

Advertorial

Mit Projektberatung wirksame Impulse setzen

Wenn Projektmanager sich durch schwierige Situationen herausgefordert sehen, dann ist es oft eine Mischung aus fachlichen und organisationsdynamischen Faktoren, die dazu geführt haben und in denen positiv betrachtet auch die Lösungsansätze stecken. Thorsten Reichert und Uwe Wainors, Trainer der Haufe Akademie, geben dafür praktischen Support im Training "Projektberatung".

Herr Reichert, Herr Wainors, was kann Projektberatung leisten, was in Projektmanagement-Seminaren nicht enthalten ist?

Thorsten Reichert: In PM-Basistrainings z.B. werden den Teilnehmern wichtige Methoden vermittelt, Grundregeln und Tools, typische Probleme und Lösungsansätze. In weiterführenden Seminaren geht es um die Vertiefung einzelner Bereiche. Ein guter Trainer geht selbstverständlich immer auch auf die speziellen Bedürfnisse der Teilnehmer ein, aber das ist in dieser Umgebung nur eingeschränkt möglich. Man würde dem Einzelnen in der Regel keinen Gefallen tun, würde man ihn und sein Thema ausdrücklich in die Mitte stellen, denn die meisten mögen es nicht, sich ohne Vorbereitung in so einer exponierten Position wiederzufinden. Spezielle Problemstellungen bzw. Themen der Teilnehmer kann ein normales PM-Training also aufgreifen, aber nicht in der Tiefe behandeln, die sinnvoll wäre.

Was sind typische Themenstellungen, mit denen Projektmanager auf Sie zukommen?

Thorsten Reichert: Zu den häufigsten Fällen gehören unzureichende Zielklärungen, mangelnde Kommunikation, fehlendes Stakeholdermanagement, politische Einflüsse, fehlende Ressourcen und zu hoher Termindruck. Das hängt oft damit zusammen, dass der Rollenwechsel nicht gelingt: Menschen werden aufgrund ihrer Fachkompetenz zum Projektleiter ernannt und dann haben sie plötzlich Aufgaben, die völlig neuartig für sie sind. Sie sollen einen Auftraggeber führen, der in der Hierarchie höher steht als sie selbst, und Mitarbeiter, denen sie disziplinarisch nichts zu sagen haben. Mit den Linienvorgesetzten ihrer Teammitglieder müssen sie darum kämpfen, die Ressourcen dann zu bekommen, wenn das Projekt es erfordert. Sie haben es also mit Themen zu tun, für die ihnen das Fachliche

nicht mehr viel weiterhilft. Aus dieser Hilflosigkeit heraus tendieren dann viele dazu, sich auf eigene Stärken zu verlassen und die Dinge selbst zu erledigen. Das führt dann früher oder später zu einer Überlastung bis hin zum Burn-out.

**Uwe Wainors**

Trainer der Haufe Akademie, Diplom-Betriebswirt, Diplom-Handelslehrer. Supervisor mit Konzepten der Transaktionsanalyse (TA). Zurzeit Masterstudium Coaching und Organisationsberatung. Managementtrainer, Coach und Supervisor in verschiedenen Branchen mit dem Schwerpunkt Beratung von Führungskräften.

Thorsten Reichert

Trainer der Haufe Akademie, Diplom-Ingenieur Maschinenbau mit den Schwerpunkten Projektmanagement, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und Change Management. Langjährig tätig als Projektmanager, Trainer und Berater verschiedener Unternehmen. Branchenerfahrung u. a. in Automotive, Maschinen- und Anlagenbau, Pharma.

Herr Wainors, Sie kommen nicht explizit aus dem Projektmanagement, sondern bringen die Perspektive eines Führungskräfte-Coaches ein. Wie gehen Sie die von Herrn Reichert geschilderten Projektprobleme an?

Uwe Wainors: Beratung verstehe ich vor allem als Entwicklungsunterstützung. Ich bin nicht der Experte, der sich eine Problemschilderung anhört und dann sagt, was seiner Ansicht nach die beste Lösung ist. Vielmehr unterstütze ich die Verantwortlichen dabei, mit einer systemischen Grundhaltung zu erkennen, wo in der Organisation die Bremsen stecken, die es zu lösen und wo die Ressourcenpotenziale sind, die es zu entwickeln gilt.

Sie bieten gemeinsam bei der Haufe Akademie ein eintägiges Training "Projektberatung" an. Wie ist dieses Konzept entstanden?

Uwe Wainors: Da stand der Zufall Pate. Während eines Führungskräftetrainings hatte ein Teilnehmer eine projektspezifische Frage. Ich hatte mitbekommen, dass in einem anderen Raum ein Projektmanagementseminar läuft, und lud den Trainer spontan ein, zur Klärung des Problems beizutragen. Das hat geklappt und so kamen wir ins Gespräch und stellten fest, dass wir beide immer wieder mit Projektthemen zu tun haben, in denen fachliche, sozialdynamische und persönliche Faktoren stark ineinander verwoben sind. Das brachte uns in weiteren Austausch auf die Idee, beide Aspekte in einem Training mit Beratungscharakter zu vereinen.

Wie läuft so ein Projektberatungstraining ab?

Thorsten Reichert: Optimalerweise beschreiben die Teilnehmer vor der Veranstaltung ihre spezielle Situation, Herausforderung oder Aufgabenstellung in einer von uns vorgegebenen Struktur und senden uns diese Grundlageninformation zu. Dabei kann es um ein projektspezifisches Thema gehen oder um eine Fragestellung zu Kommunikation, Führung, Selbst- und Zeitmanagement, Teamentwicklung etc. Im Training selbst stellt jeder Teilnehmer sein Thema vor und begibt sich, unterstützt von der Gruppe und von uns auf die Suche nach Zusammenhängen, neuen Perspektiven, Lösungswegen etc.

Wie ist das Zusammenspiel von kollegialer Beratung durch die Gruppe und Expertenberatung?

Uwe Wainors: Eine der entscheidenden Dinge, die wir als langjährige Berater einbringen, ist die praktische Erfahrung, die richtige Balance zu finden zwischen der Befindlichkeit des Teilnehmers, der Rückversicherung und Beratung durch die Gruppe und dem Trainerinput. Denn es hängt stark von der Persönlichkeit, aber auch von der Fragestellung ab, was dem Einzelnen gut tut und ihn weiterbringt. Wenn die Balance aber stimmt, dann kann aus dieser Konstellation eine erstaunliche Dynamik entstehen. Wir als Trainer moderieren also, bringen aber auch unser Fachwissen in die Fragestellung ein.

Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit Gruppenberatungen gemacht und welche Charaktere sind dafür am besten geeignet?

Uwe Wainors: Eine meiner wichtigsten Erfahrungen mit unterschiedlichen Formaten: je spezieller, desto effektiver. Dieses Prinzip wird an diesem Tag konsequent umgesetzt. Es geht immer um ein konkretes Projekt und es wird ein konkretes Thema in die Mitte gestellt. Davon profitieren alle, man muss nicht überdurchschnittlich offen oder extrovertiert sein. Eine typische Reaktion nach Seminaren, in denen die Teilnehmer an eigenen Fragestellungen arbeiten: "Anfangs hatte ich Bedenken, mein Thema in den Vordergrund zu stellen, aber das war schnell verflogen. Ich habe mich in allen Themen und Schilderungen ein Stück wiedererkannt. In meinem Kopf hat es ständig gearbeitet."

Das Training dauert nur einen Tag. Welches Ziel kann in dieser Zeit realistisch erreicht werden?

Thorsten Reichert: Das, worum es an diesem Tag geht, erlebe ich in meinen Projektmanagementtrainings oft in den Pausen. Man hat über ein Thema gesprochen und merkt, dass bei jemandem etwas zu arbeiten begonnen hat. Daraus ergeben sich dann interessante Gespräche, die man gerne vertiefen und weiterführen würde. Das angebotene Training soll nur aus diesen "Pausengesprächen" bestehen. Der Einzelne soll die Möglichkeit haben, für sein persönliches Anliegen Zeit und Aufmerksamkeit zu bekommen. In manchen Fällen kristallisieren sich neue Verfahren oder methodische Empfehlungen etc. heraus, die einer Lösung gleichkommen. In anderen geht es um Horzonterweiterung, Perspektivwechsel, neue Impulse ... Das kann das Training leisten. Oft sitzen die Teilnehmer in einem erprobten System fest, das plötzlich nicht mehr funktioniert, und sie profitieren davon, wenn durch Dialoge und Impulse wieder Bewegung entsteht. Dann kommt etwas in Gang, was über diese Phase des Trainings hinausgeht.

Erfahren Sie hinterher, was aus Impulsen geworden ist?

Thorsten Reichert: Leider viel zu selten. Manchmal kommt es aber vor, dass ein Teilnehmer den Kontakt weiterführt und über seine Erfahrungen berichtet; das freut einen natürlich. Wenn in unserem Seminar "Projektberatung" Themen hoch-

kochen, über die sich ein Teilnehmer weiter austauschen möchte, bieten wir Telefoncoaching an.

Gegenüber Coaching und ähnlichen Formaten gibt es nach wie vor Vorbehalte, man könnte als nicht ausreichend kompetent erscheinen ...

Uwe Wainors: Das ist generell ein Thema bei jeder Beratung, die auf Unterstützung angelegt ist. Aber hier ist längst ein positiver Wandel im Gange. Coaching hat angefangen als ein defizitäres Instrument: Jemand hat ein Problem, braucht Coaching, hinterher geht es besser. Inzwischen wird Coaching

eher als unterstützendes Format gesehen im Sinne von Begleitung, Förderung und Weiterentwicklung, bevor sich ein Defizit bemerkbar macht. Immer häufiger ist das integrativer Teil der Führungskräfteentwicklung, wobei das stark abhängig ist von der Organisationskultur. Aber generell gilt: Wer sich Beratung holt, ist einen Schritt voraus. Weil er in Lösungskategorien denkt und nicht in Behinderungskategorien.

Herr Reichert, Herr Wainors, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Elisabeth Wagner.

Kontakt:

Haufe Akademie – Alles wird leicht. Uwe Walter, Lörracher Str. 9, 79115 Freiburg, Tel.: 0761 898-4422, Fax: 0761 898-4423, uwe.walter@haufe-akademie.de