

Auf die richtigen Suchräume kommt es an: Was das Coaching von Projektleitern erfolgreich macht

Klemens Lange, Katharina Stahlmann

Balance aus Prozess- und Feldkompetenz

Coaching ist nach unserem Verständnis ein selbstreflexiver Lernprozess, der sich nicht immer auf Prozessberatung beschränken lässt, sondern oftmals einen Balanceakt darstellt, welcher auch Fachwissen und Erfahrung im Themenbereich des Coaching-Kunden erfordert. Mit diesem Beitrag möchten wir das am Beispiel des Coachings von Projektleitern veranschaulichen. Wir haben dafür neben unseren eigenen Erfahrungen in diesem Bereich auch die Erfahrungen von acht interviewten Coach-KollegInnen¹ einbezogen.

Auch wenn es unter BeraterInnen umstritten bleibt, inwieweit Coaching Spezialisierungen des Coaches braucht oder verträgt, ist doch unbestritten, dass sich Coaching-Kunden bei der Auswahl eines Coaches nach dessen Feldkompetenz erkundigen. Mit Feldkompetenz kann Unterschiedliches gemeint sein: Branchenkenntnis, Fachwissen zu der Tätigkeit, zu speziellen Fragen, die dem Coaching-Kunden wichtig sind. Der Kunde fragt sich: „Versteht der oder die, wovon ich rede? Kann er sich ein Bild davon machen, wie meine Arbeit aussieht?“ Dahinter steht das Bedürfnis verstanden zu werden und nicht alles ganz neu erklären zu müssen. Für das Coaching von ProjektleiterInnen bedeutet dies, dass die Kunden erwarten, dass ihr Coach ein Gespür für das Besondere und die Zumutungen ihrer Situation hat. Hier ist mit Feldkompetenz neben der Branchenkenntnis auch Fachwissen und Erfahrung im Bereich des Projektmanagements gemeint. Es ist nicht nötig, dass ein Coach als Projektmanager zertifiziert ist. Er oder sie braucht aber eine

¹ Ein Unwort; aber wie sagt man das passend in der Kombination aus Fach-Englismen und deutscher gendgender Sprache? Wir werden im Folgenden in unsystematischer Weise sprachlich sichtbar machen, dass es sehr wohl Projektleiterinnen, weibliche Coaches und weibliche Führungskräfte gibt, ohne allzu viele Unwörter zu produzieren. Man möge uns das Vorläufige der Lösung verzeihen.

spezifische Kompetenz v. a. in drei Feldern, um den typischen Situationen und Beratungsanliegen von Projektleitern gerecht zu werden.

Die 3 Ohren des Projektleiter-Coaches

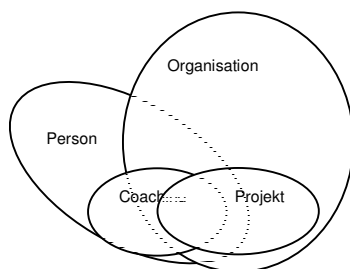
Die für ein qualitativ gutes Projektleiter-Coaching nötige Kompetenz liegt in den drei Bereichen:

1. Entwicklung der (Führungs-) Persönlichkeit - Projektleiter sind Führungskräfte
2. Organisationsentwicklung und -kultur – um den Einfluss des Umfeldes im Blick zu haben
3. Projektmanagement (-methodik) bzw. Kenntnis der Projektmanagement-Welt

Mit dieser Qualifikation kann der Coach auch implizite Informationen hören und es fällt ihm leichter blinde Flecken seiner Klienten zu erkennen. Was sonst nur eine verwirrende Fülle von Einzelinformationen ist, bildet für den kompetenten Projektleiter-Coach ein Muster, aus dem er oder sie leicht und sogar intuitiv Hypothesen ableiten kann, mit denen sich im Folgenden gut arbeiten lässt.

Ein Coach, der über keine Kompetenz in den Feldern Organisationsentwicklung und Projektberatung verfügt, läuft Gefahr, alle Ursachen der beobachteten Phänomene in der Persönlichkeit des Coaching-Kunden zu suchen und ist damit blind für einen Teil der möglichen Lösungsräume.

Anders ausgedrückt: Der Coach braucht drei Ohren: ein Persönlichkeits-, ein OE-



Person-, OE-, Projekt-Ohr

Abbildung 1: Drei Kompetenzbereiche bzw. „Ohren“ eines Projektleiter-Coaches: Entwicklung der Führungspersönlichkeit, Organisationsentwicklung und –kultur sowie Projektmanagement.

und ein Projekt-Ohr (Abbildung 1), um vom Symptom zur richtigen Ursache zu

kommen und sich nicht an einer Stelle um Veränderung zu bemühen, an der sie nicht zu erreichen ist.

Quer zu denken und quer zu fragen ist im Coaching generell wichtig, denn nicht immer liegt die Ursache für ein Problem dort, wo es sich zeigt.

Für den Coach bilden die verschiedenen Teile seines Wissens Landkarten, mit deren Hilfe er sich die Welt erklärt und die er dem Coaching-Kunden als Modelle zur Verfügung stellt, damit diesem seine Welt begreifbarer wird und er neue Ansätze und Ideen zur Einflussnahme findet. Dabei müssen sich beide bewusst bleiben, dass die Auswahl der Landkarten auch mitbestimmt, was man in der Welt entdeckt. Die Welt selber bleibt voller Überraschungen, die zu Erweiterungen und Änderungen der eigenen Landkarte einladen.

Leitfragen und Suchräume

So sind es weniger konkrete Einzelelemente sondern vielmehr Leitfragen und Suchräume, die hilfreich sind, weil sie die besonderen Fragen und Anliegen spiegeln, mit denen Projektleiter ins Coaching kommen. Solche Leitfragen, die Suchräume markieren, sind:

- Worauf guckt der Klient / die Klientin? - Und was wäre, im Vergleich dazu, für das Projekt gesund.
- Wo will er oder sie hin? Wie kommt er dahin? Wie behindert er sich selbst dabei?
- In welchem Bereich nimmt ein Klient Krisenphänomene schon nicht mehr wahr, weil er sich an eine schleichende Verschlechterung gewöhnt hat?
- Wo sind die blinden Flecken der Organisation?
- Wie wurde der Projektleiter, die Projektleiterin ausgewählt und installiert?
- Wie wirksam ist der Projektleiter in seiner Rolle?
- Welche Anzeichen für Überforderung gibt es?
- Was ist los im Projektumfeld? Wie wirkt es sich auf das Projekt aus? (Spiegel- bzw. Resonanzphänomene)

Modell für die Arbeit eines Projektleiters / einer Projektleiterin



Abbildung 2: Die fünf Verantwortungsbereiche eines Projektleiters

Um die Welt eines Projektleiters zu verstehen, hat sich ein einfaches Modell seiner Verantwortungsbereiche bewährt. Seine Aufgaben lassen sich als Verantwortung für fünf parallel laufende und voneinander abhängige Prozesse beschreiben:

Projektmanagement, Teamentwicklung, Entscheidungen, fachliche Arbeit und Kontakte zum Projektumfeld (Abbildung 2). Sie ziehen sich durch die gesamte Projektlaufzeit.

Die folgende Aufzählung skizziert, worum es in den fünf Bereichen vor allem geht. ProjektleiterInnen müssen eine Gesamtsicht einnehmen und die Fachsicht, die ihnen vielleicht bis dahin viel vertrauter war, hinter sich lassen.

Projektmanagement-Prozess

- Projektmanagement im engeren Sinne: Planung und Kontrolle des Projektes; schrittweise Aufteilung in konkrete Aufgabenpakete; für Zielklarheit und Struktur sorgen. Oft ist eine schwierige Auftragsklärung und –rejustierung die erste große Hürde.
- Das Spannungsfeld zwischen der Klarheit des Auftrags und dem Spielraum für Kreativität managen: Ein Projekt ist immer ein Aufbruch ins Ungewisse, verbunden mit großem Erfolgsdruck. Anfangs ist kaum etwas festgelegt, wodurch sich ein großer Gestaltungsraum öffnet, der strukturiert werden muss.

Projektteam-Entwicklungsprozess

- Ein vertrauensvolles Arbeitsklima schaffen, mit besonderem Augenmerk für die Gründung, den Aufbau der Projektgruppe
- Klären, wofür jedeR Einzelne in der Projektgruppe ist.
- Die eigene Projektleiterrolle aus sich selbst heraus mit Autorität füllen. Es geht um Selbstautorisierung jenseits von hierarchischen Strukturen.

Entscheidungsprozess:

- Wann muss was mit wem entschieden werden (in der Linie, auf einer übergreifenden Ebene, in der Projektsteuerung)? Sind alle, die dafür notwendig sind, verfügbar und beteiligt?
- Prioritätensetzung: es ist nicht alles mit 100% zu leisten.

Leistungserbringungsprozess (fachliche Arbeit)

- Klären des Ressourcen-Problems bei Mehrfachloyalität, z. B. von MitarbeiterInnen mit Projekt- und Linienaufgaben.
- Schnittstellen und Abläufe optimieren

Projektumfeld

- Kontakt zum Projektauftraggeber und zu den Projektkunden halten
- Diplomatie zwischen den Welten, berücksichtigen der Organisationsentwicklungs- und -kulturaspekte.

Projektleiter müssen sich immer wieder neu entscheiden, in welchen Prozessen sie selbst aktiv werden und wo sie delegieren bzw. nur kontrollieren. Diese Vielfalt, Dynamik und Komplexität ist rein technisch, z. B. mit dem idealen Projektmanagement-Tool, nicht zu managen. Wer sein Projekt gut managen will, der sollte viel Energie und Zeit darauf verwenden, wahrzunehmen und zu reflektieren, um sich erst dann für Handlungen zu entscheiden; ein Vorgehen, das sich gut mit Coaching begleiten und unterstützen lässt. Für eben diesen gemeinsamen Reflexionsprozess braucht der Coach ein eigenes Verständnis für die Herausforderungen und Zumutungen, denen sich Projektleiter gegenübersehen. - Damit schließt sich der Kreis zur Eingangsthese unseres Beitrags, dass qualitativ gutes Projektleiter-Coaching Prozessberatung mit einer für das Kundenanliegen spezifischen Fachberatung in eine hilfreiche Balance bringt.

Danksagung

Für die kollegiale Unterstützung danken wir Michael Funke, Rita Jenewein, Wolfgang Kötter, Jörg Longmuß, Friedhelm Müller, Carola Pust, Wolfgang Schichterich, Christoph Sczygiel.

Autoren



Klemens Lange (Jg. 1966) ist selbstständiger Organisationsberater und Coach (DCV) in Berlin. Bis 2003 war er im mittleren Management und als Projektleiter in der Verlagsbranche tätig.

www.klemenslange.de



Katharina Stahlmann (Jg.1970) arbeitet in eigener Praxis als Gestalttherapeutin und Coach sowie bei der GITTA mbH als Organisationsberaterin mit dem Schwerpunkt Krisenprävention für Projekte und Lernen aus Projekterfahrungen.

www.k-stahlmann.de; www.gittambh.de