9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Konzeption
Onboard-Coaching | **S 20**

Spotlight
Coaching-Praxis und Wissenschaft | **S 35**

Philosophie/Ethik
Vorstandsbezüge | **S 52**

Wenn die Zeit für eine gute Idee gekommen ist, darf man nicht zaudern

Christopher Rauen im Interview | **S 12**

Ausgabe 1|2013
www.coaching-magazin.de
D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €

Ohne formale Weisungsbefugnis machtlos?

Wie Projektmanager durch Coaching handlungs- und durchsetzungsfähiger werden.

Von Dr. Klaus Wagenhals

Die Arbeit an Projekten gewinnt in Unternehmen stetig an Bedeutung. Eine besondere Herausforderung hierbei liegt in der Führung eines solchen Projekts und -teams durch den Projektmanager – insbesondere, wenn das Projekt international ausgerichtet ist: Der Projektmanager muss hier nicht nur die Interessen des Unternehmens und kulturelle Eigenheiten unter einen Hut bringen, sondern sich in diesem komplexen Umfeld als Führungsperson behaupten. Ein schwieriges Unterfangen, bei dem Coaching den Weg ebnen kann.

1. Wie der Klient zum Coach kam

Ein Projektmanager, der grade seine Stelle gewechselt und in einer französischen IT-Firma die Funktion des Projektkoordinators übernommen hat, wird von seinem Chef beauftragt, sich um eine Reihe von IT-Projekten, die durch Projektteams in einigen osteuropäischen Ländern (u.a. in Rumänien) bearbeitet werden, zu kümmern. Dabei heißt „kümmern":

» Aufbau und Stabilisierung einer funktionierenden Projektstruktur (d.h. teilweise mit mehreren Projektteams) in den genannten Ländern,
» Beratung beim Umgang mit den dort tätigen Spezialisten sowie mit den regionalen Geschäftsführungen,
» Anregung zum Austausch zwischen den Projektmanagern und Vermittlung, wo sie stehen und welche Daten sie liefern müssen, um vergleichbar zu sein.

Seine Aufgaben sind darüber hinaus die Zusammenstellung der Projektergebnisse sowohl für seinen (deutschen) Chef, als auch für die (französische) Firmenzentrale (Reporting) und die Rückmeldung entsprechender Vorgaben an die jeweiligen Projekte.

Erwartet wird also die erfolgreiche Bearbeitung der vielfältigen Schnittstellen und selbstbewusstes und wirkungsvolles Handeln als Projektkoordinator in verzwickten Strukturen mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturen ohne dabei formal in der Personalverantwortung zu stehen.

Die Veränderungswünsche des Klienten

Der Klient kommt zum Coach, weil er selbst erkannt hat, dass seine häufigen Firmenwechsel damit zu tun haben, dass er immer wieder in für ihn schwierige Situationen bzw. Konstellationen hineingeraten ist. Zwar hatte er eigentlich einen guten Draht zu seinen Projektmitarbeitern, aber er empfand sich als *nicht professionell* in der Wahrnahme der verschiedenen geforderten Rollen und als *nicht genügend analytisch und konfliktfähig*, um die Anforderungen eines Projektkoordinators erfolgreich und für sich selbst zufriedenstellend auszufüllen. Insofern entwickelte er im Gespräch mit dem Coach folgende Ziele:

» Ich will meine vielfältigen Rollen klarer definieren und besser ausfüllen.
» Ich will professioneller mit den neuen Anforderungen umgehen können.
» Ich will einerseits die Aufträge der Geschäftsleitung gut umsetzen, aber andererseits auch die regionalen und hierarchischen Gegebenheiten besser berücksichtigen und konfliktfähiger sein, um den passenden Gestaltungsspielraum herstellen und auch wirklich ausfüllen zu können.

2. Projekte in ihrem Kontext

Projekte sind eine besondere Organisationsform innerhalb eines Unternehmens: Sie werden charakterisiert durch zeitlich begrenztes Zusammenkommen von ausgewählten Spezialisten verschiedener Abteilungen, um ein mehr oder weniger konkret definiertes Vorhaben in einer bestimmten Zeitspanne mit einem bestimmten Budget in einer für den Kontext akzeptablen Qualität zu verwirklichen. Seit einigen Jahren ist zu beobachten, dass die Anzahl von Projekten stark gestiegen ist und wie dominant diese Organisationsform von Arbeit dadurch gegenüber der klassischen Linien-Organisation in vielen Unternehmen geworden ist. Diese Tatsache erzeugt Konsequenzen, die sich in Form von Rollenansprüchen und Aufgaben an die Projektführung niederschlagen:

» Es gibt viele Projektmitarbeiter, die Vorgesetzte in der Linie haben – denen gegenüber der Projektmanager also formal nicht weisungsbefugt ist; oft gibt es in einer Matrix-Organisation (vor allem bei großen Unternehmen weit verbreitet) noch einen Projekt-Mitarbeiter-Pool, der von einem eigenen Teamleiter verwaltet wird – was die Situation nicht einfacher macht.
» Es gibt mindestens so viele Schnittstellen des Projekts nach innen (in die Organisation) und nach außen (z.B. zu den Zulieferern), wie es Beteiligte im (erweiterten) Projektteam gibt. Damit hat man es als Projektmanager mit einer mit der Komplexität des Projektgegenstandes wachsenden Zahl von sogenannten „Stakeholdern" zu tun (Stakeholder sind Personen oder Institutionen, die vom Projekt tangiert sind und Interessen entweder am Projekt selbst oder an seinen (möglichen) Ergebnissen haben).

Rollen und Aufgaben des Projektmanagers

Daraus ergeben sich für den Projektmanager folgende Rollen und Aufgaben:

» Klarheit über seine Führungs- und Teamrollen zu bekommen unter Berücksichtigung, dass er ggf. nicht der formale Chef der Projektmitarbeiter ist, sie aber dennoch zu einem Ziel, zur motivierten Übernahme von Aufgaben und zu einer guten Zusammenarbeit im Team bringen muss.
» Klarheit über sein Verhältnis zu den Chefs seiner Projektmitarbeiter und eine gute Pflege dieses Verhältnisses bis hin zur Definition von Spielregeln, Prozessen (z.B. Einsatz-Procedere, Umgang mit unterschiedlichen Prioritäten/Konflikten).
» Klarheit über die Rollen und das Konzept, mit deren Hilfe er die erwähnten Schnittstellen – das damit verbundene soziale Netz, das sich ständig in Bewegung befindet und vielerlei Verbindungen untereinander hat – sauber analysieren, Folgen abschätzen und Eingriffsnotwendigkeiten im Griff behalten kann, um so das Stör- oder Förderpotenzial für das Projekt einschätzen und beeinflussen zu können.

Damit haben wir eine wesentliche Quelle der zunehmenden Komplexität und gleichzeitig Risikofaktoren von Projekten erfasst: es geht um *„Machtverhältnisse"* (oder Mikropolitik), womit Projektmanager häufig am liebsten nichts zu tun haben wollen.

Für den hier Fall-gebenden Projektmanager ist also nicht nur herausfordernd, sich seine vielfältigen Schnittstellen und unterschiedlichen Personengruppen, die er bedienen muss (und die ihrerseits unterschiedlich eingebunden sind und unterschiedliche Interessen haben können), klar zu machen; ebenso gilt es zu klären, wie er die verschiedenen Einzelinteressen der Projektmitarbeiter im Zusammenspiel mit den regionalen Chefs so „unter einen

Hut“ bekommt, dass die Projekte im Sinne der Kunden möglichst reibungslos laufen. Die eigentliche Schwierigkeit liegt demzufolge im *adäquaten Umgang* – gerade auch im Verhältnis zu anderen Kulturen – mit diesen vielfältigen, manchmal auch nicht offen kommunizierten Hierarchie- und Interessen-Vertretern.

Das „Werkzeug“ des Projektmanagers

Was benötigt der Projektmanager, um einerseits eine saubere Analyse seines Kontextes bewerkstelligen zu können und um andererseits sich möglichst hilfreiche Instrumente und Verhaltensweisen anzueignen, um diesen Umgang, dieses Beziehungsmanagement professionell gestalten zu können?

Sehr hilfreich ist zunächst ein „ganzheitlicher“, ein „Struktur-“ oder „Vernetzungs-Blick“, um entsprechende Konstellationen zu erkennen. Weiterhin ist eine entwickelte Form der Wahrnehmung und Fragetechnik nötig, um in diesen Konstellationen „lesen“ zu können. Hierfür gibt es mehrere empfehlenswerte Verfahren, die man auch im Einzel-Coaching gewinnbringend anwenden kann:

1. Die grafische Aufbereitung der Stakeholder-Gruppen unter den Gesichtspunkten „wer hat welche Interessen an dem Projekt bzw. dem Projektergebnis?“, „wie stehen die Personen/Institutionen miteinander im Verhältnis – und welche Folgen kann das für das Projekt haben?“. Mit Hilfe des *Kommunigramms* (s. Abb.) den Klienten darstellen lassen, wie seiner Einschätzung nach die Kommunikation zwischen diesen „Stakeholdern“ läuft. Dies sollte man natürlich auch für die „äußeren Interessengruppen“ (also Kunden, Zulieferer usw.) durchführen und sich dabei klarmachen, wer wie zum Projekt steht und welchen „positiven/neutralen/negativen Einfluss“ er/sie hat/haben kann – was dann auch wieder mit Macht zu tun hat. Für ein Projekt ist es manchmal überlebenswichtig, zu wissen, wo die wichtigsten Einflusskräfte sitzen und was man tun muss, um sie „bei Laune“ zu halten.

2. Eine weitere Möglichkeit, derartige Konstellationen sichtbar zu machen, sind kleine Aufstellungen im Raum mittels Stühlen, Klötzchen oder beschriebener Karten – hiermit ist eventuell die innere Dynamik und Ambivalenz der Stakeholder noch besser abbildbar.

Theoretische Grundlagen

Die „theoretische Brille“, mit der man auf derartige Konstellationen schauen sollte, wird u.a. geprägt von den Ausarbeitungen von Neuberger (2006) zu Mikropolitik und Moral in Organisationen, von Kerzner (1998) zu Macht in Projekten und von Horn & Brick (2001) zu den (verborgenen) Netzwerken der Macht. Dabei ist für Projektmanager wichtig, sich klar zu werden, wie sie ihre Führungsrolle definieren und auf welche Art sie die darin liegende Macht ausüben wollen: Wenn es für Führungskräfte um die Beeinflussung von Menschen zur Zielerreichung über Kommunikation oder Handlung geht – was die grundsätzliche Definition von Führung ist –, dann stellt sich die Frage, ob dies nach dem eher „klassischen Modell“ gehen soll, nach dem Machtausübung über die Nutzung von Informationen, Incentives/Belohnung und Druck erfolgt, oder ob eher ein „demokratisches Führungsverhalten“, das z.B. über das Wecken von Begeisterung und die Eröffnung von Spielräumen und der Möglichkeit kreativer Problemlösungen Wirkung erzielt, gewünscht ist. Und ob das Letztere überhaupt geht, wenn man in Rechnung stellt, dass die rumänische Kultur z.B. eher davon ausgeht, dass Führung sehr klar und autoritär auftritt (Hofstede, 2001).

Insofern ist die systemische Fragetechnik für den Coach eine wichtige Ergänzung mit deren Hilfe der Klient z.B. seine inneren Bilder, seine Denkhemmungen oder Widersprüche usw. erkunden und seine Potenziale im Hinblick auf die produktive Auseinandersetzung mit diesen Konstellationen entdecken kann. Über deren Anwendung im Coaching lernt der Klient, derartige Fragen auch gegenüber seinen Chefs, den örtlichen Projektmanagern oder anderen Stakeholdern mit Erkenntnis- und Erfahrungsgewinn einzusetzen.

3. Vertiefung der Rollenanalyse mittels Persönlichkeitstest

Wenn es darum geht einen derartigen Auftrag zu bearbeiten, dann spielt natürlich neben dem Kontext, den Strukturen, den Kulturen, in denen der Klient agiert, seine Persönlichkeit eine wesentliche Rolle: Was bringt er mit im Hinblick auf die Ausfüllung der Rollenaspekte eines Projektkoordinators, welche Rollen machen ihm vielleicht Probleme und wie „tickt“ er als Persönlichkeit? Wir analysieren im Coaching beides mit Erlaubnis des Klienten: Wir wenden den Daniels-Test zur Erhebung der

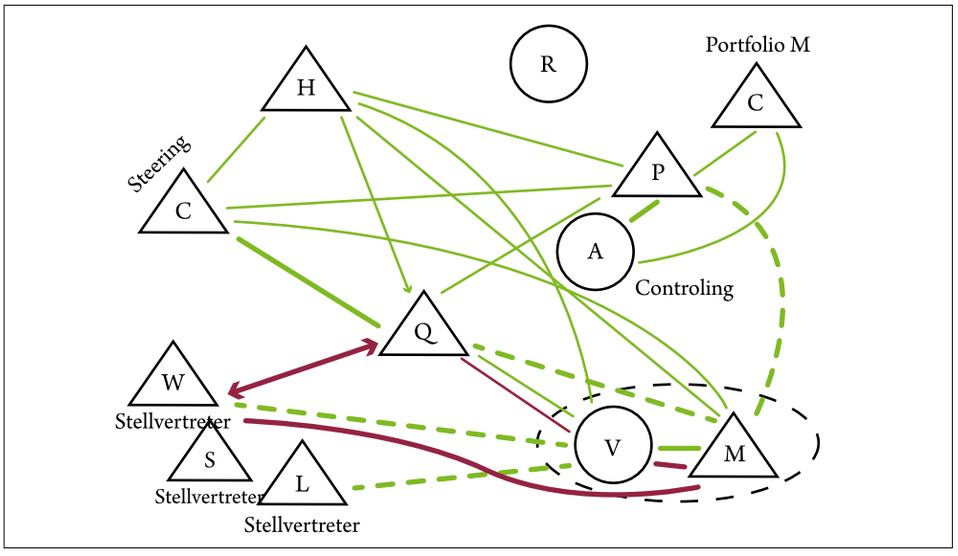

Abb.: Kommunigramm: Dreieck = Mann, Kreis = Frau, Linie = Kommunikationsstrang, je stärker die Linie, desto besser wird kommuniziert.

Typen nach dem Enneagramm (Palmer, 2000) an und überprüfen die vorhandenen und nötigen Rollenaspekte im Hinblick auf Passung zur Person und zur Situation und im Hinblick auf den Grad der Ausfüllung. Hierfür hat sich der Zugang mittels des sehr vielseitigen und die emotionalen Aspekte einbeziehenden Verfahrens von Moreno (1988) bewährt.

Im vorliegenden Fall stellte sich nach dem Daniels-Test heraus, dass der Klient eine 9 (genannt: der Mediator) auf der Typenskala zu sein scheint: Das bedeutet im Hinblick auf die Auseinandersetzung mit den Rollenanforderungen und mit Macht-/Interessen-Konstellationen keine leichte Aufgabe für den Klienten. Eine 9 tendiert nämlich dazu, von ihrer inneren Motivation her möglichst alle Leute zu hören, es möglichst allen recht zu machen, den Ausgleich zu suchen und Konflikte möglichst zu vermeiden. Bei der Rollenklärung stellte sich dann heraus, dass er sich stark und gut aufgestellt fühlt in den Rollen „Zuhörer/Einfühler", „Anleiter", „Koordinator", „Prozessgestalter" – nicht so gut scheint es zu klappen mit den Rollen „Controller", „Konfliktgestalter", „klarer Kommunikator" u.ä. Außerdem wurde deutlich, dass es vielfältige und teilweise widersprüchliche Rollenerwartungen von Seiten der Chefs in Frankreich, der regionalen Geschäftsführung sowie den dort agierenden Projektleitern gab.

4. Der Coaching-Prozess

Im Coaching-Prozess selbst wurde nach dem ©*GROW-Modell von Whitmore* (2002) verfahren: In der ersten Sitzung stand die Präzisierung der oben genannten Ziele im Vordergrund. Dabei verstärkte sich das Interesse des Klienten, konfliktfähiger in den bestehenden Konstellationen zu werden und nützliche Ansatzpunkte zu finden für seine Interventionen im System. Danach wurden in jeweils zwei Doppelsitzungen die unter den Kapiteln 2. und 3. benannten und erläuterten Analyseverfahren durchgeführt und danach erneut die Ziele abgesteckt.

In jeder Einheit wurde überprüft, wie weit der Klient bei der Verfolgung seiner Ziele gekommen ist (strukturiertes Reflektieren) und benannt, was gut gelungen ist und insofern stabilisiert werden kann und was Schwierigkeiten bereitete. Die Definition des jeweils *aktuellen Tagesziels (G=goal)* bzw. dessen Präzisierung wird meist mit den typischen systemischen Fragen und mit lebenden Skalen vorgenommen: Der Klient beschreibt das Ziel nach Maja Storch (2011) als Annäherungsziel, positioniert es im Raum und markiert, wo er im Moment auf dem Weg zum Ziel ist. An dieser Stelle werden Aspekte gesammelt, die der Klient auf dem Weg zum Ziel bereits als hilfreich erlebt hat. Diese werden dann später während der Bearbeitung in den Prozess einbezogen und als Ressourcen genutzt. Im nächsten Schritt werden *konkrete Beispiele für das Sichtbarwerden von Problemen beschrieben (R = Reality)* und über einen oder mehrere Perspektivenwechsel oder kleine Szenen verdeutlicht. Hieraus werden dann – unter Umständen ergänzt durch grafische Darstellungen oder kleine Übungssequenzen – *Handlungs-Optionen (O = Options)* mit Folgenabschätzungen entwickelt. Derartige Handlungs-Optionen werden dann im *Wrap-Up (= W)* zusammengefasst, ggf. konkretisiert und verabredet. Meist gibt der Coach eine Schlusseinschätzung, was in der jeweiligen Sitzung erreicht wurde und welche unterstützenden Elemente bei der Umsetzung helfen könnten. Mit dem Schlussfeedback zum Prozess endet die Sitzung.

Erkenntnisse für den Projektleiter – verdeutlicht an einem Beispiel

Der Klient hatte die Debatte mit einem Projektleiter in Rumänien geschildert, in der es um den problematischen Einsatz eines Externen ging. Sein Wunsch war es, verschiedene Varianten der Kommunikation auszuprobieren – wobei sich dann herausstellte, dass es verschiedene Aufgaben zu bearbeiten gilt: Aufgrund der Erkenntnis, dass es unterschiedliche Zuständigkeiten für den Einsatz von Externen und daher auch verschiedene Verträge und Vereinbarungen zum Procedere pro Region gab, nahm er sich vor, bei seinem Chef in Frankreich anzuregen, die Rollen dort zu klären, wer denn nun für den Externen-Einsatz verantwortlich zeichnet. Gleichzeitig stieß er eine Veränderung der Richtlinien zum Umgang mit bestimmten Situationen beim Einsatz von Externen an.

Zudem musste er aber auch direkt mit einigen Externen, die sich beschwert hatten, die aber auch unter Druck von Seiten des Kunden standen, sprechen, Themen bearbeiten und Probleme aus der Welt schaffen; dies wurde

Coachs gibt's wie Sand am Meer.
Solche. **Und solche.** ▶▶▶

TOP CONSULTANT ermittelt **die besten Coachs** und zeichnet diese aus. Fordern Sie kostenlose Informationen an!

Ansprechpartner Bernhard Graß
Telefon 07551 94986-38
E-Mail grass@compamedia.de
Internet www.top-consultant.de

probehalber in der Coaching-Sitzung durchgespielt und es hatte sich – unter Verwendung der Transaktions-Analyse von Berne (Gührs & Nowak, 1995) – gezeigt, dass er den Externen gegenüber ganz schnell in eine kommunikatorische „Schieflage" geriet (Eltern-Ich vs. störrisches-Kind-Ich), was dann oft zu einer unbefriedigenden Situation geführt hatte. Nach mehrmaligem Üben hatte er sich Formulierungen erarbeitet, die zu einem akzeptablen Commitment mit den Betroffenen für die Zukunft und zu einer Entspannung im Projekt führten.

Der Nutzen des Coaching

Der Nutzen des Coachings machte sich für den Klienten bereits nach den ersten Sitzungen daran fest, dass er in verschiedenen Gesprächen Klärungen bezüglich Rollenerwartungen erreicht hatte und sich auf den Weg machte, bei seinen Aktivitäten die bestehenden Machtkonstellationen schon im Vorfeld zu analysieren, um dann angemessen handeln zu können bzw. sich zu behaupten. Komplizierter geworden ist allerdings das Verhältnis zu den regionalen Geschäftsführern, weil sie jetzt mit einem Projektkoordinator kooperieren müssen, der nicht alles, was ihre Projektteams tun und wollen, abnimmt. Für eine 9 nach dem Enneagramm agiert der Klient aber schon spürbar entspannter und es wird geübt, nahende Konflikte vorherzusehen und Verhaltensalternativen zu erproben, mit denen der Klient sich wohl fühlt und Erfolg haben kann in diesem nicht einfachen Umfeld.

Literatur

» **Gührs, Manfred & Nowak, Claus (1995)**. Das konstruktive Gespräch. Meezen: Verlag Christa Limmer.
» **Hofstede, Geert (2001)**. Lokales Denken, globales Handeln. München: DTV.
» **Horn, Klaus-Peter & Brick, Regine (2001)**. Das verborgene Netzwerk der Macht. Offenbach: Gabal.
» **Kerzner, Harold (1998)**. Project Management. New York: Wiley.
» **Moreno, Jacob L. (1988)**. Gruppenpsychotherapie und Psychodrama. Stuttgart: Thieme.
» **Neuberger, Oswald (2006)**. Mikropolitik und Moral in Organisationen. Stuttgart: UTB.
» **Palmer, Helen (2000)**. Das Enneagramm – sich selbst und andere verstehen lernen. München: Knaur.
» **Storch, Maja (2011)**. Das Geheimnis kluger Entscheidungen. München: Piper.
» **Whitmore, John (2002)**. Coaching for Performance. London: Nicholas Brealy Publishing.

Der Autor

Foto: privat

Dr. Klaus Wagenhals, Organisations-Psychologe und Industrie-Soziologe, nach mehrjähriger Arbeit in der Forschung wurde er zum IT- und Organisationsberater in einer mittelständischen Beratungsagentur, deren Geschäftsführer er bis 1998 war. Seitdem selbständiger Begleiter von Change-Prozessen und Projektteams sowie Coach für mittlere Führungskräfte/ Projektmanager und akkreditierter Trainer für die PM-Consultant-Weiterbildung der GPM. Er managt ein Netz hochqualifizierter Berater unter dem Label metisleadership und beteiligt sich an der Weiterentwicklung des PM.
kw@metisleadership.com

Das Coaching Magazin im Abo

Praxis erleben | Wissen erweitern

Das Coaching-Magazin wendet sich an Coaches, Personalentwickler und Einkäufer in Unternehmen, an Ausbildungsinstitute und potenzielle Coaching-Klienten. Das redaktionelle Ziel ist es, dem Leser eine hochwertige Mixtur aus Szene-Informationen, Hintergründen, Konzepten, Portraits, Praxiserfahrungen, handfesten Tools und einem Schuss Humor anzubieten. Dabei ist der Redaktion wichtig, inhaltlich wirklich auf das Coaching als professionelle Dienstleistung fokussiert zu sein und nicht schon jedes kleine Kunststückchen aus dem Kommunikationstraining in Verbindung mit modischen Lifestyle-Themen zum Coaching hochzustilisieren.

– Heftpreis –

Das Einzelheft kostet innerhalb Deutschland 12,80 €
(EU + Schweiz: 15,80 €; Welt: 18,80 €)
inkl. 7% USt. zzgl. Versandkosten

Mediadaten: *www.coaching-magazin.de/mediadaten*

– Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

Innerhalb Deutschland: 49,80 €
(EU + Schweiz: 59,80 €; Welt: 69,80 €)

Studenten: 29,80 €
(EU + Schweiz: 34,80 €; Welt: 39,80 €)

Business-Mitglied RAUEN-Datenbank: 29,80 €
(EU + Schweiz: 34,80 €)

(jeweils versandkostenfrei und inkl. 7% USt.)

Jetzt das Abo online bestellen: *www.coaching-magazin.de/abo*