

Wolfgang Döring

## Projektcoaching – orientiert an den Projektfunktionen

Die Fragestellung des zu Coachenden setzt in der Regel bei praxiswirksamen Aspekten je nach seiner Rolle, der Phase des Projektes und dem persönlichen Wissens- und Erfahrungsstand an.

**Geplantes** Coaching (beginnend mit der Vorphase des Projektes) entwickelt in der Regel eine entwicklungsorientierte breitere Fragequalität (proaktiv).

**Problembezogene** Inanspruchnahme des Coaching fokussiert die Frage (reaktiv), bereits geschehene Fehler und Defizite sind nur zum Teil korrigierbar. Der Druck zur raschen Lösung ist beim Klienten im Regelfall zu diesem Zeitpunkt wesentlich höher, da aus einer defensiven Position gehandelt werden muss.

Grundsätzlich sind die Fragen im Coachingprozess aus dem Geschehen heraus zu entwickeln. Rezeptives Vorgehen d.h. fixe Frage- oder Checklisten führen zu starren, mechanistischen Denk- und Antwortstrukturen. Ohne Berücksichtigung der Gesamtsituation mit den wesentlichsten Wesenselementen (technisch-organisatorische; sozial-psychoziale; kulturell-konzeptiv) ist die Entwicklung hilfreicher Fragen im Rahmen des Integrativen Ansatzes nicht möglich.

Zu berücksichtigen sind u.a.: die Persönlichkeit des Gecoachten, die Persönlichkeit des Coach, die Ernsthaftigkeit der Frage, die Qualität der Reflexion der Fragestellung, die Qualität der Problem-Analyse und Problem-Lösung, die Beziehungsqualität/ das Vertrauen von Coach und Gecoachtem, die Qualität von Wahrnehmung und Bewertung von Situationen, das Projekt- und Projektumfeldqualität, die Unternehmenskultur.

In der Coachingsituation, als lebendiger und kreativer Prozess gestaltet, hat der Coach nicht „beliebiges“, sondern das in der Situation „angemessene“ zu tun. Gegenüber dem Gecoachten ist ein höchstes Maß an persönlicher Verantwortung bei bestmöglicher Unterstützung für dessen Orientierung und Handlungen zu gewährleisten.

In der Folge ist eine Auswahl von typischen Fragen, gegliedert nach Auftraggeber, Projektleitung und Projektteam gelistet:

Fragen des/der **Auftraggeber(s)**      Auswahl möglicher **Arbeitsansätze** im Coaching

Wie kann ich eine gute Projektkultur im Unternehmen/ Bereich entwickeln?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analyse der bestehenden Projekt- und Unternehmenskultur</li> <li>➤ Einrichtung des Auftraggeber-Systems</li> <li>➤ Entwicklung von Hausstandards (z.B. über ein Projekthandbuch)</li> <li>➤ Projektverständnis: „Das Projekt als Prozess“</li> <li>➤ Entwicklung von Wissensträgern/ Multiplikatoren zum Thema Projektmanagement</li> <li>➤ Zielsetzung zur Kulturentwicklung in 1 bis 3 Jahren</li> <li>➤ Gestaltung von Entwicklungsprozessen im Unternehmen</li> <li>➤ Verbündete bzw. Herausforderer in dieser Frage</li> </ul>
Wie finde ich die richtige Projektleitung?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anforderungsprofil/ Qualitätsstandards</li> <li>➤ Zielsetzung an die Projektleitung</li> <li>➤ Besetzungsprozesse</li> <li>➤ Verträglichkeit der Anforderungen mit der Unternehmenskultur</li> <li>➤ notwendige Lernprozesse der Unternehmung in dieser Frage</li> <li>➤ eigene Lernprozesse zu diesem Thema</li> </ul>
Wie muss ein richtiger Projektauftrag aussehen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Grundsätze der Projektbeauftragung</li> <li>➤ Rolle des Auftraggebers</li> <li>➤ Rahmenbedingungen der Unternehmung</li> <li>➤ Schriftliche Standards, Tools</li> <li>➤ Kick - off Meeting Gestaltung</li> <li>➤ Wer ist zu beteiligen/ zu informieren</li> <li>➤ Gesprächsführung Auftraggeber - Projektleitung</li> <li>➤ Vertrauen vs. Controlling/ Monitoring</li> </ul>
Wie kontrolliere ich den Projektverlauf?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Grundsätze von Kontrolle und Controlling</li> <li>➤ Aspekte der bestehenden Unternehmenskultur</li> <li>➤ Entwicklungsabsichten bezüglich der Unternehmenskultur</li> <li>➤ Geeignete Controlling-Instrumente/Tools und -prozesse</li> <li>➤ Kraftfeldanalyse (hemmende und fördernde Faktoren zur Erreichung der Projektziele)</li> <li>➤ Vorwarnsysteme/Risikomanagement im Projekt</li> <li>➤ Regelmäßige Review-Meetings (AG – PL)</li> </ul>
Was kann ich als Projektergebnis erwarten?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anforderungen an die Zielsetzung (magisches Dreieck)</li> <li>➤ Lernprozesse auf individueller und Unternehmensebene</li> <li>➤ Erfolgsfaktorenanalyse/ kritische Reflexion am Projektende</li> <li>➤ Nutzen und Ertrag der „Investition“</li> </ul>
Wie setze ich mich in der Unternehmung mit meinen Projektzielen durch?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Strategie-Arbeit/Entwicklung</li> <li>➤ Kommunikations-Strategien</li> <li>➤ Pflege der Kommunikationslinien</li> <li>➤ Stakeholder-Management</li> </ul>

Fragen der **Projektleitung**

 Auswahl möglicher **Arbeitsansätze** im Coaching

Was muss ich klären um ein Projekt gut zu übernehmen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Klärung des Projektstatus → in welcher der 4 Phasen befindet sich das Projekt</li> <li>➤ Was ist festgelegt – was kann ich gestalten/ mitgestalten?</li> <li>➤ Bedingungen im magischen Dreieck</li> <li>➤ Risikoanalysen (inhaltlich, sozial, prozessual, Rahmenbedingungen)</li> <li>➤ mein Kompetenzrahmen</li> </ul>
Was ist als Projektleitung in der Vorphase besonders zu beachten?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Projektideenentwicklung</li> <li>➤ Promotoren</li> <li>➤ Kräftefeld (pro/contra) zum Projektthema</li> <li>➤ Risikoanalysen</li> <li>➤ Machbarkeitseinschätzung i.S. „Magisches Dreieck“</li> </ul>
Wie muss ein richtiger Projektauftrag aussehen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Grundsätze der Projektbeauftragung</li> <li>➤ Stimmiges „Magisches Dreieck“, Ressourcensicherung/Ressourcenabstellung aus der Linie</li> <li>➤ Ergebnisse der Arbeiten aus der Projektvorphase</li> <li>➤ Rolle der Projektleitung</li> <li>➤ Rahmenbedingungen der Unternehmung</li> <li>➤ Schriftliche Standards</li> <li>➤ Gestaltung des Kick - off Meeting</li> <li>➤ Wer ist zu beteiligen</li> <li>➤ Gesprächsführung/Moderation</li> <li>➤ Vertrauen vs. Controlling/ Monitoring</li> </ul>
Wie kontrolliere ich den Projektverlauf?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Grundsätze von Kontrolle und Controlling</li> <li>➤ Bestehende Unternehmenskultur</li> <li>➤ Unternehmenscontrolling vs. Projektcontrolling</li> <li>➤ Entwicklungsabsichten bezüglich der Unternehmenskultur</li> <li>➤ Geeignete Controllinginstrumente und -prozesse</li> <li>➤ Vorwarnsysteme</li> </ul>
Was kann ich als Projektergebnis erwarten?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anforderungen an inhaltliche Zielsetzung (magische Dreieck)</li> <li>➤ Lernprozesse auf individueller und Unternehmens-ebene</li> <li>➤ persönliche Nutzen aus dem Projekt</li> </ul>
Wie kann ich ein wirksames Projektteam entwickeln?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ (moderierte) Teamstartklausur</li> <li>➤ laufende Teamsitzungen</li> <li>➤ Delegation und Controlling, Arbeitsteiligkeit fördern</li> <li>➤ soziale Probleme aufgreifen und bearbeiten</li> <li>➤ Anerkennung und Erfolgsbeteiligung (z.B. durch nach außen sichtbar werden) der Teammitglieder</li> </ul>

Fragen des **Projektteams**

 Auswahl möglicher **Arbeitsansätze** im Coaching

Wie können wir rasch zu guten Entscheidungen finden?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entscheidungs- und Problemlösungsmodelle einführen</li> <li>➤ Teamfähigkeit erhöhen</li> <li>➤ TZI Modell leben</li> </ul>
Wie können wir auf bestimmte Handlungen des Projektfeldes reagieren?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kontaktpflege zum „Projektfeld“</li> <li>➤ Rollenabsprache</li> <li>➤ Positionsklärung Projekt – Linie - Projektkunde</li> </ul>
Wie können wir unsere Arbeitsfähigkeit verbessern?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entscheidungs- und Problemlösungsmodelle einführen</li> <li>➤ Teamfähigkeit erhöhen</li> <li>➤ Beziehungsarbeit</li> <li>➤ Berücksichtigung der Mitarbeiter-Potentiale bei Arbeitspaketvergabe</li> <li>➤ Wertschätzung/ Anerkennung</li> </ul>
Wie können wir uns als Team besser präsentieren?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Projektmarketing</li> <li>➤ Rollenklärung</li> <li>➤ Identität zum Projekt/ –ziel entwickeln</li> <li>➤ Teamqualität permanent weiterentwickeln</li> </ul>
Wie können wir einen Konflikt im Team lösen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Konfliktmoderation und -mediation</li> <li>➤ Entscheidungen klarer kommunizieren</li> <li>➤ Delegationskontinuum klarer leben</li> <li>➤ Selbstverantwortung der Projektbeteiligten als Basisprinzip</li> </ul>
Wie können wir einen Konflikt vom Projekt zum Projektfeld lösen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Konfliktmoderation und -mediation</li> <li>➤ Auftragsklärung</li> <li>➤ Kompetenzklärung</li> </ul>
Wie können wir Unklarheiten, offene Punkte mit dem Auftraggeber/ Projektleiter klären?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Auftragsklärung (klarer, aktueller schriftlicher Projektauftrag)</li> <li>➤ K.U.S. (klar – unklar - strittig Matrix) Methode einsetzen</li> <li>➤ Projektplanung</li> <li>➤ Projektsteuerung/ -monitoring</li> </ul>
Wie können wir unsere Grenzen erkennen und akzeptieren?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kompetenzen klären</li> <li>➤ Differenzieren: was machbar – was nicht</li> <li>➤ Erfolgsfaktoren klären</li> <li>➤ Eigene Entwicklung reflektieren</li> <li>➤ Kontakte und Kommunikation im Projektfeld aktiv pflegen</li> </ul>
Wie schließen wir ein Projekt gut ab?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Abschlussmeeting (Spiegelbild zu Kick-off und Teamstartklausur)</li> <li>➤ Potentialeinschätzung/ -feedback</li> <li>➤ Wie werden Projekterfahrungen der jeweiligen Führungskraft sichtbar gemacht (MAG/MbO)</li> <li>➤ Abklärung des weiteren Weges bei längerer und hoher Abstellung an Projekte (länger 1Jahr und über 50% )</li> <li>➤ Kommunikation der Projekterfolge im Haus und Extern</li> </ul>