



Ressourcenmanagement in der Transformation

Mit Mentoring und (Projekt-)Coaching Ressourcen ausbauen und halten

We bring your strategy to life!

Training & Consultancy

Management & Leadership

Marketing & Sales

Customer Service

Project Management

Teambuilding & Outdoor

E-Learning Programs



Credits

Dieses ePaper besteht aus umfangreichem Expertise-Material der Machwüth Team International zu den Themen Ressourcenmanagement, Führungspositionswechsel, Mentoring, (Projekt-)Coaching. Sonstige zitierte Studien und Quellen finden Sie in den nachfolgenden Quellenangaben. Das unrechtmäßige Vervielfältigen oder Weiterverwenden der Inhalte ohne ausdrückliche Erlaubnis der Machwüth Team International wird juristisch verfolgt.

Quellen

- › managerSeminare Special Coaching (2018). Z 11503 | Coaching | Beilage zu managerSeminare Heft 243 | Juni 2018
- › Maximizing the Impact of Executive Coaching, The Manchester Review, Volume 6, Number 1, Joy McGovern, et.al., 2001, Verfügbar unter: <http://de.slideshare.net/patweiland/coaching-roi>

Stand: 02|2019

Copyright © Machwüth Team International GmbH

Inhalte des ePapers

Vorwort

04



1. **Business Mentoring:
Probleme oder Entwicklungsbedarfe
in einem selbstgesteuerten Lern- und
Entwicklungsprozess anpacken**

05



2. **Ein Führungspositionswechsel birgt
hohe Risiken – Mit Coaching sparen
Sie Zeit und Kosten**

11



3. **Mit Projektcoaching Ressourcen gezielt
ausbauen und klare Projektmanagement-
Strukturen schaffen**

17

Nachwort

24

Kontakt

26

Vorwort

Lieber Leser,

in Zeiten der Transformation und New Work rückt vor allem die Effizienz, Gesundheit und (Selbst)-Organisation der Ressource Mensch in den Mittelpunkt für ein optimales Ergebnis des Ressourcenmanagements. Entscheidend dabei ist es, das Angebot und die Nachfrage der Ressourcen ins Gleichgewicht zu bringen. Eine Ressource ist alles, was für die Ausführung eines Projektes oder einer Aufgabe notwendig ist - sei es die zeitliche Planung oder die Fertigkeiten von Mitarbeitern. Gutes Ressourcenmanagement beginnt bereits ganz oben in der Führungsebene. Es gibt zahlreiche Methoden und Konzepte wie man mit dem richtigen Einsatz von Coaching-, Mentoring-, Projekt- und Change Management-Dienstleistungen die optimale und gerechte Auslastung der Ressource Mensch erreicht - egal ob Führungskraft oder Mitarbeiter. Während Führungskräfte durch Maßnahmen, wie Mentoring und Coaching ihre eigenen Ressourcen und Entwicklung ausbauen, können sie genauso lernen die Ressourcen der Mitarbeiter oder Teammitglieder besser einzuschätzen, einzusetzen und zum Beispiel Nachwuchsführungskräfte aufbauen.

In unserem ePaper „Ressourcenmanagement in der Transformation“ stellen MTI Experten in drei ausführlichen Fachartikeln unter anderem die Fragen, wann es Sinn macht Führungskräfte im Unternehmen mit einem Coaching zu unterstützen oder welche Vorteile ein Business Mentoring hat. Lesen Sie welche Stolperfallen es zu überwinden gilt und mit welchen Mitteln ihr Projektteam effizient und kostensparend arbeiten kann.

Viel Spaß beim Lesen!

Ihr Machwüth Team International



Business Mentoring: Probleme oder Entwicklungsbedarfe in einem selbstgesteuerten Lern-und Entwicklungsprozess anpacken

01

01 Eine individuelle Begleitung und Unterstützung ist gefragt

Mentoring verkörpert ein Instrument, bei dem ein Wissenstransfer zwischen Mentor und Mentee im Vordergrund steht. Es ist ein selbstgesteuerter Lern- und Entwicklungsprozess, der dem Mentee ermöglicht jegliche Probleme oder Entwicklungsbedarfe mit einem erfahrenen Mentor zu beratschlagen und zu erörtern. Dabei unterstützt der Mentor den Mentee bei seiner beruflichen oder persönlichen Entwicklung und kann daher vielfältige Problem-Bereiche abdecken. Unsere Mentoring-Expertin erklärt, wie mit Business Mentoring Führungskräfte in ihrer Entwicklung unterstützt und im Unternehmen gehalten werden können.

Mentoring is of the same mind like ... „...Imagine a world, in which the whole knowledge of mankind is accessible for everybody. That is our goal!“ (Jimmy Wales, Founder of Wikipedia).

Verschiedene Mentoring-Formate unterstützen die Effektivität des Mentoring-Prozesses:

MENTORING-FORMATE

Face-to-face Beratung

Schatten-Mentoring

Der Mentor begleitet den Mentee wie ein „Schatten“ in seinem Berufsalltag oder zu besonderen Anlässen und gibt anschließend sein Feedback

Networking-Event

Business Kongress / Event

„Rollenmodell“- Beobachtung

z. Bsp.: Business Situationen, wie Präsentationsvorbereitung für die Vorgesetzten, Meetings mit Kunden etc.



Business Mentoring: Führungskräfte in ihrer Entwicklung begleiten und im Unternehmen halten

Junge Führungskräfte oder Manager in neuen Verantwortungspositionen stehen oft vor Aufgaben, mit deren Lösung sie noch keine Erfahrung haben. Entsprechend unsicher sind sie. Deshalb stellen Unternehmen ihnen häufig Mentoren, also erfahrene Kollegen, als Ratgeber und Unterstützer zur Seite.

Ein Teamleiter soll erstmals mit Mitarbeitern Zielvereinbarungsgespräche führen, ein Abteilungsleiter soll erstmals ein Team neu strukturieren, ein Bereichsleiter erstmals zwei Abteilungen zusammenführen. Immer wieder stehen Führungskräfte vor Aufgaben, die sie noch nie gelöst haben. Entsprechend groß sollte ihre Bereitschaft zu lernen sein – außerdem Neuland zu betreten, selbst wenn der Weg dorthin mit Risiken verbunden ist.

Führungs-Kräfte reifen

Solche Führungskräfte fallen nicht vom Himmel. Sie entwickeln sich allmählich. Deshalb gibt es heute in vielen größeren Unternehmen Förderkreise und Entwicklungsprogramme für den Führungsnachwuchs. Doch diese haben Grenzen. Denn viele der dort gemachten Übungen sind Trockenübungen beziehungsweise ein Art Rollenspiel, die sich auf einen Querschnittsbedarf der Gruppe beziehen und zu wenig individuell auf die Persön-

lichkeiten und konkreten Situationen zugeschnitten sind. Zu „echten“ Führungs-Kräften reifen die Nachwuchskräfte meist erst heran, wenn sie sich im Arbeitsalltag mit „echten“ Führungsaufgaben herumschlagen. Dann treten auch ihre Stärken und Schwächen sowie Unsicherheiten deutlich zutage.

Das haben viele Unternehmen erkannt. Deshalb integrieren sie in ihre Förderprogramme für die Führungsnachwuchskräfte zunehmend Maßnahmen, die diese beim Lernen im Arbeitsalltag unterstützen – zum Beispiel Business Mentoring oder

19/02/19

MTI Fachartikel

VERFASST VON

Marion Quaas-Reinhard
MTI Senior Consultant



Marion Quaas-Reinhard ist Senior Consultant und Leadership Coach des Trainings- und Beratungsunternehmens Machwüth Team International (www.mticonsultancy.com). Sie führt neben Business Mentoring auch Führungswerkstätten und Leadership

Coachings in Organisationen durch. Je nach Unternehmen findet sie die passende Herangehensweise für Mentoring: von Insellösungen für eine Kleingruppe von Führungskräften bis hin zu konzernweiten Mentoringprozessen. Über ihr Netzwerk kann sie auch firmenexterne Mentoring-Tandems zusammenbringen.

We bring your strategy to life

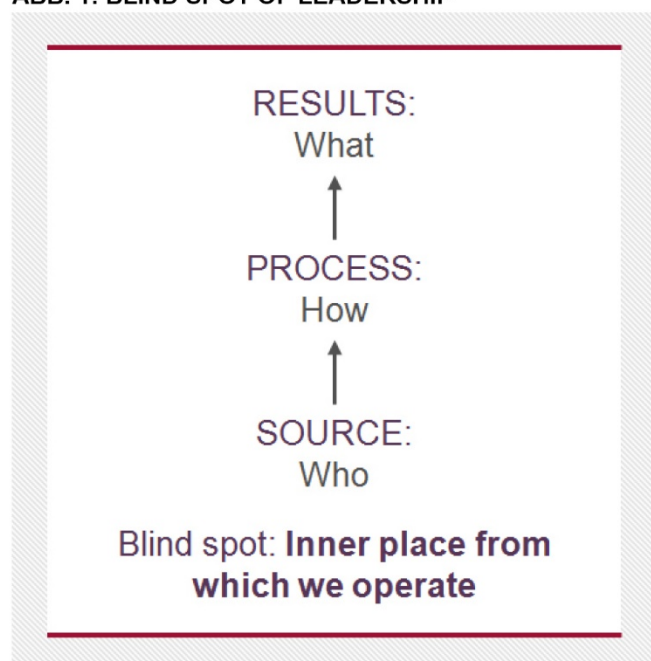
www.mticonsultancy.com
info@mwteam.com
+49 4262 93 12 0

Führungswerkstätte. In den moderierten Leadership Werkstätten treffen sich mehrere Führungskräfte regelmäßig, um im Kollegenkreis co-kreative Lösungen für Führungsprobleme, vor denen sie aktuell stehen, zu entwerfen. Der Vorteil: Weil die Teilnehmer in der Regel auf derselben Hierarchiestufe angesiedelt sind, kämpfen sie meist mit ähnlichen Problemen und können einander auf Augenhöhe hilfreich sein. Außerdem reden sie, wenn kein Vorgesetzter anwesend ist, offener miteinander.

Was ist der „blind spot of leadership“?

Doch diese Offenheit und Co-Kreativität hat Grenzen – speziell dann, wenn die Probleme ihre Wurzeln (auch) in der Persönlichkeit der jeweiligen Führungskraft haben. Zum Beispiel darin, dass sie sich vor jeder Entscheidung doppelt und dreifach absichert, bevor sie sich zu einem Ja oder Nein durchringt. Oder darin, dass sie sich scheut, einem Mitarbeiter auch mal klar sagen: „Ich erwarte von Ihnen mehr Leistung.“ Oder darin, dass eine Führungskraft gerne die Kontrolle behalten möchte, in einem agilen Projekt aber Vertrauen, Networking und agiles Prototyping gefragt sind.

ABB. 1: BLIND SPOT OF LEADERSHIP



Quelle: C. Otto Scharmer

Solche Verhaltensmuster werden in Führungswerkstätten selten thematisiert. Denn in vielen Betrieben gilt noch das ungeschriebene Gesetz: Über technische oder organisatorische Probleme darf man im Kollegenkreis sprechen, doch über Anliegen, die auch in der eigenen Person begründet sind, nicht.

Deshalb bieten inzwischen viele Unternehmen ihren Führungskräften die Chance, sich mit (externen) Coaches zu treffen, um mit ihnen ihr Führungsverhalten zu analysieren und zu reflektieren. Da sich Verhalten immer auf Denken, Sprechen und Handeln bezieht, erlebt der Coachee auf allen drei Ebenen eine Entwicklung. Solche Coachinggespräche sind sinnvoll und hilfreich, insbesondere wenn sie mit „Schattencoaching“ kombiniert werden, das heißt der Coach begleitet den Coachee im Alltag.

Eine Führungskraft ist im System Unternehmen stets in ein enges Geflecht gewachsener Strukturen und Beziehungen und somit Abhängigkeiten eingebunden. Sie hat zudem konkrete Aufgaben und muss gewisse vorgegebene Ziele erreichen. Die hier auftauchenden firmentypischen Stolpersteine sind oft nur internen Menschen bekannt und für einen Coach erst nach längerem Coaching transparent. Und hier kommt der Sinn und Mehrwert von Business Mentoring ins Spiel.

Erfahrene Führungskräfte als Wegbegleiter

In herausfordernden Entscheidungssituationen kann ein Mentor aus der eigenen Firma Gold wert sein. Wenn ein Mentee, das heißt eine junge oder in der Position neue Führungskraft oder Projektleiter, folgende Fragen alleine beantworten muss, ist beispielsweise ein Mentor ein hilfreicher Sparrings-Partner:

- › Kann ich meinem Mitarbeiter noch mehr Veränderungen zumuten oder würden diese sie überfordern? Oder:
- › Sollten wir die bewährten Problemlösungen optimieren oder ganze neue Wege gehen?



ABB. 2: DIE ROLLE UND VERANTWORTUNG EINES MENTORS

Oder:

- › Ist es in der aktuellen Marktsituation sinnvoller, mehr Energie in das Erreichen der Ertragsziele oder der Entwicklungsziele zu investieren?

Ein Mentor gibt sein Wissen, seine Erfahrungen und sein Netzwerk an den Mentee weiter. Er hat in der Firma ähnliche Situationen wie der Mentee durchlebt, kennt diese aus eigener Erfahrung. Er weiß zudem, welchen (internen) Zwängen eine Führungskraft bei ihrer Arbeit unterliegt und welche politisch-taktischen Erwägungen bei der Umsetzung von ambitionierten Vorhaben klug sind. Er kennt die Stakeholder, die bei innovativen Projekten involviert sein wollen und die typischen Fallstricke im System Kurz: Der Unterstützer sollte selbst Führungskraft (gewesen) sein. Denn nur dann wird er in der Regel als Rat- und Impulsgeber, sprich Mentor, akzeptiert.

Auch für erfahrenen Führungskräfte ist das Mentoring ein neues Lernfeld

Ein Mentor sollte weitere Bedingungen erfüllen. Er sollte zum Beispiel nicht der disziplinarische Vorgesetzte seines Mentees, also „Zöglings“, sein. Denn junge Führungskräfte können aufgrund ihrer

geringen Erfahrung oft nicht einschätzen, ob ihre Entscheidungs- und Verhaltensunsicherheiten in ihrer Person oder in der Situation begründet sind. Deshalb scheuen sie sich, ihren Vorgesetzten ihre Probleme zu offenbaren. Denn diese entscheiden auch über ihr Ein- und Fortkommen.

Aus diesem Grund arbeiten die Mentoren meist in anderen Unternehmensbereichen als ihre Mentees – und Vertraulichkeit über das Gehörte und Gesagte ist in der Beziehung zwischen ihnen Pflicht.

Ein guter Mentor weiß noch, dass auch er mal ein blutiger Anfänger war, der aufgrund mangelnder Erfahrung in viele „Fettnäpfchen“ tappte. Er erinnert sich zudem daran, dass auch er als junge Führungskraft wegen mancher Entscheidung, die er heute ruckzuck trifft, nächtelang schlaflos im Bett lag. Ist ihm dies nicht mehr bewusst, fehlt ihm das Verständnis für sein Gegenüber.

Ein Mentor sollte zudem eher gut zuhören und lösungsorientierte Fragen stellen statt Entscheidungen stellvertretend für seinen Zögling zu treffen. Dies ist nicht seine Aufgabe. Er soll vielmehr bei der jungen Führungskraft Lernprozesse initiieren und begleiten, damit aus ihr – mit der Zeit – eine reife Führungspersönlichkeit wird.

Mentoren Trainings reflektieren die Denk- und Verhaltensmuster

Dieses Sich-Zurücknehmen fällt manchen erfahrenen Führungskräften schwer. Die Praxis zeigt: Gerade sehr erfolgreiche Manager nehmen als pragmatische Macher häufig rasch die Zügel in die Hand und ihre Zöglinge stehen staunend daneben. Das Resultat: Die jungen Führungskräfte werden eher entmutigt als ermutigt sich seinem Mentor mit seinen Problemen zu offenbaren.

Deshalb sollten Mentoren auf ihre Aufgabe vorbereitet werden. Dabei helfen professionelle Business Mentoren-Trainings, die genau auf das Unternehmen zugeschnitten sind. Hier bildet sich dann erfahrungsgemäß eine Community von Mentoren, die in regelmäßigen „Round Tables“ sich trifft und zum Mentoring austauscht.

Reverse Mentoring als Zusatznutzen für Mentoren

Gehen die Mentoren nach dem Training mit der richtigen Einstellung und einem Basis Set an Mentoring Tools ans Werk, ist das Mentor-sein auch für sie eine Bereicherung. Denn der Gedanken- und Erfahrungsaustausch mit ihren jungen Kollegen, bietet auch ihnen die Chance, ihre gewohnten Denk- und Verhaltensmuster zu reflektieren. Das wird im von rascher Veränderung geprägten digitalen Zeitalter zunehmend wichtig. Reverse Mentoring ist ein soziales Lernfeld insbesondere für die in VUCA Zeiten dringend benötigte Diversity, indem heterogene Mentor-Mentee Tandems zusammenfinden (Alter, Hierarchie, Geschlecht, Kultur, Erfahrungen, Bildung). Geht ein Business Mentor mit dieser Neugierde als innere Haltung in den Dialog mit seinem Mentee, dann entsteht trotz der Unterschiede die Magie des „Lernens auf Augenhöhe“.



SIE MÖCHTEN GERNE MEHR ÜBER DIE MÖGLICHKEITEN VON BUSINESS MENTORING ERFAHREN?

Bei einem **kostenlosen 30-minütigen Webmeeting** haben Sie die Möglichkeit, sich mit mir auszutauschen.

Ich beantworte gerne Ihre Fragen rund um das Thema Mentoring. Klicken Sie unten auf das Email Symbol, um uns eine vorgefertigte Email mit den Terminoptionen zu schicken.

Ja, ich möchte einen Termin zum Webmeeting vereinbaren!



Ich freue mich auf unser Gespräch!

*Ihre
Marion Quaas-Reinhard*



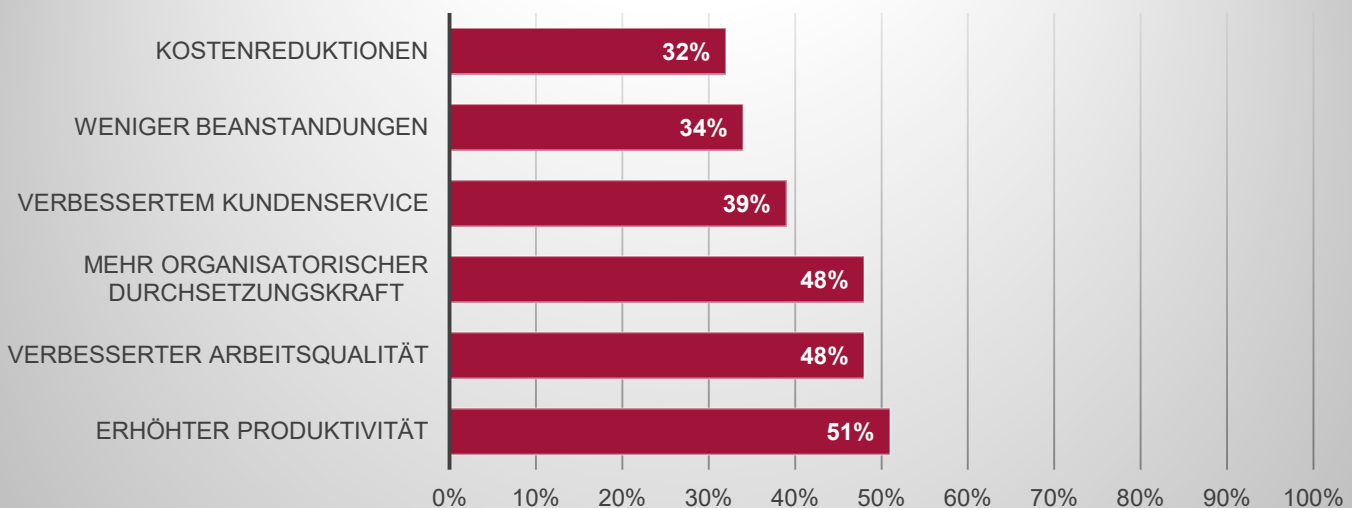
Ein Führungspositionswechsel birgt hohe Risiken – Mit Coaching sparen Sie Zeit und Kosten

02

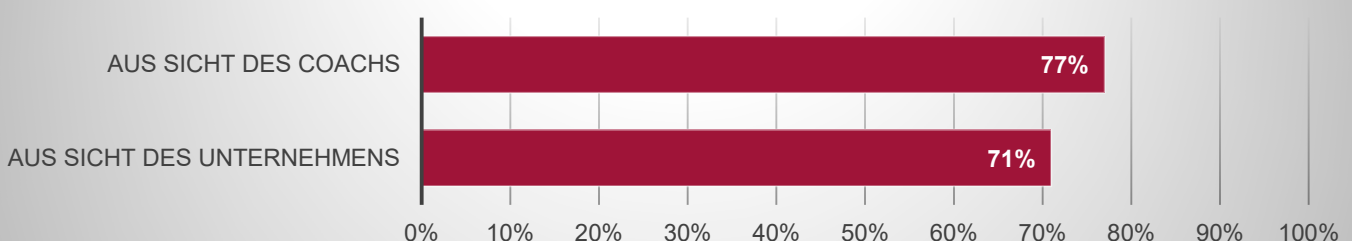
02 Der Nutzen von Coaching

Um Führungskräfte auf eine neue Position gut vorzubereiten, kann ein den Führungspositionenwechsel begleitendes Coaching den Unterschied machen, darüber berichtet der nachfolgende Fachartikel. Einen spannenden Ansatz zur Erforschung des Nutzens von Coaching legen McGovern et al.(2001) vor. Sie lassen ehemalige Coachingklienten den Return-on-Investment (ROI) einschätzen, berechnet als prozentuales Verhältnis von Ertrag aus Coaching, abzüglich Aufwand für das Coaching, geteilt durch den Aufwand. Aus den 43 gültigen Schätzungen aus einer Stichprobe von 100 Befragten resultierte ein durchschnittlicher ROI von 570%. Dies erscheint hoch, stimmt aber mit einer anderen Schätzung aus einer Fallstudie von Anderson (2001) überein, die den ROI auf ca. 530% schätzten, und übertrifft die von Phillips (1997) aufgestellte Mindestrenditeforderung von 25% für Ausbildungsinvestitionen bei weitem.

Die Befragten berichten von...



Wie hoch ist die Erfolgsquote/ Zielerreichung





Erfolgreicher Durchstarten in der neuen Führungsposition

Mit einem Führungswechsel sind stets hohe Erwartungen verbunden - nicht nur seitens des Unternehmens. Entsprechend scharf steht der Neue in den ersten Monaten unter Beobachtung. Ein misslungener Start ist nur schwer aufzufangen, die damit verbundenen Kosten sind hoch. Damit Führungskräfte ihre neue Position gut vorbereitet antreten und erfolgreich wahrnehmen können, ist ein den Führungspositionswechsel begleitendes Coaching hilfreich.

Es passiert immer wieder: Die neue Führungskraft – eigentlich ein Hoffnungsträger kommt nicht richtig in Schwung, liefert nicht die gewünschten Ergebnisse, kann bei Partnern und Kunden nicht überzeugen oder das eigene Team nicht mitnehmen und inspirieren.

Gründe, warum neue Führungskräfte, die meist hoch gesteckten Erwartungen nicht erfüllen oder gar in ihrer neuen Position scheitern, gibt es viele. Nicht immer liegt dies an der Eignung der betreffenden Person. So kommt es vor, dass Anforderungen und Erwartungen an die neue Führung nicht klar genug kommuniziert werden. Die neue Führungskraft schätzt die Rahmenbedingungen, Chancen und Risiken in dem ihr unvertrauten Bereich nicht richtig ein und setzt falsche Prioritäten. Und generell gilt: Was früher gut funktionierte, muss in der neuen Position nicht zum Erfolg führen.

Andere Kompetenzen und anderes Verhalten sind gefragt

Wenn Führungskräfte eine neue Führungsposition übernehmen, brauchen sie in der Regel auch neue Kompetenzen und sie müssen bereits vorhandene ausbauen. Auch das Abgeben von Rollen und Verantwortung an ihre Mitarbeiter wird von ihnen in Unternehmen, die agiler sein möchten, zunehmend erwartet; ebenso eine stärkenorientierte Verteilung der Aufgaben über Hierarchie-

23/01/2019

MTI Fachartikel

VERFASST VON

Gudula Brammer

Senior Consultant MTI



Gudula Brammer ist Diplom-Pädagogin und zertifizierter Coach (DBVC). Sie ist Beraterin für das Machwüth Team International mit den Schwerpunkten Führungskräfte-Coaching sowie Führungskräfte- und Teamentwicklung. Zuvor war sie etliche Jahre im Personalmanagement eines Medienunternehmens in beratender und leitender Funktion tätig.

We bring your strategy to life

www.mticonsultancy.com
info@mwteam.com
+49 4262 93 12 0

grenzen und Stellenbeschreibungen hinweg, um flexibel auf komplexe Herausforderungen reagieren zu können. Auch deshalb müssen Führungskräfte, insbesondere, wenn sie eine neue Position übernehmen, ihr bisheriges Denken und Handeln oft überdenken.

Eine Position doch viele (Führungs-)Rollen

Doch welches sind die zentralen Rollen, die es zum Führen und Steuern eines Unternehmens oder einer Organisationseinheit braucht? Insgesamt sechs Rollen können hierbei unterschieden werden – die der Führungskraft, des Managers, des Unternehmers, des Experten, des Visionärs sowie des Strategen (s. Abb. 1).

Je nach Hierarchieebene und Organisationseinheit sowie aktueller Situation kann die Bedeutung dieser Rollen für den Führungserfolg divergieren. Letztlich muss aber jede Führungskraft sie in ihrer Person mit einer mehr oder minder starken Ausprägung vereinen.

ABB. 1: DIE ZENTRALE ROLLE DER FÜHRUNGSKRAFT



Der Start ist oft auch langfristig erfolgsentscheidend

Um sicherzustellen, dass eine Führungskraft ihre neue Position von Anfang professionell wahrnimmt, empfiehlt sich oft ein den Führungspositionswechsel begleitendes Coaching – also ein Coaching, das die neue Führungskraft bei Antritt ihrer neuen Position und deren Wahrnehmung in den ersten 100 Tagen oder im ersten Jahr beratend und unterstützend begleitet. Denn in der Startphase wird die Führungskraft mit vielen neuen, häufig für sie überraschenden Fragen und Herausforderungen konfrontiert. Zugleich steht sie unter einer besonderen Beobachtung, von Vorgesetzten ebenso wie des eigenen Teams: Wie ist der Neue? Wie agiert er? Kann man ihm vertrauen und auf ihn bauen? Deshalb ist die Startphase meist nicht nur für den kurz-, sondern auch langfristigen Erfolg einer Führungskraft entscheidend.

Der Coaching-Prozess im Führungspositionswechsel

SCHRITT 1 | Guidelines für die Führungsarbeit definieren

Im Vorfeld des eigentlichen Führungswechsel-Coachings bespricht der Coach mit der neuen Führungskraft (und im Idealfall auch mit deren Vorgesetzten bzw. der Unternehmensführung) die Richtung, in die sich der Bereich entwickeln soll. Gilt es zum Beispiel bereits etablierte Standards und Prozesse einzuhalten und zu optimieren oder ist eine grundlegende Erneuerung nötig? Je agiler ein Unternehmen aufgestellt ist, umso stärker handelt es sich bei den „Guidelines“ um ein Zielbild bzw. eine Vision, aus der immer wieder zu überprüfende Handlungsstrategien und -schritte abzuleiten sind. Am anderen Ende des Spektrums kann es konkrete Vorgaben, Ziele und Richtlinien geben, die von der Führungskraft zu erreichen bzw. zu beachten sind.

SCHRITT 2 | Rollenanforderungen ermitteln

Sind die Guidelines klar, gilt es zu reflektieren, welche der sechs Führungsrollen für das Führen und Steuern der Organisationseinheit besonders relevant sind. Ist „der/die Neue“ zum Beispiel eher als inspirierender und motivierender Visionär oder als die Mitarbeiter befähigende Führungskraft oder als Entscheidungen konsequent umsetzen-der Manager und Unternehmer gefragt? Außerdem: Welche Erwartungen hinsichtlich Agilität, Gestaltungswille, Change-Kompetenz usw. werden an ihn gestellt?

SCHRITT 3 | Stärken und Schwächen analysieren

Im eigentlichen Coaching können dann – auch mit Testverfahren – bezogen auf die Guidelines und Rollenanforderungen unter anderem folgende Fragen bearbeitet werden:

- › Welche Führungsaufgaben bzw. -rollen bevorzuge und vermeide ich?
- › Was kann ich besonders gut, worin sollte ich besser werden?
- › Wo fehlt mir Wissen und/oder Erfahrung?

SCHRITT 4 | Chancen und Risiken analysieren

Im nächsten Schritt kann dann – unter anderem ausgehend von den Herausforderungen, vor denen der Bereich steht – analysiert werden:

- › Welche Chancen bietet die neue Führungsposition?

- › Welche Herausforderungen oder auch Gefahren kommen auf mich zu?

SCHRITT 5 | Führungsstrategie erarbeiten

Anschließend können die Chancen und Risiken der neuen Führungsaufgabe mit den Stärken und Schwächen der Führungskraft abgeglichen und entsprechende Handlungsstrategien abgeleitet werden – z.B. mit Hilfe einer SWOT-Analyse:

- › Welche meiner Stärken kann ich zum Wahrnehmen der Chancen nutzen?
- › Welche meiner Stärken minimieren die Risiken?
- › Wie sollte ich meine Führungskompetenz erweitern, um neue Chancen nutzen zu können?
- › Welche relevanten Führungsrollen und Aufgaben entsprechen am wenigsten meinen Stärken? Wie kann ich mir hierfür eventuell Unterstützung organisieren?

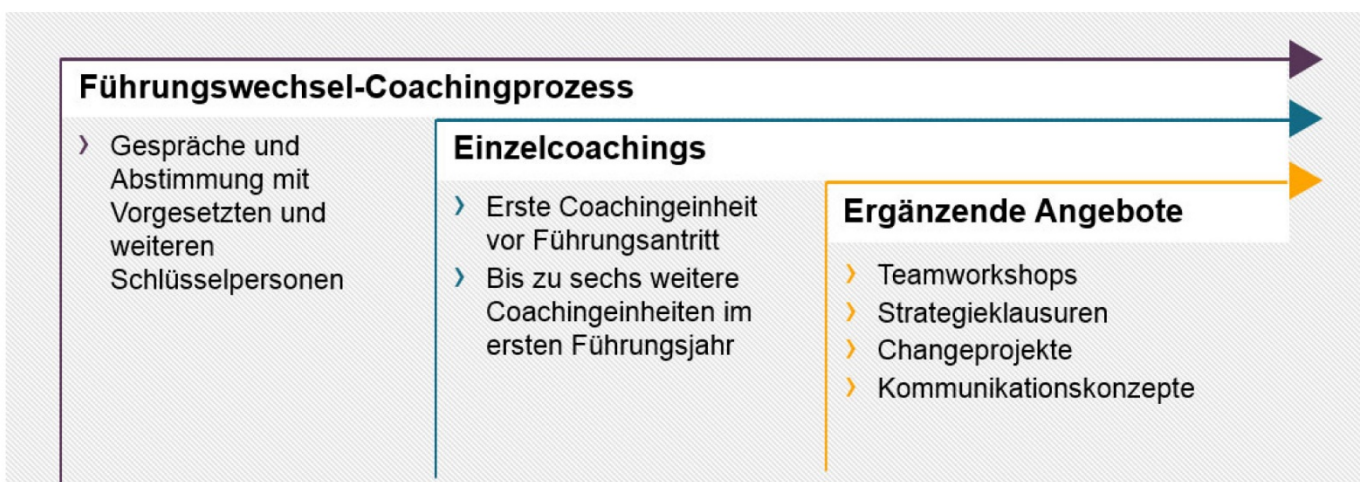
SCHRITT 6 | Einen Maßnahmenplan erstellen

Hierauf aufbauend können im Coaching mit der Führungskraft Maßnahmen definiert und erste Schritte zur Umsetzung erarbeitet werden. Die Handlungsschritte liegen auf zwei Ebenen:

Persönliche Ebene

- › Wie kann ich meine (Führungs-)Kompetenz ausbauen und mir neues Wissen aneignen?
- › Was hilft mir beim Erweitern meiner Perspektiven und Handlungsspielräume?

ABB. 2: MÖGLICHE ELEMENTE EINES TRANSITION COACHING PROZESSES



- › Von wem kann ich mich beraten lassen?
- › Was sind meine Werte? Wofür stehe ich? Wie mache ich dies sichtbar/erfahrbar?

Organisationale Ebene

- › Welches sind die wichtigsten Handlungsfelder?
- › Welche Veränderungen sind einzuleiten? Was sind die ersten Schritte?
- › Welche Kontakte sollte ich knüpfen oder ausbauen?
- › Welche Gespräche, Meetings sind in nächster Zeit wichtig?
- › Wie trete ich in eine gute Beziehung zu meinen Mitarbeitern? Wie gewinne ich ihr Vertrauen?
- › Wie gewinne ich sie (mittelfristig) für anstehende Veränderungen und wie nehme ich sie in die Verantwortung

Das Coaching ist kein linearer Prozess

Der Führungswechsel-Coaching-Prozess ist kein linearer. Er vollzieht sich sozusagen in Schleifen, in denen Coach und Coachee, also die gecoachte Person, bedarfsabhängig immer wieder die genannten Schritte durchlaufen und reflektieren: Entspricht das Vorgehen den Anforderungen des Unternehmens und dem Entwicklungsbedarf der Führungskraft?

Idealerweise besprechen die Führungskraft, ihr Vorgesetzter und der Coach schon vor Antritt der neuen Position gemeinsam die Guidelines und primären (Rollen-)Erwartungen an die neue Führungskraft. Das erste Einzelcoaching zur weiteren Analyse und Reflektion der Führungsfunktion erfolgt ebenfalls vor Antritt der Position; die weiteren Coaching-Einheiten finden je nach Absprache und Bedarf in den ersten 100 Tagen oder im ersten Jahr statt. Während des gesamten Coachingprozesses ist eine enge Abstimmung seitens der Führungskraft mit ihrem Vorgesetzten und weiteren Schlüsselpersonen wichtig, um das Coaching gleichermaßen auf den persönlichen Erfolg und den Unternehmenserfolg auszurichten.

Im Führungsalltag die nötige Verhaltenssicherheit zeigen

Damit der Transfer der im Coaching gewonnenen Erkenntnisse in den Führungsalltag gelingt, können mit der Führungskraft weitere Maßnahmen vereinbart werden, bei denen der Coach als Unterstützer agiert. So ist zum Beispiel ein Teamworkshop meist ein guter Auftakt, um sich mit den neuen Mitarbeitern über die gemeinsamen Werte zu verständigen, Regeln für die Zusammenarbeit zu vereinbaren und sich auf bevorstehende Herausforderungen einzustimmen. Für das Erarbeiten von Strategien und konkreter Changeprojekte kann die Führungskraft eine Expertenrunde ins Leben rufen und entsprechende Klausuren planen. Ein Kommunikationskonzept hilft, keine wichtigen Stakeholder aus dem Blick zu verlieren und sich in der neuen Position mit den eigenen Ideen und Vorhaben bekannt zu machen.

Bei der Planung und Durchführung der Veranstaltungen kann die Führungskraft bei Bedarf durch den Coach auch in der Funktion eines Moderators unterstützt werden. Dabei sollte sich die Ausgestaltung der Unterstützung stets am konkreten Bedarf der Führungskraft und des Bereichs orientieren. Das übergeordnete Ziel des Führungswechsel-Coachings lautet immer, die Führungskraft in ihren Kompetenzen so zu stärken, dass sie nachhaltig ihre persönlichen und die Unternehmensziele erreichen kann. Die Wahrscheinlichkeit, dass dies geschieht, wird durch ein Führungswechsel-Coaching stark erhöht, denn dieses stellt der Führungskraft einen Reflexion- und Sparringpartner sowie Impuls- und Ratgeber in einer Phase zur Seite, in der sie meist noch recht unsicher ist, zugleich jedoch im Brennpunkt der Beobachtung steht.





**Mit Projektcoaching Ressourcen
gezielt ausbauen und klare
Projektmanagement-Strukturen
schaffen**

03

03 Erfolgsfaktor Projektcoaching – Ressourcen gezielt ausbauen

Um im Operativen schnell und flexibel auf die Herausforderungen des Marktes reagieren zu können, werden in den Unternehmen immer mehr Aufgabenstellungen in Projektgruppen bearbeitet. Die Fähigkeit, Projekte mit klaren Zielsetzungen und Prioritäten und einem funktionierenden Ressourcenmanagement richtig aufzusetzen und kontrolliert abzuwickeln, stellt somit einen entscheidenden Erfolgsfaktor für Unternehmen dar. Die Projektleiter müssen führen können und über technische, organisatorische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse verfügen. Bei komplexen Vorhaben wird ein Projektleiter zum „Projekt-Unternehmer“ mit hoher Verantwortung. Die Unterstützung des Projektleiters und seines Teams durch Training, Coaching und Fachberatung erhöht die Erfolgchancen markant. Projektcoaching unterstützt die Entwicklung von Eigenkompetenz zur erfolgreicherer Abwicklung von Projekten, es ermöglicht eine gemeinsame Entwicklung von Strukturen und somit die Generierung von Commitment, es hilft beim Aufbau von Reflexionspotenzial, ermöglicht eine bessere Selbstreflexion und damit eine Professionalisierung der Lesson Learned Schleifen sowie eine professionelle Bewältigung von Krisen im Projekt.

Lesen Sie im nachfolgenden Fachartikel, in welchen Bereichen Projektcoaching förderlich ist, um ein agiles Projektmanagement im Unternehmen zu integrieren und wie ein gelungener Projektcoaching-Prozess aussehen kann.

GRUNDBAUSTEINE IM PROJEKTCOACHING

Individual-Coaching (z.B. des Projektleiters)	Coaching des Projektteams	Gruppencoaching (z.B. von Gremien, Portfoliomanagement, ...)
Fachberatung	Einführung von Tools und Dokumentationsstrukturen	Moderation



Die Projektmanagement-Ressourcen gezielt ausbauen

Unternehmen starten oft Projekte, die neue Herausforderungen an die Projektteams stellen – zum Beispiel aufgrund ihrer technischen Implikationen. Außerdem müssen sie häufig noch recht unerfahrene Projektleiter und -teams an komplexe Projektaufgaben heranführen. In solchen Situationen hilft ein Projektcoaching.

In den Unternehmen werden immer mehr Aufgabenstellungen in Projekten gelöst, um schnell und flexibel zum Beispiel auf Marktveränderungen reagieren zu können. Deshalb wird die Fähigkeit, Projekte zielorientiert aufsetzen, durchführen und evaluieren zu können, ein entscheidender Erfolgsfaktor für sie.

Die Praxis zeigt jedoch: In vielen Unternehmen divergieren schon die Vorstellungen darüber, was überhaupt ein Projekt ist. So wird in manchen Betrieben zum Beispiel jede Sonderaufgabe, die mehrere Mitarbeiter gemeinsam erfüllen, bereits als Projekt bezeichnet – unabhängig von ihrer Komplexität und Relevanz für den Erfolg des Unternehmens.

Eine weiterer Schwachpunkt ist: In vielen Unternehmen fehlen geeignete Projektmanagement-Strukturen. Das heißt, es sind weder die notwendigen Rollen definiert, noch existieren die erforderlichen Gremien für ein funktionierendes Projektmanagement. Zudem gibt es kein Projektmanagementhandbuch, in dem Regelungen stehen, die im Unternehmen für das Planen und Durchführen von Projekten gelten.

Die Projektleiter sind oft „Projekt-Unternehmer“

Häufig sind auch die Projektleiter nicht ausreichend qualifiziert. Denn viele Unternehmen unterschätzen, wie hoch die fachlichen, persönlichen und kommunikativen Anforderungen an Projektleiter bei bereichs-, standort- oder gar unternehmensübergreifenden strategischen Projekten sind. Bei diesen Projekten sind die Projektleiter meist faktisch „Projekt-Unternehmer“ – so groß ist

14/02/19

MTI Fachartikel

VERFASST VON

Hans-Peter Machwüth
MTI Managing Director



Hans-Peter Machwüth ist Managing Director des Machwüth Team International. Neben dem parallelen Ausbau des eigenen Unternehmens begleitet Hans-Peter Machwüth mit seiner Erfahrung im Change Management schwerpunktmäßig Unternehmen, die Reorganisationen, Merger o. a. Change Prozesse durchlaufen. In Kundenprojekten sowie den öffentlichen Auftritten gehören Vortrag und die Moderation von Großgruppen zur Kernkompetenz.

We bring your strategy to life

www.mticonsultancy.com
info@mwteam.com
+49 4262 93 12 0



ZIELE VON PROJEKTCOACHING:

Projektcoaching ermöglicht ein effektiveres Projektmanagement und bringt Zeitvorteile, Kostenvorteile und Qualitätsvorteile mit sich.

ihre Verantwortung, da auf ihren Schreibtischen fast alle Fäden zusammenlaufen, und so komplex sind oft die Entscheidungen, die sie treffen oder herbeiführen müssen.

Deshalb empfiehlt es sich bei vielen Projekten – speziell solchen, bei denen das Unternehmen Neuland betritt – den Projektleiter und das Projektteam durch ein Projektcoaching zu unterstützen, insbesondere wenn diese noch wenig Erfahrung mit komplexen strategischen Projekten haben, in die in der Regel auch viele Annahmen über die Zukunft einfließen.

Die Projektleiter und Projektteams unterstützen

Ein Projektcoaching muss zweierlei leisten:

1. Das Klientensystem fachlich beraten.

Das heißt: Der Projektcoach muss den Projektbeteiligten das erforderliche Know-how zum Beispiel in Sachen agiles Projektmanagement, Komplexitätsmanagement und Change-Management zur Verfügung stellen bzw. vermitteln.

2. Das Klientensystem bei der Projektarbeit begleiten und beim Entwickeln von (neuen) Lösungsansätzen unterstützen.

Das heißt: Der Projektcoach muss den Projektbeteiligten als Feedback- und Impulsgeber zur Seite stehen und ihnen durch seine Interventionen zum Beispiel neue Sichtweisen eröffnen und Handlungsperspektiven aufzeigen – auch damit sie mit den stets begrenzten Ressourcen, seien diese personeller, finanzieller oder zeitlicher Art, effektiv umgehen.

Darüber hinaus dient das Projektcoaching dazu, bei den Projektbeteiligten die nötigen Kompetenzen und im Unternehmen die erforderlichen Strukturen aufzubauen. Das ermöglicht, künftig ähnlich komplexe Projekte ohne externe Unterstützung initiieren und kontrolliert abwickeln zu können. Die Unterstützung des Projektleiters und seines Teams durch Training, Coaching und Fachberatung erhöht die Erfolgchancen markant. Denn in den meisten Unternehmen gilt: Erfahrene und mit allen Wassern gewaschene Projektleiter und -manager sowie eingespielte Projektteams, bei denen auch das „Performing“ stimmt, sind rar. Diese werden jedoch in der von rascher Veränderung, steigender Komplexität und sinkender Planbarkeit geprägten VUCA-Welt dringend benötigt.

Die Interaktionen bedenken und berücksichtigen

Beim Projektcoaching werden Unternehmen stets als soziale, interagierende Systeme betrachtet. Das Projektumfeld und die Interaktionen im System Unternehmen werden also in die Überlegungen einbezogen. Entsprechend erfolgt die Auswahl der Interventionen. Das heißt, beim Planen des Vorgehens wird unter anderem berücksichtigt:

- › Welche Ziele möchte das Unternehmen mit dem Projekt erreichen?
- › Welche Vorerfahrung hat neben den unmittelbar Projektbeteiligten die Organisation mit solchen Projekten?
- › Welche weiteren Projekte und Veränderungsprozesse laufen im Unternehmen? Und:
- › Mit welchen Reaktionen seitens der Betroffenen ist im Projektverlauf zu rechnen?

Dabei lässt der Projektcoach die Projektbeteiligten bewusst an seinem Fachwissen teilhaben – denn es geht auch darum, diese in Sachen Projektmanagement und oft auch Prozess- und Change

Management zu schulen. Dabei trägt der Projektcoach jedoch stets nur die Verantwortung für den Beratungs- und Begleitprozess – nie für die inhaltlichen Ergebnisse der Projektarbeit. Hierfür zeichnen die Projektbeteiligten in ihren verschiedenen Rollen und Funktionen verantwortlich. Denn nur durch das gemeinsame Entwickeln von Lösungsansätzen entsteht bei ihnen das Commitment, das langfristig den Erfolg garantiert.

Das Projekt: ein Subsystem im Unternehmen

Auch das Projekt selbst wird beim systemischen (Projekt-)Coaching als ein soziales (Sub-)System verstanden mit folgenden vier Grundpfeilern: Projektziele, Projektkultur, benötigte Skills und (Projekt-)Struktur (siehe Abbildung). Zu welchen Interventionsmethoden beim Projektcoaching gegriffen wird, hängt davon ab, in welchen der vier genannten Bereiche ein Entwicklungsbedarf besteht. So können zum Beispiel (Projektmanagement-)Trainings beim Coachen eine wichtige Rolle spielen, wenn Wissensdefizite bestehen. In anderen Projekten kann der Fokus auf Organisationsentwicklungs- oder Change Management-Maßnahmen

DAS PROJEKT ALS SOZIALES SYSTEM

Projektorganisationen und Projektteams werden als soziale Systeme betrachtet. Projektcoaching beschäftigt sich folglich mit den 4 Säulen des Systems:



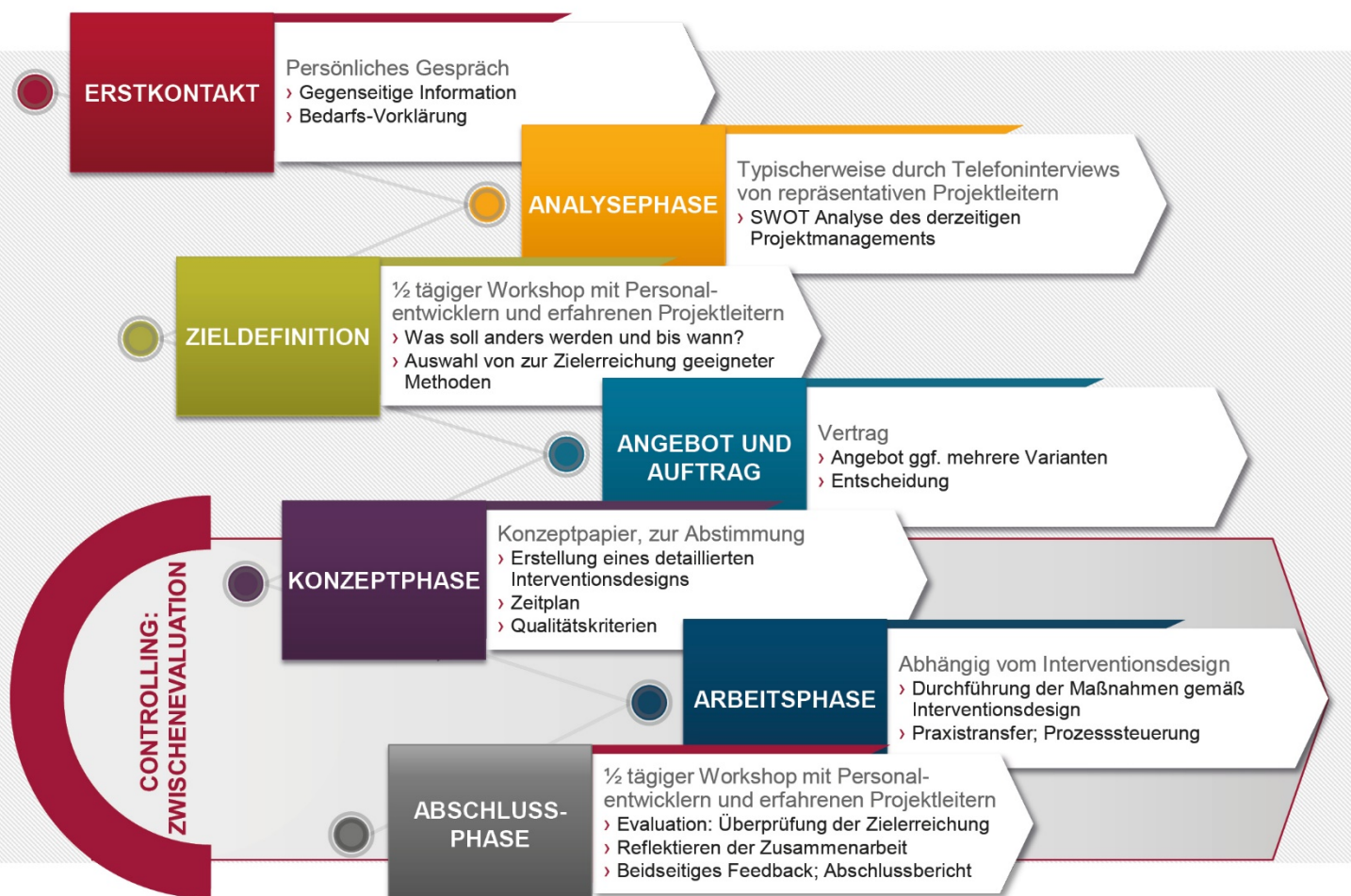
liegen, wenn Defizite auf der Struktur- oder Kulturebene bestehen. Und in wieder anderen kann der Schwerpunkt auf der Einstellungs- und Verhaltensebene liegen – zum Beispiel, wenn auch die Mitglieder des Projektteams einen mentalen Turnaround vollziehen müssen, um Erfolg zu haben.

Der Projektcoaching-Prozess

Ein Projektcoaching startet stets mit einer Analyse der Ist-Situation. Das heißt, mit den relevanten Beteiligten (zum Beispiel Projektleiter, Programm-Manager, Personalentwickler, Abteilungsleiter, erfahrene Projektteammitglieder) wird eine Bestandsaufnahme durchgeführt und eine SWOT-Analyse erstellt. Dies kann durch Telefoninterviews geschehen, wenn der Zeitaufwand für die Beteiligten gering gehalten werden soll. In der

Regel wird jedoch ein mehrstündiger Workshop durchgeführt. Dies hat den Vorteil, dass das Gemeinschaftsgefühl und somit das Commitment bereits in einer frühen Phase gestärkt wird.

Im nächsten Schritt werden die Ziele des Projektcoachings definiert. Das geschieht mittels einer strukturierten Befragung der Key-Stakeholder, wie sie den Ideal- oder Wunschzustand beschreiben würden. Über einen Vergleich der Ergebnisse mit dem Ist-Zustand werden die Schwachstellen ermittelt, für die anschließend ein Interventionsdesign definiert wird. Das Definieren der Ziele und Maßnahmen muss im persönlichen Gespräch erfolgen, um Klarheit zu schaffen und unterschiedliche Erwartungshaltungen zu vermeiden. Auf Basis der definierten Maßnahmen erfolgt dann eine erste zeitliche Abschätzung des Aufwands. Außerdem werden Qualitätskriterien festgelegt und wird der Kostenrahmen bestimmt. Ein Projektcoaching-Pro-



zess kann abhängig vom Charakter des Projekts und vom Reifegrad des Projektteams zwischen einem Monat und einem Jahr dauern – vereinzelt bei hochkomplexen Projekten sogar Jahre.

Flexibel auf akuten Bedarf reagieren

Nach Vertragsabschluss werden die vereinbarten Maßnahmen umgesetzt. Der Projektcoach ist nun in regelmäßigen Abständen vor Ort beim Kunden, um Coachinggespräche zu führen, Sitzungen zu moderieren, Schulungen durchzuführen, Dokumentationsstrukturen anzulegen, Tools einzuführen, den Projektstatus zu erheben und vieles mehr – abhängig davon, was die Situation beim Kunden erfordert.

Während der Durchführungsphase finden regelmäßig Review-Meetings mit den Auftraggebern des Projektcoachings statt. In ihnen wird überprüft, ob die Zwischenziele erreicht wurden und die Qualitätskriterien erfüllt sind. Gegebenenfalls werden Kurskorrekturen vorgenommen. Diese Review-Meetings werden von Anfang an in den Coachingprozess eingeplant.

Sind die Maßnahmen abgeschlossen, folgt die Evaluierungs- und Transferphase. Für den Transfer werden Vereinbarungen zur eigenständigen Umsetzung und weiteren Entwicklung getroffen. Danach ist es die Aufgabe der Kundenorganisation, also des Unternehmens das Umsetzen der Vereinbarungen zu monitoren.

Aus der Erfahrung für die Zukunft lernen

Bei der Evaluation werden auch die Geschehnisse der letzten Wochen oder Monate reflektiert:

- › „Was lief gut, was weniger gut?“
- › „Was sollten/werden wir beim nächsten Projekt anders machen?“
- › „Wo besteht noch Entwicklungsbedarf auf der personalen und organisationalen Ebene?“

Wechselseitiges Feedback rundet das Projektcoaching ab. Nicht nur der Coachee, also zum Beispiel der Projektleiter erhält ein Feedback, sondern auch der Projektcoach vom Coachee und seinem Auftraggeber, so dass sowohl im System Unternehmen, als auch im Coachingsystem ein Lernen erfolgen für die Zukunft erfolgen kann.

Fazit: Durch ein systemisches Projektcoaching können auch in Unternehmen mit wenig Projekterfahrung komplexe Projekte auf die Erfolgsspur geführt werden. Zudem können die Kompetenzen sowie die personellen Ressourcen im Bereich Projektmanagement in Unternehmen gezielt ausgebaut werden. Das ist im digitalen Zeitalter, in dem die Kernleistungen vieler Unternehmen zunehmend in bereichs- und funktionsübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht werden, extrem wichtig.

Wie erfolgreich ein Projektcoaching verläuft, hängt stark davon ab, ob der Coach die richtige Balance zwischen Fachberatung und Prozessbegleitung findet. Er muss sich bei seiner Arbeit stets einen neutralen Blick bewahren und darf sich nicht in inhaltliche Projektfragen verwickeln lassen. Durch Wertschätzung aller Projektbeteiligten muss er ihm gelingen, festgefahrene und nicht zukunftsfähige Muster in der Zusammenarbeit der Beteiligten zu erkennen und sie zu neuen Sicht- und Verhaltensweisen zu ermutigen.



Bei richtiger Anwendung entfaltet Ressourcenmanagement ein enormes Potenzial

Jeder Einzelne von uns hat Stärken und Schwächen. Diese auszumachen und vorhandene individuelle Ressourcen einzusetzen lernen, ist entscheidend. Je effektiver Sie Ihre Ressourcen nutzen, desto einfacher können Sie die täglichen Herausforderungen bewältigen.

Mit Hilfe der beschriebenen Möglichkeiten, wie Mentoring, Coaching oder Projekt-Coaching lassen sich wichtige Ressourcen im Unternehmen (weiter-)entwickeln und ermöglichen im Endergebnis ein erfolgreiches Ressourcenmanagement in der Transformation.

Möchten auch Sie Ihr volles Potenzial entfalten?

Gerne stehen wir Ihnen oder Ihrem Unternehmen mit unserer Expertise zur Seite, um mit dem richtigen Ressourcenmanagement Ihre Potenziale zu entdecken und zu stärken.

Unsere Experten freuen sich darauf, gemeinsam mit Ihnen neue Wege zu gehen!



Marion Quaas-Reinhard

Sie haben Fragen zum Thema Mentoring? Ich beantworte Sie gerne!



Hans-Peter Machwüth

Sie haben Fragen zum Thema Projekt-Coaching? Ich beantworte Sie gerne!



Gudula Brammer

Sie haben Fragen zum Thema Coaching? Ich beantworte Sie gerne!



Bildverzeichnis*

- › © REDPIXEL / Fotolia.com - S.1
- › © freepik / de.freepik.com - S.5
- › © freepik / de.freepik.com - S.10
- › © SFIO CRACHO / Fotolia.com - S.11
- › © nd3000 / Fotolia.com - S.17
- › © Jakub Jirsák / Fotolia.com - S.24
- › © Kirill / Fotolia.com - S.24

*Bei Mehrfachverwendung wird die Seite angegeben, auf der das Bild erkennbar zuerst erscheint