



# Von Übervätern, Alleskönnern und obersten Sachbearbeitern

*Coaching im „U- Boot“ Projekt*



## Projekte überall

- Nahezu alle erfolgskritische Prozesse (Transformation, Produktentwicklung, etc.) werden heute in Projektform abgewickelt.
- Aber auf ein effizientes Projekt-Management wird kaum Wert gelegt, so dass Wertschöpfungsverluste durch unprofessionelles Projektmanagement in dreistelligen Milliardenbeträgen anfallen!
- Strategien über Projekte statt über die Linie (U-Boot)





## Coaching überall

- Es ist offensichtlich, dass PM Tools nur die notwendige Bedingung erfolgreichen Projektmanagements sind.



- Letztlich erfolgskritisch ist die "Verhaltensebene".
- Neben Trainings hat sich in letzter Zeit Coaching als Methode Verhaltenskompetenzen zu lernen und anzuwenden etabliert –

oft sogar als "Allheilmittel"...



## Was Führung im Projekt anders macht...

Projektleitung ist Management am Rande des Chaos und unterscheidet sich in wesentlichen Punkten von Führung in dauerhaften Linienfunktionen:

1. Inhaltliche und zeitliche Begrenzung
2. Organisationsübergreifende Zusammensetzung
3. Teilzeitbeschäftigung im Projekt
4. Führen nach oben und unten
5. Führen als Fachvorgesetzter



Konzepte, die in der Hierarchie erfolgreich und bewährt sind, lassen sich nicht ohne weiteres auf die Führung im Projekt übertragen.



## Coaching im System Projekt

- Der versierte Coach hilft, die Projektmanagement-Werkzeuge situativ sinnvoll einzusetzen.
- Er arbeitet mit dem Klienten aber vor allem an der Haltung.

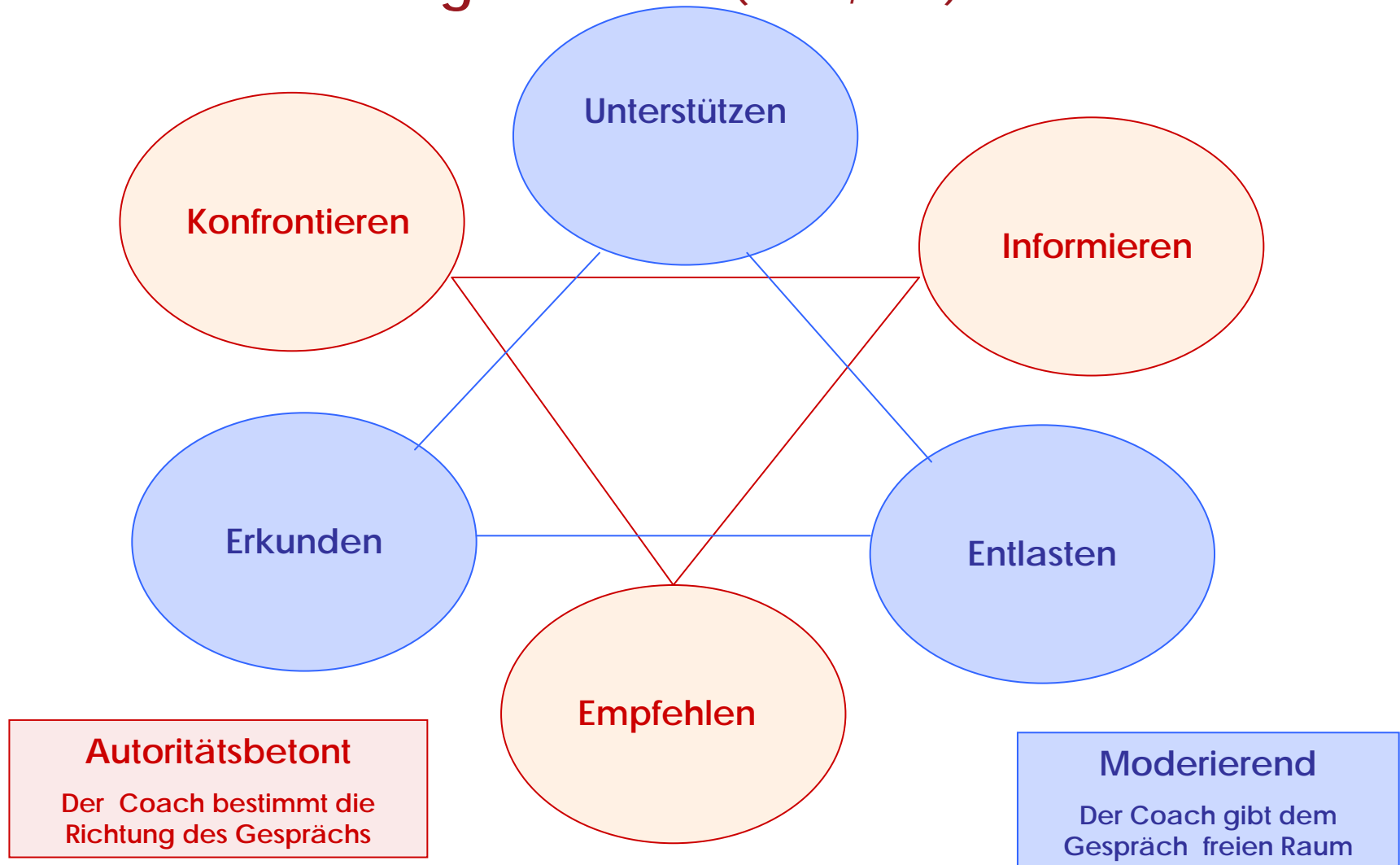
*Von einem guten Kapitän erwarten wir doch auch, dass er einerseits ein Schiff navigieren, Seekarten lesen und den Schiffsfunk bedienen kann.*

*Was ihn über das hinaus aber auszeichnet: er managt die Interessen von Reeder und Besatzung souverän, steuert wach und konzentriert in aufkommende Unwetter und weiß mit Konflikten an Bord gelassen umzugehen.*





# Interventionsmöglichkeiten (Heron, 2001)





## Fall 1: Der Auftraggeber als Schweinehund ?

### Die Situation:

Ein Projektleiter (PL) bekam den Auftrag, die Reorganisation eines supply chain Bereiches zu begleiten. Konkrete Kosteneinsparziele wurden formuliert, ein SMARTer Projektauftrag lag vor.

### Der Auftrag:

Das Projektteam bestand aus 10 Personen, davon 4 externe (Sanierungs-) Berater. Der bei Projektstart vorliegende Terminplan ging von einem Volumen von 145 PT über 9 Monate aus.

Im Projektverlauf häuften sich die Terminprobleme. Das Projekt wurde „instabil“ und ein Coaching von Seiten des Auftraggebers und des PL gewünscht.

Hauptthema des PL war das häufige „Wegducken“ des Auftraggebers (Bereichsvorstand) bei Entscheidungen. Der Auftraggeber und PL sahen beide Unterstützungsbedarf im Führen des Projektteams.





## Fall 1: Der Prozess



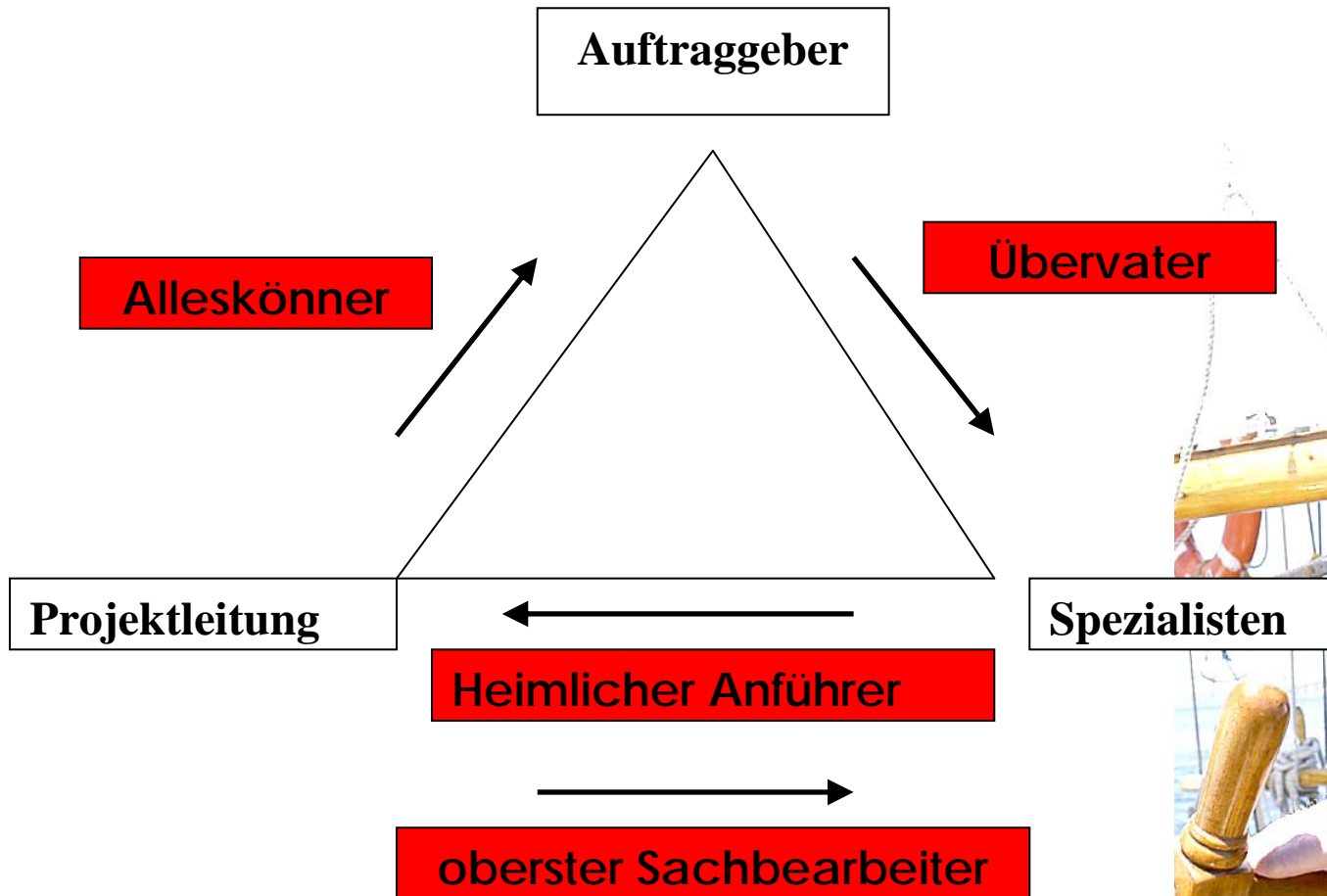
Nachdem zwei Coachings mit den Themen „Rolle“ und „Mikropolitik“ erfolgreich waren, kam der PL immer stärker mit dem Anliegen, dass ich „ins Feld“, d.h. vor Ort arbeiten solle. Er habe 14 Stunden Tage und könne den nächsten Coaching- Termin kaum noch einplanen.

Der Auftraggeber sei „weggetaucht“, er habe jetzt die Kommunikation mit dem Betriebsrat und den Finanzinvestor übernommen, denn der Controlling Bereich mache sich selbstständig. Die Teamsitzungen würden emotionaler und jetzt mit „harten Bandagen“ gekämpft; endlich sei er in seinem Element.

Was tun?



# Rollendynamiken - Das PM Dreieck (Hinz, 2008)





## Fall 2: hidden agenda

### Die Situation:

Ein Projektleiter (PL) aus dem key account sollte die Entwicklung eines Produktes beschleunigen. Daher war es aus der Verantwortung des Bereiches R&D herausgenommen worden und als Unternehmensprojekt aufgesetzt worden

### Der Auftrag:

Der PL hatte einen Aufsatz vom mir zum Thema „Projekte sind Politik“ gelesen und wollte ein Coaching beginnen.

Das Projektteam bestand aus 6 Personen, davon 3 Mitarbeiter aus der Fachabteilung, die die Aufgabe vorher betreut hatte. Der Terminplan ging von einem Volumen von ca. 700 PT über 3 Jahre aus.

Im Projektverlauf häuften sich die Diskussionen an den Meilensteinen. Im Coaching- Erstgespräch meinte der PL, es „ginge anscheinend gar nicht mehr um die Sache, sondern um Macht“.





## Fall 2: Der Prozess



Mit Hilfe einer Umfeldanalyse und der „Taktikmatrix“ klärte der PL sein Projektumfeld und begann, seine Kommunikation an die stakeholder absichtsvoll und gesteuert zu gestalten.

Nach drei Terminen rief mich ein erboster geschäftsführender Gesellschafter an und warf mir „Gehirnwäsche“ vor. Sein PL kümmere sich nicht darum, die „Sache durchzubringen“, sondern stelle vielen Leuten unnötige Fragen, die das Ziel gefährden. Auf meine Frage, welches Ziel, wich er aus...

In der nächsten Sitzung besprach ich dieses Telefonat mit dem PL, der sich daraufhin stark über seinen Geschäftsführer erregte. Er wollte das Coaching beenden und ab sofort mit mir als „Berater für Prozessoptimierung“ weiter arbeiten. Das sei in dem Projektbudget „gut zu verstecken.“

Was tun?



## Hier macht Projektcoaching viel Sinn...

- Führen unter Unsicherheit: die unentscheidbaren Entscheidungen treffen
- den Führungshorizont erweitern: weit, breit und persönlich
- achtsam gegenüber Vereinfachungen sein
- in Alternativen denken und Puffer planen
- Lust auf Auftragsklärung und Mikropolitik haben
- die Projektorganisation intelligenter machen:
  - Interessen mächtiger, aber ferner Personen wahrnehmen
  - direkter kommunizieren und sofort lernen

...und dann mit seemännischer Gelassenheit reagieren können





## Kontakt



**Olaf Hinz**

**Partner der Beratergruppe HRD – Hamburg**

Valentinskamp 24  
20354 Hamburg

Telefon: 040/31 11 2500

Fax: 040/31 11 2200

Internet: [www.hrd-hamburg.de/hinz](http://www.hrd-hamburg.de/hinz)

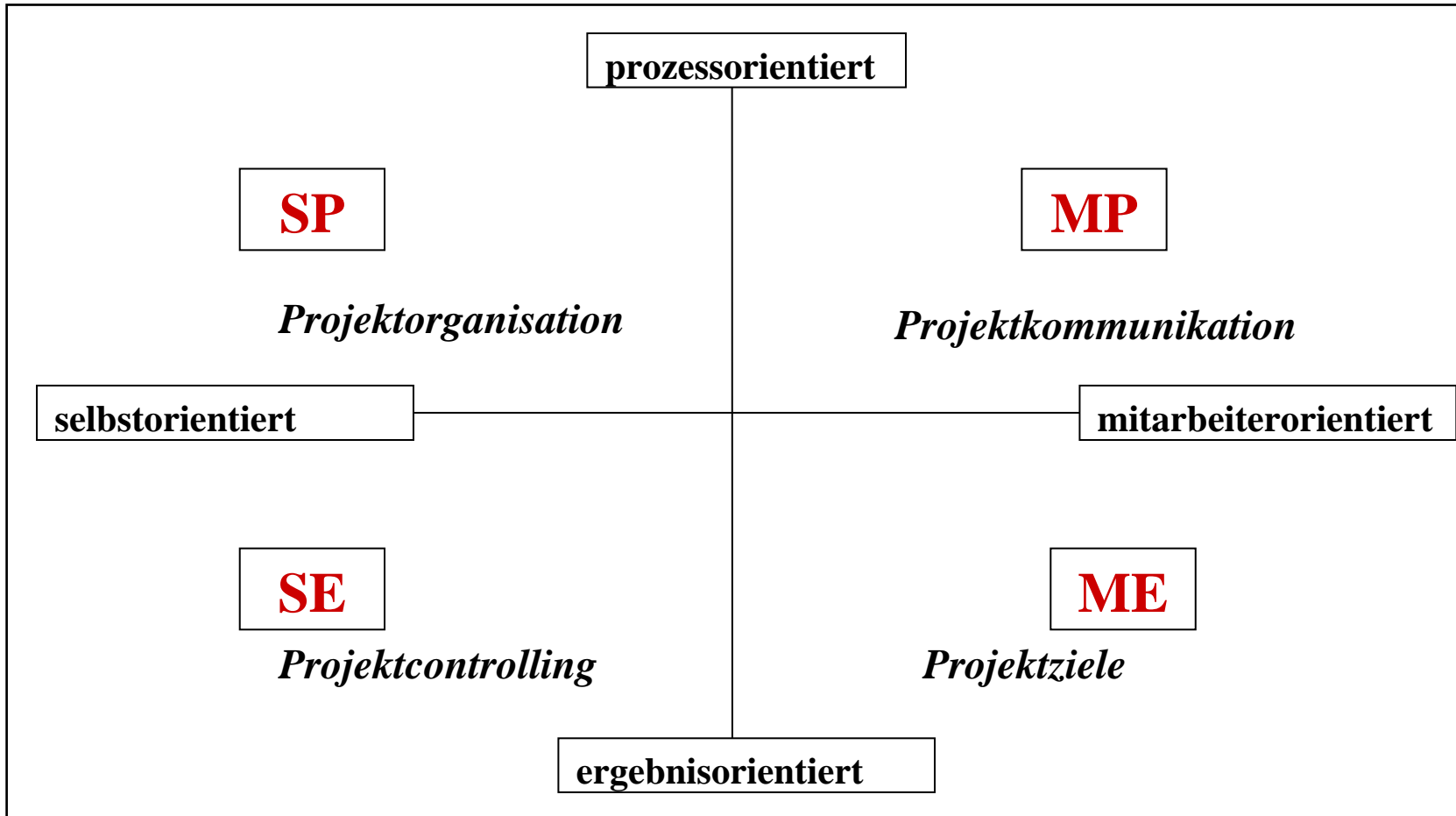
Email: [hinz@bg-hh.de](mailto:hinz@bg-hh.de)



# Backup



# variantenreicher Führungsstil





## variantenreicher Führungsstil

Projektleiter, die in einer Situation aus dem **SP**-Quadranten führen, sorgen für eine klare Rollen- und Verantwortungsteilung, beachten die Projektorganisation bzw. den Projektstrukturplan (PSP) bei all ihren Handlungen und nutzen konsequent die Delegation.

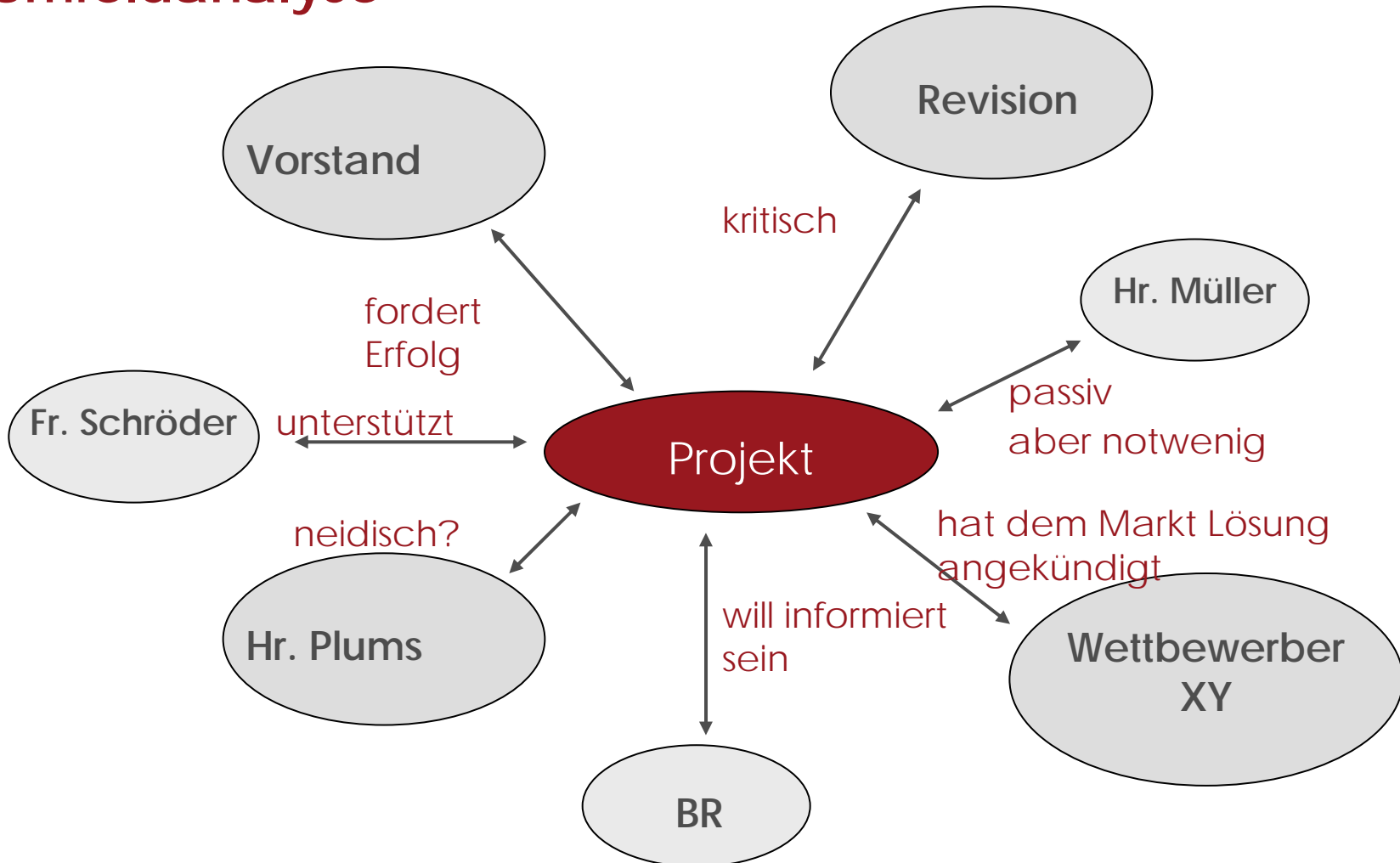
Projektleiter führen im **MP**-Stil vor allem durch eine Informationspolitik, die diese als Bringschuld begreift, aktiv auf Projektbeteiligte zugeht, statt abzuwarten und Widerstände nutzt.

Im **SE** Stil achtet der Projektleiter auf ein effizientes Berichtswesen, transparente Meilensteine und ein ökonomisches Projektcontrolling, um stets selbst ein deutliches Bild von der aktuellen Situation zu haben.

Projektführung im **ME**-Stil, zeigt durch klare Ziele den Sinn und Zusammenhang im Projekt auf. Immer wenn es Projektkapitänen um Einbindung, Motivation und Teamarbeit geht, werden sie im ME-Stil positives erreichen



# Umfeldanalyse





# Taktikmatrix

	Entscheider A	Entscheider B	Entscheiderin C	Assistent/Berater von A	...
<b>Fokus des Entscheidungsverhaltens</b>	Zahlen- und faktenorientiert	will der erste sein, der eingeweiht wird	macht- und absicherungsorientiert („meine Projekte laufen alle“)	wird Terminplan der Gesamtprojektsteuerung eingehalten?	...
<b>lässt sich beraten von</b>	Assistent und Bereichsleiter GH	„seinem“ Bereichsleiter Personal	Coach Frau R.	??	...
<b>Projekterfolg ist ...</b>	sehr wichtig, weil Eigentümer dies von ihm erwarten	egal/neutral, so lange das Personalkostenbudget nicht steigt	wichtig, wenn A damit gut bei den Eigentümern „dasteht“	wichtig, weil dies sehr wichtig für A ist	...
<b>Eine Zustimmung zu einem Vorschlag bekommt man von... wahrscheinlich dann, wenn...</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>die Vorteile in Stichworten und Zahlen auf einer Seite zusammengefasst sind, und</li> <li>die Argumente des B schon behandelt sind</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nachgewiesen wird, dass amerikanische Unternehmen auch so verfahren</li> <li>der „Faktor Personal“ positiv und als produktiv herausgestellt wird</li> </ul>	sie sicher ist, dass der Vorschlag angenommen wird	er eine schriftliche Info bekommt, die er kürzen und dann als seine verkaufen kann	