

Impulse für Veränderungen und Erfolg

Erfolgsfaktor Projektcoaching

Eine Bemerkung vorweg: Wenn im nachfolgenden Beitrag von «Coach» die Rede ist, kann dies selbstverständlich sowohl eine weibliche, wie auch eine männliche Person sein.

Die große Bedeutung von gut qualifizierten Projektmitarbeitern für den Gesamterfolg eines Projekts hatte ich bereits in meinen ersten beiden Ausgaben der «impulse»-Reihe deutlich gemacht. Ich zeigte außerdem auf, was in der Vorbereitungszeit eines Projekts getan werden kann, um das gute Gelingen sicherzustellen.

Heute gebe ich Ihnen Anregungen dazu, was innerhalb der Projektlaufzeit notwendig ist, um die Mitarbeiter

- motiviert zu halten
- konstruktiv in ihren Aufgaben zu unterstützen
- bei Konflikten zu begleiten
- auf sich ändernde Rahmenbedingungen einzustellen.

Basis meiner Darlegungen sind Projekte mit einer Laufzeit von mehr als 6 Monaten. Typische Software-Einführungs- oder Umstrukturierungsprojekte haben oftmals Laufzeiten von deutlich mehr als einem Jahr. Darin begründet ist die Tatsache, dass die Rahmenbedingungen und die Konstellation der sich ändernden Organisation auch äußeren Änderungen unterworfen sind. Typische Einflüsse sind:

- starkes Umsatzwachstum oder Umsatzeinbrüche
- Änderung der Organisationsstruktur durch Übernahmen (aktiv oder passiv)
- plötzliche Änderungen in der Gesetzgebung oder Rechtsprechung
- Ausfall von wichtigen Mitarbeitern durch Unfall, Krankheit oder Kündigung
- Änderungen in der strategischen Ausrichtung der Organisation durch Eigentümerwechsel.

Impulse für Veränderungen und Erfolg

Einflüsse dieser Art haben unterschiedlich starke Auswirkungen auf die im Projekt tätigen Mitarbeiter:

- Eventuell führen diese Änderungen zu einer noch höheren Arbeitsbelastung
- Bereits erzielte Erfolge und geleistete Arbeitsschritte werden plötzlich hinfällig
- Zusätzliche Anforderungen müssen, oft innerhalb des vorgegebenen Zeitrahmens, erledigt werden
- Die Kommunikationsstruktur ändert sich
- Neue Mitarbeiter müssen im laufenden Projekt integriert werden
- Neue Arbeitstechniken werden notwendigerweise eingeführt

Dies alles führt dazu, dass die Flexibilität und die Belastungsfähigkeit aller Beteiligten auf eine zusätzliche Probe gestellt wird. In vielen Fällen reichen dann die Durchhalteparolen der Unternehmens- oder der Projektleitung nicht aus, die Mitarbeiter in solchen Phasen «aufzufangen» und sie dazu zu motivieren, auch diese zusätzlichen Schritte zu gehen.

Projektcoaching ist hier ein sinn- und wertvoller Ansatz, das Projekt im Zielrahmen zu halten und die Mitarbeiter dauerhaft auf den Projekterfolg zu fokussieren.

Wie kann ein Projektcoaching ausschauen und welche Voraussetzungen sind notwendig, um den gewünschten Erfolg zu bringen?

1. Auswahl des richtigen Coachs

Der Coach selbst muss keine tiefen Kenntnisse des Unternehmens und der zu ändernden Prozesse haben. Zwingend notwendig ist aber aus meiner Sicht, dass der Coach neben einer fundierten Ausbildung die Erfahrung aus solchen Projekten mitbringt, damit er ein tiefes Verständnis für die zu coachenden Personen mitbringt und sich schnell in deren Situation und Befindlichkeit einfinden kann.

Er muss zudem in der Lage sein, die Erkenntnisse aus den Coaching-Sitzungen klar an die Projektspensoren zu kommunizieren, ohne den vertraulichen Rahmen eines solchen Coachings zu verlassen. Sprich: Er muss das Vertrauen seiner Klienten gewinnen und den notwendigen Freiraum zu vertraulichen Gesprächen sicherstellen.

Impulse für Veränderungen und Erfolg

2. Klare Auftragsklärung

Aufbauend auf dem vorher Gesagten muss in der Auftragsklärung mit dem Projektsponsor eine eindeutige Festlegung darüber getroffen werden, in welchem Umfang und in welcher Form das Coaching durchgeführt werden soll. Die Auswahl der Personen und die Zielsetzung müssen festgelegt werden. Darüberhinaus ist zu regeln, in welcher Form die Ergebnisse der Coaching-Sitzungen dokumentiert werden.

Ein Coaching kann für alle Projektbeteiligten sinnvoll sein, also sowohl ein Coaching für den Projektleiter, für die KeyUser oder die fachlichen Begleiter innerhalb eines Projekts. Der Auftraggeber muss darauf hingewiesen werden, dass der Coach vertrauliche Informationen, die er im Verlauf des Coachings von seinen Klienten erfährt, nicht weitergeben darf. Vertrauen und Offenheit sind wichtige Voraussetzungen, um einen erfolgreichen Coachingrahmen herzustellen.

3. Wahl der geeigneten Form

Ein Projektcoaching kann in Form von Einzelcoachings, im Falle von Projektteams aber auch in Form von einem Gruppencoaching, durchgeführt werden. Die Vor- und Nachteile dieser Formen müssen im Vorfeld mit dem Auftraggeber diskutiert und anschließend festgelegt werden.

Die Entscheidung kann nur unter Berücksichtigung der jeweiligen Projektsituation und der individuellen Anforderungen getroffen werden.

Kontaktieren Sie mich gerne für ein kostenloses Erstgespräch, bei dem ich Ihnen weitere Details dieser Dienstleistung aufzeigen kann. Die Möglichkeiten einer Zusammenarbeit in Ihrem Projekt werden wir dabei eingehend besprechen.

Details und Kontaktdaten finden Sie auf meiner Homepage www.hwinter-consulting.com