

Projektcoaching: Erfolgssicherung externer und interner Projekte



Dipl.ökonom Klaus Bartel,
Mettmann



Dipl.-Kfm. Elvira Bodenmüller,
Düsseldorf

Projektleiter sind, insbesondere nach Größe und/oder Komplexität bedeutender Projekte, meist nicht nur zeitlich, sondern in der Regel auch mental und emotional stark in ihre Projekte eingebunden. Dabei konzentriert sich auch der methodisch gut strukturierte Projektleiter (im Folgenden durchaus auch als Projektleiterin zu verstehen) häufig auf die gerade anstehenden Schritte, da der Projekterfolg meist nur um den Preis eines „Rennens gegen die Zeit“ zu erreichen scheint. Hinzu kommt, dass oftmals Steuerung allein darin ausartet, viele „Feuer“ gleichzeitig löschen zu müssen.

Dipl.ökonom Klaus Bartel, Mettmann, Dipl.-Kfm. Elvira Bodenmüller, Düsseldorf

tralierte Querschnittsfunktionen oder Vorgesetzte aus dem Unternehmen, aber auch Vertreter der Auftraggeber nehmen direkt oder indirekt – durch Richtlinien etc. – Einfluss auf das Projekt, sodass der Wirkungsgrad des Projektleiters eher von seinem sozialen Geschick abhängt als von seiner formalen Führungskompetenz, wenn sie ihm denn zugesprochen wurde, was durchaus häufiger versäumt wird. In der Konsequenz muss er durch Kompetenz und Motivation überzeugen und dabei die unterschiedlichen Interessen und Charaktere der Kunden, eventueller ARGE-Partner, Nachunternehmer, Lieferanten, Fachingenieure, um nur einige zu nennen, ausgleichen – vom politischen und gesellschaftlichen Umfeld ganz zu schweigen.

Daraus ergeben sich komplexe Anforderungen an einen Projektleiter, die er gemeinhin als Fachexperte nicht systematisch erlernt hat. Er muss unterschiedliche Rollen erfüllen: Fachmann und Manager, aber auch Diplomat, Politiker, Treiber, Teamentwickler, Mediator, Lehrer und vieles mehr. Es gilt Widersprüche, Spannungsfelder, Konflikte und Widerstände zu managen, deren Lösung immer auch mit Nebenwirkungen und Spätfolgen verbunden ist.

Die Auswahl der Projektleiter basiert aber selten auf der Basis gesicherter Erkenntnisse über die Erfüllung dieser Rollenerwartungen, sondern fußt häufig auf subjektiven Eindrücken frei nach dem Motto „Dem trauen wir es zu“ oder „Der hat sich bisher gut angestellt.“ oder gar „Er ist der einzige, der gerade verfügbar ist“.

Vor diesem Hintergrund erweist es sich zunehmend als sinnvoll, den solcherart bestimmten Projektleiter nicht alleine seinem Schicksal zu überlassen, sondern ihm – insbesondere bei schwierigen (aus welchen Gründen auch immer) Projekten – eine mit „psychologischem“ Know-how, Beratungskompetenz und Managementverständnis ausgestattete Begleitung an die Hand zu geben, die mit ihm die jeweils im Vordergrund stehende und zu lösende Projektsituation reflektiert, ihm hilft, Handlungsalternativen zu entwickeln, und ihn generell von Anforderungen entlastet, die ihn unsicher und damit auch ineffektiver machen.

Interessanterweise hat sich das Projektcoaching bisher vor allem bei strategisch bedeutsamen Projekten in Bauunternehmen durchgesetzt:

⇒ Bei internen Veränderungsprojekten sollen Widerstände erst gar nicht ge-

So selten, wie es die ideale Projektsituation gibt, so selten verfügt auch der Projektleiter über das ideal zusammengesetzte Team. Zunächst einmal handelt es sich um „Individualisten“, die aus unterschiedlichen Gründen in dieses Team berufen wurden und die nicht nur ein unterschiedliches Verständnis vom Projekterfolg haben, sondern sich unter Umständen auch in ihrem Interesse am Projekterfolg unterscheiden.

Kein Wunder, dass Konflikte deshalb vorgezeichnet und leider auch an der Tagesordnung sind. Dritte Parteien, z. B. zen-

fördert werden bzw., wenn sie schon existieren, den Prozess insgesamt nicht sabotieren.

⇒ Bei externen Auftragsprojekten, die gerade in der Bauindustrie vielfältige Vernetzungen mit dem Risiko großer finanzieller Konsequenzen aufweisen, soll verhindert werden, dass das Projektmanagement suboptimal wirtschaftet.

Der Coach versucht nicht, die technische, baubetriebliche, betriebswirtschaftliche oder juristische Fachkompetenz des Projektleiters zu übertrumpfen. Er konzentriert sich auf die so genannten weichen Faktoren, die Soft Skills, wie Selbstmanagement, Kommunikation, Führen, Verhandeln, Konfliktmanagement, aber auch auf methodische Qualifikationen wie Management-, Problemlösungs- und Entscheidungskompetenz. Dabei spiegelt er die abweichenden Sichtweisen und Blickwinkel, die im Projekt von Bedeutung sein können, wider. Die erarbeiteten Lösungen sind zunächst einmal Handlungsalternativen auf dem Weg zu einer optimalen Gesamtlösung.

Projektcoaching fokussiert sich aber nicht notwendigerweise nur auf die Rolle des Projektleiters, sondern bezieht das Projektteam und selbstverständlich das gesamte Unternehmensumfeld mit ein.

Wenn sich der Coachingprozess auf ein Projektteam als Gesamtheit bezieht, übernimmt der Coach nach einer soliden Auftragsklärung zusätzlich die Rolle des professionellen Moderators oder Mediators für bestimmte Prozesse, um den Projektleiter zu unterstützen. In diesen Fällen muss der Coach zwingend auf „Allparteilichkeit“ bedacht sein, eine Herausforderung, die seitens der Unternehmen nicht immer genügend gewürdigt wird. Sinn ist nicht die Nachgiebigkeit gegenüber abweichenden Interessen der Auftraggeber, sondern das Offenbleiben für alle möglichen Handlungsalternativen. Es soll verhindert werden, dass der Projektleiter sich in begrenzte Sichtweisen „festbeißt“ und der Prozess kritisch wird. Dies ist auch der ausschlaggebende Grund, weshalb das Projektcoaching aus der Ecke der Krisenintervention herausgenommen werden muss. In diesem Stadium sind bereits zu viele Kosten angefallen, die bei einer frühzeitigen Einschaltung eines Projektcoaches hätten vermieden werden können, von der Vergiftung der Beziehungen

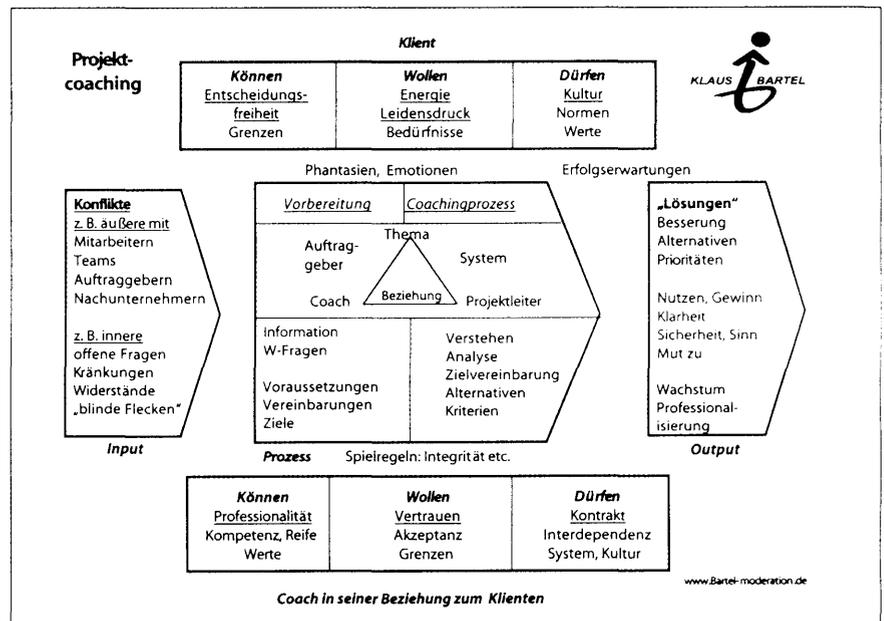


Abb. 1: Der Projektcoach in Beziehung zu seinem Klienten

zwischen den beteiligten Parteien in den Bauprojekten ganz zu schweigen.

Die folgenden Checklisten geben einen Überblick über die verschiedenen Anforderungen im Rahmen eines Projektcoaching-Prozesses (vgl. Abb. 1):

1. Erfahrungen und Kompetenzen, die ein Projektcoach mitbringen sollte:
 - ⇒ Er hat sich ein solides sozialwissenschaftliches und psychologisches Wissen in Bezug auf Menschen, Beziehungen und Systeme erworben.
 - ⇒ Er hat mehrjährige Erfahrung als Führungskraft, Projektleiter und Manager in einem unter Marktbedingungen arbeitenden Unternehmen und damit
 - ⇒ einerseits das Projektgeschäft vertiefend kennen gelernt und
 - ⇒ andererseits die Bereitschaft erworben, auf die turbulente Projektsituation des zu coachenden Projektleiters oder -teams einzugehen (z. B. durch zeitliche Flexibilität und Kreativität).
 - ⇒ Sein Tun ist ziel-, lösungs- und zukunftsorientiert, erweitert Blickwinkel und bleibt optimistisch.
 - ⇒ Ihn zeichnet Unabhängigkeit, Neutralität, Zivilcourage aus.
 - ⇒ Er hat keinen direkten Machtanspruch, sondern Respekt vor der

Entscheidungsfreiheit des Klienten und somit auch die Fähigkeit zum Loslassen.

- ⇒ Integrität, Vertrauens- und Glaubwürdigkeit, Redlichkeit und Reife sind Merkmale seines Charakters.
- ⇒ Er hat ein realistisches, aber positives Menschenbild.
- ⇒ In der Denkhaltung zeichnet ihn würdigendes Verstehen aus: Zuhören, Hinterfragen, aber auch Konfrontieren.
- ⇒ Er pflegt kritische Distanz bei gleichzeitiger Fähigkeit zum „Sich-hinein-Versetzen“ (Empathie) und hat Verständnis für Widersprüche und Paradoxien.
- ⇒ Er verfügt über „diplomatisches Geschick“ und die Fähigkeit zum konstruktiven Feedback.
- ⇒ Er kann auch weniger offensichtliche kritische Faktoren, Erfolgsfaktoren und Risikopotenziale erkennen und visualisieren.
- ⇒ Die Kenntnis der eigenen Grenzen und der der jeweiligen Situation ist ihm bewusst. Zugleich vertraut er den eigenen Stärken.

2. Schritte im Coaching-Prozess:

- ⇒ Vorgespräche,
- ⇒ Auftragsklärung,
- ⇒ Zielvereinbarung,

Projektcoaching

- ⇒ Klärung der Rahmenbedingungen und Spielregeln,
- ⇒ Position des Klienten bestimmen und ihn einbinden,
- ⇒ Analyse der konkreten Situation,
- ⇒ Erarbeiten differenzierter Ziele und Prioritätenbildung,
- ⇒ Bearbeitung der Prioritäten,
- ⇒ Transfer- und Qualitätssicherung.

3. Bei der Auftragsklärung sollten folgende Gesichtspunkte geklärt werden:

- ⇒ Auftrag und Auftraggeber,
- ⇒ Ziele und Motivation der Beteiligten,
- ⇒ Anzahl der vorbereitenden Gespräche und Ansprechpartner,
- ⇒ Rahmenbedingungen und Grenzen,
- ⇒ Rollen, die der Projektcoach übernehmen soll,
- ⇒ Dauer des Coaching-Prozesses einsch. Meilensteine

⇒ und natürlich die Vertragsbedingungen und das Honorar.

Argumente, dass im Projektstress für ein solches an sich auch als durchaus sinnvoll anerkanntes Projektcoaching keine Zeit mehr erübrigt werden kann und dass dafür auch die Budgets nicht zur Verfügung stehen, sind müßig, wenn man be-

denkt, wie ausgereizt die Gewinnspannen sind und wie teuer Projektfehler meist kommen. Vor diesem Hintergrund erscheint jede Investition in die Verbesserung der Managementkompetenz eines Projektleiters als die wichtigste Garantie, dass Projekte auch bis zum Abschluss profitabel bleiben. ■

Autoreninfo

Diplomökonom Klaus Bartel ist tätig als Personalentwickler, Projektcoach und Moderator in Unternehmensprozessen, mit über zwanzigjähriger Erfahrung in der Personal- und Organisationsentwicklung, u. a. im Ingenieurconsulting und in der Bauindustrie. Seit Jahren wirkt er als Referent in BWI-Bau-Schulungen mit, so z. B. zu den Themen „Verhandlungsführung mit Auftraggebern“, „Bauprojekte erfolgreich managen“, „Veränderungsmanagement“ und „Konstruktive Konfliktlösung“.

Dipl.-Kfm. Elvira Bodenmüller ist Ressortleiterin Personal und Organisation im Betriebswirtschaftlichen Institut der Bauindustrie, Düsseldorf. Sie entwickelt u. a. Fernlehrgänge und komplexe Qualifizierungskonzepte und hat langjährige Erfahrung als Referentin zu Themen der Personalführung, -entwicklung, -qualifizierung in Bauunternehmen sowie als Autorin von branchenbezogenen Broschüren und zahlreichen Fachaufsätzen.

Buchtipps

VOB/B Kommentar

Mit dem Jahreswechsel 2004/2005 legen Leinemann und seine Autorencrew die 2. Auflage ihres Kommentars zur VOB/B vor. Auf nunmehr 859 Seiten hat das um Rechtsanwalt Andreas Roquette und Dr.-Ing. Katja Silbe auf neun Personen erweiterte Autorenteam eine praxisorientierte und überaus gründliche Erläuterung der VOB/B vorgelegt.

Zeichnete sich schon die Erstauflage des Werkes durch ihre Praxisnähe aus – es wirkten ausschließlich auf Baurecht spezialisierte Anwälte und Baubetriebler mit –, so gelingt es der 2. Auflage nun auch, noch verbliebene kleine Schwächen des Erstlings zu beheben. Ein ausführliches Sachregister führt auch gängige rechtliche wie technische Schlagworte aus der Praxis des Bauwesens auf. Die klare Leitlinie des Werkes, die sich vor allem an der BGH-Rechtsprechung orientiert, führt den Leser zu rechtssicheren Lösungen, die durch eine Vielzahl zitierter Entscheidungen von BGH und OLG's belegt sind. Gerade auch die jüngste Rechtsprechung ist gründlich eingearbeitet, was die zahlreichen, neuen Zitate aus den Jahren 2002 bis 2004 belegen.

Und auch dort, wo solche Rechtsprechungs-Leitlinien fehlen – wo also sowohl streitige Fachliteratur als auch Instanzenentscheidungen erörtert werden müssen – haben die Autoren ein sicheres Gespür und zeigen praxisnahe Lösungen auf im Gegensatz zur bloßen Darstellung unterschiedlicher Ansichten, die häufig zu finden ist.

Aktuelle Probleme wie der drastische Stahlpreisanstieg 2004, Vertragsstrafenregelung, gestörter Bauablauf, Leistungsverweigerungsrechte bei Nachträgen und das neue Mängelhaftungsrecht werden prägnant und zugleich mit der notwendigen wissenschaftlichen Tiefe erläutert. Hervorhebenswert ist auch die Ausweitung der baubetrieblichen Ausführungen, die nun durch Reister/Silbe übernommen wurden. Wer hat nicht schon in Verhandlungen mit den Vertragsparteien oder gar vor Gericht nach einer Orientierung gesucht, wie z. B. die Unterdeckung der AGK zu erklären oder ein baubetrieblicher Nachtrag prüfbar aufzustellen ist. Im Kommentar von Leinemann findet sich die Antwort bei § 6 VOB/B, vom Herausgeber selbst juristisch und von Reister/Silbe baubetrieblich erläutert. Als erster Kommentar dieses Um-

fanges erläutert das Werk auch die praktisch bedeutsame Konsequenz der Vorunternehmer-Rechtsprechung des BGH: § 6 Nr. 6 VOB/B hat seine Bedeutung als Anspruchsgrundlage verloren und wird durch § 642 BGB ersetzt. Wenn auch die VOB/A nicht kommentiert wird, finden sich – insbesondere bei § 2 VOB/B – an den relevanten Stellen zahlreiche Bezüge zur VOB/A immer dort, wo das Vergaberecht auch für die Auslegung der Leistungsbeschreibung nach VOB/A bedeutsam wird. Besonders markant wird dies in den Abschnitten zur Funktionalausschreibung und zum Pauschalvertrag.

KM

Ralf Leinemann, VOB/B-Kommentar, 2005, 860 Seiten, Leinen, 105,- €, ISBN 3-452-25821-1, Carl Heyemanns Verlag KG

Bestellungen des rezensierten Buches schnell und unproblematisch über:

Bauverlag BV GmbH
Profil – die Versandbuchhandlung
 Avenwedder Straße 55
 33311 Gütersloh
 Tel. 0 52 41/8 08 89 57
 Fax 0 52 41/80 60 16
 E-Mail: profil@bauverlag.de
 Internet: www.profil-medien.de