

Externe Hilfe bei kritischen Vorhaben: Coaching gegen die Schwerkraft von Projekten

von Dipl.-Kfm. Georg von Stein

"Was bringt mir als Projektmanager ein Coach? Ist er rhetorischer Vorturner oder Motivationsverführer? Kann ich mit seiner Hilfe Schwierigkeiten in Projekten auflösen und selbst große Projekte in den Griff bekommen? Welche Kompetenzen kann ich mit einem Coach verbessern: meine fachliche, soziale oder die Methoden-Kompetenz?"

Professor Roland Dieterle, Chefarchitekt bei einem Tochterunternehmen der Siemens AG, machte sich solche und ähnliche Gedanken, als er vor gut zehn Jahren den Coach Martin Sage traf. "Es könnte noch viel besser laufen in meiner Arbeit", vermutete er damals. Denn er engagierte sich deutlich über das notwendige Maß hinaus, und von außen wurde ihm auch das nötige Talent für anspruchsvollere Aufgaben attestiert. "Mir war klar, dass meine Wahrnehmung und der Umgang mit mir selbst und Teammitgliedern eine Schlüsselrolle für den Erfolg von Projekten spielt. Denn Projektmanagement fängt beim Selbstmanagement an."

Durch dieses Bewusstsein war Dieterle offen dafür, gemeinsam mit einem Coach persönliche Fortschritte gerade im Bereich der sozialen Kompetenz anzustreben. So startete er einen beruflichen Prozess, der sich über mehrere Jahre erstreckte.

Heute betreut er als Entwurfsarchitekt und Projektleiter die Entwicklung und den Bau des weltweit ersten Unterwasserhotels in Dubai. Gleichzeitig ist er Professor und Leiter des Master-Studiengangs Projektmanagement an der Fachhochschule Stuttgart. Dort verfolgt er das Ziel, die Studenten die Methoden und Geheimnisse erfolgreichen Projektmanagements zu lehren.

Bei Studenten wie bei Projektmitarbeitern sieht Dieterle es als eine Kernaufgabe, die Begeisterung aller Beteiligten so zu wecken, dass ihre Intelligenz in der Projektarbeit voll zum Tragen kommt. Dabei hat ihm auch das Coaching mit Martin Sage geholfen. Vor allem aber habe es dazu beigetragen,

- gelassener und gleichzeitig effektiver zu handeln,
- besser mit Visionen und Zielen zu führen und
- berufliche Chancen bei sich und anderen besser zu erkennen.

Die Wirkungen von Coaching

"Dass ich Chancen bei anderen und bei mir selbst deutlicher wahrnehme, hat auch mit den Methoden zu tun, die ich über das Coaching kennen gelernt habe", resümiert Dieterle heute. Die Methoden, die Martin Sage vermittelt, klingen einfach: Vom "ehrlich Feedback und Empfehlungen abgeben" ist die Rede, dem Beobachten, wo eine Person lebendig ist und wo nicht, oder vom wertschätzenden Untersuchen. "Du musst jemanden sieben mal ehrlich anerkennen, um die Bereitschaft bei ihm zu schaffen, sich konstruktive Kritik anzuhören", sagt Coach Sage dazu. Gemeinsam mit ihm sieht sich der Gecoachte die berufliche Situation genau an: Konnte er wirklich ehrlich Feedback geben? War es wirklich wertschätzend oder hat Ärger das Verhalten beeinflusst?

Aber auch die Verhaltensweisen anderer genau zu betrachten ist Aufgabe des Coaching. Denn oft führen nach Meinung von Dieterle Positionsspiele und lähmende, durch falsches Hierarchieverständnis gekennzeichnete Strukturen in Projekten zu Frustration und reduzierten Leistungen. Sie bremsen Innovationen. So sieht Dieterle im Verstecken hinter Rollen auch "den größten Krebschaden von Konzernen".

Auf der anderen Seite hat Coach Sage ihn auch ermuntert, sich auf das – wie er sagt – "phantastische Netzwerk" eines Konzerns wie Siemens zu konzentrieren. Schließlich habe er unbewusst genau deshalb dieses Konzernumfeld gewählt, um mit einem solchen Netzwerk etwas Großes in der Architekturwelt zu bewegen.

Sage bestärkte Dieterle, in unternehmerischen Dimensionen zu denken und sich auch große Aufgaben zuzutrauen. Gleichzeitig bereitete er ihn aber auch auf die Widerstände vor, die sich ihm entgegenstellen würden, wenn er nach größeren Projekten strebte. Dieterle blickt zurück: "Letztendlich wurde mir klar, dass

ich organisatorische und visionäre Führungsfähigkeiten zusammenbringen will. Konkret hat das dazu geführt, dass ich mein berufliches Tun bei Siemens mit der Professorentätigkeit an der Hochschule in Stuttgart verbunden habe."

Wer Druck macht, kann geführt werden

Dort traf er Professorenkollegen, kreative Architekten, die zwar die Notwendigkeit von Management einsehen, sich aber "aus dem Bauch heraus" dagegen sträuben. Also hatte er in dem teils sehr bürokratischen Hochschul Umfeld erst einmal eine Menge Widerstände gegen den Masterstudiengang Projektmanagement zu überwinden.

Wenn sich in Projekten Widerstände formieren, wird es nach Dieterles Ansicht besonders wichtig, gelassener und effektiver zu handeln. Eine Übung dazu aus dem Coaching hat ihn besonders beeindruckt: Zwei Menschen stehen Rücken an Rücken in einer Art Sitzhocke und versuchen, sich gegenseitig wegzudrücken. Meist kommt kaum Bewegung in irgendeine Richtung zustande. Wenn aber einer dem Druck des anderen nachgibt, ist interessanterweise er derjenige, der die Richtung vorgibt. Geht der Drückende den Kurs des Geschobenen nicht mit, fällt er auf den flachen Boden.

"Die Erkenntnis aus solchen Übungen hat mich in meinen Projekten noch stärker sensibilisiert, den richtigen Druckpunkt zwischen dem gezielten Nachgeben einer Position und dem Durchhalten eines Gedankens zu finden", resümiert Dieterle. Viele Projekte litten unter "unterwürfigem Sich fügen bei vordergründigen Kundenwünschen" oder – auf der anderen Seite – unter starrer Rechthaberei.

Wenn man sich aber die Erwartungen, Argumente und Gefühle von Kunden und Teammitgliedern offen anhört, kann man vieles, das sich zu einem Widerstand aufbauen könnte, bereits im Vorfeld auflösen. Die Nachgebe-Übung in den Argumentationsprozessen des Berufsalltags anzuwenden bedeutet: Einlenken können ohne die Führung zu verlieren. In einem seiner Projekte konnte Dieterle so beispielsweise einen Bauherren ohne Druck davon überzeugen, eine bereits vorhandene Baugenehmigung aufzugeben und den für den nächsten Tag geordneten Bagger wieder abzubestellen.

Coaching erfordert Zeit

Die Einsichten aus den Coaching-Erfahrungen in die Praxis des Projektalltags zu übersetzen kostet einige Zeit. "Ich habe die Erkenntnisse immer wieder ausprobiert und prüfen müssen, bis ich sie souverän anwenden konnte", so Dieterle. Das Coaching habe oft nicht unmittelbar spürbar gewirkt und sich nicht sofort in großen Veränderungen niedergeschlagen. Das sei eher langfristig zu sehen. So hat Dieterle auch erst mit der Zeit als Projektmanager gelernt, hinter die "Kulissen verkopfter Selbstwahrnehmung" zu schauen, um die – wie er sie nennt – "natürliche Intelligenz" von Projektmitarbeitern zu aktivieren.

Denn für ihn ist Führen selbst eine Form von Coaching. Projektmanagement birgt also auch eine klare Coaching-Aufgabe. Bei einem guten Manager oder Projektmanager gelte der Satz aus Robert Greenleafs Buch "Servant Leadership": "Führen kann nur, wer sich selbst führen lässt". Was wiederum an die alte Laotse-Weisheit erinnert: "Um Menschen zu führen, gehe ich hinter ihnen." Der Projektmanager agiert dann wie ein Skipper auf einem Boot, der immer den gesamten Prozess im Auge hat. Er unterstützt die einzelnen Mitarbeiter, ihre Aufgabe bestmöglich zu erfüllen. Er erledigt aber nicht deren Aufgabe selbst: gleichzeitig die Hafeneinfahrt vorausberechnen, das Ruder in Händen halten und die Leinen vorbereiten. So kann man schnell Schiffbruch erleiden, auf See und in Projekten.

Wie man Lösungen aus dem Team heraus entwickelt, hat auch die Münchener Unternehmerin Gabrielle Schartner in dem Coaching-Prozess mit Sage erfahren: "Früher habe ich mich als Projektleiterin oft angegriffen gefühlt, wenn ich mit einem Problem konfrontiert war und keine Lösung parat hatte. Heute weiß ich: Ich muss nicht die Lösung parat haben, sondern ich kann dafür sorgen, dass das Team die Lösung findet."

Auch bei Gabrielle Schartner hat das Coaching eine Menge in Gang gesetzt. Zu Beginn arbeiteten sie und ihr Mann noch als selbständige Programmierer für Software-Projekte. Sie hegten lediglich Visionen einer eigenen Firma, entwickelten aber keine klaren Vorstellungen und auch nicht genügend Mut, sie in die Tat umzusetzen. Heute führen sie die Schartner AG, ein Unternehmen mit 35 Mitarbeitern und In- und Auslandsstandorten. Solche Karrieresprünge im Rahmen des Coaching-Prozesses sind bislang eher ungewöhnlich. Doch auch die Schartners sehen in den bei Sage erlernten Kommunikationstechniken einen wichtigen Baustein, um die beruflichen Visionen von sich und anderen in die Realität umzusetzen.

Der Coach mit der Taschenlampe

Skeptisch gegenüber dem Einsatz von Techniken hingegen ist der Münchener Coach Holger Ratzenberg. Er setzt vor allem auf seine Intuition und seinen geschulten Blick. Viele der Faktoren, die eine fruchtbare gemeinsame Projektarbeit verhindern, hängen mit nicht greifbaren Widerständen zusammen. Diese müssten ausgesprochen und einer Lösung zugeführt werden. Ratzenberg: "Meine Aufgabe ist es, mit der Taschenlampe in die dunkle Ecke zu leuchten."

Er verdeutlicht dies am Beispiel einer Unternehmerin aus der Filmwirtschaft, deren Projekte in der US-Dependance nicht mehr ertragreich liefen. Sie beauftragte Ratzenberg, mit ihr gemeinsam zu klären, wie sie dieses Problem lösen könne. Im ersten Gespräch stellte sich heraus, dass sie wenig Kontakt zu der in den USA zuständigen Projektmanagerin hatte. Ratzenberg versuchte zu beleuchten, warum kein klärendes Gespräch stattfand. Die Managerin begründete dies mit zeitlichen Problemen, eine Reise in die USA unterzubringen.

Doch Ratzenberg gab sich mit dieser Erklärung nicht zufrieden. Er versuchte herauszufinden, ob es bei ihr vielleicht Widerstände gegen eine Klärung gab. Es zeigte sich schließlich, dass die Frau Angst vor den möglichen Ergebnissen des Gesprächs hatte. Denn diese könnten sie zu der unangenehmen Erkenntnis führen, dass das US-Geschäft sich nicht mehr lohne und sie ihre Mitarbeiterin deshalb mit der Entlassung konfrontieren müsste.

Nachdem ihr dieser innere Widerstand bewusst geworden war, konnte die Unternehmerin schließlich die Entscheidung fällen, das klärende Gespräch mit der US-Projektleiterin zu suchen. Am Ende des Klärungsprozesses kam sie tatsächlich zu dem Ergebnis, dass es am besten sei, die Dependance zu schließen. Mit diesem Entschluss sparte sie laut Ratzenberg Ausgaben in Millionenhöhe ein.

Widerstände aufdecken

Der Schlüssel für das erfolgreiche Coaching ist nach Meinung von Ratzenberg, sanft aber mit Nachdruck dort zu hinterfragen, wo die gecoachte Person nicht genau hinschaut – eben bei ihren Widerständen. Wenn sie ausweiche, müsse ihr der Coach das auf eine Weise widerspiegeln, die die Person verträgt.

Wenn die Probleme ein ganzes Projektteam betreffen, wird es schwieriger, unausgesprochene Widerstände zu erforschen. Ratzenberg sitzt dann meist in Meetings dabei und beobachtet, wie die Mitglieder miteinander reden – so auch bei einem Unternehmen aus der Finanzbranche. In den Meetings stellte er fest, dass zwei Projektverantwortliche nicht miteinander kommunizieren konnten. Sie fielen sich gegenseitig ins Wort oder bauten Aktenberge zwischen ihren Plätzen auf, ohne diese symbolische Grenzziehung selbst wahrzunehmen.

Den beiden war die gestörte Kommunikation nicht bewusst, weil andere Gesprächsteilnehmer sie kompensierten, um die Gruppe zusammenzuhalten. Den anderen Projektmitarbeitern war die Kommunikationsproblematik aber durchaus aufgefallen. Sie hatten sich jedoch aus Angst vor negativen Konsequenzen für die eigene Person nicht geäußert. So entstand eine Situation, die das Projekt lähmte. "Team" bedeutet dann schnell: "Toll, ein anderer macht's" (Kasimir Magyar) bzw. "Ein anderer wird es schon ansprechen".

Ratzenberg gab deshalb jedem Einzelnen Feedback, um die Ängste, Schwächen und Widerstände, die hinter der mangelnden bzw. der "Nicht-Kommunikation" lagen, ans Tageslicht zu bringen und die Kommunikationsbarrieren zu überwinden. "Wenn die Widerstände gelebt werden, entsteht fast eine Freude, und sie können schließlich bewältigt werden. Dann können die Menschen sich auch wieder mehr in die Augen schauen", hat er festgestellt. Um zu überprüfen, ob die Kommunikation sich durch seine Coaching-Arbeit verbessert, wurden die Projektmitarbeiter nach einem Viertel Jahr mit Hilfe von Fragebögen und in Interviews befragt. Wenn die Veränderungsprozesse länger laufen, finden auch nach einem Jahr oder zwei Jahren wieder Befragungen statt.

Die eigene Größe erkennen

Nach einem noch längeren Zeitraum musste die Erfolgskontrolle stattfinden, wenn Coaching eine grundsätzliche Änderung in der Person eines Projektleiters erreicht hat, denn ein solcher Coachingprozess arbeitet über Jahre. Bei Gabrielle Schartner wirkt das erste Seminar, das sie bei der Coachin Sonja Becker von Sage Innovations besuchte, noch heute, nach sechs Jahren. "Als ich mich im ersten Seminar vorstellte,

sagte ich: Ich arbeite als Programmiererin und glaube, dass das ganze Seminar sowieso nichts bringt. Dann bin ich erschrocken, weil ich gemerkt habe: Das wollte ich gar nicht sagen. Mir war gar nicht bewusst, dass ich das überhaupt gedacht habe."

Doch Sonja Becker, die das Seminar leitete, sei nicht geschockt gewesen. Sie habe nur gelacht. "Es war völlig in Ordnung, wirklich alles zu sagen, was da ist", erinnert sich Schartner. "Und diese Qualität – da hört mir jemand zu, da kann ich so sein, wie ich bin – habe ich den ganzen Tag gespürt. Sie begleitet mich noch heute in meinen Projekten." Schartner hat daraus gelernt: "Projektleitung heißt für mich auch, einen Raum zu schaffen, in dem die Projektbeteiligten frei sagen können, was sie denken. Das kann helfen, viele Widerstände in Projekten zu überwinden."

Eine so lang andauernde Erfahrung durch das Coaching erlebte auch Professor Dieterle. Coach Martin Sage zeigte ihm bereits zu Beginn des Coaching-Prozesses auf, dass er einiges in der Architektur bewegen wolle und über "Leadership-Qualitäten" verfüge. Er machte ihm diese Vision immer wieder klar. "Es braucht dabei Überwindung, sich auf eine größere Dimension der Selbstwahrnehmung einzulassen, da wir in unserer Erziehung oft auf Selbstkritik und kritische Begutachtung von außen programmiert sind. Gleichzeitig braucht es aber auch Überwindung, um durch Feedback die eigenen Grenzen realistischer einschätzen zu lernen", beschreibt Dieterle seine Erfahrung.

Picasso in jedem

Er gewöhnte sich also an die Wahrnehmung, auch große Projekte anpacken und durchführen zu können, und erarbeitete mit dem Coach die Grundlagen, um diese Vision Realität werden zu lassen – z.B. die Fähigkeit, sich in größeren Projekten auch gegen massive Widerstände durchzusetzen. In jedem steckt ein Picasso in einem bestimmten Feld, glaubt Coach Sage. Er weist darauf hin, dass auch große Persönlichkeiten nur unter ganz bestimmten situativen Voraussetzungen zu herausragenden Leistungen in der Lage seien.

Doch was ihm gelang, kann bei anderen scheitern, warnt Dieterle – egal, ob Martin Sage oder ein anderer Coach eine großartige Vision des eigenen Selbst aufzeigt. Viele Menschen verlören sich, wenn sie Möglichkeiten für die berufliche Karriere aufgezeigt bekämen, die weit entfernt von der gegenwärtigen Realität ihrer gegenwärtigen Projekte seien. Wenn der Erkenntnishunger nicht mit den Aktivitäten und den daraus resultierenden Möglichkeiten einhergehe, dann könnten solche Visionen kontraproduktiv werden. Dann würden Erwartungen aufgebaut, die nur bedingt funktionieren. "Es gibt da schon einige, die richtig Schiffbruch erlitten haben", so Dieterle. Diese Menschen seien damit überfordert, einen Weg mit Teilzielen abzustecken und diese zu erreichen. Sie benötigten einen guten Unterstützungsprozess.

Coaching als Allheilmittel?

Dieterles kritische Bemerkungen machen deutlich, dass der Schlüssel zum Erfolg in einer gesunden Selbstwahrnehmung und im richtigen Coach liegt. Christopher Rauen, Coach und Betreiber der Website www.coaching-report.de, empfiehlt, sich immer mehrere Angebote einzuholen und diese miteinander zu vergleichen. Dabei sollte man darauf achten, auf welche Klienten oder Themen sich ein Coach spezialisiert hat.

Auch der Erfolg eines Coaches bei seinen Klienten könnte ein Maßstab sein. Doch die Coaches selbst bieten dazu bisher nicht viel Aufklärung. Mehr Transparenz fordert deshalb Professor Dieterle von den Coaching-Anbietern. "Fast jedes Unternehmen durchläuft mittlerweile ein Qualitätsprogramm. Auch Coaches sollten sich und ihre Arbeit transparent beleuchten. Dazu gehört eine Langzeitbeobachtung der Teilnehmer." Man könnte bei Projektteams zum Beispiel Zufriedenheit, Gruppenzufriedenheit oder Zielerreichung abfragen. Ohne diese Qualitätsprüfung lässt sich nicht feststellen, welche Methoden wirken und wie gut ein Coach arbeitet.

Aber auch nach der Auswahl gilt es einiges zu bedenken. Vor allem sollte ein klarer Rahmen abgesteckt werden. "Coaching für Projektleiter und Projektteam wird als Allheilmittel für fehlende soziale und Projektmanagement-Kompetenz gesehen. Kann dies der Coach überhaupt leisten? In der Auftragsklärung müssen die Grenzen und Möglichkeiten von Coaching und Coach geklärt werden", empfiehlt die Coachin und Projektmanagement-Trainerin Ulrike Wikner aus Oberasbach. Der Interessent müsse klare Spielregeln mit dem Coach vereinbaren. So ist der beste Grundstein gelegt, um einem Coach nicht nur nachzuturnen, sondern Projekte besser managen zu können.