

Projektcoaching

Kornelia Hietmann
InterFace AG
Leipziger Straße 16, 82008 Unterhaching

Schlüsselworte

Projektcoaching, Methodik, Prozess, Team, Teambildung, Kommunikation, Konfliktmanagement, Vorgehensmodell, Projektinitialisierung, Change Management, Risikomanagement, Qualitätsmanagement, Workshop, Coach, Sparringspartner, Lösungsfindung

Einleitung

Projektcoaching zielt auf die Planung und die erfolgreiche Durchführung von IT- Projekten. Systemische Beratung gepaart mit Best Practice aus Projektmanagement und Softwareengineering führt in den Projekten zu Produktivitäts- und Qualitätssteigerung. Im Mittelpunkt steht die lösungsorientierte Zusammenarbeit im Team, Prozesse sind klar formuliert, Rollen und Zuständigkeiten definiert.

Projektcoaching

Warum laufen Projekte schlecht ? Im Folgenden sind die häufigsten Gründe aufgeführt, die mir bei vielen durchgeführten Projektnachbetrachtungen genannt wurden:

- Falsche Mitarbeiterinsatzplanung und/oder Teambesetzung
- Zwei Welten treffen aufeinander: Anwender/Fachabteilung – IT-Abteilung
- Keine Führung in der Analysephase, Anwender werden oft sich selbst überlassen
- Fehlende oder zu grobe Terminplanung, Meilensteinplanung, Aufwandschätzung
- Kein risikoorientiertes Projektvorgehen sondern Wasserfall
- Workshops, Abstimmungsrunden nicht bis schlecht vor-/nachbereitet
- Ergebnisse nicht verbindlich (fehlende Entscheidungskompetenz, keine Einbindung der „stake holder“)
- fehlender Einsatz der richtigen Analyse-und Design-Methoden bzw. deren korrekte Anwendung

Ausschlaggebend für ein erfolgreiches Projekt sind in erster Linie die Menschen, die ein Projektteam ausmachen. Neben dem selbstverständlichen fachlichen know how, das jedes Teammitglied mitbringt, müssen sie ihre eigene Rolle im Team und mit ihren Teamkollegen zusammen spielen können. Sie kennen die Prozesse, die im Projekt gelebt werden und können die notwendigen Tools entsprechend einsetzen.

Das ist das Wunschbild eines jeden Projektleiters und führt zu einem optimalen Projektergebnis.

Optimales Projektergebnis

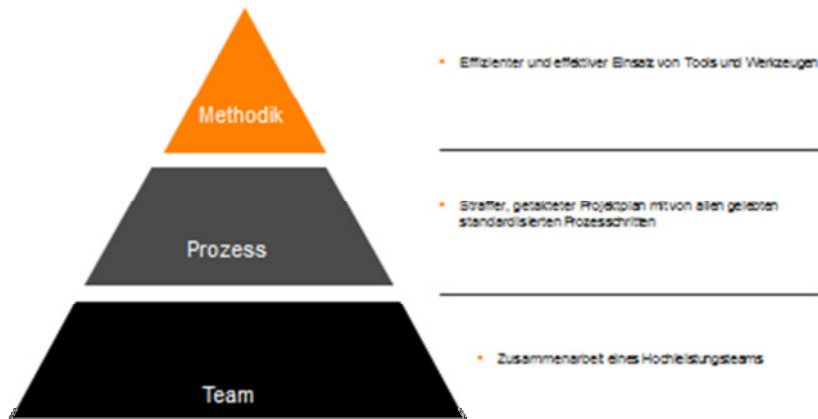


Abb. 1: Optimales Projektergebnis

Der Projektleiter hat jedoch viele Themen, die er im Blick haben muß, um ein Projekt erfolgreich durchführen zu können: Und wie die Praxiserfahrungen zeigen, werden viele Punkte wegen unterschiedlicher Gründe nicht oder zu wenig berücksichtigt.

Realisierung durch..

Team	Prozess	Methodik
<ul style="list-style-type: none"> • Rollen definieren • Aufgaben/Verantwortlichkeiten festlegen • Teambildung, -entwicklung • Kommunikation • Einbindung Stakeholder • Konfliktmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgehensmodell • Projektplanung / -controlling • Projektinitialisierung • Qualitätsmanagement • Risikomanagement • Change Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Prozessdarstellung • Werkzeuge (UML-Diagramme, Sequenz-Diagramme, ...) • Dokumentstrukturen, Musterdokumente • Dokumentenablage • Durchführung von Workshops

Abb. 2: Team/Prozess/Methodik

Ein Projektcoach kann einen Projektleiter in der Umsetzung all dieser Themen unterstützen und beraten.

Der Projektcoach

- Hat Kontextwissen im Projektumfeld
- Hat Projekterfahrung
- Ist für den Projektleiter Sparringspartner
- Ist Experte in der Lösungsfindung und kann gute Fragen stellen
- Hat die Fähigkeit, Menschen zu beraten und zu unterstützen
- Weiß, wie Menschen agieren und reagieren
- Ist außerhalb des Systems

Der beste Zeitpunkt für den Einsatz eines Coach ist beim Aufsetzen und Begleiten eines Projektes. Er berät und unterstützt bei:

- Teamzusammensetzung, Definition Teamrollen, Teambildung
- Erarbeiten des Projektvorgehens
- Festlegung und Einführung der geeigneten Werkzeuge
- Vorbereitung und Moderation von Workshops
- Qualitätssicherung der Ergebnisse (Zeit, Kosten und Inhalte)

Aber auch bei bereits gestarteten Projekten lohnt es sich, diese zu optimieren:

- Analyse des Projektstatus bzgl. Methoden, Prozess, Team
- Aufsetzen eines Maßnahmenkatalogs
- Umsetzung und Begleitung der beschlossenen Maßnahmen

Zu allen drei Themenfelder gibt es konkrete Maßnahmen und Ansatzpunkte.

Konkrete Maßnahmen Methodik:

“Tools“ zur Analyse der Geschäftsprozesse und Design der use cases und Software-Architektur

- UML-Diagramme, Sequenz- und Zustandsdiagramme
- Strukturierung und klare Darstellung von Anforderungen
- Traceability

Dokumentstrukturen / Vorlagen / Ablagen

- Musterdokumente („Erklärung: warum was wie gemacht wird“)
- Verwendung prozessorientierte Ablagestrukturen
- LEAN-Prinzipien: jeder Inhalt/Absatz wird auf seinen Mehrwert hinterfragt

Vorbereitung und Moderation von Teammeetings bzw. Workshops

- Durchführen von Kick off, Meilensteinreview, Iterations-, Phasen-, Projektnachbetrachtungen
- Inhaltliche Aufbereitung und Verteilung der Themen einer Besprechung, Moderation
- Standardisierte Protokollierung (mit dem wesentlichen)

Konkrete Maßnahmen Prozess:

- Prüfen iterativer, agiler Vorgehensmodelle, Proof of Concept
- Straffe, getaktete Projektplanung auf Basis valider Aufwandschätzungen
- Definition von Zielerreichung und Messkriterien
- Unterstützung der Veränderungsprozesse durch Change Management
 - Durchführung einer Change Impact Analyse
 - Vorbereitung und Moderation von Führungskräfte- und Change Workshops zur Vorbereitung der
- Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen
 - Visualisierung mit Hilfe von Bildsprache und Slogans
- Regelmäßige Durchführung von Risikobetrachtungen und Aufsetzen von Maßnahmen
- Inhaltliches, konstruktives Qualitätsmanagement

Konkrete Maßnahmen Team:

- Teambildung, -entwicklung, wie wird ein Team z. Hochleistungsteam
 - Rollendefinition, welche Rollen müssen besetzt werden
 - Rollenklärung, wer trägt was bei
 - Festlegen von Verantwortlichkeiten
 - Definition von Kommunikationsstrukturen und Kommunikationskonzept
 - Erarbeitung der Teamidentität (Identität, Werte, Aufgaben und Vision, Fähigkeiten und Verhalten, Raum und Ort, was kann jeder tun, Zielformulierung und Visualisierung)
- Coaching von Teammitgliedern in wichtigen Rollen
- Lösung von Teamproblemen
 - Verbesserung von Besprechungs- und Berichtsstrukturen
 - Analyse Team- und Arbeitsorganisation bei nicht optimaler Produktivität, fehlender Motivation oder Eskalationssituationen

Als Abschluß des Vortrags erfolgt ein Erfahrungsbericht über meinen Einsatz als Projektcoach in einem Projekt daß ich über drei Jahre begleitet habe.

Kontaktadresse:

Kornelia Hietmann
InterFace AG
Leipziger Straße 16
D-82009 Unterhaching

Telefon: +49 (0) 89-610 49-0
Fax: +49 (0) 89-610 49-85
E-Mail: kornelia.hietmann@interface-ag.de
Internet: www.Interface-AG.de