

mp SPIEGELBILDER

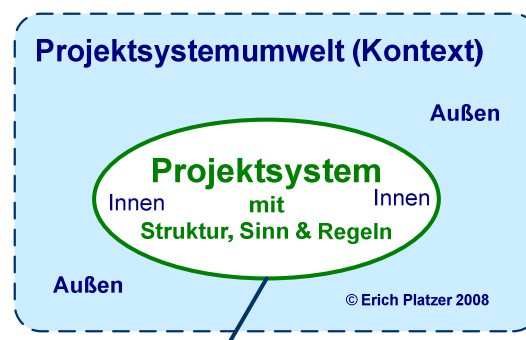
SYSTEMISCHER PROJEKT-COACH – EINE NEUE ROLLE IM INTERDISZIPLINÄREM SYNERGIEFELD VON FÜHRUNG UND COACHING

Wodurch entsteht der Bedarf für Coaching in projektorientierten Unternehmen, d.h. Unternehmen, deren Kerngeschäft die Wertschöpfung aus der Durchführung von Projekten bw. Wertschöpfung mit Hilfe von Projekten ist. Was sind die Herausforderungen für Coaches in diesen projektorientierten Unternehmen? Reichen hier allgemein-methodische Kompetenzen als Coach (Stichwort: Es handelt sich um Menschen mit Anliegen, Zielen und Rollen im beruflichen Umfeld) oder ist Projekt-Coaching ein Coaching-Feld mit spezifischen Charakteristiken im Kontext und im Prozess?

Ein Projekt wird konstruiert, um es leben zu lassen, erfolgreiche Ergebnisse (in time, in budget, in mensch) zu erzielen und „natürlich sterben“ zu lassen.

Was ist ein Projektssystem?

Betrachtet man Projekte als ein System so grenzt sich ein Projekt nach „Außen“ ab und definiert das „Innen“ durch Struktur, Sinn, Regeln, Subsysteme usw.



Projektsystemgrenze

Abbildung 1: System "Projekt"

Im Rahmen von zahlreichen Aktivitäten des Projektmanagements (Planung, Controlling, Marketing, Kommunikation) taucht immer wieder die Frage nach dem „Innen“ und „Außen“ eines Projektes auf.

Folgende Fragen können helfen, die Grenzen des Projektes und somit das System „Projekt“ klar zu definieren:

- ? Was gehört zum System Projekt? = „Innen“
- ? Was gehört nicht zum System Projekt? = „Außen“
- ? Wie strukturiert man das „Innen“ (Zeitliche, sachliche und soziale Projektstrukturen)
- ? Was gehört „nicht hinein“ = „beeinflusst aber von außen“ bzw. hat Interesse am Erfolg oder den Ergebnissen eines Projektes (Projektumwelt)
- ? Wie geht „man“ mit dem „Außen“ um (Marketing, Information, Pflege der Projektumwelten)

Wir können so folgende Begriffe einführen und in der Folge verwenden:

- Projektsystem für das „Innen“
- Projektsystemumwelt für das „Außen“, den Kontext und
- Projektsystemgrenze für die „Grenze“.

Im Sinne einer ersten Annäherung betrachtet der Autor in diesem Artikel „nur“ das Projektsystem, wissend, dass die Arbeit als Projekt-Coach auch die Projektsystemumwelt und die Projektsystemgrenze miteinbezieht.

Spezifische Charakteristiken eines Projektsystems sind z. B. :

- Projektstrukturen (organisatorischer, inhaltlicher, sozialer und zeitlicher Natur),
- eine spezifische Projekt(fremd)sprache,
- besondere Projektrollen mit zusätzlichen Verantwortungsbereichen, die sich aus der „Ko-Existenz eines Projektes“ zu einer bestehenden Linienorganisation ergeben,

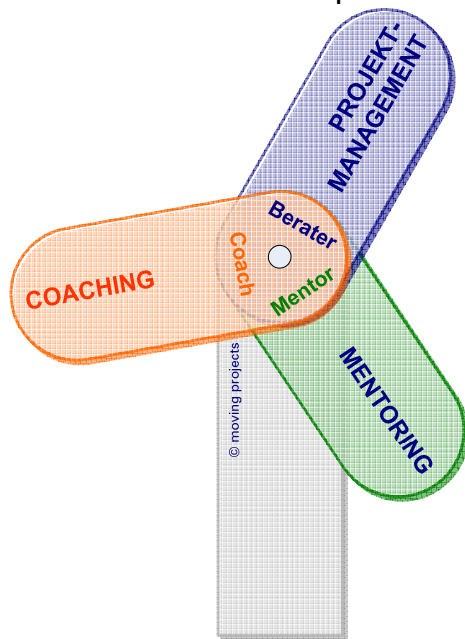
Für die Menschen als soziale Teilsysteme eines Projektsystems entstehen hier zusätzliche Dynamiken, die sich in deren Anliegen, Ziele und Lösungsidee widerspiegeln, z. B.

- in psychodynamische Wirklichkeitskonstruktionen („Bin ich Teil des Projektsystems - , wenn ja, wann wo, wie?“, „Was ist für mich der Sinn und Wert eines Projektes?“, „Wie sehe ich das Projekt?“,
- in „Rollenkonflikten und –ambivalenzen“ (ich als Projektleiterin, ich als Teammitarbeiter, ich als Führungskraft, usw.) und
- Zuständigkeits und Verantwortungskonflikte zwischen Linien- und Projektführungskräften (Abteilungsleitung vs. Projektauftraggeberschaft)
- Überforderung von Menschen in Projektführungsrollen in einem Arbeitsumfeld, das sich durch ausgeprägte Leistungsorientierung unter zeitlichem und ressourcenforderndem Erfolgsdruck kennzeichnet.

Ein Systemischer Projekt-Coach kennt die Dynamiken und Charakteristiken eines Projektsystems und seiner Umwelt. Die Beleuchtung der Kompetenzen und

Arbeitskontexte eines Systemischen Projekt-Coach ermöglicht es eine erfolgreiche, im Sinne hilfreich und unterschiedsbildender Arbeit, als Begleiter von Menschen in Projektsystemen. Auf jeden Fall agiert ein Systemischer Projekt-Coach in projektsystem-externen Rollen, die entweder von einem/einer MitarbeiterIn des projektorientierten Unternehmens oder einem externen Berater wahrgenommen werden kann.

Im Bereich der Kompetenzen ergibt sich die Synergie der interdisziplinären Vernetzung der Kern-Kompetenzfelder Coaching mit Projektmanagement erweitert um das Kompetenzfeld Mentoring.



Unter der Prämisse dieser interdisziplinären Kompetenzfelder, lassen sich drei Arbeitskontexte & Rollen (Kraeffelder) eines Systemischen Projekt-Coach abgrenzen und beschreiben:

Der Systemischer Projekt-Coach als "COACH" für FÜHRUNGSKRÄFTE einer Projektorganisation

- Unterstützung des Reflexions- und Lösungsfindungsprozesses
- Der Projektcoach als Coach agiert nicht als PM-BeraterIn
- Der Projektcoach als Coach bringt sein/ihr Experten-wissen (den eigenen „Erfahrungsrucksack“) in das Coaching-

Gespräch als Angebot für den Kunden ein

- Fokus im Coaching-Gespräch ist die Entwicklung einer für den Kunden passenden Lösung (mit seinen Ressourcen und Kompetenzen machbar, im Einklang mit den Erfahrungen des Kunden)
- Begleitung bei der Reflexion und dem Finden von neuen Lösungen und Perspektiven der Führungsrollen einer Projektorganisation und eines projektorientierten Unternehmens (ProjektleiterIn, ProjektauftraggeberIn, Projekt(kern)teammitglieder, Projektmanagement Office MitarbeiterInnen)

Der Systemische Projekt-Coach als "FACHLICH-METHODISCHE/R COACHING-LIKE PM-BERATERIn" für ein Projekt

- Der fachlich methodische Projekt-Coach unterstützt als "Externer" mit seinem Expertenwissen (seinem „Erfahrungsrucksack“) die Projektorganisation, meistens den/die ProjektleiterIn und/oder das gesamte Projektkernteam
- Der fachlich-methodische Projekt-Coach berät den/die ProjektleiterIn und das Projektkernteam sowie möglicherweise den Projektauftraggeber in der Gestaltung des Projektes

- Der fachlich-methodische Projekt-Coach agiert hauptsächlich „off-stage“, kann aber bei Bedarf eine beobachtende Rolle „on-stage“ (d.h. auf der „Projektbühne“ z. B. in Statussitzungen, Workshops ...) einnehmen
- Der fachlich-methodische Projekt-Coach erledigt nicht die Arbeit des Projektleiters und ersetzt damit diese Rolle auch nicht, sondern ist eine hilfreiche Stütze im Hintergrund für den/die ProjektleiterIn in der Gestaltung der Rolle

Der Systemische Projekt-Coach als „MENTORIn für die Menschen in den Projektführungsrollen“

- Allgemein bezeichnet das Wort "Mentor" die Rolle eines/einer Ratgebers/In oder erfahrenen Beraters/In, der die Entwicklung des Mentee fördert
- Mentoring hat als Fokus die persönliche Entwicklung des Menschen
- Im Unterschied zum Coach nimmt der/die MentorIn keine neutrale Position gegenüber der zu beratenden Person ein, sondern zeichnet sich durch besonderes Engagement aus
- Im Unterschied zum/zur PM-BeraterIn geht es um den Menschen hinter den Rollen und NICHT um das Projekt und das Projektumfeld
- Dabei kann der/die MentorIn hilfreich sein, z. B. als Motivator, „Seelsorger“, psychologisch-emotionaler Stabilisator.
- Der/die MentorIn kann dem/der ProjektleiterIn eine emotionale Unterstützung bieten, eine Reflexion der eigenen Rolle, eine emotionale Begleitung.
- Die gemeinsame Reflexion der Beziehungsdynamiken im beruflichen Umfeld, sowie die Unterstützung bei der Reflexion von persönlichen Werten & Sinndimensionen stärkt die Person des/der Projektleiters/In bei der Erfüllung des Projektauftrags

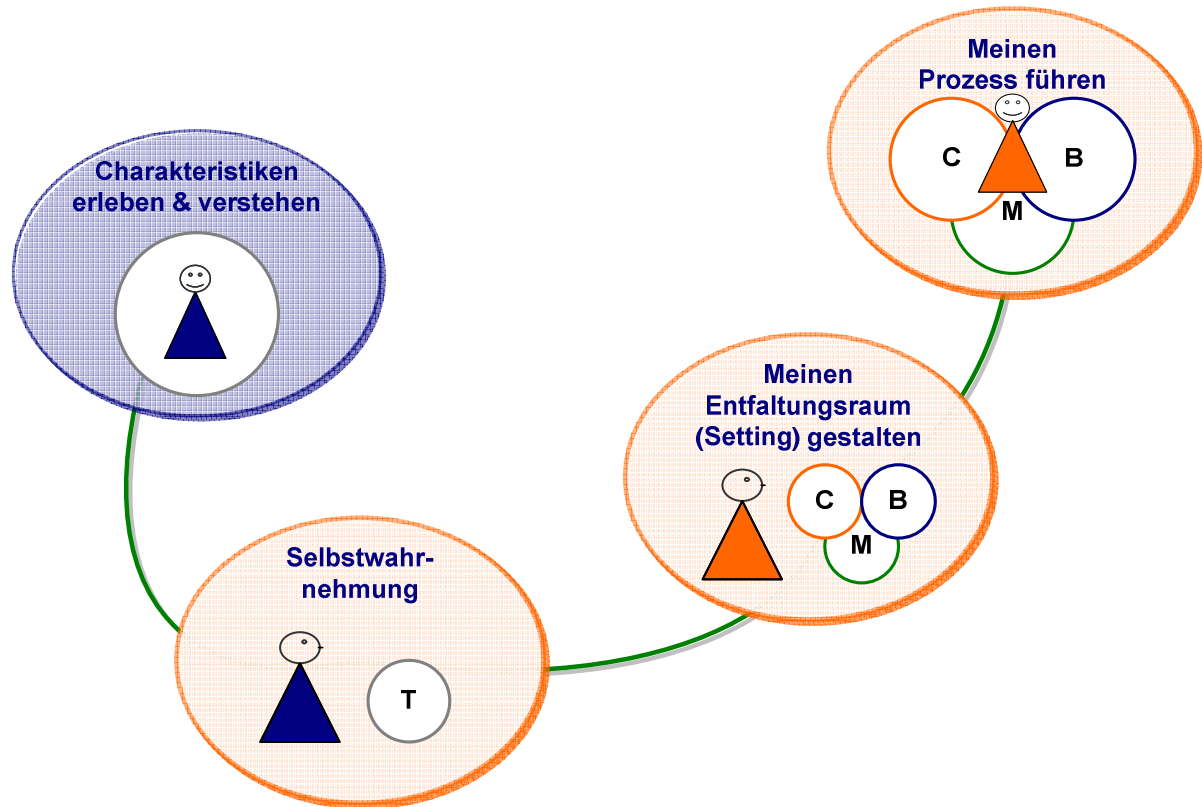
Jeder dieser Arbeitskontexte und Rollen bedarf der Berücksichtigung

- verschiedener Perspektiven (off-project-stage, on-project-stage),
- rollen-spezifischer Settings (PM-Beratung, Coaching von ProjektleiterInnen, Mentoring-Gespräch) und
- der Souveränität der Prozeßführung,

um eine erfolgreiche Unterstützung und Begleitung für den Kunden zu ermöglichen.

Andererseits ergeben sich Synergien in der kreativen und zum Teil innovativen Kombination von Methoden aus dem Coaching und Projektmanagement.

Was sind hilfreiche Entwicklungsschritte hin zu einem Systemischen Projekt-Coach und zu einem Projekt-Coach-Original?



Schritt 1) Es ist sehr hilfreich die Charakteristiken von Projektsystemen und den beteiligten sozialen Systemen selbst erleben zu können und ein Verständnis und Gefühl für die Dynamiken zu entwickeln.

Schritt 2) In einem weiteren Schritt ist es sinnvoll mit Hilfe von Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion den Einfluß von Charakteristiken von Projektsystemen auf sich persönlich zu betrachten (Welche Erfahrungen aus der Erziehung, Sozialisation, beruflichen Geschichten habe ich mit Projektsystemen und deren Charakteristiken? Was macht das mit mir? usw.)

Schritt 3) Diese Erkenntnisse bilden die Basis um Entfaltungsräume für den Kunden (Settings) gestalten zu können (Wie gestalte ich den Raum als Projekt-Coach in den möglichen Arbeitsfeldern als Coach, PM-BeraterIn oder MentorIn für meinen Kunden zur lösungsorientierten Arbeit zum Thema X?)

Schritt 4) Neben der Gestaltung des Settings ist es hilfreich, die originale Souveränität in der Prozeßführung zu erarbeiten und für sich zu definieren. („Wie stelle ich sicher, dass ich den Prozess zum Thema X souverän und professionell im Sinne des Kunden führen kann?“, „Wie gelingt es mir in meiner Rolle zu bleiben, die ich gewählt habe und das Setting aufrecht zu erhalten, solange es dem Anliegen und Ziel dienlich ist?“)

Projektcoaching erfordert mehr als nur Coachingmethoden im spezifischen Anwendungskontext, es ist eine interdisziplinäre Rollenkompetenz und Haltung gefragt, die eine differenzierte Persönlichkeit voraussetzt und aus einem umfassenden Methodenkoffer flexibel reagieren kann. Die Herausforderung ist zugleich auch die Erfüllung, mehr als nur einer Funktion und mehr als nur für eine Person hilfreich sein zu können.



Über den Autor:

Erich Platzer arbeitet als Systemischer Projekt Coach, als Lehrgangleiter für den PM-Professionallehrgang „Systemischer Projekt Coach“ und begleitet seit mehr als 15 Jahren Menschen in projektorientierten und kundenserviceorientierten Organisationen.