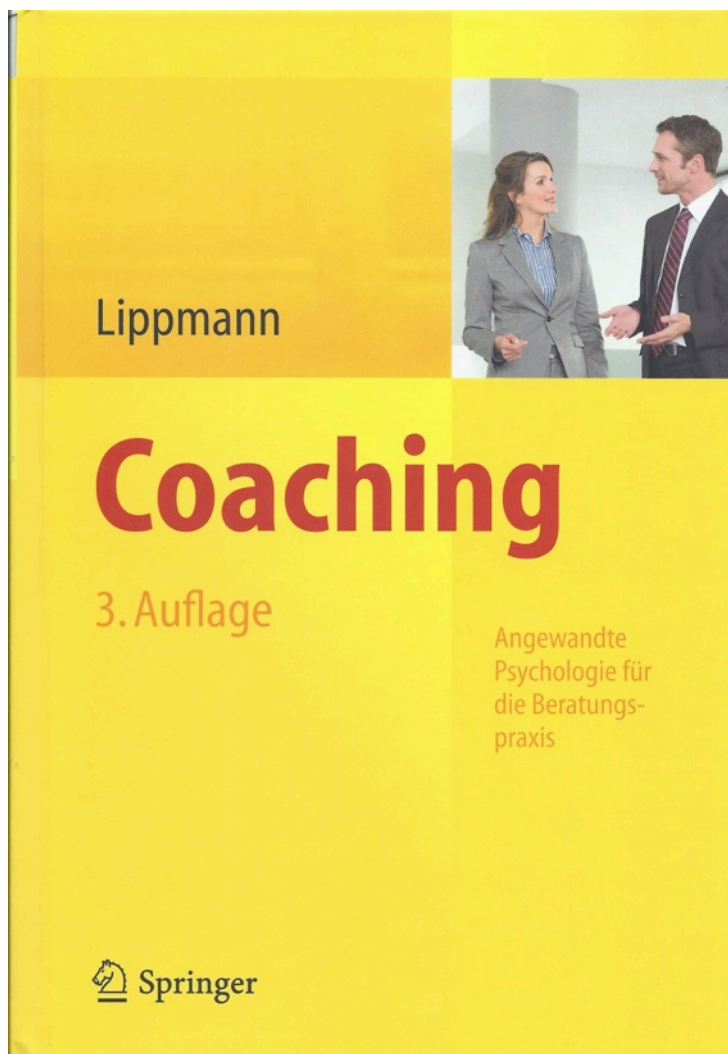


**Robert Lippmann**

Coaching für Projektleitende, Kap. 5.4.

**Auszug aus dem Buch Coaching**

**von Eric Lippmann (Hrsg.)**



## 5.4 Coaching für Projektleitende

*Robert Lippmann, lic.oec.publ.*

### 5.4.1 Weshalb ein spezielles Kapitel zu Coaching in Projekten?

In immer mehr Organisationen werden heute Problemstellungen und spezielle Aufgaben nicht mehr in der normalen Linienorganisation abgearbeitet, sondern dazu werden Projekte ins Leben gerufen. Begründet wird dies meistens damit, dass die bestehende Organisationen zu fragmentiert und zu hierarchisch strukturiert und damit für interdisziplinäre Zusammenarbeit und rasche Entscheide zu schwerfällig ist oder zusätzliches Wissen aus anderen Organisationseinheiten wesentlich beigezogen und geführt werden muss.

Spezialfall  
Projektleitung

In Projekten stellen sich anders als in der herkömmliche Linienorganisation, spezielle Herausforderungen (z.B. keine hierarchische Stellung, ranghöhere Mitarbeiter im Projekt) und Rahmenbedingungen (z.B. extremer Zeitdruck, organisationsübergreifendes Team) an die Führungsperson, die zu weitgehend anderen Anforderungen führen in Führungssituationen. Gleichzeitig müssen die beiden Systeme miteinander organisatorisch verknüpft werden.

Die Vielschichtigkeit der Projektführung stellt auch einige Anforderungen an den Coach.

So sollte er Kenntnisse haben

Anforderungen  
an den Coach

- über die verschiedenen arbeitstheoretischen Ansätze wie Systems Engineering, Systemisches Denken, Simultaneous Engineering, Organisationsentwicklung
- von Arbeitstechniken zu Zeitmanagement, Moderation, Kriseninterventionen
- von den Besonderheiten der Dynamiken von Projekten in Organisationen
- vom Umgang mit Drucksituationen, welche die verschiedenen Interessensgruppen erzeugen.
- Je mehr er eigene Erfahrungen mitbringen kann, desto höher wird auch seine Akzeptanz beim Coachee sein.

Kapitel hat 2 Teile:  
1.Grundlagenwissen  
2.Coachingaspekte

Das folgende Kapitel ist in zwei wesentliche Teile gegliedert. Der erste Teil behandelt einige relevante Aspekte des Projektmanagements im Sinne von Grundlagenwissen. Im zweiten Teil wird entlang des Projektverlaufes auf mögliche Coachingaufgaben eingegangen.

Zur Einstimmung auf das Thema sollen hier kurz die wesentlichen Merkmale des Projektmanagements,<sup>1</sup> aufgeführt werden.:

Wesentliche  
Merkmale des  
Projektmanagements

- Projekte bringen Veränderungen mit sich, die sehr unterschiedlich sein können (von Euphorie bis Widerstand, von Skepsis und Angst bis Freude und Motivation) und grosse organisationspsychologische Ansprüche an die Projektleitung stellen
- Projekte sind abgegrenzte Vorhaben: Sie sind einmalig terminiert, d.h. zeitlich begrenzt und unter Termindruck
- Projekte sind eine Innovation: Entweder stossen sie an die Grenze des technisch oder organisatorisch bisher Machbaren, oder sie sind für die Organisation etwas völlig Neues, wofür erstmals Wissen aufgebaut werden muss (z.B. leistungsorientierte Entlohnung)
- Projekte sind komplex: Sie überschreiten die gewöhnliche Organisationsstruktur der Linie und tangieren so verschiedene Disziplinen und Verantwortungsbereiche
- Der Projektcharakter (Vision, Konzept, Ausführung) ändert von Phase zu Phase und erfordert demnach unterschiedliche Managementfähigkeiten
- Projekte sind schwierig zu planen und zu steuern, verlangen besondere organisatorische Massnahmen sowie periodisch klare und eindeutige Entscheide
- Projekte brauchen ausserordentliche Ressourcen bezüglich Wissen, Personal, Finanzen
- Projekte weisen je nach Grösse und Komplexität verschiedene Risiken finanzieller, personeller, fachlicher und terminlicher Art auf
- Projekte verlangen für ihre Abwicklung eine eigene Projektorganisation: „Projekte sind Organisationen“
- Wenn auch viele einmalige, ausserhalb der Routinearbeit abgewickelte Vorhaben nicht als "Projekte" bezeichnet werden, so können für diese die Grundsätze und Methoden des Projektmanagements doch weitgehend übernommen werden.

## 5.4.2 Coachingrelevante Aspekte des Projektmanagements

### Messgrössen des Projektmanagements

Magisches  
Dreieck des  
Projektmanagements

Eine der wesentlichsten und anspruchsvollsten Aufgaben des Projektleiters ist es das Projektvorhaben unter den verschiedensten „Störfaktoren“ operativ erfolgreich zu Ende zu führen. Solche Störungen treten bezüglich den drei Basisfaktoren

- Ziele
- Ressourcen
- Zeit

immer wieder auf. Zusätzlich verändert sich auch das Projektumfeld und ergibt neue Rahmenbedingungen.

---

<sup>1</sup> aus Handbuch Projektmanagement Kuster, Huber, Lippmann, et al., Springer Verlag 2011

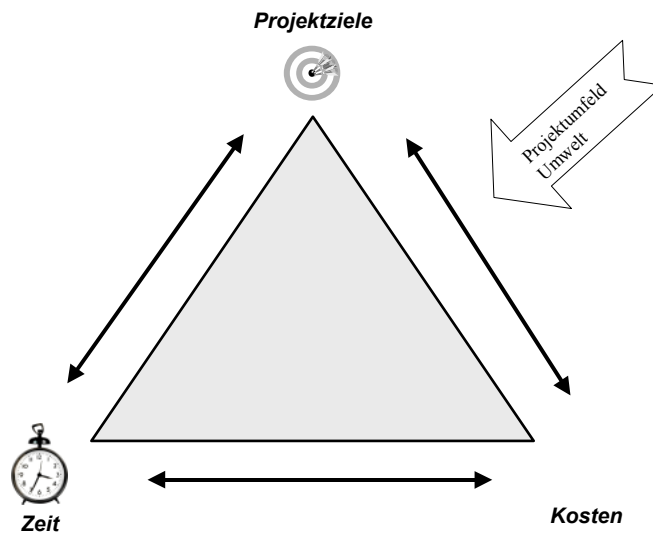


Abb. 1 Die Einflussfaktoren des Projektes, auch "magisches Dreieck" genannt

Das "Magische Dreieck" im Projektmanagement ist die symbolische Darstellung der drei zentralen Messgrößen, die zugleich die entscheidenden Risiken darstellen:

Zentrale  
Messgrößen  
des Projektes

- das Projektziel, das mit einer bestimmten Qualität erreicht werden soll
- der Zeitraum, in dem fixe Termine erreicht werden müssen (Meilensteine, Phasen, Arbeitspakete) und das Projekt abgeschlossen (Projektendtermin) werden muss
- die Kosten inkl. Arbeitsleistungen und andere Ressourcen (Infrastruktur, Betriebsmittel), die maximal dafür eingesetzt werden.

Coachingaspekt

Im Coaching kann immer wieder überprüft werden, wieweit die geplanten Interventionen das magische Dreieck des Projektes gesamthaft beeinflussen und es nicht zu Überreaktionen oder neuen Abhängigkeiten führt.

## Das Führungsmodell

MbO als  
Führungsansatz

Jeder betriebliche Prozess beruht letztlich auf einem unternehmerischen Konzept für die Erreichung bestimmter Ziele. Je nach Unternehmens- und Führungskultur und Führungsform wird die operative Umsetzung anders ausgestaltet. Ein heute weit verbreiteter Führungsansatz ist das MbO (Management by Objectives). Ein Grundsatz daraus lautet, Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung an die tiefstmögliche Stelle zu delegieren. Im Projektmanagement bedeutet dies eine klare Aufgabentrennung zwischen den einzelnen Funktionen, resp. Hierarchiestufen Auftraggeber, Projektleiter und Projektteam.

<div style="background-color: black; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Auftraggeber</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; text-align: center;">Projektträger (Projektausschuss)</div>	Was ?	Entscheidungskompetenz  Vorentscheidungsinstanz, Verbindung Projekt - Linie
Projektleiter/in	Wie ?	Prozesskompetenz
Projektteam (evtl. Ad-hoc-Gruppen)	Wie ?	Fachkompetenz

Abb. 2 Institutionelle Projektorgane und Kompetenzebenen<sup>2</sup>

Diese Abbildung zeigt wie den Rollen die entsprechenden Kompetenzen im Projekt zugeteilt sind.

Kompetenzebenen  
im Projekt

**Auftraggeber:** In den meisten Fällen ist der Auftraggeber auch Entscheidungsträger. Es sind aber auch Situationen denkbar, wo die Entscheidungsfunktion aufgeteilt wird, z.B. zwischen Geschäftsleitung und Verwaltungsrat, oder zwischen Exekutive und Legislative.

**Projektleitung:** ist verantwortlich für die operative Abwicklung des Projektes, also Prozessgestalter. In der Regel nimmt eine Person die Gesamtleitung wahr. Es ist aber auch ein Leitungsteam denkbar - in diesem Falle müssen aber die sich gegenseitig ergänzenden Rollen sehr gut geklärt sein.

**Projektteam:** hat in der Regel die Rolle der inhaltlichen Projektbearbeitung. Bei grösseren Projekten kann es sinnvoll sein, das Team zu strukturieren in Kernteam und erweitertes Team. Durch diese Strukturierung lassen sich Sitzungen und Workshops effizienter gestalten, es müssen nicht alle Mitglieder überall dabei sein.

Prozesskompetenzen  
des Projektleiters

Die Prozesskompetenz des Projektleiter beinhaltet im wesentlichen das Gestalten der nötigen Arbeitsprozesse. So plant, steuert, bearbeitet und kontrolliert er mit den

<sup>2</sup> aus Handbuch Projektmanagement Kuster, Huber, Lippmann, et al., Springer Verlag 2011

Projektmitarbeitenden inhaltliche Arbeiten, koordiniert den Ablauf und mit dem Projektauftraggeber Entscheidungssitzungen. Allenfalls moderiert er auch heikle Problembearbeitungssitzungen, erstellt Reportings, macht Ressourcenklärungen uvm.

Prozesslogik

Entsprechend der heute weitverbreiteten Prozesslogik können wir den Projektleiter auch als Prozessmanager bezeichnen, welcher aus der Zielvorgabe (Projektziele) die (Arbeits-)Prozesse ableitet. Daraus sind die Aufgabenträger (Ressourcen), die dazu am besten geeignet sind zu bestimmen und in eine günstige Beziehungsstruktur (Organigramm) entsprechend ihren Rollen und Aufgaben zueinander zu bringen. So gesehen wäre es optimal, wenn der Projektleiter wesentlich die Projektorganisation mitbestimmen könnte.

Coachingaspekt

Im Coaching soll überprüft werden ob die Aufgaben an die richtigen Rollen verteilt sind und die damit verbundenen Aufgaben übernommen werden. Zum Beispiel wird von den Linienmanager entsprechend den Bedürfnissen des Projektleiters und dem Auftraggeber das Ressourcenmanagement geführt.

## Die Projektphasen

Inhaltlich gliedert sich die Abwicklung eines Projektes in 5 Phasen. In jeder Phase hat der Projektleiter auf wesentliche Meilensteine hinzuwirken

Phasenmodell mit Meilensteinen

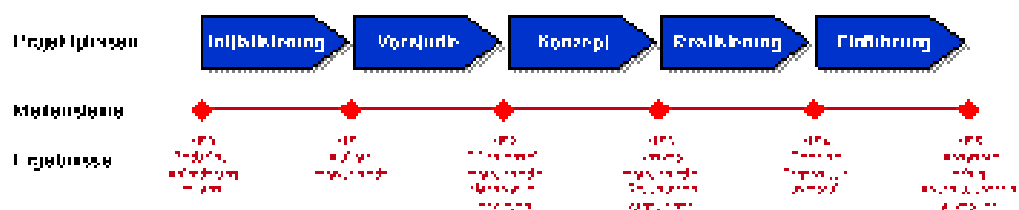


Abb. 3 Projektphasen und Meilensteine<sup>3</sup>

Auf einzelne Fragestellungen zu den Projektphasen wird im Abschnitt 4.4.3 eingegangen.

Coachingaspekt

<sup>3</sup> entsprechend dem Projektmanagement-Modell Handbuch Projektmanagement, Kuster, Huber, Lippmann, et al., Springer Verlag 2011

Im Coaching werden die Handlungsweisen und Einflussmöglichkeiten des Projektleiters zur möglichst optimalen Umsetzung der Projektbearbeitung angeschaut. Meist unter der Zielsetzung, die hohen Anforderungen bezüglich Abwicklungszeit und Ressourcen einzuhalten.

## Die Projektmanagement-Dynamik

Die Prozessverantwortung des Projektleiters bringt verschiedene Arbeitsfelder mit sich. So hat er oftmals zwei oder mehr Aufgaben gleichzeitig (z.B. Steuerung des

Gefahr der  
Rollenvermischung

Gesamtprozesses und führen eines Teilprojektes). Dadurch läuft er Gefahr, überfordert zu sein oder Rollen zu vermischen bis hin manipulativ (z.B. dem Teilprojektleiter direkt Lösungen vorschlägt) zu wirken. Insbesondere dann, wenn er sich auch noch intensiv am inhaltlichen Problemlösungsprozess beteiligen will oder muss.

Erschwerend kommt dazu, dass er sich in dieser Position oftmals im Spannungsfeld

Projektleiter im  
Spannungsfeld

zwischen dem Auftraggeber, den Projektausführenden und der Linie befindet. So werden die unterschiedlichen Betrachtungsweisen (z.B. Kundensicht, Lieferantensicht), Betroffenheit, Engagement und Wirkungsmöglichkeiten (z.B. Machtkämpfe der Hierarchie) über ihn ausgetragen. Dadurch wird es wichtig verschiedenste Kompetenzen zu nutzen um die geforderten Arbeitsprozesse planen, moderieren oder ausführen zu können.

Kompetenzfelder  
des Projektleiters

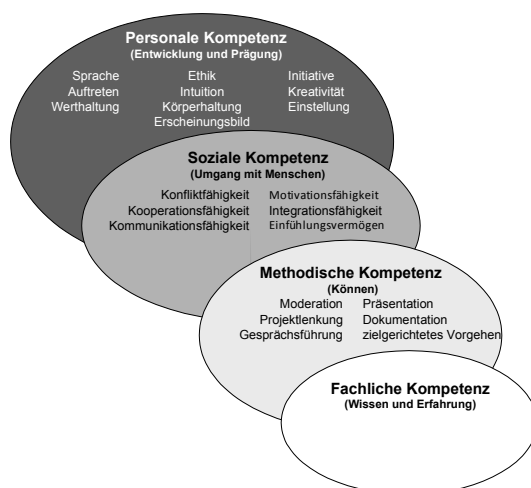


Abb. 4 Kompetenzfelder des Projektleiters<sup>4</sup>

<sup>4</sup> aus Handbuch Projektmanagement Kuster, Huber, Lippmann, et al., Springer Verlag 2011

Projekte sind immer auch eingebettet in eine Umwelt und stehen mit dieser in Wechselwirkung.

Modell eines systemischen Projektmanagements in seiner Umwelt

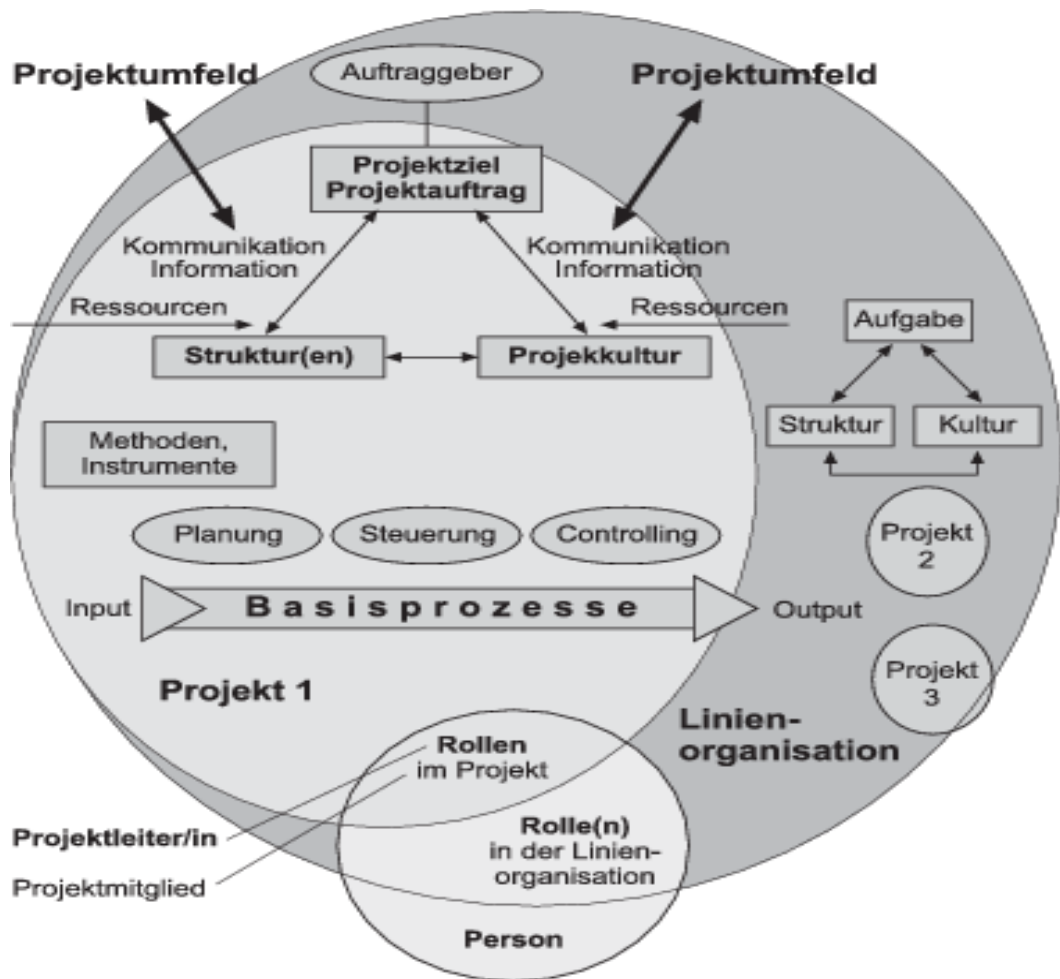


Abb. 5 Modell eines systemischen Projektmanagements in seiner Umwelt<sup>5</sup>

Diese Abbildung zeigt in übersichtlicher Weise eine Vielzahl der Betrachtungspunkte in einem Projektcoaching. Dabei können die einzelnen Felder nicht isoliert betrachtet werden, sondern beeinflussen sich gegenseitig zuweilen recht stark.

Coachingaspekt

Das Coaching eines Projektleiters ist oftmals recht schwierig, da es nur schwer möglich ist, sich in der Rolle des Coach im engeren Sinne zu verhalten. Vielmehr bedarf der Coachee einen Gesprächspartner für die Strategieüberlegungen und Reflexion der bisherigen

<sup>5</sup> aus Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte, Bd.II, Hrsg. Steiger, Lippmann, Springer Verlag, 1999, S. 228



Ereignisse, für die Planung der nächsten Arbeitsschritte, das Konfliktmanagement, ebenso wie einen Methodenlieferanten, „Frustrabhörer“ und Rollenwächter.

### 5.4.3 Arbeitsinhalte des Coachings

Entlang den oben erwähnten Projektphasen (Abb. 3) und der Projektumwelt (Abb. 5) sollen nun in der Praxis häufig auftretende Coachingfragen aufgezeigt werden.

Entsprechend dem Modell der 3 Ebenen (Beziehungs-, Inhalts- und Organisationsebene)<sup>6</sup> soll der Projektleiter immer wieder reflektieren können, ob er mit seinen Führungsinterventionen

3 Ebenen:  
Beziehung  
Inhalt  
Organisation

- auf der Beziehungsebene ein Klima von Akzeptanz und Vertrauen fördert
- auf der Inhaltsebene wissens- und ergebnisorientiertes Arbeiten entwickelt und ermöglicht
- auf der organisatorischen Ebene Ordnung und Struktur gewährleistet.

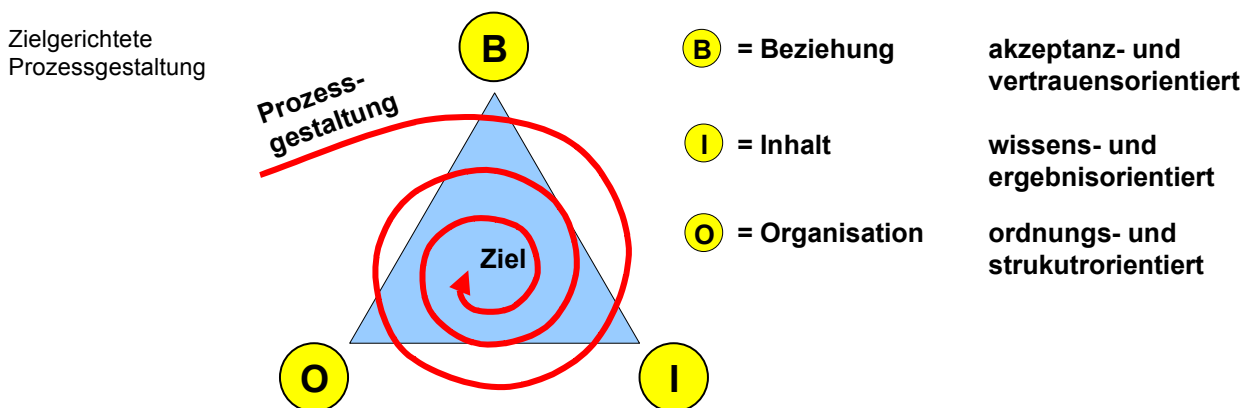


Abb. 6 Aspekte der Prozessgestaltung

Das ganze Arbeitsgebiet Konflikte wird bewusst ausgeklammert, da das Kapitel 5.2 eine weitreichende Vertiefung zum Thema Coaching von Konflikten bietet.

<sup>6</sup> aus Handbuch Projektmanagement Kuster, Huber, Lippmann, et al., Springer Verlag 2011

## Projektinitialisierung und Vorstudie

### Inhalt dieser Phasen

Arbeitsinhalte  
Initialisierung  
Vorstudie

- Anforderungen und Projektumfang definieren
- Resultate und Ergebnisse festlegen
- Konzeptionell das Projekt grob umschreiben und einen ersten Projektplan aufzeigen
- Meilensteine festlegen
- Inhaltliche und vorgehensmässige Erfolgskriterien aufzeigen
- Wirtschaftlichkeitsüberlegungen und Risiken auflisten
- Projektwürdigkeit prüfen
- Projektantrag formulieren und abstimmen und durch Unterzeichnung überführen zum Projektauftrag

Worum geht es

In diesen Phasen ist oftmals die Schwierigkeit das Problem und die Zielsetzung genau zu erfassen, der Umfang und die Abgrenzung festzulegen, die Risiken einzuschätzen und die Rollen der verschiedenen Personen klar zu erfassen. Obwohl eigentlich noch wenig wissen vorhanden ist, werden hier schon wesentliche Entscheidungen notwendig.

Am Anfang vom Projekt sind wesentliche Entscheidungen fällig

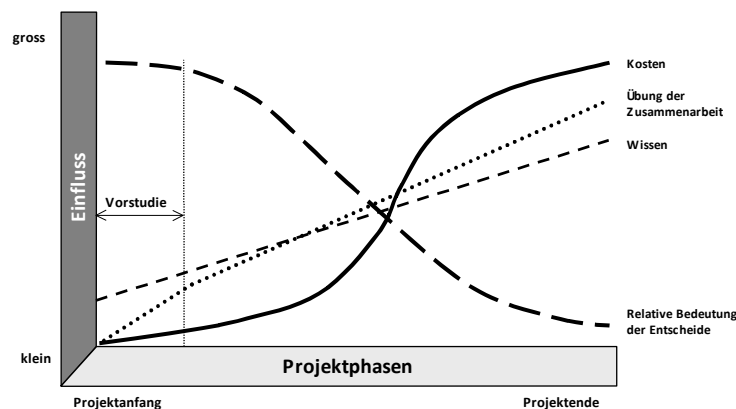


Abb. 7 Tragweite von Entscheidungen im Projektverlauf<sup>7</sup>

Zögerliche  
wieder aktivieren

Die Beteiligten reagieren oftmals abwartend, vor sich her schiebend und zögerlich. Es hilft hier klärende Fragen zu stellen und Methoden zur Situationsanalyse, Umfeldanalyse, Zieldefinierung und Rollenklärung zur Verfügung zu stellen. Gut geeignet sind hier grafische Darstellungen der Problemsituation mittels Mindmaps, Flussdiagrammen, Organigramme.

<sup>7</sup> aus Handbuch Projektmanagement Kuster, Huber, Lippmann, et al., Springer Verlag 2011

Coachingaspekt Oftmals ist eine Befragung des Coachee über verschiedene Faktoren zum Projekt sehr effizient und hilft ihm die Dynamik, Rahmenbedingungen und kritische Voraussetzungen selbst zu erkennen.

### **Fragen zur Projektanalyse:**

Checkfragen zur Projektanalyse

1. Eckdaten:  
Branche, Grösse, Stellung im Markt u.ä.  
Position des Projektleiters in der Linie
2. Um was geht es?  
Ganz grob das Thema, Hauptproblem umschreiben
3. Wieso bearbeiten Sie das Problem?  
Klare Zuweisung an Sie möglich  
Offene und verdeckte Erwartungen klären, Abhängigkeiten zu anderen Personen, anderen Stellen aufzeigen
4. Wessen Problem ist es?  
Wer ist Initiant? Von wem geht es aus? Wie stark engagiert ist der Auftraggeber
5. Warum gerade jetzt?  
Ereignisse fokussieren  
Wo liegt der Leidensdruck? Eventuelle Krisensituation, versteckte Erwartungen, Stimmungen erfassen  
Erste Veränderungsabsichten sichtbar machen
6. (Personelle) Verhältnisse innerhalb des Systems  
Gibt es bereits Vorstellungen zur Projektorganisation?  
Kennen sich diese Leute bereits?  
Wie ist das Verhältnisse innerhalb der Gruppen?  
Gibt es formelle / informelle Rollen?
7. Was soll erreicht werden?  
Ziele  
Themen eingrenzen  
Was soll erhalten bleiben, was ändern? No-go-items?

8. Ideen und Vorgaben zur Abwicklung des Projektes?

Bestehen bereits Vorgaben zu Terminen, Meilensteinen, Enddatum?

Vorgaben, Erwartungen bezüglich den Resultaten?

9. Wie ist der kommunikative Umgang?

Welche Personen / Personenkreise werden kommunikationsmässig eingebunden, welche nicht?

Wie schnell muss die Kommunikation innerhalb des Projektes sein?

10. Welche Rolle als Projektleiter sehen Sie für sich in diesem Projekt?

Entspricht dies der Projektleiterfunktion in ihrer Unternehmung?

Sieht das der Auftraggeber auch so?

Ist das realistisch?

Massnahmen  
zur  
Projektgestalt  
ung

Im nächsten Schritt ist zu klären, wie sich diese Gegebenheiten auf das Projekt auswirken und welche Massnahmen zu prüfen sind wie

- Ausarbeiten eines realistischen Projektauftrages
- Bestimmen / suchen eines wirklich engagierten Auftraggebers
- Auftragsklärungsgespräch mit dem Auftraggeber
- Projektorganisation anpassen
- Arbeitspakete überprüfen
- Spielregeln im Team vereinbaren
- Kommunikationskonzept überlegen

## Konzeptphase und Realisierung

### Inhalt dieser Phase

Arbeitsinhalte  
Konzeptphase  
Realisierung

- Projekt im Detail konzipieren
- detaillierter Ablaufplan erstellen und absprechen
- Ressourceneinsatz konkretisieren,
- Budget erstellen
- Einsatzpläne mit den Beteiligten absprechen und vereinbaren
- Erste Alternativen und Zielabweichungen bearbeiten
- Kommunikationsmittel erstellen (e-Plattform, Intranet, Kommunikationskonzepte)
- Planungsinstrumente zur Projektfortschrittskontrolle und Steuerung aufbauen
- Detailanforderungen erarbeiten
- Arbeitsteams zusammenstellen und arbeitsfähig machen
- Umgang mit Veränderungen gestalten, inkl. Change Management aufbauen
- Improvisieren

- Schulungskonzept erstellen und aufgleisen
- Einführung und Abschluss planen

Worum geht es

In der Konzeptphase ist die Hauptaufgabe des Projektleiters die Arbeitsprozesse optimal zu planen und zu führen. So ist vielfach die Schwierigkeit den einmal erstellten groben Zeitplan, dargestellt in Arbeitspaketen, in die Detailarbeiten herunterzubrechen und Tätigkeiten zu parallelisieren. Nun gilt es diesen Plan einzuhalten und entsprechend den anfallenden Arbeiten, Problemen und bewilligten Zielveränderungen anzupassen. Die

Problem:  
Planungsdaten sind statisch. Projekte sind aber dynamisch

Planungsdaten wie Tätigkeitslisten, Zielformulierung, Ressourcenpläne sind statische Instrumente und wurden aufgrund einer Analyse zu einem bestimmten Zeitpunkt erstellt.

Der laufende Prozess jedoch, den der Projektleiter führen und gestalten muss, ist meist sehr dynamisch und erfordert eine konstante Überprüfung und gezielte Eingreifen. Bei grösseren Vorhaben können gar nicht mehr alle Aktivitäten überwacht und begleitet

Kritischer Pfad und Risikopotential erkennen

werden und es wird sinnvoll vor allem die Ereignisse auf dem kritischen Pfad oder diejenigen mit grossem Risikopotential zu überwachen und zu begleiten. All diese Anforderungen verlangen vom Projektleiter, dass er ein schnelles und wirksames Controlling für das Projekt erbringen kann.

Coachingaspekt

Im Coaching ist deshalb darauf zu achten, den Projektleiter dahin zu unterstützen, dass er den Stand des Projektes richtig erfasst und erkennt, wo zur Zeit Risiken bestehen und Szenarien entwickelt für die weitere Prozessgestaltung, damit er proaktiv führt.

Werkzeuge zum Controlling

Hierzu haben sich in der Praxis einige Modelle und Werkzeuge des Zeitmanagements und der Planung als sehr hilfreich erwiesen. Eine gute Übersicht dazu findet sich im Handbuch Projektmanagement<sup>8</sup>, wobei hier lediglich einige aufgezählt werden sollen:

- 90%-Syndrom
- ABC-Analyse
- Trendanalysen
- Magische Dreieck und die daraus möglichen Änderungsgrössen (siehe auch Abb1.)

Diese Denkansätze helfen günstige Fragestellungen im Coaching anzubieten.

---

<sup>8</sup> Handbuch Projektmanagement Kuster, Huber, Lippmann, et al., Springer Verlag 2011, speziell Teil 4, Hilfsmittel und Instrumente

## Checkfragen zum Controlling

Checkfragen zum Controlling

- Welches Gefühl zum Verlauf des Projektes haben sie zur Zeit?
- Wie kommen sie zu den Rückmeldungen des Projektfortschrittes?
- Wie weit stimmt diese Einschätzung des Projektfortschrittes?
- Was heisst dies für die Arbeitsplanung des Projektes?
- Wer wird aktiv, sie oder der Projektmitarbeiter, wenn die Tätigkeit in Verzug ist?
- Wie schätzen sie den Mitarbeiter in Bezug auf Verlässlichkeit ein? Ist er nicht zuverlässig oder steht er mit anderen Aufgaben so unter Druck, dass ihr Projekt zweitrangig ist?
- Wie schätzen sie die Priorität des Projektes ein im gesamten Projektportfolio der Unternehmung? Hat sich hier etwas verändert?
- Welches sind die Risikofelder „kritische Baustellen“ im Projekt?
- Was machen sie damit? Welche Möglichkeiten (Szenarien) stehen zur Verfügung?
- Mit welchen Personen/Personengruppen läuft es im Moment gut, wie nutzen sie dies?
- Mit welchen Personen/Personengruppen läuft es schlecht? Was können / wollen sie unternehmen? Wieweit beeinflusst dies die Projektabwicklung?
- Welches sind die nächsten wichtigen Ereignisse, Meilensteine? Wie stehen hier die Chancen auf Erfolg? Können sie das positiv beeinflussen?

## Unterstützung bei Veränderungen im Projekt

Umgang mit Zielveränderungen

Im Verlauf jedes Projektes werden von verschiedensten Seiten Zielveränderungen vorgeschlagen oder sogar verordnet. Die Art und Weise wie der Projektleiter solche Anträge aufnimmt und in den Prozess einspeist, beeinflusst die Projektführung wesentlich. Hier kriegt das gesamte Projektumfeld einen guten oder schlechten Projektleiter zu spüren. Wohl das wichtigste Instrument dazu ist ein überlegter und von allen Parteien akzeptierter Change Management Prozess, sowohl für technisch-inhaltliche, wie auch organisatorisch-zwischenmenschliche Zielveränderungsgrößen.

Change Management Prozess

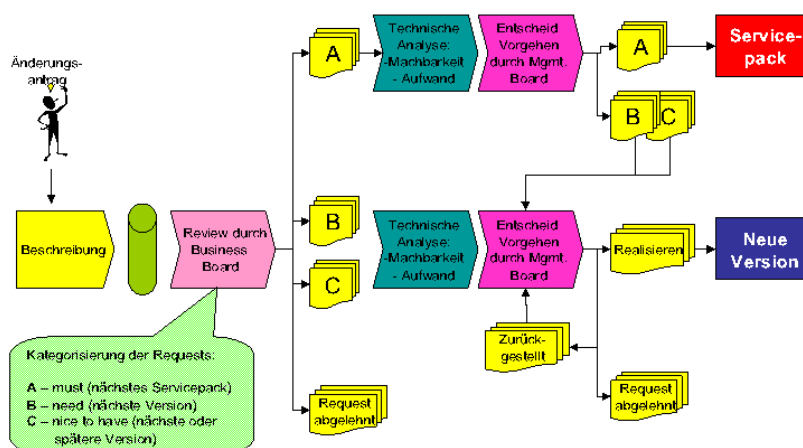


Abb. 8 Beispiel eines Change Management Prozesses in einem IT-Projekt<sup>9</sup>

<sup>9</sup> aus Handbuch Projektmanagement Kuster, Huber, Lippmann, et al., Springer Verlag 2011

Analog zum oben angeführten Beispiel aus einem IT-Projekt würden in anderen Projekten einzig die A-Entscheidungen zu Zielveränderungen im laufenden Projekt führen. Alle anderen Entscheidungen (B + C) werden aufgenommen, aber allenfalls erst in einem Nachfolgeprojekt realisiert.

Coachingaspekt

Entlang diesem Prozess soll der Coach Fragen stellen, damit der Projektleiter für sich entscheiden kann, wie er auf die Veränderungsvorschläge reagieren will, welche Prozesse er in Gang setzen muss oder welche Kommunikationswege genutzt werden sollen.

## Einführung, Abschluss und Nutzung

### Inhalt dieser Phase

Arbeitsinhalte  
Einführung  
Abschluss  
Nutzung

- Schulungen durchführen
- Wartungssystem etablieren
- Einführung durchführen und betreuen
- Garantieleistungen und Release x.1 definieren
- Abschlussarbeiten wie Teams auflösen, Dokumentationen, Abrechnungen erstellen,
- Evaluation des Projektes und der Projektarbeit

Worum geht es

In diesen Phasen ist oft der Zeitdruck schon sehr hoch und die Energien divergieren sehr stark. Entweder sind die Personen stark engagiert oder sie sind sich bereits am Abwenden vom Projekt. Für den Projektleiter heisst es dranbleiben und noch fertigstellen was zu machen ist mit der bisherigen Sorgfalt. Sich selbst und andere dazu bringen, dass sie gewisse Hoffnungen „was auch hätte sein können“ und grosse Verletzungen ablegen können. Es braucht oftmals wieder mehr Strukturhilfen, damit leidige Arbeiten, wie Dokumentation, Archivierung, Produktabnahme, Teamverabschiedung, Reintegration in Linienorganisation uvm. auch wirklich durchgeführt werden. Häufig wird die Abschlussphase zu wenig bewusst oder als mühsam wahrgenommen. Es fehlt der klare Schlusspunkt und das Projekt läuft langsam aus.

Coachingaspekt

Im Coaching hilft es, wenn mit dem Projektleiter nochmals eine Auslegeordnung über „alle noch offenen Baustellen“ des Projektes erstellt wird, mit Benennen der nötigen Arbeiten, anschliessend bewerten und priorisieren und einen Abschlussarbeitsplan erstellen. So soll ihm bewusst werden, dass er neben inhaltlicher Auswertung,

organisatorischen und administrativen Abschlussarbeiten, auch die Zusammenarbeit mit allen Arbeitspartnern (Team, Auftraggeber) bewusst abzuschliessen ist.

### Reflexionsfragen zum Projektabschluss:

Checkliste  
Reflexionsfragen

- Wie hat das Team gearbeitet? Wurden die Projekt- und persönlichen Ziele erreicht? Was kann aus dieser Erfahrung gelernt werden?
- Bestehen schlechte Gefühle oder nicht aufgearbeitete Probleme, die zur Sprache gebracht und zu einem Abschluss geführt werden müssen? Mit wem muss dies geklärt werden?
- Was geschieht mit den Projektteammitgliedern? Wohin gehen sie zurück? Ist ihr Platz in der "Herkunftsorganisation" gesichert? Brauchen sie eine Empfehlung oder aktive Unterstützung für ihr Weiterkommen?

Einerseits um für sich selbst das Projekt ablegen zu können aber auch um durch die Reflexion wichtige Lernerkenntnisse und Kennzahlen für die nächste Planung zu erhalten, empfiehlt es sich, mittels einigen Fragen und Bewertungen das Projekt nochmals durchzugehen.

### Vorlage Projekt Gesamtbeurteilung<sup>10</sup>

Vorlage  
Gesamtbeurteilung

Kriterium	😊😊	😊	😞	😞😞
<b>Projektinitialisierung</b> Entstehung, Absicht, Passung zur Unternehmensstrategie				
<b>Projektvereinbarung</b> Zielsetzung und Wille zum Projekt				
<b>Projektorganisation / -struktur</b> Passung zur Unternehmensorganisation				
<b>Projektmarketing</b> Interne Information, Kommunikation mit externem Auftraggeber				
<b>Projektphasen</b> Vorgehensweise, Meilensteine, Schritte, Zeitvorgaben				
<b>Projektplanung / -abwicklung</b> Ressourcenplanung (Personen, Geld, Zeit), inhaltliche Planung				
<b>Projektcontrolling</b> Reporting, Fortschrittswürdigung, Meilensteinmeetings				
<b>Projektsupport</b> Externe, Berater, Kooperationspartner				
<b>Commitment der Akteure</b> Management, Teammitglieder, Interessengruppen, Bereiche				
<b>Engagement</b> Mitarbeit der Betroffenen				
<b>Professionalität</b> Fach- und Methodenkompetenz der Mitarbeitenden				
<b>Sozialkompetenz</b> Zusammenarbeit und Konfliktbewältigung				

<sup>10</sup> aus Handbuch Projektmanagement Kuster, Huber, Lippmann, et al., Springer Verlag 2011



Dieses Beurteilungsraster kann sehr wohl auch als Idee für den Projektleiter dienen einen gemeinsamen Projektabschluss im Projektteam zu gestalten.

## Fazit

Achtung  
Schnell wird  
aus coachen  
Ratschläge  
erteilen

Jedes Projekt ist ein Unikat und jede Branche und Fachdisziplin (Finanzen, IT, Personal, Produktion, Marketing etc.) hat eine eigene Dynamik und teilweise unterschiedliche Spielregeln. Coaching für Projektleiter ist ein spannendes und zugleich heikles Arbeitsgebiet, vor allem wenn der Coach selbst auch Projekte leitet. So kann aus dem coachen und reflektieren schnell ein Ratschläge erteilen und anleiten werden. So ist es wichtig im Contracting zu einem Projektcoaching klar zu vereinbaren, welche Beratungsleistungen der Coachee haben will; Coaching im Sinne von Prozessberatung oder auch Expertenberatung zu Fach- und Methodenfragen.

Coach:  
eigenes  
Engagement  
überprüfen

Ein guter Indikator seine eigene Rolle als Coach nochmals zu überprüfen ist, wenn man spürt, dass man den Druck und die Identifikation des Projektleiters zu übernehmen beginnt. Spätestens jetzt wird es Zeit, selbst ein Coaching in Anspruch zu nehmen.

## Literaturverzeichnis

- DeMarco, T. Lister, T.(2003). Bärentango, mit Risikomanagement Projekte zum Erfolg führen, Hanser Verlag München
- Döring, W. in Vogelaer, W. Hrsg.(2005). Coaching-Praxis Führungskräfte professionell begleiten, beraten und unterstützen, Luchterhand Verlag, Neuwied
- Doppler, K. Lauterburg, Ch.(2008). Change Management, Campus Verlag Frankfurt
- Harrant, H. Hemmrich, A.(2004). Risikomanagement in Projekten, Hanser Verlag, München
- Königswieser, R. Exner, A.(2008). Systemische Intervention, Klett-Cotta Verlag, Stuttgart
- Kuster, J. Huber, E. Lippmann, R. et al.(2011). Handbuch Projektmanagement, Springer Verlag, Heidelberg
- Schott, E. Campana, Ch. Hrsg. (2005). Strategisches Projektmanagemen, Springer Verlag, Heidelberg
- Steiger, Th. Lippmann, E., Hrsg. (2008). Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte., Springer Verlag, Heidelberg
- Thommen, J-P. (2008). Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, Versus Zürich