

*Workshop*  
Coaching für die erfolgreiche Projektleitung

M.A. Ulrike Holzberger und Dipl.-Ing. Gabor Rossmann



Holzberger Organisationsberatung  
Bessemerstr. 1  
30177 Hannover  
Telefon: (0511) 69 09 99 14  
Telefax: (0511) 69 09 99 15  
E-Mail: mail@u-holzberger.de  
Internet: www.u-holzberger.de



**M. A. Ulrike Holzberger**

Jahrgang 1968

Studium der Sozialpsychologie und  
Soziologie

Ausbildung in Szenischen Trainings-  
und Beratungsmethoden z.B.  
Systemische Organisations- und  
Strukturaufstellung (DGRS und  
InSceno)

Seit 1999 Selbständige Organisationsberaterin  
und Personaltrainerin

Arbeitsschwerpunkte:  
Projektmanagement,  
Projektcoaching, Prozessbegleitung,  
Einzel- und Teamcoaching,  
Führungskräftetraining, Rhetorik  
und Kommunikation

Lehrauftrag Universität Hannover  
(Prämierung durch die Universität  
Hannover und die Christian  
Kuhlemann-Stiftung für  
hervorragende Studentische  
Leistungen)



Mänz + Rossmann Organisationsentwicklung  
Callinstr. 43  
30167 Hannover  
Telefon: (0511) 13 18 930  
Telefax: (0511) 13 18 941  
E-Mail: rossmann@muronet.de  
Internet: www.muronet.de



**Dipl.-Ing. Gabor Rossmann**

Jahrgang 1959

Studium der Elektrotechnik,  
Fachrichtung Regelungstechnik (TU)

Projektingenieur in der  
Automatisierungstechnik und  
Softwareentwickler, Einführung von  
Projektmanagementmethoden und  
Projektleitung

Seit 1996 Selbständiger Berater und Trainer

Seit 1999 Inhaber der Firma Mänz +  
Rossmann  
Organisationsentwicklung, eine  
Unternehmensberatung für  
Kommunikation,  
Projektmanagement, Führung,  
Unternehmenskultur und  
Veränderungsmanagement

## Coaching für die erfolgreiche Projektleitung

M.A. Ulrike Holzberger und Dipl.-Ing. Gabor Rossmann

oder

### „Wie führe ich mein Projekt in eine Win-Win-Situation?“

*„Es liegt in der menschlichen Natur, vernünftig zu denken und unlogisch zu handeln.“, (Anatole France)*

#### Hinweise zum Workshop

Coaching für die Projektleitung ist eine wirksame Unterstützung, um Projekte in eine Win-Win-Situation zu führen. In diesem 3-stündigen Kurzworkshop wird exemplarisch eine Coachingeinheit durchgeführt. Um einen möglichst realistischen und konkreten Eindruck über das Coaching für die Projektleitenden zu bekommen, gelten für diesen Kurzworkshop folgende Rahmenbedingungen:

- die Teilnehmenden sollten aktuell tätige Projektleitende sein
- die Anzahl der Teilnehmenden ist auf max. 15 beschränkt
- die Teilnehmenden sollten die Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit mitbringen

Diese Rahmenbedingungen ermöglichen es, nicht nur etwas über Coaching zu hören sondern Coaching auch zu erleben.

#### Ausgangslage

Die Erfahrung zeigt: Projektumwelten werden immer komplizierter und komplexer. Die Projektleitenden werden hierdurch noch stärker mit vernetzten Problemen und sozialen Konflikten konfrontiert. Für die erfolgreiche Projektarbeit werden heute zwei wesentliche Erfolgskomponenten in den Unternehmen benötigt:

- Die Projektleitung, ihr Team und das teamorientierte Verhalten einerseits und
- geeignete Methoden, Hilfsmittel und Werkzeuge andererseits.

So werden für die Übernahme einer Projektleitung immer mehr soziale und systemische Kompetenzen benötigt, z.B. Teamentwicklung und -führung, Umgang mit Konflikten, beherrschen von Kommunikationsregeln, Übernahme von Führungsaufgaben. Hinzu kommen Erfolgs- und Termindruck. Die so entstehenden Frage-

und Problemstellungen werden selten individuell und wirksam bearbeitet.

Ein regelmäßiges, individuelles und praxisnahes Coaching, z.B. in einer festen Gruppe mit anderen Kollegen, d.h. Projektleitenden, trägt viel zum erfolgreichen Ablauf eines Projekts bei. Coaching ermöglicht die Reflektion über das Projektgeschehen, eröffnet konkrete Lösungswege und bietet Training von neuen Handlungsalternativen an. Darüber hinaus gibt der Erfahrungsaustausch unter Projektextperten und -expertinnen Impulse für Innovationen und erweitert die persönlichen Kompetenzen.

#### Störfaktoren im Projektmanagement

Studien z.B. Forsa(1) und Holzberger(2) haben gezeigt, dass die Projektleitenden beispielsweise mit folgenden Störfaktoren konfrontiert werden:

- unrealistische Zeit- und Ressourcenplanung
- externe, sich ändernde Einflüsse
- Fehleinschätzung von Projektrisiken
- keine wirksame Teambildung und -entwicklung
- unternehmerische Widerstände
- personelle Fehl- und Umbesetzungen
- „Hidden Agenda“ Karriereziel contra Projektziel
- unklare Zieldefinition

Weiterhin besteht Optimierungsbedarf in folgenden Punkten:

- Verbesserung der Teamarbeit und -fähigkeit
- Etablierung eines Feedbacksystems
- Nutzung von Techniken zur Konflikt- und Stressvermeidung

Die Untersuchung von Thomas Lechner (4) zu den Erfolgsfaktoren im Projektmanagement kommt zu ähnlichen Ergebnissen.

So ist neben der inhaltlichen, der institutionellen und der funktionellen Dimension des Projektmanagements häufig die psycho-soziale Dimension von zentraler Bedeutung (Abb. 1).

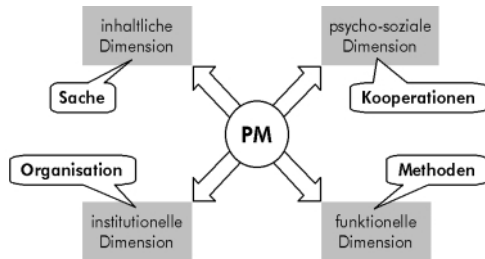


Abbildung 14

Diese Dimension hat in erster Linie die Kooperation, d.h. die Zusammenarbeit im Fokus. (Kommunikationsverhalten, Führungsverhalten und Führungsstil, Gruppendynamische Prozesse u.a.) Betrachtet man aber das aktuelle Angebot im Projektmanagement, z.B. Fort- und Weiterbildungen, Fachliteratur oder auch Methodentraining, so ist innerhalb der psycho-sozialen Dimension ein deutliches Unterangebot an Lösungen und Hilfestellungen zu erkennen.

Hier bietet das Coaching für die Projektleitung einen einfachen und wirkungsvollen Ausweg.

### Was ist Coaching?

*„Es ist nicht möglich, mal schnell in die gegenüberliegende Zimmerecke zu rennen, um rasch einen Blick auf sich selbst zu werfen.“* (Woody Allen)

Coaching oder auch „Supervision“ („supervidere“: von oben drauf schauen) bietet die Möglichkeit, von einer Metaebene aus das gesamte Projektsystem einschließlich der Rolle der Projektleitung zu betrachten und zu reflektieren (Abb. 2).

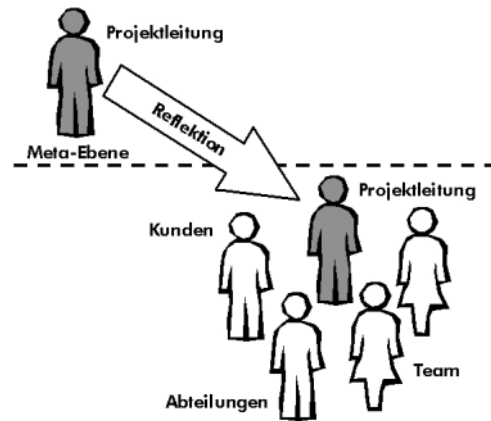


Abbildung 22

So ist Coaching eine personenorientierte Beratung bzw. Unterstützung entlang der Frage, wie die Rolle der Projektleitung im Projektumfeld ausgeübt wird. Das Ziel ist es, die Qualität der beruflichen Arbeit zu sichern und zu verbessern.

Dabei hat Coaching unter anderem folgende Merkmale:

Coaching ...

- ist personenorientiert, also an die individuellen Gegebenheiten angepasst
- befasst sich mit der beruflichen Rolle der Projektleitung
- ist „systemisch“, d.h. es wird das gesamte Projektsystem betrachtet
- ist begleitend, findet also regelmäßig statt
- ist ein offener Lernprozess, in dem berufliche Vorgehens- und Verhaltensweisen oder auch Methoden reflektiert und optimiert werden können

Grundsätzlich ist Coaching in Einzel- oder der Gruppenform möglich:

- Einzelcoaching: Die Projektleitung wird „unter vier Augen“ von einem Coach beraten.
- Gruppencoaching: Mehrerer Projektleiter und -leiterinnen werden unter der Leitung eines Coachs beraten.

Darüber hinaus kann das Coaching innerhalb bzw. außerhalb einer Organisation stattfinden (Abb. 3). Das heißt in der Regel, dass im ersten Fall die Organisation das Coaching initiiert und im zweiten Fall die Projektleitung auf „privater“ Initiative hin für sich ein Coaching in Anspruch nimmt.



Abbildung 33

Die projektorientierten Schwerpunkte des Coachings sind dabei:

- die Bearbeitung von individuellen projektspezifischen Fragestellungen aus der Projektpraxis (Fallbesprechung bzw. -supervision)
- die Erweiterung und Entwicklung persönlicher Kompetenzen

Bei einem Gruppencoaching kommt noch hinzu:

- die kollegiale Beratung und Unterstützung untereinander
- der Erfahrungsaustausch mit anderen Projektextperten und -expertinnen

Mögliche Themen innerhalb des Coachings können sein:

- Kommunikation und Konfliktmanagement
- Teamentwicklung und Führung
- Rolle der Projektleitung
- Motivation, Vertrauen und Anerkennung
- Vorgehensweisen und Strategien im Projekt
- Projektreview und kontinuierliche Verbesserungen
- Selbst- und Stressmanagement

### Nutzen für die Projektleitung?

*„Handle stets so, dass Du die Summe Deiner Möglichkeiten vermehrest.“, Heinz von Foerster*

Durch das Coaching erhält die Projektleitung ...

- Lösungswege in schwierigen und festgefahrenen Projektsituationen
- Anregungen und Ideen für Projektalltag
- die Möglichkeit neue Verhaltensweisen oder auch Methoden auszuprobieren
- ein Lernen „on the job“
- den wirksamen Zugang zu einem Netzwerk von Projektextperten und -expertinnen (Gruppencoaching)

### Nutzen für die Organisation?

Coaching bietet für die Organisation folgende positive Effekte:

- Das Projektmanagement wird ständig reflektiert und verbessert
- Die Leistungsfähigkeit der Projektleitung wird erhalten
- Die organisationsinterne Kommunikation wird gefördert und die Projektkultur verbessert (Gruppencoaching)

In dem Maß, in dem kompetente Fach- und Führungskräfte knapper werden, gilt es aus der Sicht der Unternehmer, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, um die Motivation und die Arbeitszufriedenheit zu erhalten.

In jedem Unternehmen gibt es feste grundlegende Rahmenbedingungen, die die Basis für die Motivation und die Zufriedenheit von Mitarbeitenden liefern.

- Auf diesem Boden (Basis) findet u.a. unternehmensspezifische Projektarbeit statt. Je nach Gestaltung der Rahmenbedingungen ist Projektarbeit erfolgreich oder nicht. Innerhalb dieses festen Rahmens gibt es variable Bedingungen („Motivatoren“).
- Der Einsatz von individuellen Fähigkeiten,
- die Möglichkeit zur Entwicklung bei der Übernahme einer verantwortungsvollen und wichtigen Projektaufgabe und

- die damit verbundenen  
Erfolgslebnisse und Anerkennung  
sind Motivatoren, die in der Projektarbeit zur  
Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft  
beitragen.

Neben Gehalt und anderen  
Entlohnungssystemen (Hygiene Faktoren)  
müssen Organisationen immer mehr bieten.  
Organisationen präsentieren sich mit der  
Möglichkeit zum Coaching (Motivatoren) als  
äußerst attraktive Arbeitgeber.

So kommen wir zum Anfangstitel. „...Wie  
führe ich mein Projekt in eine Win-Win  
Situation?“.

Projektcoaching bietet dem Einzelnen  
individuelle Kompetenzerweiterung an, aus  
der heraus sich der Gewinn für ein  
Unternehmen ableiten lässt.

#### **Literatur**

1. (1998): „Projektmanagement-  
Untersuchung“, Forsa Gesellschaft für  
Sozialforschung und statistische  
Analysen,
2. Holzberger, Ulrike (2000): Hemmende  
und fördernde Faktoren im  
Projektverlauf der Continental AG am  
Beispiel des „Greenfield Projekts  
Timisoara“. Magistraarbeit am  
Fachbereich Geschichte, Philosophie  
und Sozialwissenschaften, Universität  
Hannover, Hannover ([www.u-  
holzberger.de](http://www.u-holzberger.de))
3. Hansel, Jürgen (1998): in „Projekte  
erfolgreich managen“,  
Loseblattsammlung Verlag TÜV-  
Rheinland,, 9. Aktualisierung, Kapitel  
6.5.2, 1998
4. Lechner, Thomas (1998): in „Projekte  
erfolgreich managen“,  
Loseblattsammlung Verlag TÜV-  
Rheinland,, 8. Aktualisierung, Kapitel  
1.8, 1998