

Projektcoaching: Mehr als nur ein Modewort?

Elizabeth Loehnert-Baldermann

Projektcoaching: Mehr als nur ein Modewort?

Veränderungen und Innovationen in Unternehmen sind heute überwiegend fach- und bereichsübergreifend angelegt und sollen in einem relativ eng befristeten Zeitraum möglichst passgenau und weitgehend reibungslos in die Organisation eingeführt werden. Dementsprechend werden solche Vorhaben überwiegend in Form von *Projekten* realisiert und führen während einer bestimmte Zeit ein Parallellieben zur traditionellen „Linie“ und dem sonst üblichen Unternehmensalltag.

Das Anliegen in diesem Artikel ist, der Frage nachzugehen, wie denn das Steuern und Managen von Veränderungsprojekten unterstützt werden kann, welches Wissen erforderlich ist oder von Nutzen sein kann und welche weiteren Formen der Projektbegleitung denkbar sind.

Auf der Suche nach erfolgsversprechenden Formen der Projektbegleitung stoßen wir heute unweigerlich auf das Thema *Projektcoaching* bzw. *Projektsupervision*. Das Stichwort *Projektcoaching* als Alternative bzw. Ergänzung zu Projektmanagement-Seminaren, nimmt in der Literatur und im Angebotskatalog vieler Beratungs- und Qualifizierungsanbieter einen immer breiteren Platz ein. Was ist damit gemeint? Wieder so ein Modewort? Was kann man davon erwarten?

Es besteht für uns kein Zweifel: Um Projekte zum Erfolg zu führen ist es nach wie vor unerlässlich, die bewährten Methoden und Instrumente des Projektmanagements zu beherrschen. In diesem Gebiet hat sich in den letzten Jahren vieles getan und fast jedes Unternehmen – ob klein oder groß - hat dazu sein Know-how erweitert und für die Handhabung von Projekten eine eigene, mehr oder weniger ausgeklügelte Systematik erarbeitet.

Unsere Erfahrung der letzten Jahre zeigt aber auch, dass es bei weitem nicht ausreicht, ein solches Projektmanagementsystem zu besitzen und Projektmanagement gleichsam als Trockenübung gelernt zu haben, um dann, wenn ein Projekt gestartet wird, das erlernte Wissen und die bewährten Methoden „auszupacken“ und damit zu managen. Die Projektlandschaften sind dafür in der Regel zu komplex und voller Unsicherheitsfaktoren, Doppeldeutigkeiten und unbekanntem Größen. Gerade beim Anwenden der eher technisch geprägten Methoden des Projektmanagements besteht die Gefahr, das „innere Geschehen“ im Projekt übermäßig und detailverliebt zu fokussieren und dabei den Blick für „das Ganze“, d.h. für die Einbettung des Projektes in die Gesamtheit der Organisation zu verlieren. Projektleiter und Teammitglieder stehen meistens unter großen Zeit- und Erfolgsdruck, es muss gehandelt und unverhältnismäßig oft improvisiert werden, und Handelnde haben – so ist es nun Mal - keine Zeit, keine Ruhe und keinen Blick für eine

kritische Betrachtung ihres Tuns „von außen“. Von außen heißt in diesem Fall, aus der Sicht der Gesamtorganisation, der zukünftigen Betroffenen, der Nutzer, der Kunden.

Projektcoaching zielt genau auf dieses Leck: Es bietet die Möglichkeit, mit Hilfe eines „Außenseiters“, eines externen Beraters oder Coaches, die Projektentwicklung, den Prozessverlauf und die Einbettung in das Ganze zu analysieren, zu reflektieren und daraus neue Denkanstöße und Handlungsoptionen für die Konzeption der nächsten Schritte zu entwickeln.

Während Projektmanagement-Seminare vor allem Kenntnisse und Methoden vermitteln, begleitet das Coaching die Projektentwicklung in der Praxis, sozusagen im „Hier und Jetzt“. Darüber hinaus kann der Coach, je nach Bedarf, z. B. individuelle Fähigkeiten wie Führungsverhalten und Verhandlungsgeschick thematisieren und fördern oder auch die Aufmerksamkeit auf Schnittstellen, auf das Miteinander, auf Konfliktmanagement, Kommunikation und Teamkultur lenken. Es werden jeweils „á la carte“ die „Baustellen“ bearbeitet, die für den Prozess relevant erscheinen.

Sicher wird es also immer sinnvoll und notwendig sein, die „Basics“ des Projektmanagements zu beherrschen und ein Gefühl dafür zu entwickeln, was denn bei dieser Art von Aufgaben so anders ist als bei Routinetätigkeiten. Die wesentlichen Fragen zur Prozessgestaltung stellen sich jedoch erst dann ein, wenn uns ein real zu steuerndes Projekt „zufliegt“:

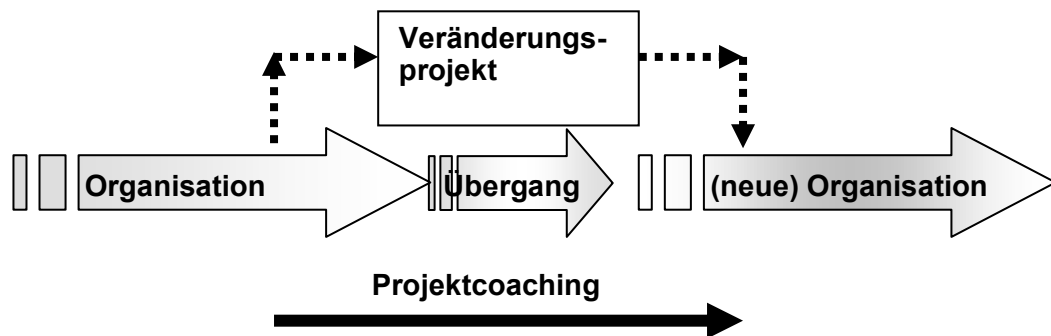
- Wie lautet der (eigentliche) Auftrag?
- Wer ist (überhaupt) der Auftraggeber?
- Wer sind (letztendlich) die Entscheider?
- Wie soll das Projekt am sinnvollsten aufgesetzt und gesteuert werden? Welche Konsequenzen hat eine solche Entscheidung? Welche Alternativen gibt es dazu?
- Wer soll im Projekt und darüber hinaus eingebunden werden? Welche Fettnäpfchen sind dabei zu beachten? Womit ist im schlimmsten Fall zu rechnen?
- Was wäre eine sinnvolle Aufgabenverteilung, damit die Zusammenarbeit langfristig funktioniert? Welche fachlichen, welche strukturellen und welche politischen Auswirkungen kann das mit sich bringen?
- Ab wann und wie muss die „Landung“ des Projektes in die Linie geplant und gestaltet werden? Wann sind die ersten „Funksignale“ zu senden? Welches „Bodenpersonal“ muss dafür wie vorbereitet werden?

Dies sind nur einige der Fragen, die dann auf den Projektleiter und sein Team zukommen. Solche und ähnliche Fragestellungen können mit Hilfe eines Coachings, im Sinne einer Prozessberatung, zielorientiert und systemspezifisch in Angriff genommen und bearbeitet werden. Dabei ist gerade der fremde Blick auf das System wichtig und kann auch der Auslöser für neue Erkenntnisse sein. Eine Betrachtung von außen kann genau dort von Nutzen sein und erhellend wirken, wo der Innenblick nur noch in eher dunkle Sackgassen zu führen scheint.

Einige Hinweise zum Methodischen Vorgehen

Im Projektcoaching wird der Projektleiter bzw. die gesamte Projektgruppe von Anfang an und über einen längeren Zeitraum in bestimmten Intervallen begleitet. Fokussiert werden jeweils der Projektfortschritt und die aktuellen Problemstellungen, die sich im Verlauf der Umsetzung ergeben haben, um dann lösungsorientierte Handlungsstrategien zu entwickeln. Das Augenmerk liegt sowohl auf der Qualität der internen Zusammenarbeit, wie auch auf dem Umgang mit der Projektumwelt und die Handhabung von Arbeitsmethoden, die die Projektarbeit erleichtern.

Es hat sich immer wieder als hilfreich erwiesen, den Projektbeteiligten eine systemische Sicht für die Bewältigung der Komplexität der Projektlandschaft anzubieten. Die Visualisierung von Strukturen, Prozessen und Zusammenhänge im Projekt und im Projektumfeld sind eine gute Voraussetzung, um ein gemeinsames Bild über das Ziel und die Strategien dorthin entstehen zu lassen und immer wieder zu überprüfen: sind wir (noch) auf dem richtigen Weg?



So können Veränderungsprojekte beispielsweise als anatomische Bypässe verstanden werden, die angelegt werden, um derzeitige Hindernisse oder „Verstopfungen“ in der Organisation kurzzeitig zu umgehen, mittelfristig neu zu gestalten oder längerfristig zu beseitigen. Solche und ähnliche Bild-Metaphern können helfen, den notwendigen Außenblick (wieder) zu erlangen und auf diese Weise z. B. die effektive „Projektzeit“ zu visualisieren, die Schnittstellen zum laufenden System zu überprüfen, den Zeitpunkt der „Landung“ in die Organisation und die spätere Selbstaufgabe des Projektes präziser zu erfassen, zu planen und schließlich auch zu realisieren.

Der Projektcoach verwendet sowohl Methoden des Change Managements wie der Projektmanagementberatung, Instrumente der strategischen Planung und der Visionsbildung, Reflexions- und Interventionsmethoden zur Teamentwicklung und zur Steuerung des relevanten sozialen Prozessgeschehens. Eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Begleitung ist dabei natürlich die rechtzeitige Einbindung des Coaches in den Prozess und das positive Verständnis der Organisation für diese Maßnahme. Wenn im Unternehmen etwa der Eindruck entsteht, Coaching werde eingesetzt, um persönliche Fehler und Schwächen einzelner Mitarbeiter oder sogar des Projektleiters aufzudecken, dann wird es kaum möglich sein, eine vertrauensvolle Kommunikation und eine konstruktive Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Nicht weniger wichtig sind auch der offene Umgang mit Informationen im Projektumfeld und die Akzeptanz des Coaches durch das zu beratende System.

Projektcoaching ist also sicher weit mehr als eine bloße Modeerscheinung. Projektcoaching bewährt sich als Instrument der kritisch-konstruktiven Begleitung und professionellen Unterstützung von erfolgreichen Veränderungsvorhaben und trägt unter anderem dazu bei, das doch oft übliche „Inselleben“ solcher Projekte jenseits des Alltagsleben der Organisation positiv zu stören und auf beiden Seiten – der Seite des Projekts und der Seite der Linienorganisation - die notwendige Aufmerksamkeit zu wecken und zu fördern.