

Systemischer Projekt-Coach

EINE NEUE ROLLE IM INTERDISZIPLINÄREN SYNERGIEFELD VON FÜHRUNG UND COACHING

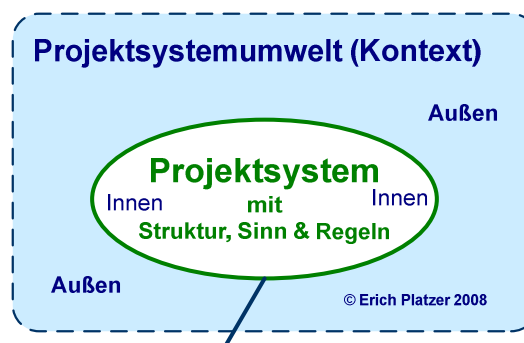
Wodurch entsteht der Bedarf für Coaching in projektorientierten Unternehmen, d.h. Unternehmen, deren Kerngeschäft die Wertschöpfung aus der Durchführung von Projekten ist? Was sind die Herausforderungen für Coaches in diesen projektorientierten Unternehmen?

... 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 Projektsystem?

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
- *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 mit einbezieht.

Spezifische Charakteristiken eines Projektsystems sind beispielsweise:

- Projektstrukturen (organisatorischer, inhaltlicher, sozialer, 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.

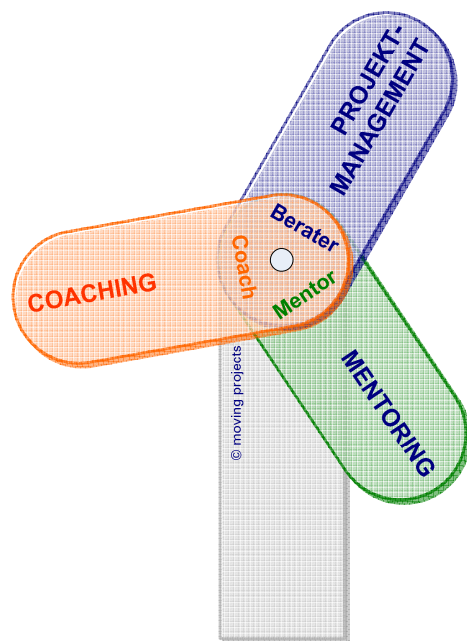
Für die Menschen als soziale Teilsysteme eines Projektsystems entstehen hier zusätzliche Dynamiken, die sich in deren Anliegen, Zielen und Lösungsideen widerspiegeln:

- *In psychodynamischen Wirklichkeitskonstruktionen*
(z.B. „Bin ich Teil des Projektsystems?“, „Wenn ja: wann wo, wie?“, „Was ist für mich der Sinn und Wert des Projektes?“, „Wie sehe ich das Projekt?“)
- *In Rollenkonflikten und –ambivalenzen*
(z.B. Ich als ProjektleiterIn, ich als TeammitarbeiterIn, ich als Führungskraft usw.)
- *In Zuständigkeits- und Verantwortungskonflikten* zwischen Linien- und Projektführungskräften
(z.B. Abteilungsleitung vs. Projektauftraggeberschaft)
- *Durch die Überforderung von Menschen in Projektführungsrollen*
(z.B. 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-Coachs, als BegleiterIn von Menschen in Projektsystemen, ermöglicht eine erfolgreiche (im Sinne hilfreicher) und „unterschiedsbildende“ Arbeit. Auf jeden Fall agiert ein systemischer Projekt-Coach in projektsystem-externen Rollen, die entweder von einem/einer MitarbeiterIn des projektorientierten Unternehmens oder einem/r externen BeraterIn 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** (Krauffelder) **eines systemischen Projekt-Coachs** abgrenzen und beschreiben:



1. Der systemische Projekt-Coach als **COACH** für **FÜHRUNGSKRÄFTE** der Projektorganisation

- Unterstützung des Reflexions- und Lösungsfindungsprozesses
 - Der Projektcoach als Coach agiert nicht als PM-BeraterIn
 - Der Projektcoach als Coach bringt sein / ihr Expertenwissen (als eigenen „Erfahrungsrucksack“) in das Coachinggespräch als Angebot für den Kunden ein
 - Fokus im Coachinggespräch 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)

2. Der systemische Projekt-Coach als **FACHLICH-METHODISCHER („COACHING-LIKE“) PM-BERATER/IN** für ein Projekt

- Der fachlich-methodische Projekt-Coach unterstützt als "Externer" mit seinem/ihrem Expertenwissen (dem eigenen „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/der Projektleiters/In und ersetzt damit diese Rolle auch nicht, sondern ist eine hilfreiche Stütze im Hintergrund für den/die ProjektleiterIn in der Gestaltung der Rolle

3. Der systemische Projekt-Coach als MENTOR/IN für Menschen in Projektführungsrollen

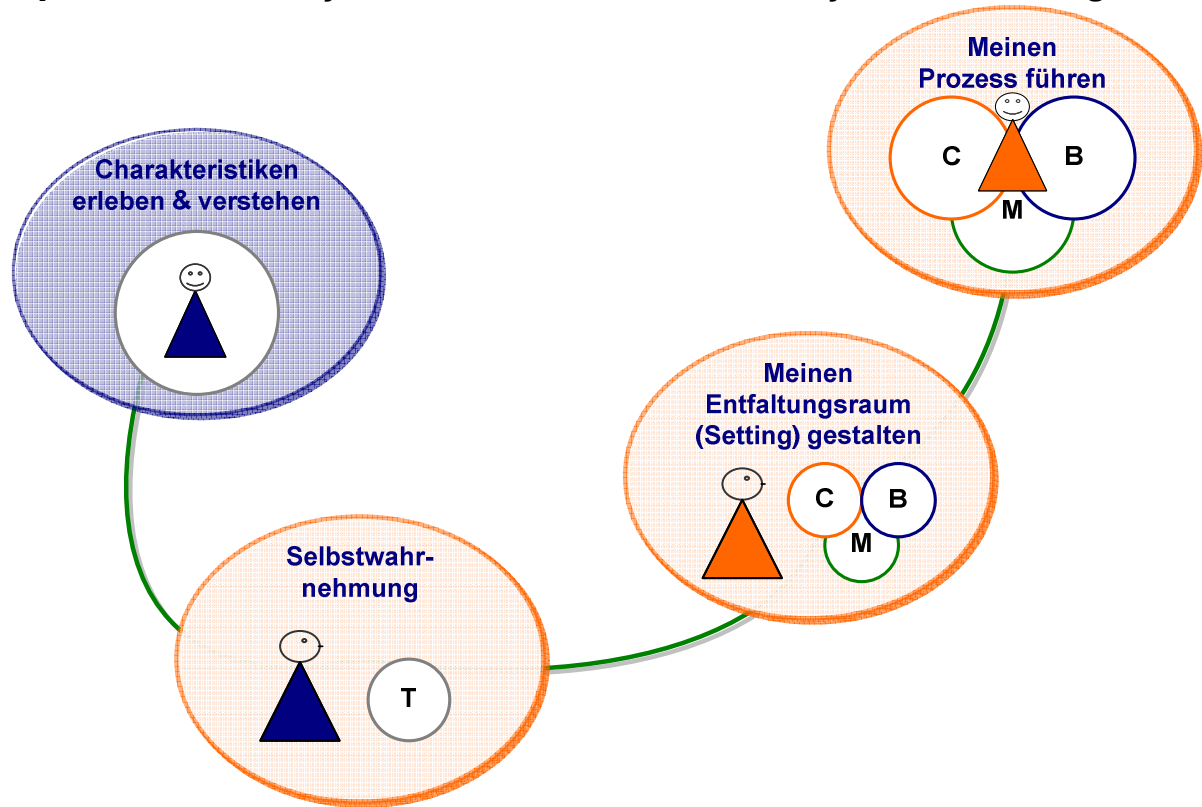
- Allgemein bezeichnet das Wort „Mentor“ die Rolle eines/einer Ratgebers/In oder erfahrenen Beraters/In, der die Entwicklung des Mentee fördert
- Mentoring hat als Fokus die persönliche Entwicklung des Menschen
- Im Unterschied zum Coach nimmt der/die MentorIn keine neutrale Position gegenüber der zu 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 drei 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 als Coach 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 dem 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 ein Gefühl für diese Dynamiken zu entwickeln.

Schritt 2) In einem weiteren Schritt ist es sinnvoll, mit Hilfe von Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion den Einfluss von Charakteristiken verschiedener Projektsysteme auf sich persönlich zu betrachten (z.B. Welche Erfahrungen aus der Erziehung, Sozialisation, aus beruflicher Vergangenheit habe ich mit Projektsystemen und deren Charakteristiken? Was macht das mit mir?)

Schritt 3) Diese Erkenntnisse bilden die Basis um Entfaltungsräume (Settings) für den Kunden gestalten zu können (z.B. Wie gestalte ich den Raum als Projekt-Coach in den möglichen Arbeitsfeldern als Coach, als PM-BeraterIn oder als 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. (z.B. 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 gewählten Rolle zu bleiben und das Setting aufrecht zu erhalten, solange es dem Anliegen und Ziel dienlich ist?)

Projektcoaching erfordert mehr, als nur Coaching-Methoden im spezifischen Kontext anzuwenden. Es ist eine interdisziplinäre Rollenkompetenz gefragt, die eine differenzierte Persönlichkeit voraussetzt, die auf einen umfassenden Methodenkoffer zurückgreifen und damit 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.



Mag. Erich Platzer, MSc

e.platzer@ausbildungsakademie.com

Der Autor arbeitet als systemischer Projekt-Coach und begleitet seit mehr als 15 Jahren Menschen in projektorientierten und kundenserviceorientierten Organisationen. Als stellvertretender Leiter der Europäischen Ausbildungsakademie ist Erich Platzer auch für den Lehrgangsbereich „Systemisches Projektmanagement“ verantwortlich und steht Interessierten in persönlichen Beratungsgesprächen auch zu Fragen rund um den PM-Professionallehrgang „Systemischer Projekt-Coach“ zur Verfügung.