

## Zeit für Veränderung – Coaching für Projektleiter

**Projektleiter stehen vielfältigen Anforderungen gegenüber: Sie sollen hochgesteckte Ziele mit knappen personellen und finanziellen Ressourcen erreichen. Sie müssen Mitarbeiter führen, ohne deren direkter Vorgesetzter zu sein. Sie sollen fachlich versiert sein, obwohl sie sich nicht in jedem Thema auskennen. Sie sollen ansprechbar sein für Auftraggeber, Kunden, Teammitglieder. Und immer drängt die Zeit.**

In diesem Spannungsfeld mit hohen Anforderungen hilft ein Projektleiter-Coaching, das innere Lot zu finden und professionell zu agieren. Im Coaching wird das Verhalten in schwierigen Situationen kritisch überprüft, neue Strategien werden erprobt und integriert. Gleichzeitig eröffnet ein Coaching die Chance auf eine klare Sicht der eigenen Potentiale, auf unbewusste Selbstbeschränkungen und auf die eigene Persönlichkeit.

Das Wort Coaching enthält in seinem Wortstamm „coach“ – die Kutsche. Wenn man bedenkt, dass Coaching immer in Entwicklungs- oder Veränderungsprozessen genutzt wird, ist dieses Bild sehr treffend. Wie ein Kutscher holt der Coach den Projektleiter am individuellen Startpunkt mit dem passenden Gefährt ab. Aber der Projektleiter sitzt nicht passiv in der Kutsche, sein Platz ist auf dem Kutschbock. Dort hat er die Zügel fest in der Hand. Der Coach gibt ihm Tipps und Feedback, um sicherer im Umgang mit seinen Aufgaben zu werden und die Kutsche, also das Projekt, an das im Vorfeld vereinbarte Ziel zu bringen.

### Wann passt Coaching?

Der Einsatz von Coaching ist vielfältig: Zur Unterstützung bei großen Projekten, bei der Vorbereitung auf eine Entsendung ins Ausland, bei der Überführung eines traditionell-hierarchischen Unternehmens zu einer agilen Kultur, bei einer Teamentwicklung, bei der Einführung eines schlagkräftigen Projektportfolio Managements oder bei Retrospektiven von Scrum-Teams. Die Aufgaben unserer (Agile) Coaches sind so zahlreich und unterschiedlich wie die Branchen und Länder, in denen sie tätig sind.

### Wie geht Coaching?

Wichtig sind vereinbarte, klare Ziele des Coachings. Gemeinsam mit dem Projektleiter legen wir einen passenden Rhythmus für die Coaching-Gespräche fest. Diese dauern zwischen ein und vier Stunden. Oft sind es gemeinsame Treffen, Coaching geht auch telefonisch oder als virtuelle Besprechung. Und ganz wichtig: Ein Coaching-Gespräch ist immer vertraulich.



Bei einem internationalen Kunden der Pharmaindustrie wurden beispielsweise zweistündige Coachings im 2-Wochen-Rhythmus als Herzstück des Veränderungsprozesses definiert.

Individuell gehen wir während des Coachings auf den Erfahrungsstand und auf aktuelle Fragen des Projektleiters ein. So klären wir in jedem Gespräch die anliegenden Themen und suchen nach Lösungen und Alternativen für schwierige Situationen.

Wir stellen bei Bedarf auch eigene Erfahrungen zur Verfügung und geben ein klares Statement dazu ab, was wir von bestimmten Vorgehensweisen halten und wie Alternativen aussehen können. Wir helfen bei der Auswahl der Methoden und Vorgehensweisen und geben neue Impulse. Susanne Schmid hat bei einem tschechischen Pharma-Unternehmen Lösungen über 7 Monate systematisch und bedarfsorientiert weiter entwickelt. Die Hauptsprache bei diesem Coaching-Auftrag war Englisch,

manchmal wurden Übersetzer hinzugezogen. Bei ihrer Arbeit hat die Diplom-Psychologin sowohl die Landeskultur als auch die Unterschiede zur deutschen Arbeitsweise intensiv berücksichtigt.

Nach der anfänglichen Analysephase über alle Ebenen bis tief in die Produktion hinein, wurden schon nach knapp 2-3 Monaten im Coaching große Erfolge erzielt. Inzwischen ist die Übergangsphase zur neuen Leitung abgeschlossen und wir schauen auf einen gelungenen Change-Prozess: Das Unternehmen hat sich autonom aufgestellt und etabliert. Die Führungskräfte haben Selbstbewusstsein und Entscheidungskraft entwickelt, sich von der deutschen Muttergesellschaft emanzipiert und die Zusammenarbeit neu und fruchtbar definiert. Mit einem empowerten System können nun sowohl das Unternehmen als auch die Mitarbeiter weiter wachsen.

Ein anderes Beispiel: Von der Führungsebene eines Maschinenbauers wurde Patrick Schmid als Coach für ein großes Produktentwicklungsprojekt beauftragt. Seine Aufgabe war es, den frisch gekürten Projektleiter bei seinem ersten großen Projekt zu unterstützen. Anfänglich ging es überwiegend um methodische Themen: Wie setze ich mein Projekt auf? Welche Prioritäten gibt es? Hab ich nichts Elementares übersehen? Im weiteren Verlauf des 9 Monate dauernden Coachings half



Patrick Schmid dem Projektleiter durch seine Sichtweise von außen, die Beziehungen und Prozesse im Projekt zu reflektieren und Widersprüche und Konflikte zu erkennen. Damit ermöglichte er zum Beispiel dem Projektleiter, hintergründige Zusammenhänge zu betrachten, die eigene Rolle kritisch zu reflektieren, sich der Komplexität bewusst zu werden und Ansatzpunkte für Lösungen zu finden. Der relativ kurze Abstand der 2-stündigen Coaching-Sessions von anfangs 2 bis 4 Wochen wurde im Laufe der Zeit erweitert bis der Projektleiter die notwendige Kompetenzen hatte, das Projekt alleine zu leiten. Der Coach wird überflüssig. Und das ist auch so gewollt.

Durch erfolgreiche Projekte schnell notwendige Veränderungen herbeizuführen wird zum zentralen Wettbewerbsfaktor für Unternehmen. Bei einem Finanzdienstleister entschied die Führungskraft eine ganze Gruppe Junior-Projektleiter durch einen externen Coach möglichst schnell arbeitsfähig zu machen. Alle 4 Wochen gab es einen Coaching-Tag bei dem jeder Projektleiter individuell die Chance hatte, in seiner Stunde konkreten anstehenden Themen zu besprechen. Auf diese Weise gelang den Projektleitern sehr schnell ein erfolgreicher Start in ihrer neuen Rolle!

### **Coaching vs. Seminar?**

Unerfahrene Projektleiter in ihrer neuen Rolle zu coachen, wirkt positiv auf den Projekterfolg. Das haben Projekt-Coachings in vielen Unternehmen gezeigt. Dennoch bleibt es wichtig, Projektleiter umfassend in Projektmanagement-Methoden auszubilden und ihre Soft-Skills zu schulen. In einem begleitenden Coaching unterstützen wir die Teilnehmer individuell bei der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen und sichern so den Transfer der Seminarinhalte. Diese Kombination aus Präsenzseminar und Coaching hat beispielsweise Berthold Hümb's bei einem mittelständischen Software-Unternehmen als sehr gewinnbringend empfunden. Als Senior Coach konnte er konkrete Anliegen behandeln und gleichzeitig auf die Theorien aus dem Seminar verlinken. So wird aus dem Trainer ein „Troach“ (Trainer und Coach), der für maximale Nachhaltigkeit sorgt.

### **Wie finde ich den passenden Coach?**

Diese Frage ist nicht ganz einfach zu beantworten. Die Coaching-Branche ist sehr unübersichtlich. Mehr als 20 Coaching-Verbände in Deutschland bemühen sich zwar um Ausbildungsstandards. Doch auf einheitliche Gütekriterien konnten sich die Verbände bisher nicht einigen. Wir empfehlen nach folgenden Kriterien auszuwählen:

- ✓ Der Coach hat ausreichend Berufs- und Lebenserfahrung, am besten im passenden Bereich bzw. Branche
- ✓ Der Coach hat eine professionelle und fundierte Beratungs- oder Coaching-Ausbildung
- ✓ Der Coach lässt sich selbst coachen und bildet sich regelmäßig weiter
- ✓ Der Coach kann auf mehrere Methoden zurückgreifen und ist nicht nur auf eine fixiert
- ✓ Der Coach kann Referenzpersonen nennen, bei denen Sie sich informieren können.
- ✓ Abschluss eines Coaching-Vertrags, bei dem das Ziel definiert und die vorläufige Stundenzahl festgelegt wird. Bestandteil sollte auch eine Erfolgskontrolle sein.

Und ganz wichtig: Die Chemie zwischen Coach und Projektleiter muss stimmen. Denn wie bei jeder Beziehung ist dies neben der fachlichen Passung der wichtigste Erfolgsfaktor.

### **Wir unterstützen Sie!**

Suchen Sie in einem Projekt, einer Umorganisation oder Veränderung eine persönliche und vertrauensvolle Begleitung als Mensch und als Projektleiter?

Alle unsere Coaches sind fit im Projektmanagement und haben mehrjährige Coaching-Ausbildungen erfolgreich absolviert und gleichzeitig eigene langjährige Projekterfahrung. Sie arbeiten methodenübergreifend, ressourcenorientiert, wertschätzend und vertraulich. Wir sind stets an konstruktiven Lösungen interessiert und unterstützen Sie auf Ihrem Weg dorthin. [Kontaktieren Sie uns](#). Wir freuen uns auf Sie!