



Projektarbeit bedarf der entsprechenden fachlichen Begleitung und ständiger Reflexion **ERFOLGREICH MIT PROJECTCOACHING**

DI SABINE PELZMANN-KNAFL

- Projektcoaching: Schlüssel zum Erfolg
- Gemeinsame Analyse von Problemen

Wien. Studien belegen, dass rund 15% aller Projekte abgebrochen oder zurückgestellt werden oder Ergebnisse liefern, die nicht gebraucht werden. Bei der nachträglichen Reflexion wird bei einer überwiegenden Anzahl dieser Projekte festgestellt, dass die häufigsten Ursachen für das Nicht Erreichen von Projektzielen in Kommunikationsproblemen, Mikropolitik und unklarem eigenem Rollenverständnis des Projektleiters oder der Projektteammitglieder bestehen.

PROJEKTARBEIT: SO EINFACH IST SIE GAR NICHT

In klassischen Unternehmen ist die Arbeit in projektspezifischen Rahmen immer noch ungewohnt.

Projektteams müssen erst lernen, bisher gewohnte Regeln, Wege und Denkweisen zu verlassen, über Hierarchien und Funktionen hinweg zu kommunizieren und sich gegenseitig zu vertrauen.

Oft müssen sehr versachlichte Denkgewohnheiten und Verhaltensmuster abgebaut

werden, damit die Bedeutung neuer tragfähiger Beziehungen in der Projektarbeit erkannt werden kann.

Projekte stehen in starker Ressourcenkonkurrenz zu anderen Projekten und zur Linienorganisation. Häufig treten in der Projektarbeit Linienphänomene, wie Absicherungsrituale und Schuldigensuche auf. In manchen Projektteams entwickelt sich eine Struktur, in der einige Projektteammitglieder, die Aufgaben an sich ziehen, die mikropolitische Wertigkeiten aufweisen (zB Kommunikation mit der obersten Führungsebene). Den anderen wird dann oft die operative Projektarbeit zugeteilt. Dieses Vorgehen führt im Projektteam zu einem Oben und Unten, das sich eher destruktiv auf die Projektarbeit und das Ergebnis auswirkt.

Projektmanagement kann die eigene berufliche Identität ins Schwimmen bringen, oft sind sich die Projektmitglieder nicht mehr sicher, was zu tun ist und was von ihnen verlangt wird.

Manchmal müssen sich die Mitarbeiter in der Projektarbeit und der Linienarbeit gleichzeitig bewegen und mit ganz unterschiedlichen Stan-

dards leben und zurechtkommen.

Manchmal dominieren Hierarchieeffekte und die Projektteammitglieder haben es nicht leicht, sich bei der Projektarbeit von ihren Linienführungskräften abzunabeln. Wenn z.B. Hierarchieeffekte zu dominant werden, in Form von „Hineinregieren“ und Mikropolitik oder unterschiedliche Ziele und Aufgaben als Verwirrstrategie, dann steigt das Risiko, dass es zur Verfehlung von Qualitäts-, Zeit-, und Kostenzielen kommt .

Die Arbeitsintensität ist in Projekten höher als in der Linienarbeit, Das liegt daran, dass Projekte als reizvoll motivierend und interessant erlebt werden und mit der Einrichtung von Projektteams werden gruppenpsychologische Mechanismen in Gang gesetzt, die zu einem sehr engagierten und sehr produktiven Arbeitsverhalten führen. Das kann vereinzelt zu starken Belastungen der Projektmitarbeiter führen, durch den starken Ergebnisdruck meist unter Zeit und Kostendruck treten bei vielen Projektmitarbeitern Symptome wie Depressivität, Schlaflo-

sigkeit oder psychosomatische Beschwerden auf.

PROJECTCOACHING ALS UNTERSTÜTZUNG

Projectcoaching ist die fachliche Begleitung des Projektleiters und/oder des gesamten Projektteams, es ist ein Reflektionsprozess, in welchem die Paradoxien und blinden Flecken des Projektprozesses besprochen und bearbeitet werden.

Ausgangspunkt und Inhalt sind die beruflichen Anliegen der Projektteammitglieder

Die Teilnehmer reflektieren dabei systematisch ihr Projekt, erhalten inhaltliche und methodische Anstöße und Unterstützung, Rückmeldungen zu ihren Stärken und Schwächen, sowie Trainingsmöglichkeiten zur Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten.

Das Projektteam trifft sich in regelmäßigen Zeitabständen unter Begleitung eines speziell für diese Aufgabe ausgebildeten Beraters zu systematischen Erfahrungsaustausch, wechselseitiger kollegialer Beratung und persönlichem Feedback.

Abgestimmt auf die jeweiligen Bedürfnisse der Projektteammitglieder können beispielhaft folgende Themen Inhalt von Projectcoaching sein:

- Nachdenken über den aktuellen Projektstatus und die nächsten Schritte
- Reflexion der strategischen Anlage des Projektes
- Reflexion der vereinbarten Prozesse im Projekt

- Reflexion der strukturellen Einbindung des Projektes in die Linienorganisation
- Eigenes Rollenverständnis und Verhalten der Projektteammitglieder
- Reflexion der eigenen Befindlichkeit in und mit diesem Projekt und ihre Auswirkungen auf den Projektverlauf
- Bearbeitung von Projektkrisen
- Grosse Hierarchieunterschiede im Projektteam
- Alte Konflikte die in die Projektarbeit mitgenommen werden
- Lernen eines balancierten Konkurrenz- und Kooperationsverhaltens

Das Projektteam analysiert gemeinsam Probleme und entwickelt mögliche Lösungsansätze oder Vorgehensvarianten. Ein wichtiger Teil des Projectcoachings betrifft die persönlichen Einstellungen, Interessen und Motive, aber auch die Rolle und das Verhalten der Projektteammitglieder.

RATIONALE UND EMOTIONALE SICHT

Ein entscheidender Aspekt ist, dass die zur Diskussion gestellten Probleme nicht nur nach rationalen Gesichtspunkten analysiert und methodisch bearbeitet werden. Die Vorgänge im Arbeitsumfeld der Projektteammitglieder, aber auch deren persönliche Einstellungen und Verhaltensweisen werden auch mit dem Blick auf die emotionale Dynamik betrachtet.

Die Projektteammitglieder werden dadurch in ihrer Selbstwahrnehmung sensibi-

lisiert und lernen die Stimmungslage und Gefühle von Führungskräften, Kollegen und Mitarbeitern wahrzunehmen und das eigene Verhalten situativ auf die zwischenmenschlichen Realitäten im eigenen Umfeld abzustimmen.

Besonders wirksam für den Projekterfolg ist Projectcoaching in der Startphase, der Evaluierung von Zwischenergebnissen bei Meilensteinen und bei Projektschluss.

Bei begleitendem Projectcoaching, um auf individuelle und organisatorischer Weise aus dem Projekt zu lernen, sollte es monatlich durchgeführt werden.

Projectcoaching sollte neben einem methodischen Vorgehen folgende Dimensionen beinhalten:

- Erlebten Nutzen im Sinne von Erkenntnisgewinn feststellen
- Klima der Zusammenarbeit, Kommunikations- und Verhaltensmuster thematisieren, bearbeiten und verbessern
- Berufliche Identität und Rollen im Projekt klären
- Machtdynamiken im Unternehmen identifizieren
- Organisatorische Rahmenbedingungen (Linie versus Projektarbeit, Projektkonkurrenz) verbessern

GUT GEEIGNETE COACHES

Idealerweise sind Coaches geeignet, die selbst nicht oder nur mittelbar in der Or-

ganisation tätig sind, Projektleiter und Projektteammitglieder, die interessiert und bereit sind, ihre eigene Projektarbeit gemeinsam zu reflektieren und kritisch zu hinterfragen, zu unterstützen.

Personen, die sich in ihrer sozialen und Projektmanagementkompetenz konsequent weiterentwickeln möchten, sind ebenfalls geeignete Coachees.

Projectcoaching unterstützt Projektleiter und Projektmitglieder, die unter hohem Ergebnisdruck und Erfolgsdruck arbeiten und die in kritischen Projektsituationen „stecken“.

Literatur

- Doppler K., Fuhrmann H., Lebbe-Waschke B., Voigt B.: Unternehmenswandel

gegen Widerstände, Campus Verlag, 2002

- Heintel P., Krainz E.E.: Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise, Gabler Verlag, Wiesbaden 2000
- Petzold, H.G.: Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung Junfermann Verlag, 1998



ZUR AUTORIN: DI SABINE PELZMANN-KNAFL

DI Sabine Pelzmann-Knafl ist Unternehmensberaterin und Supervisorin mit den Beratungsschwerpunkten Führungskräfte- und Teamentwicklung und Gestaltung von Veränderungsprozessen. Sie hat in den letzten Jahren im Rahmen von komplexen Veränderungsprozessen mit Führungskräften und Teams an ihrer neuen Rolle und ihren neuen Aufgaben gearbeitet.

Kontakt: office@pelzmann.org www.pelzmann.org