

6.5.13 Projektcoaching, Projektmentoring oder doch kollegiale Projektberatung? – Wann passt welches Konzept der Einzelberatung?

Olaf Hinz

Projektmanagement ist schwierig. Denn je komplexer eine Aufgabe – und ein Projekt ist definitiv eine komplexe Aufgabe –, umso variantenreicher wird die Umwelt (die Organisation, der Markt, die Kunden, die Konkurrenz, die politischen Rahmenbedingungen etc.) reagieren. Daraus folgt, dass Führung im Projekt mit einem breiten Spektrum von Alternativen verknüpft ist. Das gilt sowohl auf der inhaltlich-sachlichen Ebene als auch in Bezug auf die unterschiedlichen Menschen im Projektteam. Um sich in diesem „Dschungel“ zurecht zu finden, hat sich für klassische Linienführungskräfte eine Vielzahl von Einzelberatungskonzepten: Coaching, Mentoring und kollegiale Beratung etabliert.

Im Bereich der Projektleitung ist dies noch unübersichtlich. Der Beitrag stellt die verschiedenen Beratungskonzepte vor und gibt den Praktikern Tipps für die Auswahl des passenden Formates.

6.5.13.1 Personalentwicklung im System Projekt

Maßnahmen der individuellen Personalentwicklung nehmen einen immer höheren Stellenwert ein. Zahlreiche aktuelle Untersuchungen zeigen, dass weiterhin ein starker Zuwachs der individuellen Unterstützung in Form von Coaching, Mentoring bzw. Einzelberatung in den nächsten Jahren zu erwarten ist. Klassische Gruppenformate wie z. B. Trainings scheinen eher zu stagnieren.

Die Absicht, die die Unternehmen, die vermehrt auf individuelle Entwicklung setzten, damit verfolgen, ist klar: individuelle Entwicklung soll einen höheren Wirkungsgrad beim Klienten (der zu beratenden Person) entfalten als klassische Gruppenverfahren/Trainings, die naturgemäß Streuverluste im Praxistransfer erzeugen.

Doch das Angebot an Methoden der Einzelberatung ist vielfältig und mit nicht unerheblichen Investitionen verbunden: Dieser Beitrag untersucht dabei die aktuell gängigsten Methoden im Vier-Augen Kontakt: Coaching, Mentoring und kollegiale Projektberatung/Intervision.

6.5.13.2 Projekt-Coaching

Projekt-Coaching ist eine Beratungsform, die die Wahrnehmung und die persönlichen Verhaltensalternativen des Klienten erweitern soll. Ein guter Coach steuert den Beratungsprozess so, dass der Klient alte Muster kritisch überprüft, neue Strategien erprobt und in sein Verhalten integriert. Somit sind

Freiwilligkeit und die Bereitschaft eine bisher gepflegte „So ist es“ Mentalität abzulegen, wesentliche Voraussetzungen für ein erfolgreiches Coaching auf Seiten des Projektmanagers [1].

Coaching hat in diesem Umfeld zwei Interventionsebenen:

- Es ist einerseits Expertenberatung. Es geht darum, Hinweise zu geben, welche Projektmanagementwerkzeuge in der Situation sinnvoll einzusetzen wären.
- Es ist andererseits Arbeit an der Haltung des Projektleiters. Der Klient arbeitet daran, sich als Führungskraft im Projekt neu zu verorten und eine Rolle als Manager an der Grenze zwischen dem Projekt und den relevanten Umwelten einzunehmen.

**Wo setzt
Projektcoaching
an?**

6.5.13.2.1 Die Rolle des Projektcoaches

Der Coach braucht profunde Kenntnisse der Besonderheiten der Führung im Projekt, um professionell arbeiten zu können. *Feldkompetenz im Kontext Projektleitung* ist die notwendige Bedingung, um jenseits vom „Coaching-Tool-Wissen“ wirksam werden zu können.

Ein Coach tut all das, was dem Klienten ermöglicht, die eigenen Potenziale einsetzen zu können. Dies ist und bleibt Kern und Ausgangspunkt jeder professionellen Arbeit und der Hauptunterschied zum Interim Management. Ein guter Coach wird nie die Arbeit für den Klienten machen, sondern dem Projektmanager helfen, seine Arbeit anders/besser/effektiver machen zu können!

Das Tandem aus Coach und Projektleiter agiert meist auf drei Ebenen:

- Der Coach wirkt als *fachlicher Sparringspartner* im Bereich Projektmanagement, Tools und Prozesse. Er hilft als Experte dem Klienten, bewährtes Wissen für ihn nutzbar zu machen. Dabei wird sich das Coaching auch innerhalb

**Drei wesentliche
Arbeitsebenen**

des Klientensystems abspielen, wenn beispielsweise das Projektmanagementhandbuch der Organisation gemeinsam „durchforstet“, oder eine Inszenierung des Kick-Off Meetings gemeinsam geplant wird.

- Der Coach steuert als *Prozessberater* den Ablauf des Coachings in den terminlich engen Begrenzungen des Projektalltags und ermöglicht so überhaupt erst die Ankopplungsfähigkeit von Coaching in realen Projektorganisationen. Die notwendige Zeit für die Wirkung beraterischer Interventionen ist kurz, wenn beispielsweise der nächste Projekt-Meilenstein mit dem Vorstand ansteht. Daher wird parallel gearbeitet: Am „Überleben“ im aktuellen Projekt und der Formulierung von alternativen Herangehensweisen für das nächste.
- Der Coach schafft einen *sozialen Container*, in dem der Klient Raum für Entlastung und Reflexion seiner Freiheitsgrade und Einschränkungen hat. Die meist erlebte Einschränkung der Projektmanager ist der Umgang mit der projektimmanenten Unsicherheit. Es gilt, einen Raum zu schaffen, der den Druck wegnimmt und die persönliche Sicherheit des Projektleiters stärkt, das jetzt noch nicht vorhandene Wissen suchen und integrieren zu können. Wenn der soziale Container dann so gestaltet ist, dass hinreichende Vertrauen entsteht, dann passieren die „magischen Momente“, die neue Handlungsoptionen für die Zukunft eröffnen.

6.5.13.2.2 Wie finde ich den passenden Projekt-Coach

Es ist marktüblich, dass die erste Kontaktaufnahme, das Kennenlernen honorarfrei ist. Nach diesem ersten Gespräch, sollten sie folgende fünf Fragen für sich mit Ja beantworten, um dann in ein Coaching einzusteigen:

1. Hat sie das Gespräch angeregt, „weiter gebracht“ oder einige Dinge „klarer gemacht“?

2. Haben Sie den Coach alles fragen können, was sie wissen wollten? Hat er erläutert, wie er vorgeht und welchen professionellen Hintergrund er hat?
3. Hat der Coach intensiv und durch Fragen versucht, Ihre Situation zu verstehen und mit seinen Worten formulieren können, worum es ihnen als Klient geht?
4. Ist das, was der Coach sagt „stimmig“, d. h. ist ihr Bauchgefühl der Person des Coaches gegenüber positiv?
5. Ist ihnen klar und transparent, wie der Coaching Prozess läuft (schriftliche Zielsetzung, wie viele Termine in welchem Zeitraum, welche Kosten, Stornoregelungen etc.) und haben sie die Bedenkzeit, die sie möchten?

Seriöse Coaches finden Sie z. B. in den großen Coaching- Verbänden oder in speziellen Datenbanken

www.dbvc.de

www.dvct.de

www.coach-datenbank.de

6.5.13.3

Projekt-Mentoring

Mentoring beschreibt einen Beratungsprozess, in der eine lebens- und unternehmenserfahrene Person eine noch jung im Unternehmen arbeitenden Mentee gezielt begleitet. Ein guter Mentor stellt sein bewährtes Wissen zur Verfügung, erörtert mit seinem Mentee politisch-taktische Vorgehensweisen und öffnet ihm/ihr Netzwerke. Offenes Feedback und kritische Diskussion sind wesentliche Voraussetzungen für ein erfolgreiches Mentoring.

Im Unterschied zum Coach ist der Mentor üblicherweise nicht eigens für diese Tätigkeit ausgebildet, sondern verfügt lediglich über einen Erfahrung- und/oder Wissensvorsprung

Ziele und Möglichkeiten

Ziel des Mentorings ist die Vermittlung von Erfahrungswissen. Ein Mentor begleitet und unterstützt den Mentee mit seinem breiten und umfassenden Erfahrungsschatz bei der Meisterung seiner Herausforderungen.

Mentoring kommt im Projektkontext meist zum Einsatz:

- In der Ausbildung und Einarbeitung
- Erfahrene (zertifizierte) Projektmanager unterstützen „junge“ Projektmanager in der Ausbildungs- und Einarbeitungszeit mit Wissen, Lerntipps und beim Bewältigen der „typischen ersten Schritte“
- In großen/komplexen Projekten
- helfen Mentoren beim Umgang mit der Organisation, stellen Ihr Netzwerk zur Mikropolitik zur Verfügung und zeigen, wie Macht und Einfluss im Unternehmen verteilt ist bzw. genutzt werden kann

6.5.13.3.1 Die Rolle des Mentors

Der Mentor tritt dem Mentee als Berater und als Förderer gegenüber. Er unterstützt den Mentee durch Ratschläge, Hinweise, Ideen und vor allem auch durch die Vermittlung von Kontakten und Ansprechpartnern in seinem eigenen Beziehungsnetzwerk [2].

Im Unterschied zum Coach, der stets „außerhalb des Systems“ arbeitet, ist der Mentor „Teil des Systems“ und wirkt deshalb oft als Vorbild in unterschiedlichen Bereichen. Diese sind z. B. das Führungsverhalten im Projekt, die Stakeholder-Kommunikation, der adäquate Einsatz der PM-Methoden in der Praxis, das Verhalten in Konflikten und Krisen, und nicht zuletzt der Umgang mit dem Projekt Auftraggeber.

Das Tandem aus Mentor und Mentee wird immer dann erfolgreich sein können, wenn am Beginn des Prozesses klare Vereinbarungen stehen:

- Was will der Mentee erreichen und wobei kann der Mentor ihn unterstützen?
- Was ist innerhalb des Mentorings möglich und was nicht?
- Wie oft und wo finden die Mentoringgespräche statt? Wie lange sollen sie dauern?
- Wie bleibt man zwischen den Gesprächen in Kontakt? Welche Spielregeln gibt es untereinander?
- Wie offen oder vertraulich soll mit den Inhalten der Gespräche umgegangen werden?

6.5.13.3.2 Wie finde ich den passenden Projekt-Mentor

Die erste Kontaktaufnahme sollte –wie beim Projekt-Coaching persönlich und unverbindlich erfolgen. Dabei gelten die gleichen fünf Leitfragen wie beim Projektcoaching (vgl. 6.5.13.2.2.).

Erfolgreiches Mentoring wandelt auf einem schmalen Grat. Zwischen wohl dosierter Unterstützung, hilfreichen Fragen und guten Ratschlägen einerseits und Besserwisserei, Überforderung oder Nachlässigkeit andererseits. Folgende Bereiche sind daher wichtig und z.T. unerlässlich:

- Mentor und Mentee sollten nicht innerhalb einer Abteilung oder eines Bereiches beschäftigt sein und der Mentor **darf auf keinen Fall** der direkte oder indirekte Vorgesetzte des Mentees sein.
- Der Mentor sollte über ausreichend Erfahrung in der Leitung von komplexen Projekten (mindesten 3 Jahre) verfügen und ein entsprechendes Kontaktnetzwerk im Unternehmen aufgebaut haben.
- Grundlegende Kenntnisse über lern- und entwicklungspsychologische Zusammenhänge, ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten, eine hohe Konfliktbereitschaft und die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel verbunden mit der Be-

reitschaft, sich auf den anderen einzulassen, ergänzen dieses Profil.

- Selbst für erfahrene Projektmanager ist die Projekt-Mentor Aufgabe eine Herausforderung. Qualifizierte Ausbildungsprogramme bieten hier Sicherheit, stellen die grundlegenden Methoden und Instrumente bereit. Sie sorgen dafür, dass auch die Mentoren untereinander vernetzt sind und initiieren bei den Mentoren selbst weiterführende Lernprozesse.

6.5.13.4 Kollegiale Projektberatung

Kollegiale Projektberatung oder auch Intervention ist eine Form der Beratung im Team, in der meist fünf bis acht Teilnehmer nach einer effizienten zeitlichen und inhaltlichen Gliederung Praxisanliegen bearbeiten [3]. Jedes Gruppenmitglied stellt nacheinander sein/ihr Anliegen aus dem persönlichen Arbeitsalltag vor und erhält von allen Teammitgliedern Ideen, Tipps, Lob und alternative Vorgehensvorschläge. Erfolgskritisch für eine erfolgreiche kollegiale Beratung ist eine Haltung, die auch alternative Lösungen zulässt und bereit ist, sich wohlwollend und konstruktiv mit jedem Anliegen zu befassen.

Grundbedingungen für das Gelingen

Kollegiale Beratung ist zeitökonomisch und ermöglicht den *freien Blick* auf Themen, Konflikte und (Schein-)Harmonien im Alltag. Transparenz und Struktur des Verfahrens verhindern, dass vorschnelle Beurteilungen zu vermeintlichen Lösungen werden und implementiert so einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess bzw. Qualitätszirkel.

Vier Zutaten fördern das Gelingen kollegialer Beratung:

- Vertrauen: Teilnehmer, die sich vertrauen, können miteinander offener sprechen.

- Vertraulichkeit: Verschwiegenheit über Inhalt und Abläufe nach außen hin.
- Unterstützung: Das Bemühen um Unterstützung für die übrigen Teilnehmer.
- Wertschätzung: Wechselseitige Wertschätzung fördert Offenheit.

6.5.13.4.1 Der Prozess

Ein klarer Prozess in der kollegialen Praxisberatung sichert, dass viele individuelle Vorschläge und Anregungen in kurzer Zeit zur Verfügung gestellt werden (vgl. Abbildung 1).

Phase	Zeit	Methode	Aufgaben des Fallgebers	Aufgaben der beratenden Gruppe	Zu beachten ist
I		Rollenverteilung			Wer bringt den Fall ein? Wer berät, wer moderiert?
II	bis 10'	Vorstellen des Falles	Beschreibt die Situation	Hört zu und macht sich evtl. Notizen	Noch nicht nachfragen!
III	bis 10'	Befragung	Antwortet differenziert	Interviewt den Ratsuchenden	Verständnisfragen, keine Probleminterpretationen!
IV	5'	Formulierung der Schlüsselfrage	Formuliert eine konkrete Fragestellung	Unterstützt gegebenenfalls durch Angebote	
V	15'	Beratung	Hört zu und macht sich Notizen	Jeder sagt, wie er den Fall angehen würde	Keine Diskussionen über die Vorschläge der anderen
VI	5'	Abschluss	Dankt für die Vorschläge	Hört zu	Keine Kritik an den Vorschlägen

Abbildung 1: Das Phasenmodell der kollegialen Projektberatung

In Phase 1 werden die drei Rollen Moderator, Fallgeber und Kollegiale Berater besetzt.

Die Gruppe einigt sich auf einen Moderator, der durch die weiteren Phasen führt. Der Moderator leitet die Besetzung der Rolle des Fallgebers an. Dieser entscheidet, inwieweit er einen Protokollanten wünscht.

Fallgeber kann jeder werden, der für ein Thema oder eine schwierige Situation neue Perspektiven oder Lösungsideen erhalten möchte. Bei mehreren Fallgebern entscheidet die Gruppe je nach Dringlichkeit in der Situation. Die übrigen Teilnehmer werden zu kollegialen Beratern.

Schilderung des Anliegens

Der Moderator bittet in Phase II den Fallgeber, die aus seiner subjektiven Perspektive notwendigen Informationen zu schildern. Der Fallgeber berichtet der Gruppe und hat dafür max. 10 Minuten Zeit. Der Moderator unterstützt den Fallgeber evtl. durch klärendes und fokussierendes Fragen. Die Berater halten sich in dieser Phase zunächst zurück.

Im Anschluss formulieren die Berater in der dritten Phase zunächst Klärungsfragen, die Ihnen selbst helfen, die Thematik noch weiter zu sondieren und zu verstehen. In dieser Phase geht es nur darum Verständnisfragen zu stellen und noch keine Lösungen vorzustellen. Ziel ist *das Verstehen* der vom Fallgeber geschilderten Situation, noch nicht das oft verkappte Antesten von möglichen Handlungsalternativen. Es muss darauf geachtet werden, dass dieses Nachfragen eng am geschilderten Fall bleibt und nicht allgemeiner Neugierde weicht.

Der Moderator bittet den Fallgeber dann in Phase vier zu formulieren, welche Schlüsselfrage er in Bezug auf sein Thema an die Berater hat. Diese Schlüsselfrage soll umreißen, was sich der Fallgeber als Ziel in dieser Kollegialen Beratung wünscht und die Thematik für die Berater fokussieren.

In der fünften Phase findet dann ein erster, intuitiver Zugang zum Beratungsanliegen statt. Ein Satz, der den ersten Impuls beschreibt, kennzeichnet diese Runde. Neben der primären Funktion dieser Phase, nämlich den Fallgeber auf die unterschiedlichen Sichtweisen/Facetten der nachfolgenden Beratung einzustellen, dient Phase V auch oft als Ventil für Kollegen, die rasch etwas loswerden müssen. Dadurch wird die Konzentration im nächsten Schritt gefördert.

**Impulse und
erste
Hypothesen**

In der Phase VI findet die eigentliche Beratung für den Fallgeber statt. Jetzt sind alle explizit aufgefordert, mögliche Lösungsalternativen zu entwickeln und für den Fallgeber neue Verhaltens- oder Umgangsweisen zu formulieren.

Der Fokus liegt dabei immer darauf, was ER/SIE selbst tun könnte! Allgemeine organisationspezifische Hinweise oder Tipps, was „andere Beteiligte“ machen sollten, sind dabei wenig zielführend. Der Fallgeber hört in dieser Phase nur zu und lässt die Ideen der Berater auf sich wirken. Der Moderator wacht über die Einhaltung des Zeitrahmens von etwa 15 Minuten. Im Sinne des Fallgebers achtet er darauf, dass alle Berater sich beteiligen und die Beiträge nicht zu schnell hintereinander erfolgen.

**Praktische,
fallbezogene
Tipps und Tricks**

Der Moderator wendet sich dann dem Fallgeber zu und fragt ihn, welche Ideen der Berater er bedenkenswert und hilfreich in Bezug auf seine Schlüsselfrage fand.

Der Fallgeber nimmt Stellung zu den aus seiner Sicht hilfreichen Anregungen und bedankt sich abschließend für die Unterstützung durch die Berater. Dabei achtet der Moderator mit darauf, dass keine „Abqualifizierung“ einzelner Beratungen passiert.

6.5.13.4.2 Wirkungswege der kollegialen Projektberatung

Durch dieses bewährte Phasenmodell werden Zeiteffizienz und die Konzentration auf das zu behandelnde Thema erreicht. Weitschweifige Eigenbeschreibungen eines irrelevanten Kontextes nach dem Motto „ganz ähnlich ging es mir damals auch, als ich...“ werden ebenso vermieden, wie ein unproduktiver Streit, welche der einzelnen Beratungen denn nun *richtig* und welche *falsch* sei.

Die Teilnehmer der kollegialen Projektberatung erhalten Anregungen und Handlungsmöglichkeiten für Praxisfälle des Tagesgeschäftes. Die regelmäßige Teilnahme an kollegialer Beratung ermöglicht

- eine strukturierte Reflexion des Teamführungs- und Projektmanagementstils
- die Verbesserung der Kommunikations- und Problemlösefähigkeiten in Gruppen,
- einen breiten Blick für die Themen und Methoden des Unternehmens bzw. des Arbeitsgebietes sowie nicht zuletzt
- die praktische Übung der persönlichen Beratungs- und Coachingkompetenzen für die Arbeit mit „meinem“ Projektteam.

Bei der Kollegialen Projektberatung geht es um die Stützung und Stärkung von Menschen in betrieblichen Kontexten und der Erweiterung ihres persönlichen professionellen Handlungsspielraumes. Insofern ist sie kein Ersatz für ein persönliches Coaching/Supervision, abteilungsbezogene Strategieworkshops oder teamspezifische Entwicklungsmaßnahmen.

6.5.13.5 Fazit – Wann passt was?

Bei allen drei Methoden ist die Bereitschaft zur Selbstreflexion absolut notwendig. Die erforderliche Zeit und Arbeit um neues Wissen anzunehmen und auch praktisch auszuprobieren, muss eingeplant werden. Dafür ist die Erfolgsprognose hoch, denn aus der Lernforschung ist bekannt, dass sich der Mensch zwar 30 % von dem was er hören und sehen und bereits 80 % von dem, was er selbst sagen oder tun, merken kann. Auf 100 % steigt dieser Wert aber nur, wenn er das Gelernte mit anderen Menschen strukturiert reflektiert.

Coaching, Mentoring und kollegiale Beratung haben gemeinsam, dass die Tiefe der bearbeiteten Themen nie in den Bereich der psychologischen Beratung bzw. Therapie hineinreicht. Alle drei analysieren die Art und Weise der Aufgabenerfüllung sowie die Gestaltung der beruflichen Rolle der betreffenden Person(en) und unterstützen effektiv die Selbstmanagementfähigkeiten.

Für den Erfolg des **Mentorings** ist es wichtig, dass keine falschen Erwartungshaltungen geweckt werden. Auch ein qualifizierter Mentor bleibt Mitglied des Unternehmens und kann auf keinen Fall die Rolle eines externen, professionell ausgebildeten Coaches übernehmen. Ebenso wenig kann der Mentor die Vielfalt der Lösungsideen in kollegialen Projektberatungen nicht ersetzen.

Projektmentoring hat Vorteile im spezifischen Einsatzspektrum:

- wenn „unternehmenspolitisch heikle Themen“ bearbeitet werden, die mit entsprechenden Netzwerkkontakten „abgesichert“ werden müssen

**Klare
Abgrenzung von
psychologischer
Beratung**

**Mentoring:
wenn Einfluss-
nehmen geübt
werden soll**

- wenn der Mentee schnell bewährte „Einflusskanäle“ der Organisation kennen lernen will und
- wenn die hierarchischen Führungskräfte der Organisation mit dem Thema „Projektmanagement“ intensiv befasst werden sollen
- wenn bewährtes Erfahrungswissen schnell und persönlich weiter gegeben werden soll
- wenn das Unternehmen parallel das Ziel verfolgt, dass auch der Mentor selbst durch das Mentoring in seiner Persönlichkeitsentwicklung profitieren soll

Coaching ist nicht für jeden Anlass geeignet. Auch jeder noch so gute Coach bleibt immer Externer und kann in konkreten Situationen nur Empfehlungen aussprechen bzw. Handlungsoptionen mit dem Coachee erarbeiten. Bei der Frage: Ob das wohl in unserem Projekt/Unternehmen auch klappt, muss er/sie passen. Je konkreter der Unterstützungsbedarf also ist, desto eher ist eine Beratung durch Interne (Mentoring/kollegiale Projektberatung) angezeigt.

Coaching: wenn Führung unter Unsicherheit im Fokus steht

Projekt-Coaching ist vor allem dann sinnvoll, wenn der Projektleiter aufgrund hoher fachlicher Kompetenz benannt wurde und für den konkreten Projektablauf praktische Unterstützung im Bereich des Führungs- und Managementverhaltens benötigt, ohne dass die Aufgabe Führung im Projekt weiter delegiert werden kann und soll.

Projekt-Coaching macht Sinn, wenn es darum geht, jemanden in der konkreten Situation zu begleiten und sein Repertoire in komplexen Situationen zu erweitern, wenn es also um Führen unter Unsicherheit geht. Wenn Achtsamkeit gegenüber Vereinfachungen gewollt ist, kann Coaching einen guten Wirkungsgrad erreichen.

Die Teilnahme an **kollegialen Projektberatungen** stärkt die Personenautorität der Teilnehmer. Sie baut ihre Kompetenzen in der Beobachtung und Bewertung von betrieblichen Fragestellungen aus. Die Teilnehmer lernen, daraus konkrete Handlungsoptionen abzuleiten. Sie erhalten eine unmittelbare Rückmeldung über „ihre Sicht auf die Dinge“ und können Alternativen beziehungsweise eine andere Herangehensweise unmittelbar damit verknüpfen. So erweitern Sie ihr Führungs- und Verhaltensrepertoire mit einer hohen Praxisrelevanz, die sie innerhalb von Stunden oder Tagen in den Unternehmensalltag umsetzen können.

**Kollegiale Projektberatung:
wenn konkrete Praxisanliegen
bearbeitet werden sollen**

Bei der kollegialen Projektberatung sollten folgende Themenbereiche nicht behandelt werden:

- allgemeine, strategische Organisationsfragen,
- stark fachspezifische Themenstellungen,
- Konflikte im Team selbst,
- zu „politische“ Themenstellungen,
- „private“, psychotherapeutische Lebensthemen und – ganz allgemein –
- Fragen der Rollenberatung.

So wird auch der Unterschied zu anderen Ansätzen deutlich: Kollegiale Projektberatung liefert eher operative Hinweise zur Leistungsentwicklung, Coaching liefert eher Impulse zur professionellen Rollenausgestaltung und Persönlichkeitsentwicklung.

Egal wofür sie sich dann entscheiden: mit allen drei Beratungsmethoden wird Personal- und Führungskräfteentwicklung auch für gestandene Praktiker zu einem herausfordernden und positivem Erlebnis mit hohem Praxisbezug [4]. Neue Erkenntnisse werden abgeleitet, Verhaltensalternativen erprobt und systematisch in den Arbeitsalltag integriert.

**Intensive Arbeit
mit hohem
Praxisbezug**

Literatur

- [1] Ausführlich in: Hinz, Olaf: Coaching im System Projekt, In Coaching-Magazin 04-2009
- [2] Vgl. Weber, Peter: Business-Mentoring – Manager als interne Berater in turbulenten Zeiten, MAORI-Verlag, 2004
- [3] Vgl. Hinz, Olaf: kollegiale Projektberatung, in: Becker, Erhardt, Gora (Hrsg.), Die neue Führungskunst: Projektführung und Projektmanagement, Düsseldorf 2009, und Tietze, Kim-Oliver; kollegiale Beratung, Hamburg 2003, sowie <http://www.kollegiale-beratung.info>
- [4] Vgl. Hinz, Olaf: „Führung im Projekt“, In: Laske, Orthey, Schmidt (Hrsg.), Handbuch PersonalEntwickeln, 122. Erg. Lfg, 2008

Autorenporträt

Olaf Hinz berät und coacht erfahrene Führungskräfte und Projektleiter, Als bekennender Hanseat unterstützt er seine Kunden dabei, ihre Aufgaben mit seemännischer Gelassenheit zu erfüllen. Gemeint ist damit eine konzentrierte, entspannte und konsequente Haltung den Herausforderungen und der eigenen Mannschaft gegenüber. Vor seiner Selbstständigkeit war er u. a. als Büroleiter von Peer Steinbrück, damals Wirtschaftsminister in Schleswig-Holstein, und als Personalmanager/Projektfinanzierer der LB Kiel (heute HSH Nordbank AG) tätig. Er publiziert regelmäßig zu den Themen Führung, Organisationsentwicklung und Projektmanagement.

Anschrift:

Beratergruppe HRD-Hamburg
Valentinskamp 24, 20354 Hamburg
hinz@bg-hh.de
www.olaf-hinz.biz

