

Professionelle Unterstützung im herausfordernden Projektalltag

## Coaching und Mentoring für Projektleitende



**Katja Treu**

Redakteurin  
projektmagazin

### Management Summary

- Coaching hilft, Herausforderungen im Projektalltag zu reflektieren, neue Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln und die eigene persönliche wie berufliche Entwicklung gezielt zu gestalten.
- Bei der Coachsuche zählen neben Qualifikationen auch die passende Arbeitsweise und die Beziehungsqualität.
- Das OSKAR-Modell unterstützt dabei, Ziele zu klären, konkrete Schritte festzulegen und Fortschritte zu überprüfen.
- Mentoring vermittelt Erfahrungswissen und stärkt selbstständiges Handeln. Job Shadowing ergänzt dies durch gezieltes Beobachten und gemeinsame Reflexion.
- Coachingmethoden können auch die Führung bereichern. Dabei muss klar bleiben, wann die Führungskraft unterstützt und wann sie entscheidet oder beurteilt.

Anna ist Projektleiterin bei einem mittelständischen Maschinenbauunternehmen. Sie verantwortet die Einführung eines neuen ERP-Systems an einem Produktionsstandort. Kurz vor dem geplanten Start verlangt der Geschäftsführer, einen weiteren Standort einzubeziehen. Anna weiß, dass dort andere Abläufe gelten und zusätzliche Tests nötig wären. Das bedeutet mehr Aufwand und Risiken für den Termin. Doch im Lenkungsausschuss gibt sie dem Druck nach: "Wir bekommen das hin. Ich werde mit dem Dienstleister eine Lösung finden."

"Ist die Erweiterung jetzt beschlossen?", fragt anschließend ihr Team. Anna zögert. Sie hat eine Umsetzung in Aussicht gestellt, ohne die Auswirkungen auf Aufwand und Termin zu kennen. Stattdessen hätte sie deutlich machen müssen, dass sie diese zunächst prüfen muss, bevor über die Umsetzung entschieden werden kann.

Anna gerät nicht zum ersten Mal in eine solche Situation. Gegenüber einflussreichen Auftraggebern signalisiert sie oft zu schnell, dass sie deren Wünsche erfüllen wird. Sie möchte lernen, dem Entscheidungsdruck standzuhalten und sich die nötige Zeit für eine fundierte Einschätzung zu nehmen.

Als sie einer befreundeten Kollegin davon erzählt, rät diese: "Lass dich doch coachen!" Ihr selbst habe ein Business Coaching geholfen, schwierige Mitarbeitergespräche sicherer zu führen. Anna wird neugierig. Mit professioneller Unterstützung könnte auch sie ihr Verhalten reflektieren und andere Vorgehensweisen erproben. Aber wie findet sie einen Coach, der zu ihr und ihrem Anliegen passt?

## Das passende Coaching finden

Eine wichtige Voraussetzung bringt Anna bereits mit: Sie hat ihre gewohnten Reaktionsweisen hinterfragt und weiß, was sie verändern möchte. Dafür ist sie bereit, ihre Komfortzone zu verlassen. Das bedeutet auch, sich mit kritischen Rückmeldungen auseinanderzusetzen.

Zur Vorbereitung notiert Anna Situationen aus Ihrem Projektalltag, in denen sie unter Druck gerät – etwa, wenn sie schnell entscheiden soll, aber noch wichtige Informationen fehlen. Sie beschreibt ihr Problem möglichst genau: Was hat sie bereits versucht? Welche Unterstützung wünscht sie sich? Mit einem klaren Anliegen kann sie Angebote gezielter vergleichen.

Doch wo anfangen? Der Coachingmarkt ist unübersichtlich. Dazu kommt: Coach ist kein geschützter Beruf mit einheitlicher Ausbildung und verbindlichen Standards. Berufsverbände wie **DBVC** und **dvct** setzen eigene Qualitäts- und Ausbildungsstandards. Mitgliedschaften und Zertifikate geben daher erste Orientierung. Anna prüft außerdem, ob der Arbeitsschwerpunkt der jeweiligen Person zu ihrem Anliegen passt.

Im **Glossareintrag Coaching** des projektmagazins informiert sie sich über unterschiedliche Ansätze. Anschließend recherchiert sie auf Websites von Fachverbänden und Coaches sowie in Portalen wie **coachingportal.de**. Auch die **Experten-Datenbank des projektmagazins** zieht sie zurate. Als Faustregel dienen ihr folgende Empfehlungen von Tomas Bohinc:

### Quick Check (nach T. Bohinc): Dein Coach sollte ...

- mindestens 30 Jahre alt sein (Stichwort Lebenserfahrung!),
- idealerweise ein Hochschulstudium sowie eine 12- bis 15-monatige Coachinausbildung absolviert haben,
- mindestens drei Jahre Berufserfahrung im eigenen Tätigkeitsbereich aufweisen und
- auf dein Themenfeld oder deine Branche spezialisiert sein.

Anna erstellt eine Shortlist mit acht Anbietern, die sie kontaktieren möchte. Nun kommt es auf das Erstgespräch an: Passt die Vorgehensweise zu ihr? Kann sie offen mit der Person sprechen? Stimmt die

Chemie? Die Kosten des Erstgesprächs klärt sie vorab. Sie fragt außerdem nach Ablauf, Terminen, Zeitaufwand und Honorar des Coachings. Für die Auswahl hält sie ihre Eindrücke und die Konditionen in einer Excel-Tabelle fest. So kann sie die Angebote direkt vergleichen.

Wie du systematisch auf Coachsuche gehst und worauf du dabei achten solltest, zeigt Tomas Bohinc im Beitrag [Passendes Business Coaching finden in 3 Schritten](#).

## Ziel klären, Fortschritte messen, Erfolg beurteilen

Anna hat eine Coachin gefunden, die fachlich zu ihrem Anliegen passt und ihr auf Anhieb sympathisch gewesen ist: Daria. Mit ihr wird sie an den Herausforderungen arbeiten, die sie in der Projektleitungsrolle bewältigen muss. Sie wird verstehen, warum sie unter Druck häufig einlenkt, und andere Verhaltensweisen entwickeln. Welche Schritte helfen ihr dabei und woran erkennt sie Fortschritte?

Bei der Vorbereitung auf ihre erste Sitzung stößt Anna auf die **OSKAR-Methode**. Das Modell verbindet Zielklärung, konkreten Maßnahmen und regelmäßige Rückschau. Das Akronym steht für fünf Schritte: **Outcome – Scaling – Know-how – Affirm & Action – Review**.

Bei **Outcome** klären Coach und Coachee gemeinsam das angestrebte Ziel. Anna formuliert: "Ich möchte mit Erwartungen anderer souveräner umgehen und bewusst entscheiden, was ich zusagen kann und was ich zunächst prüfen muss".

Anschließend schätzt Anna im Schritt **Scaling** auf einer Skala von 1 ("am Anfang") bis 10 ("Ziel erreicht") ihren aktuellen Stand ein: "Vielleicht eine Vier. Bei meinem Team kann ich meistens sagen, dass ich noch Zeit brauche. Gegenüber der Geschäftsführung fällt mir das schwer." Daria fragt, woran sie einen Fortschritt erkennen würde. Anna überlegt: "Wenn ich auch dort offen sage, was ich noch prüfen muss, statt gleich eine Lösung zu versprechen."

Im Schritt **Know-how** geht es um Kenntnisse, Fähigkeiten und weitere Ressourcen, die Anna ihrem Ziel näherbringen. Was kann sie bereits nutzen, was fehlt ihr noch? Könnte ein Training helfen oder der Austausch mit einer erfahrenen Person? Gemeinsam mit Daria erkundet sie auch, was sie bislang daran hindert, anders zu handeln.

Bei **Affirm & Action** würdigen beide, was bereits funktioniert, und legen konkrete nächste Schritte fest. Anna nimmt sich vor, im nächsten Gespräch bei zusätzlichen Anforderungen zunächst den Prüfbedarf zu benennen und einen Termin für ihre Rückmeldung vorzuschlagen. Mit Daria überlegt sie, was ihr hilft, diesen Vorsatz auch unter Druck umzusetzen.

Im **Review** blicken beide regelmäßig auf die bisherigen Erfahrungen zurück: Was hat sich verändert, was gelingt besser und was hat dazu beigetragen? Woran muss sie noch arbeiten? Anna berichtet etwa, dass sie zuletzt in einem Gespräch mit dem Geschäftsführer Bedenkzeit eingefordert hat. Gemeinsam reflektieren sie ihre Erfahrungen und passen bei Bedarf die nächsten Schritte an.

Die fünf Schritte mit weiteren Fragen und Beispielen findest du in unserer [Methodenbeschreibung](#).

## Mentoring: von erfahrenen Projektverantwortlichen lernen

Anna hat im Einzelcoaching gelernt, souveräner mit Entscheidungsdruck umzugehen. Es gibt jedoch weitere Wege, sich beruflich wie persönlich weiterzuentwickeln. Philipp, Junior-Projektmanager und neu im Unternehmen, soll erstmals ein Teilprojekt koordinieren. Dafür fehlen ihm noch Orientierung und Erfahrungswissen.

Da Anna ihn schon eingearbeitet hat und beide sich gut verstehen, sucht Philipp erneut den Austausch mit ihr. Die Unternehmensleitung unterstützt das Vorhaben und stellt Zeit dafür bereit: Anna wird für die nächsten sechs Monate seine Mentorin. Beide vereinbaren regelmäßige Gespräche, in denen Philipp seine Fragen einbringt, Anna Erfahrungen teilt und sie gemeinsam Philipps Vorgehen reflektieren.

### Mentoring als persönliche Begleitung

Beim **Mentoring** bilden Mentor:in und Mentee ein Tandem. Mentor:innen bringen längere Berufserfahrung oder fundiertes Wissen in einem bestimmten Bereich mit. Sie unterstützen ihre Mentees mit regelmäßigen Gesprächen, beraten sie in beruflichen Fragen und fördern ihre fachliche und persönliche Entwicklung. Gemeinsam erarbeiten die Tandems Handlungsoptionen und reflektieren die Erfahrungen bei der Umsetzung. Treten neue Situationen auf, stehen Mentor:innen ihren Mentees mit Erfahrungswissen, Feedback und Rat zu Seite. Ziel ist, dass Mentees eigene Lösungen entwickeln und zunehmend selbstständig handeln.

Mehr zum theoretischen Hintergrund und zur praktischen Durchführung eines Mentorings erfährst du in der [Methodenbeschreibung](#).

## Job Shadowing: Lernen aus systematischer Beobachtung

Philipp begleitet Anna zu einem Gespräch mit einem Auftraggeber. Vorab vereinbaren beide, dass er besonders darauf achtet, wie sie mit zusätzlichen Anforderungen umgeht. Als der Auftraggeber einen kurzfristigen Änderungswunsch vorbringt, fragt Anna nach, was genau benötigt wird und welche Priorität der Wunsch hat. Anschließend erläutert sie, was ihr Team prüfen muss, bevor sie eine Umsetzung zusagen kann. Philipp beobachtet sie aufmerksam und macht sich Notizen. Danach besprechen sie seine Eindrücke: Was ist ihm aufgefallen? Weshalb hat Anna an bestimmten Stellen nachgefragt? Was möchte er selbst ausprobieren?

Das gezielte Begleiten und Beobachten einer Person im Arbeitsalltag heißt **Job Shadowing** – man folgt ihr wie ein Schatten. Wie du Beobachtungen systematisch analysierst und daraus Optimierungspotenziale ableitest,

erfährst du in der Methodenbeschreibung.

## Ausblick: Coachingmethoden in der Führung

Anna hat miterlebt, wie ihr Kollege Philipp in seine Projektleiterrolle hineingewachsen ist. Sie ist ein bisschen stolz darauf, ihn dabei unterstützt zu haben. Künftig möchte sie auch anderen Kolleg:innen ihres Teams eine wertvolle Begleitung sein – etwa in kniffligen Projektsituationen oder bei Konflikten. Aber kann sie als Projektleiterin einfach in die Rolle eines Coachs schlüpfen? Schließlich ist sie in ihrer Rolle nicht neutral: Sie muss immer wieder Teammitglieder anleiten, deren Arbeit beurteilen oder bei Bedarf kritisches Feedback geben.

Besteht eine Vertrauensbasis und sind die Beteiligten dazu bereit, können Coachingmethoden in der Mitarbeiterführung sehr hilfreich sein. So lassen sich beispielsweise Themen aus Mitarbeitergesprächen mit gezielten Coachingfragen vertiefen. Entscheidend ist, die eigene Rolle klar zu benennen: Wann unterstütze ich mein Gegenüber mit Coachingmethoden? Wann gebe ich als Führungskraft Orientierung oder treffe Entscheidungen?

In ihrem **Methodenbaukasten** beschreibt Hanna Beyer sechs bewährte Coachingtechniken, die du in der Führungsrolle im Gespräch mit Mitarbeitenden einsetzen kannst.