbezogene Projektcoaching unterstützt den Projektleiter oder das Projektteam insgesamt in Konfliktfällen, das begleitende Projektcoaching stellt ein Reflexionsinstrument dar, um in bestimmten zeitlichen Abständen immer wieder die Zielorientiertheit und Effizienz von Projekten sicherzustellen. Eine spezielle Form von Projektcoaching ist das Kick-Off-Coaching. Zu Projektbeginn werden gemeinsam mit dem Team die Grundlagen der Zusammenarbeit sowie die grundsätzliche Projektstrategie festgelegt und im Rahmen dieser Arbeit auch für den Zusammenhalt des Projektteams gesorgt. Gleichzeitig wird der Projektleiter oder Projektverantwortliche in der Übernahme seiner Führungsfunktion gestützt.

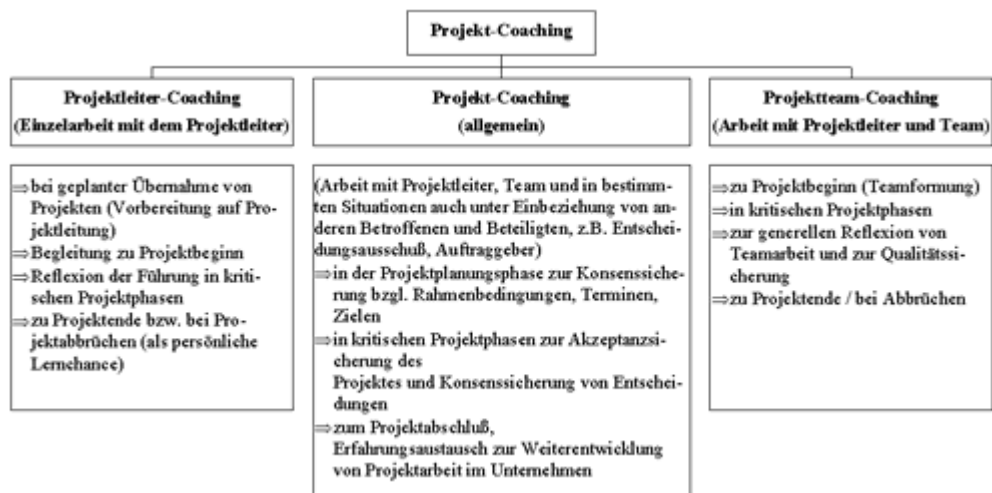


Abb. 3: Arten und Anlässe für Projekt-Coaching

#### 4. Kernprobleme der Projektarbeit

Die Akademie für Führungskräfte in Bad Harzburg hat im ersten Halbjahr 1997 eine Vielzahl von Führungskräften (in der Regel Akademie-Seminar Teilnehmer) eine Befragung zum Stand des Projektmanagement durchgeführt {5}. Diese Befragung zeigt sehr deutlich die Kernprobleme des Projektmanagement. 70-80 % der Führungskräfte bemängeln im Rahmen von Projektarbeit zum einen die unklaren Zielsetzungen durch die Auftraggeber, zu großen Zeitdruck und mangelhaftes Interesse sowie mangelhafte Unterstützung der Projekte durch die Unternehmensleitung bzw. durch entscheidungsbefugte Führungskräfte. Widerstände im Projektumfeld sowie die mangelhafte personelle Besetzung der Projektteams sowie die ungenügende Bereitstellung von Ressourcen sind ebenfalls für 70 % der Befragten ein großes Hindernis in der Projektarbeit. 60 % der Befragten bemängeln die fehlende Kundenorientierung in den Projekten und das teilweise fragwürdige Verhältnis vom Aufwand zum Nutzen in der Projektarbeit. Mit dieser Befragung werden einige Probleme deutlich, die im Rahmen des Coaching immer wieder eine zentrale Rolle spielen. Aufgrund meiner Erfahrung im Coaching möchte ich gerne folgende Problemfelder herausstellen und mit einigen Coaching-Beispielen belegen.

##### **A. In vielen Unternehmen ist die Unternehmenskultur noch nicht vereinbar mit Projektarbeit.**

Gerade in Großunternehmen, in denen Hierarchie und die klar abgegrenzte Verantwortung in der Hierarchie noch eine große Rolle spielen, hat Projektarbeit einen schwierigen Stand. Von der Idee bis zur Umsetzung müssen sehr viele Energien des Projektteams für die Auseinandersetzung mit der Linie und die Durchsetzung bestimmter Projektvorstellungen verwendet werden. Seien es die teilweise umständlichen Entscheidungsverfahren, die die Projektarbeit eher behindern als fördern, oder die Konflikte, die in der Linie z.B. zwischen verschiedenen Abteilungen und Bereichen nicht ausgetragen, sondern auf Projekte verlagert werden. Für viele Führungskräfte in der Linie sind Projekte immer noch lästiges Beiwerk, das die Tagesarbeit mehr behindert als fördert.

##### **B. Der Kontext erschwert Projektarbeit.**

Hiermit ist das Umfeld des einzelnen Projektes gemeint. Die Probleme, die hier auftreten, resultieren einerseits aus der Unternehmenskultur, z.B. in Form von Widerständen gegen Projektarbeit insgesamt, die sich dann natürlich auch gegen das einzelne Projekt richten. Andererseits werden in Unternehmen zu viele Projekte durchgeführt, so daß für das einzelne Projekt zu wenig Zeit und Energie bleiben. In anderen Unternehmen hat man noch nicht gelernt, klare Kontrakte zwischen dem Projekt und den verschiedenen betroffenen

Abteilungen bzw. dem Auftraggeber zu schließen. Darüber hinaus nehmen Auftraggeber und andere Entscheidungsgremien ihre Rolle im Rahmen der Projektsteuerung nicht ausreichend wahr.

### **C. Der unklare Projektauftrag.**

Wie auch schon in der oben angeführten Studie deutlich wurde, ist der Projektauftrag häufig Anlaß für eine konfliktreiche und teilweise auch scheiternde Projektarbeit. Das Hauptmanko besteht darin, daß die Beteiligten, insbesondere jene die später mit den Projektergebnissen arbeiten müssen, sich nicht ausreichend bei der Zielformulierung und bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen beteiligen. Dies resultiert teilweise aus der Unkenntnis heraus, daß dies notwendig ist. Andererseits auch aus der Angst heraus, sich festzulegen, und dafür später in die Verantwortung genommen zu werden. Ein weiteres Problem im Rahmen des Projektauftrags ist die Diskrepanz zwischen Auftrag und Rahmenbedingungen, insbesondere zu knappe Termine, wie auch die oben angeführte Studie belegt.

### **D. Die Rolle des Projektleiters**

Viele Mißverständnisse und Konflikte in der Projektarbeit entstehen aufgrund des unterschiedlichen Rollenverständnisses bzgl. des Projektleiters. Deutlich wird dies in der Titulierung des Leiters eines Projektes. Zwar ist dies vielen Führungskräften nicht oder nur teilweise bewußt, dennoch bestehen gravierende Unterschiede zwischen Projektleiter, Projektverantwortlichem, Projektkoordinator oder Projektmanager. Diese Begriffe werden in der Regel unreflektiert benutzt. Sie drücken aber ein bestimmtes Verständnis von der Projektleiterrolle aus. Besonders schwer fällt es natürlich, wenn die Betroffenen unterschiedliche Vorstellungen haben. So fühlt sich der Projektleiter als „Leiter“, der gewisse Kompetenzen hat und Entscheidungen treffen darf, der Auftraggeber sieht ihn aber nur als „Verantwortlichen“ mit sehr beschränkten Entscheidungsbefugnissen. Die Teammitarbeiter wollen ihn gar nur als Projektkoordinator akzeptieren, sozusagen als „Butler“ des Projektes. Wenn diese unterschiedlichen Vorstellungen aufeinander prallen, sind Konflikte und Frustrationen unvermeidlich.

### **E. Zusammenarbeit im Team.**

Nicht unwesentlich hängen Effizienz und Erfolg von Projektarbeit von der Fähigkeit der Projektteammitglieder zur Zusammenarbeit und Teamarbeit ab. Motivation, Sympathie, Antipathie und Konflikte sind Begriffe, die in diesem Zusammenhang immer wieder auftauchen. Meiner Meinung nach wird dieser Aspekt von Projektleitern jedoch häufig überbewertet. In der Regel verbergen sich hinter diesen Konfliktfeldern Führungsprobleme des Projektleiters oder der Linie. Sie werden allerdings im Rahmen der Zusammenarbeit im Projekt besonders prägnant. Projektleiter sollten die Fähigkeit haben, diese Probleme zu erkennen und ggf. gemeinsam mit einem Coach darauf zu reagieren.

### **F. Person und Führungsstil des Projektleiters**

Gegenüber der Rolle des Projektleiters sind Linienvorgesetzte häufig sehr ambivalent. Einerseits möchte man den Projektleitern viel Verantwortung zumuten und tut dies auch mit "millionenschweren" Projekten, andererseits zeigt die geringe Aufmerksamkeit in manchen Unternehmen bzgl. der Auswahl und der Qualifizierung des Projektleiters, daß man diese Funktion noch nicht ernst genug nimmt. Fehlende Qualifizierung und Unterstützung des Projektleiters führt letztlich dazu, daß bestimmte persönliche Aspekte des Projektleiters besonders deutlich zum tragen kommen. Mangelnde Kenntnis von Führung, Führungsstilen und Führungstechniken führt ebenfalls dazu, daß der Projektleiter mit allen ihm zur Verfügung stehenden persönlichen Mitteln unreflektiert versucht, sein Projektteam zu leiten und zu beeinflussen. Nicht selten sind er und das Projektteam damit überfordert, weil die Streßsituation, die in den meisten Projekten besteht, eine professionelle, d.h. bewußte und reflektierte Führung verlangen würde. {6}

## 5. Beispiele aus der Praxis

Die o.a. Problemfelder lassen sich mit Seminaren und Trainings verständlicherweise nicht in den Griff bekommen. Auch reine Projektberatung ist häufig zu sehr an einzelnen Aspekten, z.B. Projektmanagement-Methodik, orientiert und greift zu kurz. Allein Projektcoaching bietet den notwendigen ganzheitlichen und situativen Ansatz. Um Ihnen einen unmittelbaren Eindruck zu vermitteln, wie Coaching in der Praxis aussieht, möchte ich zu einigen der oben angeführten Problemfelder Beispiele darstellen und somit demonstrieren, wie wir in der Praxis Projektcoaching durchführen.

### Fall 1: Kampf der Projektarbeit

In einem großen Lebensmittelkonzern wurde erst vor kurzem Projektarbeit eingeführt. Diese erfolgte mit Hilfe eines Beraters, dessen Aufgabe es war, gemeinsam mit den verantwortlichen Führungskräften ein Projektmodell zu entwickeln. Projektmodell heißt in diesem Zusammenhang eine Vorgehensweise, in der das Zusammenspiel der betroffenen Abteilungen mit dem Projektteam oder dem Projektleiter beschrieben wird. Bestandteile dieses Projektmodells waren die Beschreibung der Projektaufbauorganisation und damit der Rollen, die im Zusammenhang mit Projektarbeit wahrgenommen werden sollen, eine Projektablauforganisation mit einem entsprechenden Phasenmodell sowie gewissen Projektberichts- und Dokumentationsrichtlinien. Ich wurde nun als Coach in dieses Unternehmen gerufen, nachdem dieses Projektmodell ungefähr ein Jahr lang eingeführt war. Aber immer wieder brachen Konflikte zwischen Projekten und der Linie auf. Die Projektleiter waren in hohem Maße unzufrieden und frustriert. Nach verschiedenen Vorgesprächen war die erste Maßnahme ein Workshop mit den Projektleitern, die mit dem Vorgehensmodell bereits Erfahrung gesammelt hatten. In diesem Workshop formulierten die Projektleiter Kritikpunkte wie

- zu wenig Zeit,
- zu wenig Kompetenzen,
- zu hoher administrativer Aufwand,
- Kampf um Ressourcen,
- zu geringe Unterstützung durch Linienvorgesetzte,
- o.ä.

Diese erschienen mir als sehr allgemeine Punkte, die auf die Vielzahl von Projekten immer wieder zutrifft. Im Laufe des Workshops, wurde ein Problempunkt immer deutlicher: Die Projektleiter wußten nicht, was die Führungskräfte über das jeweilige Projekt dachten. Sie sahen auch keine Möglichkeit der Auseinandersetzung mit den Führungskräften in der Linie und insbesondere den Auftraggebern. Von seiten der Unternehmensleitung wurde dieser Kritikpunkt allerdings nicht verstanden. Man hatte gerade durch die Einführung von Kontrollgremien, in denen auch der Projektleiter vertreten ist, und durch die Einführung des Berichtswesen versucht, die Kommunikation zwischen Linie und Projekt zu verbessern. Ich habe daraufhin im Rahmen eines Coaching an der Vorbereitung einer Entscheidungsausschußsitzung durch einen Projektleiter mitgewirkt. (Der Entscheidungsausschuß ist das Gremium im Unternehmen, das mit den von der Projektarbeit betroffenen Führungskräften und dem Projektleiter besetzt ist, und in dem projektübergreifende Entscheidungen gefällt und entsprechende Projektunterstützungsmaßnahmen getroffen werden sollen.) Interessiert ließ ich mir von dem Projektleiter die Vorbereitung einer solchen Sitzung erläutern. Für die Vorbereitung und Durchführung der Entscheidungsausschußsitzung gab es in dem Unternehmen verschiedene Rituale.

Ein Ritual bestand darin, daß der Projektleiter seine Präsentation auf Folien gestalten mußte, mit der Auflage maximal 10 Folien zu präsentieren, möglichst jedoch 5. Diese Folien mußten vorher eingeschickt werden, wurden begutachtet und häufig zurückgegeben mit der Maßgabe, diese Folien zu verändern oder zu kürzen. Zielsetzung dieses Rituals war es, den

Diskussionsprozeß zwischen dem Entscheidungsausschuß und dem Projektleiter möglichst zu verkürzen. Eine gute Entscheidungsausschußsitzung, sagte man mir, könne man daran erkennen, daß der Projektleiter so gut vorträgt, daß am Ende ohne Diskussion bestimmte Entscheidungen getroffen werden können.

Dies hört sich zunächst einmal sehr logisch und rationell an, letztlich waren jedoch mit dieser Vorgehensweise gravierende Nachteile verbunden. Jeder Projektleiter "zitterte" mehr oder weniger vor dieser Sitzung, ein ziemlich hoher Aufwand floß in die Erstellung und Abstimmung der Folien. In dem Unternehmen kursierte dann ein Satz "Form schlägt Inhalt 10:1". Die gravierendere Auswirkung wurde jedoch in der Sitzung deutlich, an der ich als Coach teilnahm. Die Auseinandersetzung über die Inhalte wurden nicht offen in der Sitzung geführt, sondern waren vorher (hinter den Kulissen) abgelaufen. Für den Projektleiter bedeutete dies letztendlich, daß er keine Chance hatte, diesen Diskussionsprozeß zu verfolgen, bzw. ihn zu beeinflussen. Die Zusammenarbeit Entscheidungsausschuß und Projektleitung glich entsprechend eher einer Anhörung als einer Zusammenarbeit. Hier wurde deutlich, daß Teamarbeit vom Projektteam zwar verlangt, auf der Ebene der Führungskräfte jedoch nicht praktiziert werden konnte. Es galten noch die alten hierarchischen Spielregeln, d.h. die Abgrenzung, der Kampf hinter den Kulissen, die Schwierigkeit sich miteinander auszutauschen und gemeinsam einen Konsens zu finden, was bestimmte Entscheidungen betrifft. So wurde letztlich deutlich, daß die Projektleiter ihr Projekt wie im Nebel steuerten. Sie wußten nicht, wer war für, wer war gegen das Projekt, wer war kritisch eingestellt, welche Argumente spielten eine Rolle und von wem kamen diese Argumente. Dieses Spiel mit dem Gegner im Nebel hinterließ bei den Projektleitern ein Gefühl von Ohnmacht. Auf der einen Seite die Ohnmacht, auf der anderen Seite die Verantwortung für Millionenprojekte zu haben: das erzeugt Frust.

In diesem Fall ging es im folgenden nicht mehr darum, die Projektleiter zu coachen, damit sie ihre Arbeit besser machen. Die Führungskräfte in der Linie mußten gecoacht werden. Eine Veränderung ihrer Kommunikations- und Sitzungskultur war notwendig.

Im Rahmen des Coachingprozesses wurde ein Workshop zu diesem Thema angesetzt. Hier haben die Teilnehmer unter der Leitung des Coach darüber diskutiert, wie mit Projektarbeit oder mit Projektleitern umzugehen ist, in welcher Form Projekte in Krisensituationen zu reflektieren und dann zu unterstützen sind. Als zweite Maßnahme hat der Projektcoach dann einzelne Sitzungen des Entscheidungsausschusses begleitet und mit den Teilnehmern reflektiert, wie die Kommunikation zwischen Entscheidungsausschuß und Projektleitung bzw. dem Projektteam sinnvollerweise aussehen könnte.

### **Fall 2: Wer leitet nun? Zur Rolle und Person einer Projektleiterin**

In einem Unternehmen, das Konsumgüter produziert, wurde ein Projekt aufgesetzt mit der Zielsetzung, ein einheitliches Preissystem zu gestalten. In dieses Projekt, das von seiten der Führungskräfte und auch des Vertriebs eine hohe Priorität hatte, wurden als Projektmitarbeiter erfahrene langjährige Vertriebsleute und teilweise auch Führungskräfte aus der Linie delegiert. Die Verantwortung für das Projekt wurde einer jungen Frau übertragen, die relativ neu im Vertriebsbereich war und wenig Erfahrung mit der Leitung von Projekten hatte. Im Verlauf des Projektes wurden die Ergebnisse der Arbeit immer dürftiger und der Vorgesetzte der Projektverantwortlichen wurde immer unzufriedener und machte der jungen Frau Druck, doch endlich die Teilnehmer zu besseren Projektergebnissen zu führen. Als dies nicht gelang und auch die Teilnehmer des Projektteams ihre Unzufriedenheit äußerten, wurde ich als Coach eingeschaltet.

Wir haben zunächst ein Gespräch mit der jungen Frau geführt und sie gefragt, wie sie ihre Rolle sehen würde. Sie sagte mir, daß sie zwar für das Projekt verantwortlich wäre bzw. die Verantwortung für das Projekt übertragen bekommen hätte, aber daß sie sich nicht als Projektleiterin sähe: "Leiten, das machen meine Projektmitarbeiter. Es sind alles erfahrene langjährige Mitarbeiter der Firma bzw. auch Führungskräfte, die sich von mir in den

Projektsitzungen einfach nichts sagen lassen. Sie hören nicht auf mich, wenn ich versuche, die Gesprächsleitung zu übernehmen. Letztlich habe ich nur noch die Funktion der Protokollführung, der Raumorganisation und der Koordination der Termine. Aber eine wirkliche Leitungsfunktion traue ich mir bei diesen Teammitgliedern gar nicht zu. Eigentlich müßte eine starke Hand her, weil dieses Thema 'Vereinheitlichung der Preispolitik' ein sehr konflikthafte Thema ist, das die Beteiligten sehr kontrovers diskutieren und wo es auch darum geht, die eigenen Interessen durchzusetzen."

An diesem Beispiel kann man sehr schön erkennen, warum einige Unternehmen für manche Führungsfunktionen in Projekten den Titel "Leitung" scheuen. Leitung würde bedeuten, da übernimmt tatsächlich jemand Macht und Führungsfunktion. Wenn dies nicht gewünscht ist oder die betroffenen Bereiche ihre Machtspiele ungestört austragen wollen, dann sucht man keinen Leiter, sondern eher einen Verantwortlichen. Ihn kann man für das Scheitern und die Probleme solcher Projekte verantwortlich machen. Er hat aber letztendlich nicht die Möglichkeit einer Leitung. Unbewußt werden diese Stellen auch mit Personen besetzt, die aufgrund ihrer Erfahrung oder ihrer persönlichen Möglichkeiten nicht die Chance einer Leitung haben. So können durch die Auswahl des Projektleiters oder in diesem Fall des Projektverantwortlichen schon von vornherein die Weichen für Erfolg oder Scheitern eines Projektes gestellt werden.

Im Rahmen des Projektcoaching ging es nun darum, das Team aber auch das Management auf diese Problematik hinzuweisen. Bei diesem Beispiel war es übrigens so, daß in der Reflexionsrunde, als die Problematik offen diskutiert wurde, die Projektmitarbeiter ein wissendes Lächeln im Gesicht hatten und damit deutlich wurde, daß sie dieses Problem wohl schon erkannt hatten, aber auch wissend in Kauf genommen hatten: dem Zwang zu Konsensbildung und zur Konfliktbereinigung konnten sie so aus dem Weg gehen. Der Projektcoach hat nun zwei Möglichkeiten dargestellt, wie man mit diesem Problem umgehen kann. 1. Möglichkeit: es wäre ein stärkerer Projektleiter zu suchen, der die Gruppe entsprechend führen könnte. Das Management, aber auch die Projektteammitglieder sahen einen solchen Mann nicht in ihrem Unternehmen und es wurde zunächst darüber nachgedacht einen externen Projektleiter zu übernehmen. Viele sahen das jedoch, nicht zu unrecht, als ein Eingeständnis der Unfähigkeit schwierige Konflikte in den eigenen Reihen zu lösen.

Als zweite Alternative, die letztendlich auch gewählt wurde, bot sich eine Rollenklärung an, d.h. die Projektverantwortliche wurde nicht mehr als Verantwortliche gesehen, sondern als Projektkoordinatorin, die tatsächlich lediglich die Aufgabe hatte, Termine zu koordinieren, bestimmte Prozesse abzustimmen, Protokollführung zu übernehmen und ähnliche administrative Aufgaben. Die Verantwortung wurde offiziell in die Hände der Projektteilnehmer gelegt, d.h. das Ergebnis war ein sich selbst steuerndes Projektteam mit einer Projektkoordinatorin. Aufgabe der Koordinatorin war es auch, auf die Einhaltung von Regeln zu achten, die mit dem Team vorher vereinbart wurden. Diese Konstellation war zu Beginn nicht sehr einfach. Im Rahmen der sehr hart geführten Vereinbarungen wurde häufig so gestritten und erreichte die Diskussion einen dermaßen hohen emotionalen Pegel, daß die Projektkoordinatorin Schwierigkeiten hatte, auf die Einhaltung der Vereinbarungen und die vorgegeben Regeln hinzuweisen. Hier trat nun wieder der Projektcoach in Aktion. Von Zeit zu Zeit begleitete er die Sitzungen und unterstützte die Projektkoordinatorin in ihrer Teamleitung, bis das Eingreifen der Koordinatorin für sie und die Teilnehmer selbstverständlich wurde.

Dieser Fall liefert auch ein Beispiel dafür, welche vielfältigen Möglichkeiten es gibt, Projektarbeit zu gestalten. Nicht immer muß ein starker Leiter ein Projekt übernehmen. In diesem Fall war die Initiierung einer sich selbst steuernden Projektgruppe letztendlich erfolgreich, weil aufgrund der Anfangsprobleme und der dann erfolgten Reflexion im Rahmen des Projektcoaching allen Teilnehmern die Problematik des Teams und der Projektleitung bewußt wurde und eine neue sinnvolle Rollenverteilung gefunden werden

konnte.

### **Fall 3: Der Projektleiter als langer Arm der Geschäftsleitung**

In einem Coaching-Seminar für Projektleiter beschwerte sich ein Projektleiter über seine Projektteilnehmer. "Ich bin Projektleiter für den Bau einer neuen Produktionsstätte in Mexiko. Meine Projektmitarbeiter sind Führungskräfte aus der Produktion in Mexiko. Alle sind Mexikaner. Sie haben ihre eigene Mentalität. Planung und Zeitmanagement ist für sie scheinbar völlig unbekannt. Ich kann mit ihnen Termine vereinbaren, aber keiner hält sich daran. Planungen, vor allem wenn sie schriftlich festgelegt werden sollen, werden von diesem Team nur mit Widerstand erbracht. Wir haben in unserer Muttergesellschaft in Deutschland ganz klare Richtlinien, wie eine Projektplanung auszusehen hat und wie vorzugehen ist. Wie bringe ich nun die mexikanischen Kollegen dazu, unsere Vorgehensweise zu akzeptieren und nach ihr zu arbeiten? Ich stehe unter einem starken Zeitdruck. Das deutsche Management hat die Termine sehr knapp gesetzt. Ich weiß nicht, wie ich, weil ich ja von diesen Mitarbeitern abhängig bin, die Einhaltung der Termine sicherstellen soll."

Im Rahmen eines Rollenspieles haben wir nun die verschiedenen Interessengruppen vom Vorstand über den Projektleiter bis hin zu den mexikanischen Teammitarbeitern zu Wort kommen lassen. Hierbei zeigte sich das Kernproblem vieler von der Unternehmensleitung eingesetzter Projektleiter. Dieser Projektleiter hatte von sich die Vorstellung, und so agierte er auch, als verlängerter Arm der Geschäftsführung. Um diese Rolle "von ganzem Herzen vertreten zu können" hat er sich gegenüber der Kultur, der Arbeitsweisen und den Bedürfnissen der mexikanischen Kollegen innerlich abgeschottet. Je mehr er versuchte, die Interessen des Management durchzusetzen und je weniger er dabei die Kultur und Arbeitsweise seiner Teammitarbeiter berücksichtigte, um so größer wurde ihr Widerstand. Ein guter Projektleiter sieht auch die Bedürfnisse und Interessen oder in diesem Fall auch die andersartige Einstellung von Betroffenen und Mitarbeitern zu Arbeit und Kultur. Er wagt es aufgrund dieser Andersartigkeit, den Realismus der Terminplanungen beim Management in Frage zu stellen.

Im Rahmen dieses Coaching-Seminars wurde dem Projektleiter deutlich, daß er diesen Konflikt, d.h. die Auseinandersetzung mit dem Management über die Frage, wie realistisch die Planung unter den gegebenen Umständen in Mexiko ist, gescheut hatte und sich sein Ärger letztendlich vollständig auf die mexikanischen Teamteilnehmer verlagert hatte. Als er im Rollenspiel für eine kurze Zeit in die Rolle einer mexikanischen Führungskraft schlüpfte, merkte er, wie unverstanden sich diese fühlen mußten. Das Ergebnis dieses Projektcoaching war die persönliche Vorbereitung des Projektleiters auf die Auseinandersetzung mit dem deutschen Management. Zudem verspürte er das Bedürfnis, den Druck von dem Projektteam zu nehmen, um auf diese Weise die Zusammenarbeit zu verbessern. Nach einiger Zeit fand er es gar nicht unmöglich gemeinsam mit den Kollegen zu prüfen, wie eine schnellere Realisierung der Projektziele möglich wäre. Auch wurde ihm hierbei deutlich, daß er andere Kommunikationsformen wählen mußte, als dies in Deutschland möglich ist. Bei diesem Projektleiter kam so noch ein neuer Rollen aspekt hinzu, nämlich die des Mittlers zwischen den verschiedenen Landeskulturen. Gerade bei internationalen Projekten ist dies ein nicht unwesentlicher Rollen aspekt für Projektleiter. Auch in dieser Fragestellung kann Coaching ein hilfreiches Instrument sein.

### **Fall 4: Der Einzelgänger im Team (zum Thema Zusammenarbeit und Führung)**

Fragt man Projektteams, welche Einflußgrößen eine gute Zusammenarbeit ausmachen, hört man immer wieder die Begriffe Sympathie und Antipathie, die das Klima in einem Projektteam bestimmen. Meiner Erfahrung nach wird diesem Aspekt der Zusammenarbeit zu hohes Gewicht beigemessen. Oft wird dabei übersehen, daß Sympathie auch das Ergebnis von gelungener Zusammenarbeit im Projektteam ist, d.h. sich nicht von vornherein als ein gegebener Faktor darstellt, sondern sich aufgrund des Klimas in einem Team erst gestaltet. Dazu ein kleines Beispiel: Ein Projektleiter hatte Probleme mit seinem Team. In einem

Gespräch mit dem Projektcoach machte er dafür insbesondere einen Projektmitarbeiter verantwortlich. Dieser Projektmitarbeiter hatte sich in der letzten Zeit immer mehr aus dem Projektteam zurückgezogen und war nur noch mit Schwierigkeiten zur Teilnahme an den Projektteamsitzungen zu motivieren. "Dieser Teilnehmer ist eben ein Einzelgänger, er ist nicht teamfähig. Er hat mittlerweile den Kontakt zu fast allen Teammitarbeitern abgebrochen. Nur unter äußerstem Druck ist er bereit an Teamsitzungen teilzunehmen." Der Wunsch des Projektleiters war, daß der Projektcoach wieder mehr Motivation im Team schaffen sollte. Nun hängen jedoch Motivation und Führung eng zusammen. Der Projektcoach schlug daher vor, an einer Projektteamsitzung teilzunehmen, in der alle Teammitglieder versammelt waren. In Rahmen dieser Sitzung sollte die Zusammenarbeit und Führung im Projektteam reflektiert werden. Bereits nach den ersten 10 Minuten stellte sich ein interessantes Bild von dem Projektteam dar. Alle redeten durcheinander, es erfolgten gegenseitige Schuldzuweisungen und das Projektteam war nach kurzer Zeit in der schönsten Auseinandersetzung. Der Projektleiter bat mit freundlicher Stimme, doch jetzt zur Tagesordnung überzugehen. Er wurde von der Runde der Mitarbeiter jedoch kaum wahrgenommen. Der Projektleiter leise zum Coach: "So geht das immer wieder in unseren Sitzungen zu." "Und wie gehen Sie damit um?" fragte der Coach. "Ja was soll ich schon machen? Das sind alles erwachsene Leute!" begründete der Projektleiter sein zurückhaltendes Verhalten.

Der Projektcoach übernahm nun für kurze Zeit die Führung, stellte die Gruppe zur Rede und erläuterte, daß diese Form des Umgangs für ihn nicht tragbar wäre. Relativ schnell beruhigte sich die Gruppe und reflektierte gemeinsam mit dem Coach und dem Leiter die Situation und das Kommunikationsverhalten. Je mehr sich die Situation im Laufe des Gesprächs klärte, desto mehr schaltete sich auch der Mitarbeiter ein, um den es eigentlich im Rahmen dieses Coaching gehen sollte. Am Ende der Sitzung erklärte dieser dann, daß ihn das ursprüngliche Gruppenverhalten ziemlich genervt hätte. Er habe sich von daher immer weiter von der Gruppe zurückgezogen. Wenn sich das Kommunikationsverhalten wieder normalisieren würde, wäre er bereit, wieder aktiv im Team mitzuwirken.

Letztlich zeigte sich hier, daß das Verhalten des Einzelnen und die Beziehungen zwischen ihnen auch ein Produkt der Teamkultur sind. In diesem Fall war es nicht die Teamunfähigkeit eines Einzelnen, sondern die des Teams bzw. die mangelnde Leitungsfähigkeit des Projektleiters, die dazu führte, daß einer zum Außenseiter wurde. Schwierige, konflikthafte Teamsituationen führen häufig dazu, daß der Konflikt auf einzelne in der Gruppe projiziert wird. Nicht selten sind es ältere Mitarbeiter, neue Teammitglieder oder Menschen, die ohnehin eine gewisse Außenseiterposition haben. Das sogenannte Mobbing ist letztlich auch ein Resultat mangelhafter Führung, so auch in Projektgruppen. Gerade in solchen Situationen helfen Trainings, gute Ratschläge etc. nicht weiter. Coaching – möglichst als training on the job, also beispielsweise in einer Teamsitzung – kann effizient Konflikte lösen.

## **6. Zur Auswahl eines Projektcoachs**

An einem Coach, insbesondere aber an einen Coach, der in der Projektberatung tätig wird, werden spezielle Anforderungen gestellt. In einem Coaching oder gar einem längerfristigen Coachingprozeß müssen häufig ganz unterschiedliche Themen angesprochen und bearbeitet werden. Den Fokus in der Reflexion auf das Kernproblem des Projekts zu setzen, ist die Kunst des Coaching. Viele Berater tappen hier gerne in nur allzu menschliche Fallen. Jeder Berater hat Lieblingsthemen oder -theorien, die er gerne zum Reflexionsgegenstand macht. So „psychologisieren“ z.B. viele psychologisch geschulte Berater gerne jedes Projektthema oder Trainer, die als Coach tätig sind, haben schnell Patentrezepte zur Hand. Aus dem Coaching wird dann im Handumdrehen ein Training, das der Situation nicht immer angemessen ist. Auch führen Projektteams den Coach gerne in die Irre: Sie heben ihr gutes Teamklima hervor und geben die Schuld für Konflikte dem Auftraggeber bzw. Umfeld. Bei genauerer Analyse

wird offensichtlich, daß im Team eine Unzahl Konflikte schwelen, die keiner gerne angeht. Diese wiederum können ihre Ursache in mangelhafter Planung o.ä. haben.

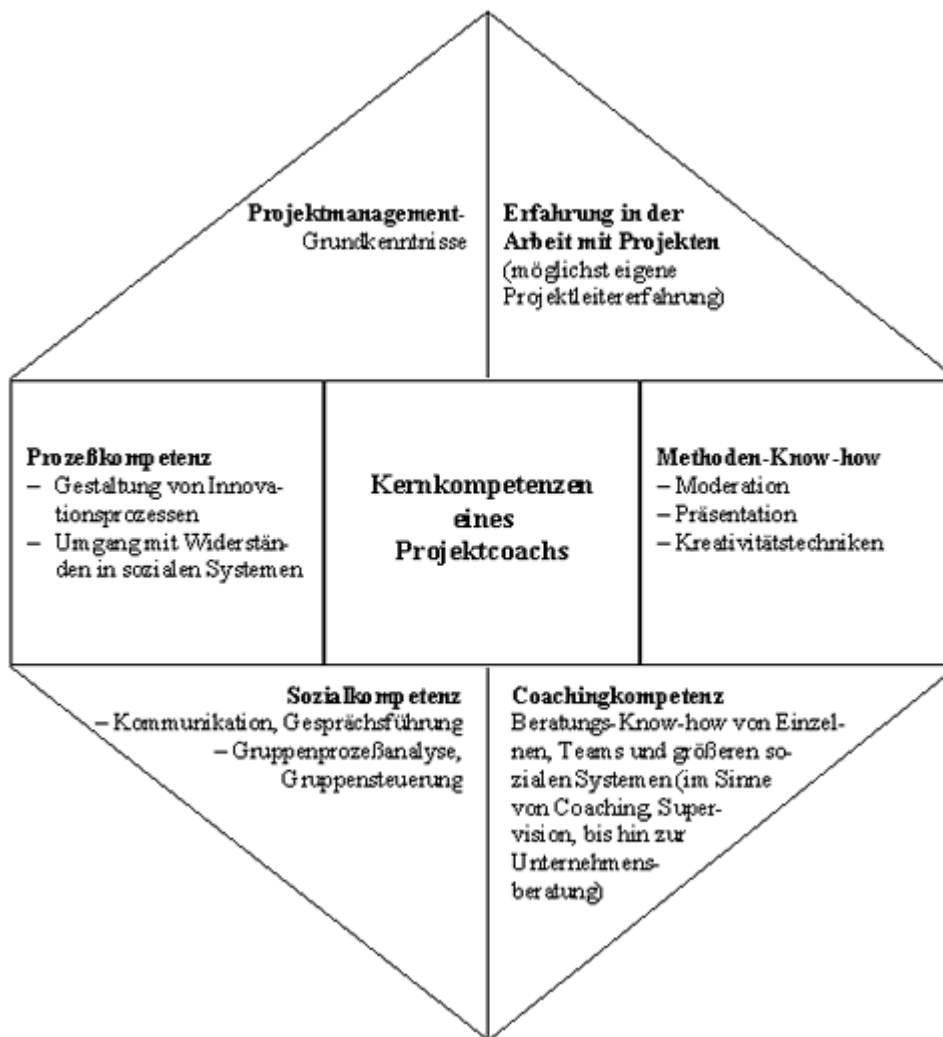


Abb. 4: Kernkompetenzen eines Projektcoachs

Wir sehen, der Coach muß – anders als Berater und Trainer – auf vielen Gebieten Kompetenzen aufweisen (siehe Abb. 4) und situativ auf sich verändernde Problemstellungen reagieren können. Die Kunst liegt dabei nicht in der Entwicklung von Lösungen. Diese werden ohnehin letztlich vom Team zu entwickeln sein. Es geht in dem Coachingprozeß darum, relativ schnell die Kernprobleme in der Projektführung, der Projektarbeit oder gar im Umfeld aufzudecken. Gerade bei Problemen, die aus der Zusammenarbeit mit dem Umfeld resultieren, hat der Coach dann oft auch eine Mittler- oder Beraterrolle.

Ein Coach sollte also ein breites Spektrum an Möglichkeiten aufweisen. Nur Beratung oder Training oder eine psychologische Ausbildung allein reichen gerade im Projektbereich nicht aus. Das Projektleben ist zu kurz, als daß man verschiedene Coachs ausprobieren und mal an diesem mal an jenem Thema arbeiten könnte. Gutes Coaching ist aber sicherlich eine Möglichkeit, die Effizienz und Qualität von Projektarbeit entscheidend zu verbessern. Nicht zu vergessen: der Lerneffekt, den alle Beteiligten für sich verbuchen können. Nichts lehrt uns so gut wie das Leben selbst.

- {2} Schreyögg, A.: Supervision, ein integratives Modell, 2. Aufl., Paderborn 1992
- {3} Buchner, D.: Manager Coaching, 2. Aufl., Heidelberg, 1996
- {4} Gregor-Rauschtenberger, B., Hansel, J.: Innovative Projektführung - erfolgreiches Führungsverhalten durch Supervision/Coaching, 1993
- {5} Zeitschrift: Seminar-Forum, 10/97, S. 12
- {6} Hansel, J., Lomnitz, G.: Projektleiter-Praxis - erfolgreiche Projektabwicklung durch verbesserte Kommunikation und Kooperation, 2. Aufl., Berlin Heidelberg, 1993
- {7} Schreyögg, A.: Coaching - eine Einführung für Praxis und Ausbildung, Heidelberg, 1996
- {8} Gregor-Rauschtenberger, B.: Seelenmassage für Projektleiter, Zeitschrift für Projektmanagement, 4/94

### **Sonstige Literatur:**

- Belardi, N.: Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung, 2. Aufl., Paderborn, 1994
- Weiß, J.: Selbst-Coaching, 5. Aufl., Paderborn, 1996
- Hansel, J.: Die integrative Führung von Projektmanagern, Zeitschrift Organisationsberatung Supervision Clinical Management, 3/95, S. 221 - 225

Dipl. Kfm. Jürgen Hansel. Geboren 1950. BWL-Studium in Köln, Supervisions-/Coaching-Ausbildung an der EAG (Europäische Akademie für psycho-soziale Gesundheit). Jürgen Hansel ist selbständiger Unternehmensberater, Coach und Trainer für das Management und für Projektarbeit ( MANAGEMENT VISION KÖLN ). Er ist Autor der Bücher 'Projektleiter-Praxis' und 'Innovative Projektführung'.

Adresse: Dipl. Kfm. Jürgen Hansel, Steinbrecher Weg 40, 51427 Bergisch Gladbach, Tel. 02204/609606