

Wie Führungskräfte in komplexen Projekten durch Coaching unterstützt werden können

Am Beispiel der Projektallianz

MASTERARBEIT

2017/2018

Autor

Tobias Adrian Merz

Betreuende Person

Prof. Dr. Geri Thomann

Praxispartner

Michael Nitschke,
Leiter Kompetenzzentrum Projektallianz SBB

Abstract

Complex projects are common today. Therefore, it will here be examined how executives in complex projects can be supported with coaching. Amongst the many organizational methods to handle complex projects, Project Alliancing has proven itself instrumental. By means of a document analysis it has been explored where and how project leaders in such Project Alliances need support. Further indication for support needs and their satisfaction were collected in interviews with thirteen experts (i.e., coaches, project leaders and key personality from the Project Alliance Competence Centre of the Swiss Federal Railways). The results imply that executives require assistance with different topics regarding complex projects. Thereof, a set of eight has been elaborated, about which recommendations for action are devised: complex projects; executive coaching; leadership development; communication training; culture of the Project Alliancing; project management and work technique refreshment; elaborating executive coaching; and – finally collaboration and team.

key words: coaching, complex projects, Project Alliance, leadership, project leaders, handling complexity, project leader coaching, executive coaching, requirements for coaches and project leaders

Zusammenfassung

Komplexe Projekte sind heutzutage weit verbreitet. Es wird daher untersucht, wie Führungskräfte in komplexen Projekten durch Coaching unterstützt werden können. Dabei dient die Projektallianz beispielhaft als Organisationsmethode für komplexe Projekte. In einer Dokumentenanalyse wurde einerseits erhoben, worin die Unterstützungsbedürfnisse von Projektleitenden in ebensolchen komplexen Projekten bestehen, zum anderen, in welcher Art und Weise dieser Bedarf jeweils gedeckt werden kann. In 13 Experteninterviews (d.h. Coaches, Projektleitende und Schlüsselpersonen aus dem Kompetenzzentrum Projektallianz der SBB) wurden weitere Anhaltspunkte zu Bedürfnissen hinsichtlich Unterstützung und deren Deckung erhoben. Die Resultate deuten darauf hin, dass die Führungskräfte bei unterschiedlichen Themen Unterstützung benötigen. Daraus werden acht Handlungsempfehlungen zu Themen erarbeitet, welche die Führungskräfte in komplexen Projekten unterstützen können: komplexe Projekte; Führungskräftecoaching; Führungskräfteweiterbildung; Kommunikationsschulung; Kultur der Projektallianz; Projektmanagement- und Arbeitstechnik-Auffrischung; rund ums Führungskräftecoaching sowie Zusammenarbeit und Team.

Schlagwörter: Coaching, komplexe Projekte, Projektallianz, Führung, Projektleitung, Handling Komplexität, Projektleitungscoaching, Führungskräftecoaching, Anforderung Coach und Projektleitung

(191'453 Zeichen, inkl. Leerzeichen)

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Einleitung | 9 |
| 1.1 | Ziel der Masterthesis | 11 |
| 1.2 | Fragestellung und Vorgehen | 11 |
| 1.3 | Abgrenzung | 12 |
| 1.4 | Aufbau der Masterthesis | 12 |
| 2 | Theoretische Grundlagen | 14 |
| 2.1 | Projektallianz | 14 |
| 2.1.1 | Geschichte, Marktsegment und Projektvolumen der Projektallianz | 14 |
| 2.1.2 | Das Modell der Projektallianz | 16 |
| 2.1.2.1 | Vergütungssystem | 18 |
| 2.1.3 | Organisation der Projektallianz und „Betroffene“ | 21 |
| 2.1.3.1 | Konflikte in der Projektallianz | 22 |
| 2.1.3.2 | Mögliche Organisation der Projektallianz bei den SBB | 23 |
| 2.1.3.3 | Ablauf der Projektallianz | 24 |
| 2.2 | Führung in komplexen Projekten | 25 |
| 2.2.1 | Das Projekt | 25 |
| 2.2.1.1 | Projektmanagement | 26 |
| 2.2.2 | Komplexe Projekte | 26 |
| 2.2.2.1 | Komplexität | 27 |
| 2.2.3 | Führung im Projekt | 27 |
| 2.2.3.1 | Zusammenfassung Führung im Projekt | 30 |
| 2.3 | Handling von Komplexität | 30 |
| 2.3.1 | Erfolgreiche Bewältigung komplexer Probleme | 30 |
| 2.3.2 | Projektteams lösen komplexe Aufgabenstellungen besser | 31 |
| 2.3.3 | Anforderungen an die Projektleitung von komplexen Projekten | 33 |
| 2.3.4 | Zusammenfassung Handling von Komplexität | 35 |
| 2.4 | Coaching für Führungskräfte in komplexen Projekten | 35 |
| 2.4.1 | Coaching in komplexen Situationen | 35 |
| 2.4.2 | Begriffe Beratung und Coaching | 36 |
| 2.4.3 | Settings im Coaching | 37 |
| 2.4.3.1 | Projektcoaching | 37 |
| 2.4.3.2 | Führungscoaching | 38 |
| 2.4.4 | Anforderungen Coach | 39 |
| 2.4.5 | Wie wirksam ist Coaching von Führungskräften? | 40 |
| 2.5 | Zusammenfassung und Nutzen für die Untersuchung | 42 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3 | Methoden | 43 |
| 3.1 | Untersuchungsdesign..... | 43 |
| 3.2 | SOLL-Zustand | 44 |
| 3.2.1 | Dokumentenanalyse | 44 |
| 3.2.1.1 | Vorgehen Datenerhebung | 44 |
| 3.2.1.2 | Datenauswertung | 45 |
| 3.2.2 | Experteninterviews..... | 46 |
| 3.2.2.1 | Vorgehen Datenerhebung | 48 |
| 3.2.2.2 | Stichprobe | 49 |
| 3.2.2.3 | Datenauswertung | 51 |
| 4 | Ergebnisse | 57 |
| 4.1 | Zusammenfassung Ergebnisse SOLL-Zustand..... | 57 |
| 4.1.1 | Nutzen aus den Ergebnissen – eine erste Einschätzung..... | 57 |
| 4.1.2 | Zusammenfassung Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse | 58 |
| 4.1.3 | Zusammenfassung Ergebnisse aus den Experteninterviews..... | 58 |
| 4.2 | Detaillierte Ergebnisse | 60 |
| 4.2.1 | Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse..... | 60 |
| 4.2.1.1 | Wird das Thema Beratung von Führungskräften thematisiert?..... | 60 |
| 4.2.1.2 | Werden Anforderungen an Führungskräfte thematisiert?..... | 60 |
| 4.2.1.3 | Werden Schwierigkeiten/Herausforderungen von Führungskräften thematisiert? | 61 |
| 4.2.1.4 | Werden Handlungsempfehlungen für die Unterstützung von Führungskräften thematisiert? | 62 |
| 4.2.1.5 | Werden Coaches für Führungskräfte thematisiert? | 63 |
| 4.2.2 | Ergebnisse aus den Experteninterviews | 64 |
| 4.2.2.1 | Ergebnisse Kategorie Komplexität..... | 64 |
| 4.2.2.2 | Ergebnisse Kategorie Projektleitung/Führung | 66 |
| 4.2.2.3 | Ergebnisse Kategorie Unterstützung | 68 |
| 4.2.2.4 | Ergebnisse Kategorie Führung coaching..... | 69 |
| 4.2.2.5 | Ergebnisse Kategorie weitere Aspekte..... | 72 |
| 5 | Diskussion | 73 |
| 5.1 | Interpretation der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen | 74 |
| 5.1.1 | Das ist bei komplexen Projekten zu beachten..... | 74 |
| 5.1.1.1 | Aussage..... | 74 |
| 5.1.1.2 | Bewertung | 74 |
| 5.1.1.3 | Handlungsempfehlung zu: Das ist bei komplexen Projekten zu beachten | 74 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 5.1.2 | Führungskräftecoaching..... | 76 |
| 5.1.2.1 | Aussage..... | 76 |
| 5.1.2.2 | Bewertung..... | 76 |
| 5.1.2.3 | Handlungsempfehlung zum Führungskräftecoaching..... | 76 |
| 5.1.3 | Führungskräfteweiterbildung..... | 77 |
| 5.1.3.1 | Aussage..... | 77 |
| 5.1.3.2 | Bewertung..... | 77 |
| 5.1.3.3 | Handlungsempfehlung zu Führungsschulung..... | 77 |
| 5.1.4 | Kommunikationsschulung..... | 78 |
| 5.1.4.1 | Aussage..... | 78 |
| 5.1.4.2 | Bewertung..... | 78 |
| 5.1.4.3 | Handlungsempfehlung zu Kommunikationsschulung..... | 78 |
| 5.1.5 | Kultur der Projektallianz..... | 78 |
| 5.1.5.1 | Aussage..... | 78 |
| 5.1.5.2 | Bewertung..... | 79 |
| 5.1.5.3 | Handlungsempfehlung zum Thema Kultur der Projektallianz..... | 79 |
| 5.1.6 | Projektmanagement- und Arbeitstechnikaufrischung..... | 80 |
| 5.1.6.1 | Aussage..... | 80 |
| 5.1.6.2 | Bewertung..... | 80 |
| 5.1.6.3 | Handlungsempfehlung zu Projektmanagement- und Arbeitstechnikaufrischung..... | 80 |
| 5.1.7 | Rund ums Führungskräftecoaching..... | 81 |
| 5.1.7.1 | Aussage..... | 81 |
| 5.1.7.2 | Bewertung..... | 81 |
| 5.1.7.3 | Handlungsempfehlung rund ums Führungskräftecoaching..... | 81 |
| 5.1.8 | Zusammenarbeit und Team..... | 83 |
| 5.1.8.1 | Aussage..... | 83 |
| 5.1.8.2 | Bewertung..... | 83 |
| 5.1.8.3 | Handlungsempfehlung zu Zusammenarbeit und Team..... | 83 |
| 5.2 | Zusammenfassung und Beantwortung der Fragestellung..... | 85 |
| 6 | Kritische Würdigung und Implikationen für Wissenschaft und Praxis | 86 |
| 6.1 | Kritische Würdigung..... | 86 |
| 6.1.1 | Methode..... | 86 |
| 6.1.2 | Stichprobe..... | 86 |
| 6.1.3 | Gütekriterium Objektivität..... | 87 |
| 6.2 | Implikationen für Wissenschaft und Praxis..... | 87 |
| 6.3 | Ausblick..... | 88 |

| | | |
|-----------|------------------------------------|------------|
| 7 | Literaturverzeichnis | 89 |
| 8 | Abbildungsverzeichnis | 99 |
| 9 | Tabellenverzeichnis | 99 |
| 10 | Danksagung..... | 100 |
| 11 | Erklärung..... | 101 |
| 12 | Anhang | 102 |
| 12.1 | Inhaltsverzeichnis Anhang | 102 |

1 Einleitung

In der heutigen Zeit zeichnen sich Infrastrukturprojekte wie z.B. jene der Schweizerischen Bundesbahnen (nachfolgend SBB genannt) durch einen langjährigen Vorlauf, oft mit langen Bauzeiten unter Betrieb, aus. Den verschiedenen Ansprüchen der unterschiedlichsten Stakeholder¹ gilt es Rechnung zu tragen. Dadurch verändert sich der Projektinhalt ständig. Dieses Projektrisiko führt zu Kostensteigerungen. Die genauen Projektanforderungen sind während der Ausschreibung (Submission) oftmals nur ungenügend bekannt. Das führt dazu, dass Auftraggeber und Auftragnehmer dementsprechend versuchen, möglichst viele Projektrisiken juristisch auf die Gegenpartei abzuwälzen.

Die möglichen Planer und Unternehmer (Bauunternehmer) stehen unter einem hohen Wettbewerbsdruck und kalkulieren daher möglichst knapp, um entsprechend tiefe Preise offerieren zu können.

Gegen die hohen Risiken, welche die Auftraggeber auf die Auftragnehmenden abwälzen, können sich letztere wenig oder nur bedingt wehren, da die Auftraggeber in dieser Phase «am längeren Hebel» sitzen. Der Wettbewerbsdruck ist so hoch, dass sich immer ein Auftragnehmer finden lässt, der die Risiken bereitwillig übernehmen wird. Wenn nach der Vertragsvergabe etwas geändert wird oder wenn Vorgaben (Planlieferzeiten, Zeitpläne etc.) nicht eingehalten werden, so sind die Auftraggebenden sofort mit Nachtragsforderungen konfrontiert. Oft stellen diese Nachtragsforderungen für Planer und Unternehmer noch die einzige Chance dar, Gewinne zu erwirtschaften.

Bei Projekten der SBB zeigen sich zunehmend Anforderungen an die Infrastruktur, wie Kostendruck bei Investition, wachsende Komplexität der Projekte, Steigerung des Projektvolumens und zunehmende Lebenszykluskosten. Neben den infrastrukturellen Anforderungen stehen zudem die Anforderungen als öffentliche Auftraggeberin, wie Einflüsse verschiedener Interessengruppen, konkurrierende Mobilitätsanforderungen und hohe Erwartung an die Verfügbarkeit der Infrastruktur. In diesem Zusammenhang sind die SBB auf der Suche nach neuen Organisationsformen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

So wurde die Projektallianz entdeckt, welche ihre Ursprünge in Australien hat. Alleine in Australien und Neuseeland wurden zwischen 1997 (erste Projektallianz) und 2005 36 Projektallianzen mit einem Projektvolumen von 5 Mia. AU\$ erfolgreich

¹ Um einer geschlechtersensiblen Schreibweise gerecht zu werden und auch einen angenehmen Lesefluss zu ermöglichen, wird auf die stete Nennung der weiblichen und männlichen Form verzichtet. In der vorliegenden Masterthesis werden primär geschlechtsneutrale Personenbezeichnungen genutzt, wobei jeweils sowohl weibliche als auch männliche Personen gemeint sind.

durchgeführt (State of Victoria & Department of the Treasury and Finance, 2006). In Australien und Neuseeland, Finnland, den Niederlanden und dem Vereinigten Königreich (UK) wurden bereits Projektallianzen mit grossem Erfolg durchgeführt (Walker, T. D. H., Harley, J. & Mills, A., 2013). Nach Ross (2003, 2009) wird die Anzahl der Projektallianzen in den nächsten Jahren zunehmen. Im deutschsprachigen Raum gibt es bisher keine Projektallianzen (vgl. z.B. Schlabach, 2013; Zichel, 2015). Dies möchte das Kompetenzzentrum Projektallianz der SBB ändern und in der Schweiz eine erste Projektallianz durchführen.

In den Jahren 2014 bis 2017 wurden die Grundlagen (Verträge, Ausschreibungsunterlagen, Auswahlverfahren etc.) durch das Kompetenzzentrum Projektallianz ausgearbeitet. Dieses arbeitete seit Sommer 2016 daran, ein Pilotprojekt zu konzipieren, um eine Projektallianz in der Schweiz durchzuführen.

Da sich die partnerschaftliche Zusammenarbeit in der Projektallianz von einer herkömmlichen Organisationsform mit divergierenden einzelnen Vertragsparteien, wie beispielsweise der Generalunternehmer- oder Totalunternehmervertrag, stark unterscheidet (siehe Kapitel 2.1), werden auch psychologische Themen wie die Messung der Team²- und Konfliktfähigkeit, das daraus resultierende Assessment und die Unterstützung der Teams während der Projektallianz bearbeitet. Dabei kam die Frage auf, wie die Führungskräfte in der Projektallianz bestmöglich unterstützt werden können (siehe nachfolgende Kapitel 1.1 und 1.2).

Im Mai 2017 wurde das Engagement des Kompetenzzentrums Projektallianz durch den Entscheid der Geschäftsleitung SBB Infrastruktur (GL-I), das Modell der Projektallianz vorerst nicht weiterzuverfolgen, jäh gedämpft.

Nichtsdestotrotz sind die Mitarbeitenden des Kompetenzzentrums Projektallianz der festen Überzeugung, dass es nur eine Frage der Zeit ist, bis die erste Projektallianz in der Schweiz durchgeführt wird. Die Vorlagen für den Allianzvertrag und das öffentliche Auswahlverfahren sind ausgearbeitet und geprüft. Offen sind noch Themen der Messung und Bewertung in der Team- und Konfliktfähigkeit der Bewerber sowie die Frage, wie Führungskräfte in der Projektallianz unterstützt werden sollen. Das Ziel des Kompetenzzentrum Projektallianz ist es, die notwendigen Unterlagen und Instrumente so weit fertigzustellen, dass bei "grünem Licht" seitens der GL-I keine Zeit verloren geht und mit einem Pilotprojekt gestartet werden kann.

² In der vorliegenden Masterthesis sollen die Begriffe Team und Gruppe synonym verstanden werden, obschon in der Literatur diese beiden Termini unterschiedlich definiert werden (Kriz & Nöbauer, 2008, S. 25–27). Jedes Team beginnt als Gruppe und entwickelt sich dann zum Team (Kuster, Huber, Lippmann, Schmid, Schneider, Witschi & Wüst, 2011).

Die vorliegende Masterthesis geht der Frage nach, wie die Führungskräfte in der Projektallianz unterstützt werden sollen.

1.1 Ziel der Masterthesis

Das Ziel der Masterarbeit ist es, Handlungsempfehlungen zu erarbeiten, wie die Führungskräfte in der Projektallianz oder anderen komplexen Projekten durch Coaching unterstützt werden können.

1.2 Fragestellung und Vorgehen

In der Ausarbeitung eines möglichen Projektallianz-Pilotprojektes kam die Frage auf, wie die Führungskräfte in einer Projektallianz gecoacht oder anderweitig unterstützt werden sollen. Daraus entstand der Auftrag für diese Masterarbeit.

Die Fragestellung lautet:

Wie können Führungskräfte in der Projektallianz bestmöglich durch Coaching unterstützt werden?

Nach der Klärung des Auftrages mit dem Praxispartner wurde ein erster Entwurf des Exposés erstellt und dieser mit dem Praxispartner und dem betreuenden Dozenten besprochen. Die jeweiligen Inputs wurden aufgenommen und im finalen Exposé niedergeschrieben. Hierbei entstand auch die Idee, Experteninterviews mit den Personengruppen Coaches, Kompetenzzentrum Projektallianz und Nutzniessende zu machen.

Bereits im Vorfeld der Ausarbeitung des Exposés hat sich der Autor der vorliegenden Masterthesis mit der Projektallianz auseinandergesetzt. Seit 2016 ist er Teil des Kompetenzzentrums Projektallianz bei den SBB. Bis Ende Sommer 2017 war er bei den SBB angestellt. Durch die Mitarbeit im Kompetenzzentrum Projektallianz war der Zugang zu den Dokumentationen, die dem Kompetenzzentrum Projektallianz zur Verfügung standen, gewährleistet.

In einer ersten Phase wurde in der Literatur nach weiteren Dokumenten über die Projektallianz recherchiert, ebenso nach Publikationen zu den Themen Coaching, Führung, Handling von Komplexität und Projektmanagement bzw. -leitung.

Anschliessend wurde die Dokumentenanalyse durchgeführt. Das Ziel war es, mögliche Themenfelder, in welchen die Projektleitungen Unterstützung benötigen, zu ergründen und auch mögliche Fragen für die Experteninterviews zu generieren.

Daraus entstanden als Produkt die halbstandardisierten Leitfäden für die Experteninterviews (vgl. auch Kapitel 3.2.2) und die Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse (vgl. Kapitel 4.2.1). Die halbstandardisierten Leitfäden für die Experteninterviews wurden einem Pretest (n=2) unterzogen. Derweilen wurden mögliche Expertinnen und Experten angefragt, ob sie bereit wären, interviewt zu werden. Erfreulicherweise konnten 13 von 15 angefragten Personen für die Experteninterviews gewonnen werden. Die aufgezeichneten Experteninterviews wurden transkribiert, kodiert und ausgewertet. Die aus der Literaturrecherche, der Dokumentenanalyse und den Experteninterviews gewonnenen Erkenntnisse wurden zusammengetragen und interpretiert. Daraus resultierten die Handlungsempfehlungen (siehe Kapitel 5).

1.3 Abgrenzung

Der Auftrag des Praxispartners, Michael Nitschke, lautet, der Frage nachzugehen, wie die Führungskräfte in einer Projektallianz gecoacht oder anderweitig unterstützt werden sollen. Als Produkt sollen Handlungsempfehlungen erarbeitet werden, welche sich bei einem Pilotprojekt im Projektallianzmodell umsetzen und evaluieren lassen. Im Fokus dieser Masterthesis steht die Projektallianz als mögliche komplexe Projektorganisation für den Bau von Eisenbahninfrastrukturanlagen. Nicht Teil dieser Masterthesis sind die tatsächliche Planung und Umsetzung dieser Handlungsempfehlungen. Auch werden die wirtschaftlichen Aspekte (z.B. die Kosten, Rentabilität etc.) der Handlungsempfehlungen nicht berücksichtigt.

1.4 Aufbau der Masterthesis

Anschliessend an die Einleitung folgt in Kapitel 2 eine Einführung in die theoretischen Grundlagen. Kapitel 2.1 widmet sich der Projektallianz und stellt diese vor. Darauf folgend werden die Themenbereiche *Führung in komplexen Projekten* (Kapitel 2.2), *Handling von Komplexität* (Kapitel 2.3) und *Führungskoaching für Führungskräfte in komplexen Projekten* (Kapitel 2.4) theoretisch ergründet.

Auf den Theorieteil folgt in Kapitel 3 der Methodenteil, in welchem das Untersuchungsdesign (Kapitel 3.1) und das methodische Vorgehen zur Erhebung des SOLL-Zustands (Kapitel 3.2) vorgestellt werden.

In Kapitel 4 werden die Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse und den Experteninterviews präsentiert. Diese Ergebnisse werden im anschliessenden Kapitel 5 interpretiert und daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet. Eine detaillierte Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse finden sich in Kapitel 5.1. Kapitel 5.2 liefert eine zusammenfassende Darstellung der Handlungsempfehlungen und beantwortet die Fragestellung.

Kapitel 6 widmet sich der kritischen Würdigung und zeigt auf, welche Implikationen aus der vorliegenden Masterthesis für Wissenschaft und Praxis abgeleitet werden können. Darauf folgen die Verzeichnis-Kapitel (Literatur-, Abbildungs- und Tabellenverzeichnis), die Danksagung (Kapitel 10), die Erklärung (Kapitel 11) und der Anhang (Kapitel 12).

Der Autor wünscht Ihnen viele erquickliche Momente und viel Vergnügen beim Lesen dieser Masterthesis.

2 Theoretische Grundlagen

Im Kapitel 2.1 wird auf die Projektallianz eingegangen und erklärt, was diese ausmacht und wie sie organisiert ist. In den anschliessenden Kapiteln 2.2 und 2.3 wird auf die Führung in komplexen Projekten und auf die Bewältigung von Komplexität eingegangen. Die theoretischen Befunde zu Coaching von Führungskräften in komplexen Projekten sind im Kapitel 2.4 zu finden.

Die Projektallianz soll als Beispiel für komplexe Projekte stehen. Gemäss dem *Project Alliancing Practitioners' Guide* (State of Victoria & Department of the Treasury and Finance, 2006) ist die Projektallianz eine Alternative zu anderen Infrastrukturbeschaffungsmethoden und eignet sich für grössere, komplexere Projekte, bei denen die spezifischen Leistungsanforderungen weniger genau definiert sind. Daher wird nun die Projektallianz näher beleuchtet.

2.1 Projektallianz

Hutchinson und Gallagher (2003) definieren Projektallianz wie folgt:

an integrated high performance team selected on a best person for the job basis; sharing all project risks with incentives to achieve gamebreaking performance in pre-aligned project objectives; within a framework of no fault, no blame and no dispute; characterised by uncompromising commitments to trust, collaboration, innovation and mutual support; all in order to achieve outstanding results (S. 8).

Die Philosophie der Projektallianz wird durch diese Definition gut zusammengefasst. Nachfolgend wird auf die verschiedenen Aspekte der Projektallianz eingegangen.

2.1.1 Geschichte, Marktsegment und Projektvolumen der Projektallianz

Projektallianzen gehen laut Literatur (Hutchinson & Gallagher, 2003) auf den Beginn der früher 1990er Jahre zurück. Es handelt sich dabei um Projekte der British Petroleum (BP) in der Öl- und Gasindustrie. Diese wegweisenden Projekte zeigten auf, dass mittels Projektallianzen Kosteneinsparungen von mehr als 25% möglich sind (Hutchinson & Gallagher, 2003).

Die ersten beiden Projektallianzen in Australien waren ebenfalls Öl- und Gasindustrieprojekte – die Ampolex Wandoo Alliance und die WMC East Spar Alliance (Hutchinson & Gallagher, 2003). Auch diese beiden Projektallianzen erfüllten die Erwartungen. Nach ihrem Abschluss wurden 1998 durch die australische öffentliche Hand drei weitere Projektallianzen durchgeführt:

- Das Projekt *Northside Storage Tunnel*, ein Tunnel unter den nördlichen Vororten von Sydney. Die Deadline für die Fertigstellung waren die Olympischen Sommerspiele im Jahr 2000 in Sydney. Das Projektvolumen betrug 400 Mio. AUD.
- Dem Tunnel folgte das *Nationalmuseum von Australien* in Canberra (Projektvolumen: 150 Mio. AUD).
- Die *Western Australian Water Corporation's Woodman Point Waste Water Treatment Alliance* (Projektvolumen: 155 Mio. AUD).

Seither wurden auf dem australischen Baumarkt zahlreiche Projektallianzen durchgeführt (223 bis Dezember 2010) (AAA, 2010a, zitiert nach Schlabach, 2013). Gemäss dem VSS Schweizerischer Verband der Strassen- und Verkehrsfachleute (2014) waren es bis 2014 bereits 400. Die meisten Projektallianzen werden im Strassen- und Siedlungsbau, gefolgt vom Gleisbau, umgesetzt (vgl. Abbildung 1).

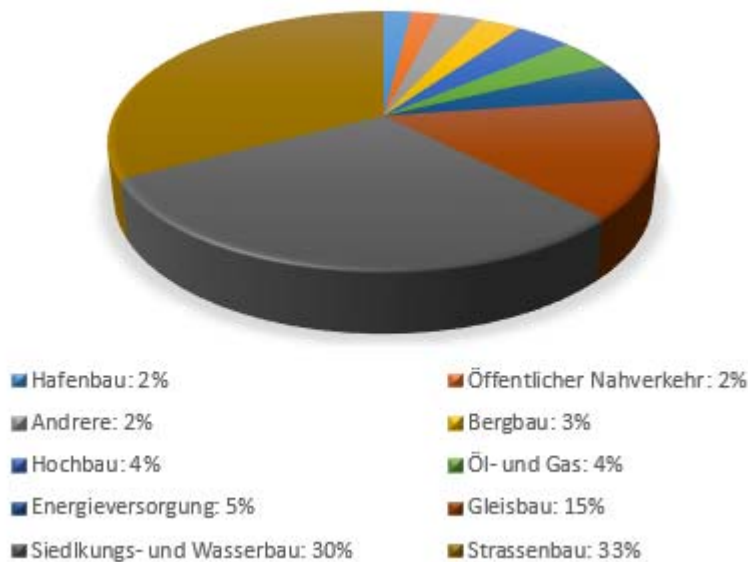


Abbildung 1: Projektallianzen im jeweiligen Marktsegment (eigene Darstellung, in Anlehnung an Schlabach, 2013).

Bezüglich des Projektvolumens stellt Schlabach (2013) fest, dass rund ein Drittel aller Projektallianzen (29 %) ein Projektvolumen von 51 bis 150 Mio. AUD haben; bei 25 % der Projektallianzen liegt es zwischen 150 und 400 Mio. AUD. 21 % haben ein grösseres Projektvolumen als 400 Mio. AUD und 25 % ein geringeres als 51 Mio. AUD.

2.1.2 Das Modell der Projektallianz

Eine Projektallianz basiert typischerweise auf folgenden Prinzipien (Hutchinson & Gallagher, 2003; Lahdenperä, 2009; Ross, 2003; State of Victoria & Department of the Treasury and Finance, 2006):

- Gleichrangigkeit unter den Parteien
- Einstimmigkeitsprinzip, gemeinsame Entscheidungen, gemeinsame Verantwortung
- keine Schuldzuweisungen, partnerschaftliche Problemlösung (no-blame culture)
- Verzicht auf gerichtliche Konfliktlösung (no-dispute culture)
- Best for project-Entscheidungen
- best person for the job
- Offenheit, Ehrlichkeit und Vertrauen
- direkte Kommunikation
- Alle gewinnen oder verlieren gemeinsam (share pain and gain)
- Transparenz betr. Fakten, Zahlen und Transaktionen (Open-book-Prinzip).

Durch diese Grundprinzipien sollen Rahmenbedingungen geschaffen werden, um eine sehr gute Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten und eine qualitativ hochwertige Arbeit zu ermöglichen, denn daraus resultieren häufig die guten Ergebnisse (Schlabach, 2013).

Für die Zusammenarbeit zwischen Bauherrschaft, Planungsbüro und Bauunternehmung bedeutet das Projektallianzmodell (Lahdenperä, 2009; State of Victoria & Department of the Treasury and Finance, 2006a; Walker, T. D. H. et al., 2013) Folgendes:

- Bauherrschaft, Planungsbüro und Bauunternehmung schliessen sich in der Projektallianz als eine einfache Gesellschaft zusammen.
- Die Projektallianz realisiert gemeinsam das Projekt mit dem bestmöglichen Ergebnis.
- Die Zielsetzungen aller Partner sind identisch, da die kommerziellen Interessen unmittelbar miteinander verknüpft werden.

Durch diese Konstellation werden Planen und Bauen vereint (vgl. Abbildung 2).

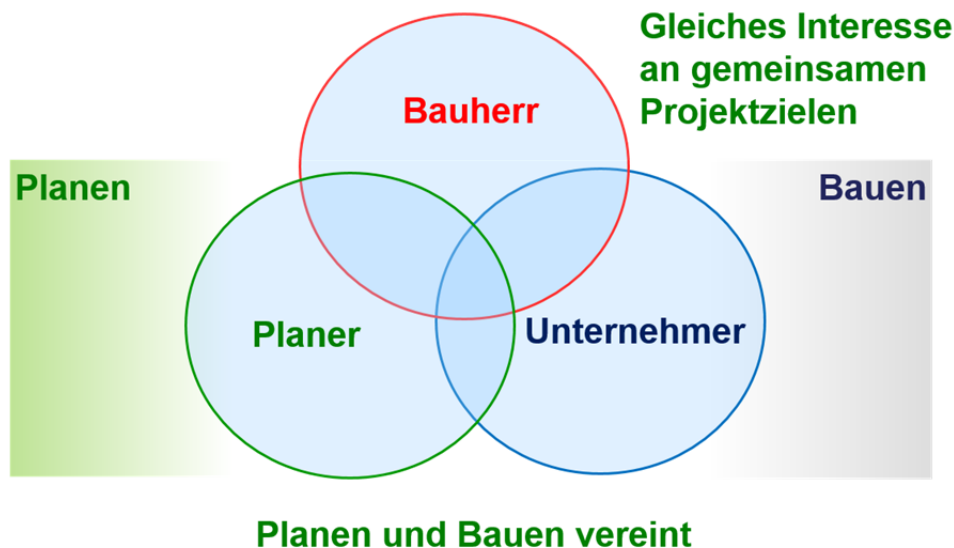


Abbildung 2: Zusammenarbeit in der Projektallianz (aus Nitschke (2017), in Anlehnung an VSS Schweizerischer Verband der Strassen- und Verkehrsfachleute (2014)).

Eine Untersuchung der Universität Melbourne in Zusammenarbeit mit dem Bundesstaat Victoria über den Erfolg von 60 Projektallianzen im Zeitraum von 2003 bis 2009 (Wood, Duffield, Clark, Clifton, Malouf, Trueman, Willmott, Xu & Young, 2009), hat ergeben, dass

- 85 % der Allianzen haben gemäss Budget oder tiefer als budgetiert abgeschlossen.
- 94 % der Allianzen pünktlich oder vorzeitig abgeschlossen wurden.
- 94.5 % der Bauherrschaft und 97.3 % der Planungsbüros und Bauunternehmungen glaubten, ihre Projektallianz erfülle oder übertreffe die Anforderung.

Im Vergleich zu herkömmlichen Zusammenarbeitsformen setzen Projektallianzen eher auf die Entwicklung von Vertrauen und starken Beziehungen, um die Leistung zu steigern, und nicht auf die rechtlichen und vertraglichen Beziehungen zwischen den Teilnehmern (State of Victoria & Department of the Treasury and Finance, 2006). Bei vielen Bauvorhaben bestehen zwar Verträge zwischen Bauherrschaft und Planungsbüro sowie zwischen Bauherrschaft und Bauunternehmung, jedoch keine zwischen Planungsbüro (Ingenieurbüro) und Bauunternehmung (vgl. Abbildung 3).

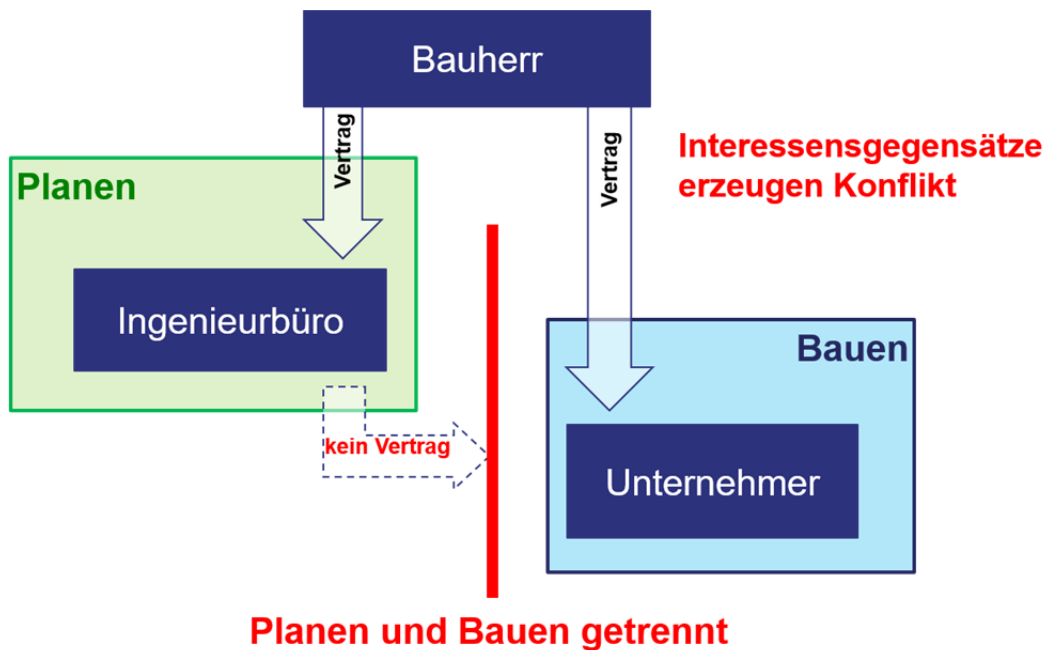


Abbildung 3: Starre Rollen (eigene Darstellung, in Anlehnung an VSS Schweizerischer Verband der Strassen- und Verkehrsfachleute, 2014).

2.1.2.1 Vergütungssystem

Risiken und Nutzen werden gemeinsam getragen (vgl. Kapitel 2.1.2) und demzufolge auch allfällige Gewinne und Verluste geteilt. Hutchinson und Gallagher (2003) halten fest, es sei ein fundamentales Gestaltungsprinzip der Projektallianz, dass entweder alle gewinnen oder alle verlieren. Im *Project Alliancing Practitioners' Guide* (State of Victoria & Department of the Treasury and Finance, 2006) wird vorgeschlagen, eine Vergütungsregelung festzulegen. Beispiele dafür sind dort ebenfalls aufgeführt. Nachfolgend soll nur grob auf das Vergütungssystem eingegangen werden, da dies nicht im Fokus der vorliegenden Masterthesis steht. Das Vergütungssystem wird in Kapitel 4 (S. 27ff.) des *Project Alliancing Practitioners' Guide* (State of Victoria & Department of the Treasury and Finance, 2006) detailliert beschrieben. Auch Hutchinson und Gallagher (2003) stellen es in Kapitel 7.4 (S. 17ff.) ausführlich dar.

Die nachfolgende Beschreibung des Vergütungssystems ist die Zusammenfassung aus Ross' Werk *Introduction to Project Alliancing* (Ross, 2003).

In erster Linie beschränkt sich die Rückerstattung auf die Deckung der tatsächlichen Kosten (direkte Kosten) ohne Marge für Unternehmensgemeinkosten oder Gewinn. Die direkten Kosten werden auf der Grundlage des Open-book-Prinzips eruiert. Der neutrale Allianz-Finanz-Auditor (Wirtschaftsprüfer) validiert die Kosten.

Typischerweise werden die Beteiligten der Projektallianz nach dem Drei-Stufen-Modell entlohnt (vgl. auch Abbildung 4):

- **Stufe 1:** 100 % dessen, was die Beteiligten direkt an Arbeit aufwenden, einschliesslich projektspezifischer Gemeinkosten.
- **Stufe 2:** Ein Betrag zur Deckung der Unternehmensgemeinkosten und Gewinn des Unternehmens.
- **Stufe 3:** Wird Gewinn oder Verlust verbucht, erfolgt eine gerechte Aufteilung zwischen allen Projektallianzteilnehmern.

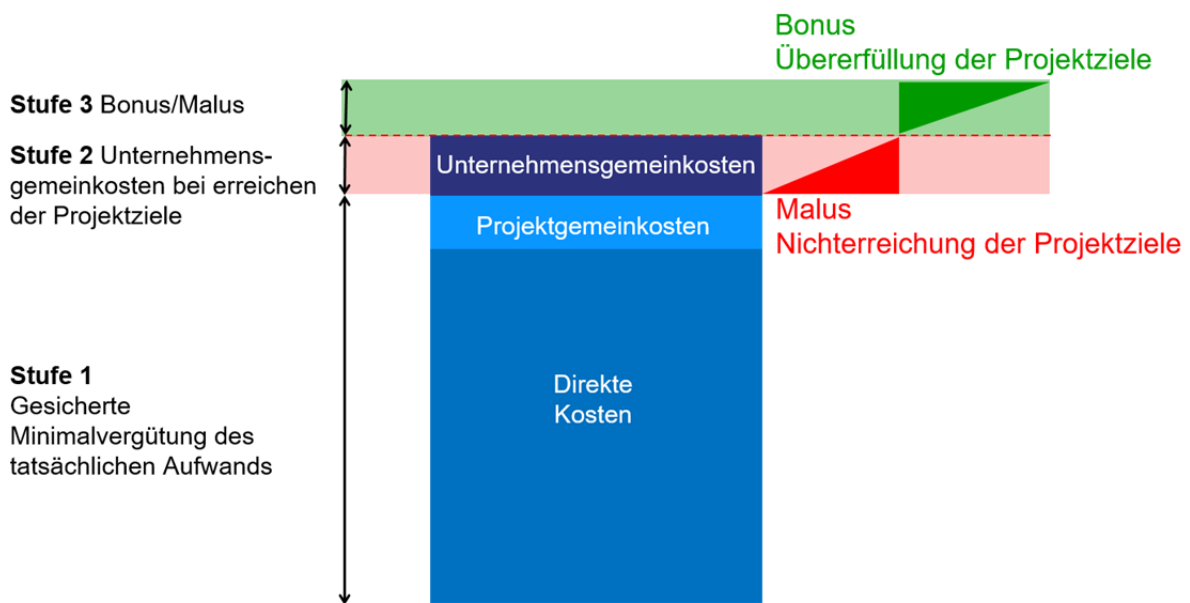


Abbildung 4: Vergütungssystem mit den drei Stufen (Nitschke, 2016, in Anlehnung an Ross, 2003).

Die Stufe 3 soll sicherstellen, dass die Projektallianzteilnehmer (Bauherrschaft, Planungsbüro und Bauunternehmung) einen gerechten Anteil am Gewinn oder Verlust übernehmen, wenn die tatsächliche Leistung besser oder schlechter ausfällt als die zuvor vereinbarten Ziele (Ross, 2003). Abbildung 5 zeigt die Aufteilung von Gewinn oder Verlust.

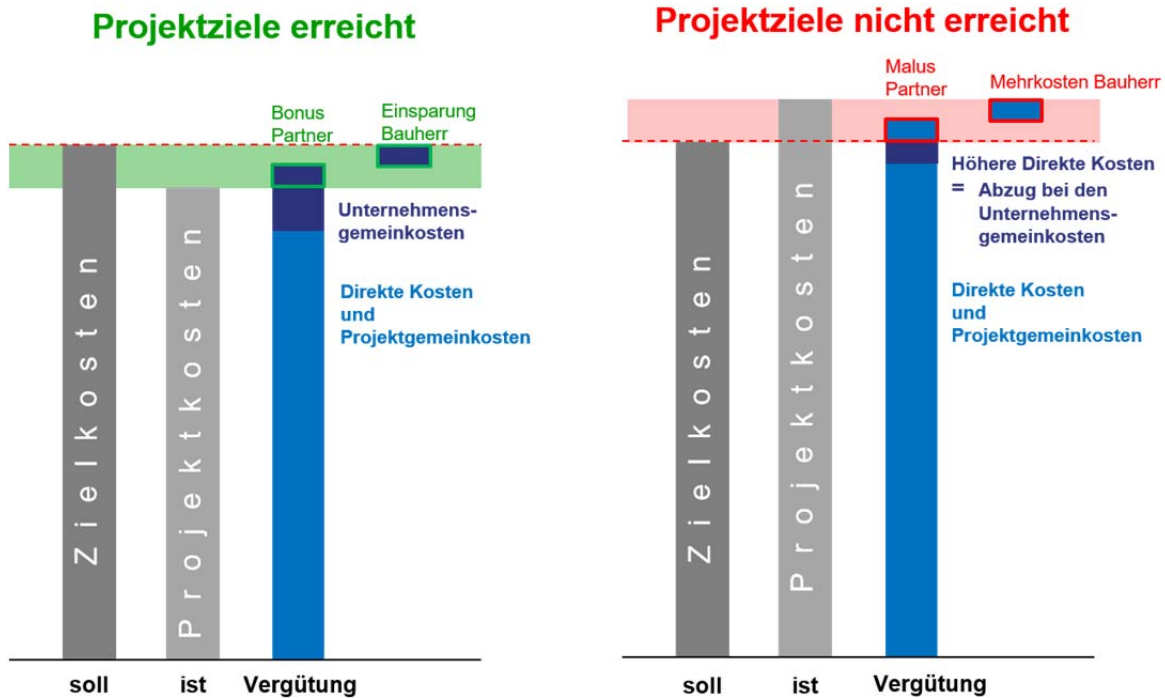


Abbildung 5: Bonus/Malus (Nitschke, 2016, in Anlehnung an Ross, 2003).

Durch die direkte Verknüpfung der kommerziellen Interessen aller Parteien mit dem Ziel, das bestmögliche Projektergebnis zu erreichen, werden die Teilnehmer ermutigt, als integriertes Team zu arbeiten. Alle Risiken werden so unabhängig von der Quelle identifiziert, beseitigt und gemeinsam gemeistert, was eine Partei alleine nicht erfolgreich bewerkstelligen könnte (Ross, 2003).

Vor Beginn der Projektallianz einigen sich alle Beteiligten über die Verteilung der Stufe 3 bei einem Verlust oder Gewinn. Als Ausgangspunkt für Diskussionen schlägt Ross (Ross, 2003) vor, dass der Anteil am Gewinn oder Verlust des Planungsbüros und der Bauunternehmung in direktem Verhältnis zu ihren jeweiligen Gebühren stehen sollte.

2.1.3 Organisation der Projektallianz und „Betroffene“

Um einen Überblick über die Organisation der Projektallianz zu erhalten, wird, in Anlehnung an das Projektallianz-Organigramm im *Project Alliancing Practitioners' Guide* (State of Victoria & Department of the Treasury and Finance, 2006), in Abbildung 6 die Organisation der Projektallianz dargestellt.

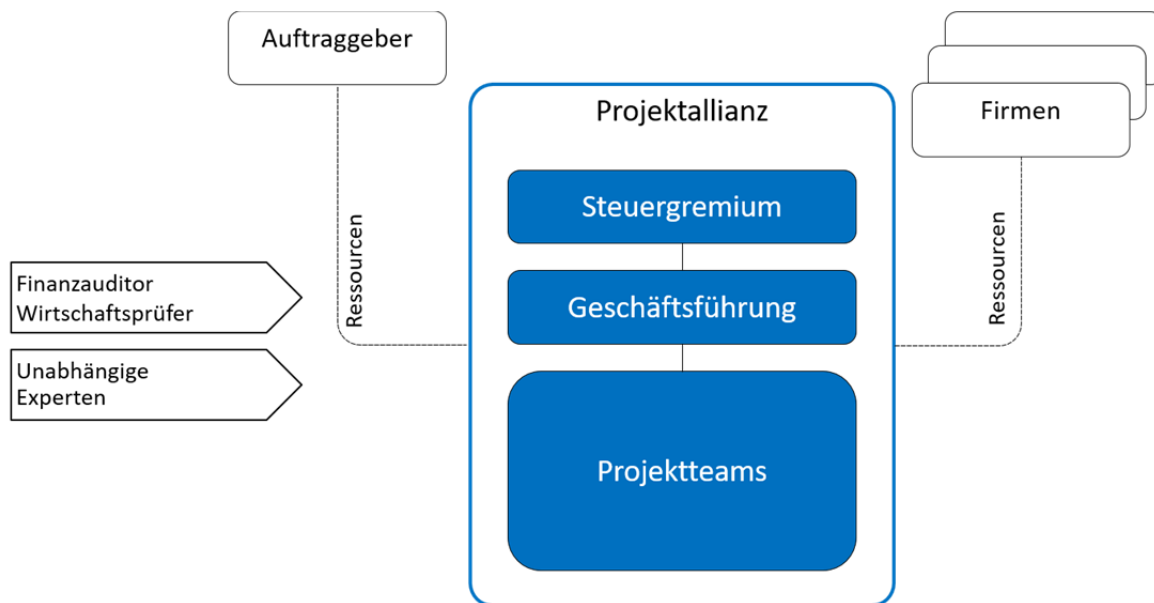


Abbildung 6: Organisation der Projektallianz (eigene Darstellung, in Anlehnung an State of Victoria & Department of the Treasury and Finance (2006)).

In der Literatur werden für die drei Gruppen der Projektallianz zum Teil unterschiedliche Bezeichnungen verwendet (vgl. Hutchinson & Gallagher, 2003; Ross, 2003; Schlabach, 2013; State of Victoria & Department of the Treasury and Finance, 2006). Im Rahmen der vorliegenden Masterthesis finden folgende Bezeichnungen Anwendung, wobei die Beschreibung der Funktionsbezeichnungen stark an den *Project Alliancing Practitioners' Guide* (State of Victoria & Department of the Treasury and Finance, 2006) angelehnt ist, da dieser die umfassendste Darstellung liefert.

Das **Steuergremium** ist das oberste Organ und verantwortlich u.a. für die Strategie und die Projektüberwachung. Es setzt sich paritätisch aus Vertretern der Projektallianzmitglieder zusammen. Beschlüsse werden einstimmig gefällt.

Die **Geschäftsführung** wird nicht paritätisch zusammengesetzt. Aus dem Personenpool der Allianzmitglieder werden die fähigsten Leute ausgesucht und mit diesen Aufgaben betraut. Den Vorsitz der Geschäftsführung hat der Allianzmanager inne, welcher entweder einer der Geschäftsführungsmitglieder sein kann oder eine andere Person aus dem Personenpool der Projektallianzmitglieder.

Die **Projektteams** werden ebenfalls aus dem Personenpool der Projektallianzmitglieder, losgelöst von den Muttergesellschaften, gebildet.

Idealerweise sollte das gesamte Projektallianzteam von einem projektspezifischen Allianzbüro aus operieren. Dadurch lässt der „Geist“ der „virtuellen Organisation“ (Projektallianz) sich besser entwickeln und fördern. Auch die nahtlose Kommunikation zwischen allen Mitgliedern des Teams kann sich so besser entwickeln. Es ist jedoch nicht immer praktisch oder möglich, das gesamte Team an einem Ort zusammenzuführen. In diesen Fällen besteht eine der grössten Herausforderungen darin, Kommunikationssysteme zu schaffen, die trotz der physischen Trennung der verschiedenen Teammitglieder eine kohärente Projektkultur schaffen (Ross, 2003).

Ein Finanzauditor/unabhängige Experten (Wirtschaftsprüfer, externes Kontrollsystem) gewährleisten, dass die Vereinbarungen eingehalten werden, und unterstützen gegebenenfalls die Projektallianz als externe Beratende.

2.1.3.1 Konflikte in der Projektallianz

Konflikte in der Projektallianz werden innerhalb der Projektallianz durch die verschiedenen Gruppen (Steuerungsgremium, Geschäftsführung und Projektteams) gelöst (Schlabach, 2013; State of Victoria & Department of the Treasury and Finance, 2006). Die Gruppen sind jeweils als Eskalationsstufen zu verstehen. Dabei ist das Steuerungsgremium die „oberste“ Instanz und trifft die endgültige Entscheidung.

2.1.3.2 Mögliche Organisation der Projektallianz bei den SBB

Die nachfolgende Grafik (Abbildung 7) zeigt die geplante Organisation der Projektallianz bei den SBB auf. Die in den Kästen genannten Bezeichnungen sind beispielhaft zu verstehen. Die gelb eingefärbten Kästen symbolisieren die Vertreter des Auftraggebers (in diesem Beispiel: die SBB), die türkisfarbenen Kästen die Vertreter des Planungsbüros und die blauen Kästen diejenigen der Bauunternehmung. Die violetten Kästen auf der linken Seite stellen die in Kapitel 2.1.3 als Finanzauditor/unabhängige Experten beschriebenen Personen dar, welche die Projektallianz begleiten und beraten. Im geplanten Pilotprojekt wird das Kompetenzzentrum Projektallianz jedoch nicht vollständig neutral und unabhängig sein; es besteht aus Mitarbeitenden der SBB.

In den auf der linken Seite aufgeführten gelben Kästen sind Spezialisten der SBB aufgeführt, die der Projektallianz unterstützend zur Verfügung stehen.

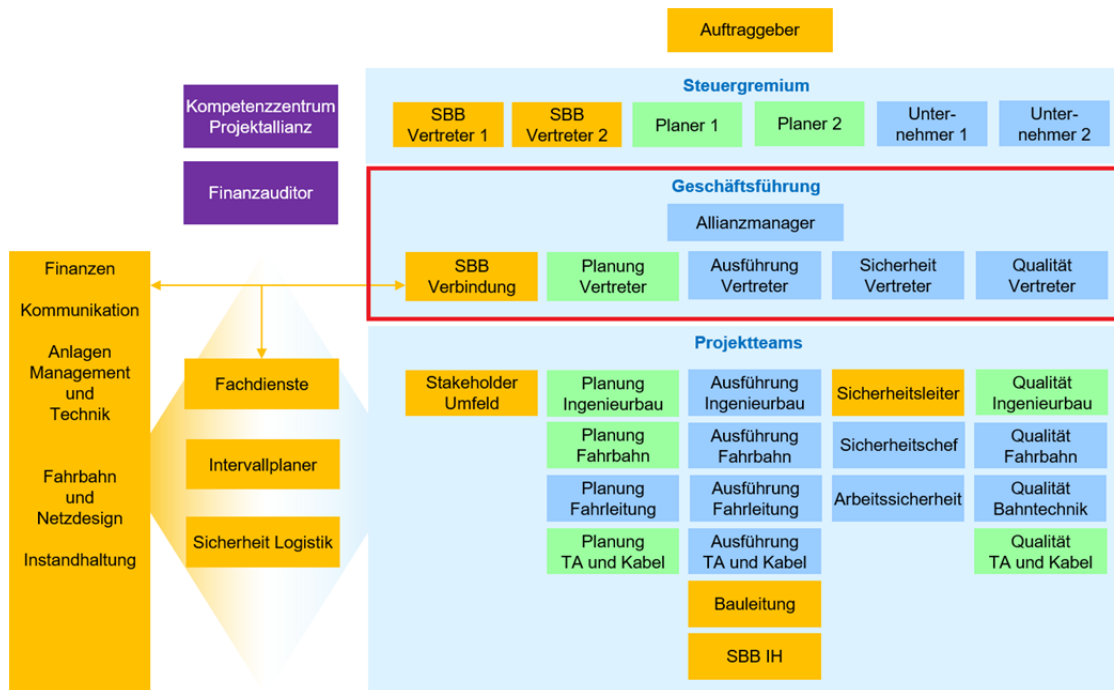


Abbildung 7: Organisation der Projektallianz und „Betroffene“ (aus Nitschke, 2017).

Die Betroffenen und somit die potentiellen Nutzniessenden der Handlungsempfehlungen (siehe Kapitel 5.1) sind jene Führungskräfte, welche zusammen die Geschäftsführung bilden (in der Abbildung 7 rot umrahmt). Die Geschäftsführung setzt sich jeweils aus verschiedenen Vertretern zusammen; im oben aufgeführten Beispiel sind dies Vertreter aus Auftraggeber, Planung, Ausführung (Bauunternehmung), Sicherheit und Qualität. Diese Vertreter sind auch

Teamleitende (Teilprojektleitung³) des jeweiligen Projektteams, welches eine heterogene Zusammensetzung (bezüglich Disziplinen und Firmen) aufweist.

2.1.3.3 Ablauf der Projektallianz

In Anlehnung an die vier Phasen, welche im *Project Alliancing Practitioners' Guide* (State of Victoria & Department of the Treasury and Finance, 2006), durch Schlabach (2013) oder durch Lahdenperä (2009) (insbesondere das Auswahlverfahren) detailliert beschrieben werden, hat sich das Kompetenzzentrum Projektallianz der SBB für eine mögliche Projektallianz auf folgende vier Phasen festgelegt (siehe Abbildung 8):

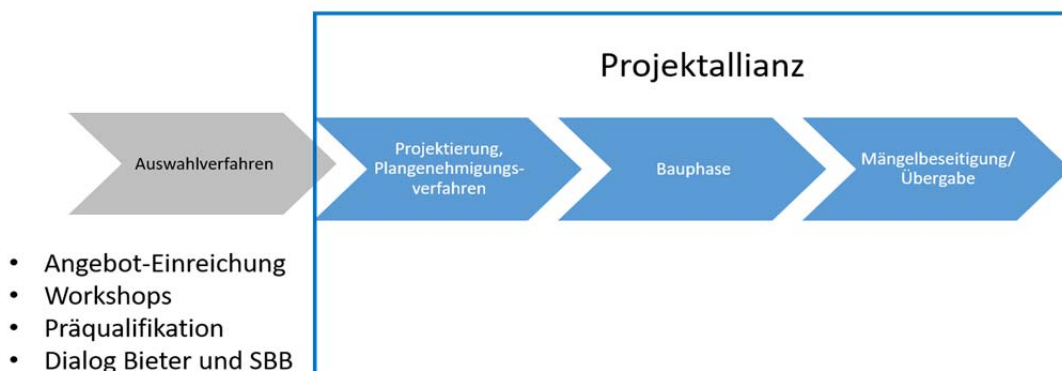


Abbildung 8: Ablauf Projektallianz (eigene Darstellung).

Im Kapitel 2.1 wurde aufgezeigt, dass sich die Projektallianz durch das Zusammenwirken verschiedener Fachdisziplinen aus unterschiedlichen Organisationen in Projekten mit einem grösseren Projektvolumen auszeichnet. Die daraus resultierende Dynamik und Vernetzung unterschiedlicher Teilsysteme bzw. Schnittstellen ist jedoch nicht immer von Transparenz gekennzeichnet. Dabei stellt die Projektallianz eine Möglichkeit dar, komplexe Projekte abzuwickeln. In den nachfolgenden Kapiteln 2.2 und 2.3 wird darauf eingegangen, wie in solchen komplexen Projekten geführt wird und wie diese Komplexität gehandhabt werden kann.

³ Projektleitung ist die singuläre, geschlechterneutrale Bezeichnung für die Projektleiterin oder den Projektleiter.

2.2 Führung in komplexen Projekten

2.2.1 Das Projekt

In der Literatur finden sich verschiedene Definitionen für den Begriff *Projekt* (Gächter, 2015a). Kuster, Huber, Lippmann, Schmid, Schneider, Witschi und Wüst (2011) halten fest, dass sich keine allgemeingültige Definition für den Begriff *Projekt* durchgesetzt habe. Sowohl Gächter (2015), Kuster et al. (2011) als auch Wastian, Braumandl & Weisweiler (2012) führen Charakteristika/Merkmale von Projekten auf. In *Projektmanagement* können drei mögliche Definitionen von *Projekt* nachgelesen werden (Gächter, 2015a, S. 5f.). Ebenso gibt Kuster et al. (2011) auf Seite fünf eine mögliche Definition von *Projekt* an. Die International Project Management Association (IPMA) definiert den Begriff *Projekt* wie folgt: „Ein Projekt ist eine Aufgabe mit einem beschränkten Zeit- und Kostenrahmen zur Erbringung einer Reihe klar definierter Ergebnisse (Lieferobjekte), die dazu dienen, die Projektziele unter Einhaltung bestimmter Qualitätsstandards und -anforderungen zu erreichen“ (Gaupin et al., 2006, S. 13).

Nach Meinung des Autors fehlen jedoch bei dieser Definition zwei wichtige Merkmale, welche sowohl Kuster et al. (2011) als auch Gächter (2015) nennen; Projekte sind interdisziplinär bzw. bereichsübergreifend und haben eine andere Organisationsform als die Regelorganisation. Demzufolge soll im Weiteren in Anlehnung an die bereits genannten Quellen, unter dem Begriff *Projekt* Folgendes verstanden werden:

Ein **Projekt ist** eine Aufgabe mit einem beschränkten Zeit- und Kostenrahmen und einer eigenen, interdisziplinären Organisationsform zur Erbringung einer Reihe klar definierter Ergebnisse (Produkte), die dazu dienen, die Projektziele unter Einhaltung bestimmter Qualitätsstandards und -anforderungen zu erreichen.

2.2.1.1 Projektmanagement

Da der Begriff Projektmanagement in der Literatur, insbesondere im Zusammenhang mit der Führung, immer wieder auftaucht, soll dieser kurz erläutert werden. Projektmanagement beinhaltet alle planenden, überwachenden, koordinierenden und steuernden Massnahmen, um ein Projekt zum Ziel zu führen (Gächter, 2015a; Kuster et al., 2011). Dabei wird das Projektmanagement von einer Projektleiterin oder einem Projektleiter betrieben (Gaupin et al., 2006).

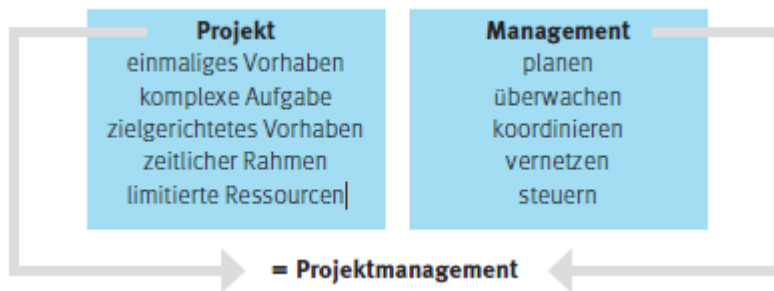


Abbildung 9: Projektmanagement (Gächter, 2015a, S. 7).

2.2.2 Komplexe Projekte

Im Fokus der vorliegenden Masterthesis stehen die komplexen Projekte. Daher gilt es den Begriff Komplexität näher zu betrachten.

Teilweise wird im Zusammenhang mit der Begriffsdefinition für *Projekt* bereits inkludiert, dass Projekte per se komplex seien (Gächter, 2015a; Kuster et al., 2011; Wastian et al., 2012). Die IPMA unterscheidet in ihrer Kompetenzrichtlinie jedoch Projekte anhand ihrer Komplexität (Gaupin et al., 2006). Demnach soll die Definition der IPMA für komplexe Projekte verwendet werden. Gemäss IPMA (Gaupin et al., 2006, S. 18) erfüllt ein komplexes Projekt alle folgenden Kriterien:

- Zahlreiche abhängige Teilsysteme/Arbeitspakete und Elemente.
- Mehrere Organisationen sind am Projekt beteiligt.
- Es arbeiten mehrere unterschiedliche Fachdisziplinen zusammen.
- Das Projekt umfasst mehrere, sich teilweise überlappende Phasen.
- Um ein komplexes Projekt zu managen, werden zahlreiche Projektmanagementmethoden, -techniken und -instrumente benötigt und angewandt.

Die IPMA erläutert die genannten Kriterien im Anschluss an die Definition noch genauer (Gaupin et al., 2006). Einige dieser Erläuterungen werden aufgeführt, da diese für die vorliegende Masterthesis von Bedeutung sind.

- In komplexen Projekten ist es erforderlich, eine grosse Anzahl von Schnittstellen zu managen.
- Die Projektleitung führt die ihr unterstellten Personen über Teamleiter.

2.2.2.1 Komplexität

Döring-Seipel & Lantermann (2012) gehen der Frage nach, was mit Komplexität gemeint ist. Sie charakterisieren drei Merkmale komplexer Problemsituationen: *Vernetzung, Dynamik und Intransparenz*. Diese drei Merkmale sind die drei zentralen Charakteristika für komplexe Situationen (Döring-Seipel & Lantermann, 2012), die sich auch in der Definition der IPMA (vgl. Kapitel 2.2.2) wiederfinden. Durch die Vernetzung mit Organisationen bzw. unterschiedlichen Fachdisziplinen, die Abhängigkeit von Teilsystemen und mehreren Phasen eines Projektes, meist dynamisch und nicht immer durchgängig transparent, sind demzufolge viele Projekte als komplex zu bezeichnen.

2.2.3 Führung im Projekt

Um den geänderten Anforderungen der Arbeitswelt Rechnung zu tragen, ist die Projektarbeit eine typische Organisationsform. Mit dieser können die mit den geänderten Anforderungen zusammenhängenden Herausforderungen gemeistert werden (Wastian et al., 2012). Die Führungsforschung hat nach Wastian et al. (2012) bisher keinen Führungsansatz hervorgebracht, um den Besonderheiten der Führung in der Projektarbeit Rechnung zu tragen. Dabei brauchen alle Projekte (auch jene im Non-Profit-Sektor) eine klare Führung (Gächter, 2015b). Die Führungskräfte in Projektorganisationen stellen zu Recht hohe Ansprüche an die Projektleitung. Daher kann keine Projektleitung erfolgreich sein, wenn sie ihre Autorität alleine auf der ihr strukturell zugewiesenen Macht aufbaut. Gerade im Non-Profit-Sektor sollte sich die Autorität der Projektleitung auf ihre Leistung und ihr Verhalten gründen (Gächter, 2015b).

Wastian et al. (2012) halten fest, dass die Führungsrolle in einem Projekt die eines Managers sei. Die Führung von Mitarbeitenden stellt im Rahmen dessen nur eine von vielen der vielfältigen Managementaktivitäten dar. Dabei sind für das Abwickeln eines Projektes andere Aspekte zu berücksichtigen als bei der Führung einer Organisationseinheit.

Die IPMA (Gaupin et al., 2006) versteht unter Führung im Zusammenhang mit Projektmanagement „... die Anleitungs-, Beeinflussungs- und Steuerungsversuche anderer bei der Erfüllung ihrer Funktionen oder Aufgaben im Dienst der Projektziele" (S. 83). Dabei nennt sie ebenfalls Leadership als englischen Begriff für Führung. Im sich an die Definition anschließenden Text gehen Gaupin et al. (2006) darauf ein, dass die Führung während der ganzen Projektdauer erforderlich sei, insbesondere beim Auftauchen von Problemen oder Ungewissheiten oder bei Änderungen im Projekt. Die bekannten, herkömmlichen Führungsansätze lassen sich nicht eins zu eins auf die Führung von Projekten übertragen. Erkenntnisse aus der Psychologie zu

führungsrelevanten Themen halten gemäss Wastian et al. (2012) erst nach und nach Einzug in die Praxis des Projektmanagements. Gaupin et al. (2006) halten fest, dass die Projektleitung verschiedene Führungsstile kennen und situativ entscheiden müsse, welcher Stil wann angemessen sei.

Um diesem Umstand zu begegnen, empfehlen Wastian et al. (2012) einen prozessorientierten Führungsansatz, welcher sich nicht nur auf die Führung von Mitarbeitenden beschränkt. Sie integrieren verschiedene Konzepte aus der Psychologie und dem Projektmanagement zu einem prozessorientierten Führungsansatz in Projekten, welcher situationsspezifisch flexibel angewandt wird. Es werden zu vier Dimensionen Empfehlungen abgegeben, wie Erfolgsfaktoren genutzt und Fehler vermieden werden können: *Prozessorientierung*, *Zielorientierung*, *Führung von Mitarbeitenden* und *Führung von Stakeholdern: Mikropolitik* (Wastian et al., 2012). Im Folgenden wird auf die vier Dimensionen und die Empfehlungen kurz eingegangen. Bei der **Prozessorientierung** soll darauf geachtet werden, dass Vorgehensmodelle (z.B. Projektlebenszyklus, Phasen des Projektmanagements) genutzt werden. Es ist sicherzustellen, dass diese und die Prozesse den Mitarbeitenden und den Stakeholdern bekannt sind. Die Empfehlungen zu **Zielorientierung** beinhalten, Ziele anhand von Prozessen zu definieren und zu kommunizieren. Daraus sollen SMART⁴e Ziele gemeinsam mit den Mitarbeitenden für die Mitarbeitenden abgeleitet werden. Im Zusammenhang mit der **Führung von Mitarbeitenden** sollte die Projektleitung sowohl transformal als auch transaktional führen. Der transaktionale Führungsstil entspricht dabei der Zielorientierung in Projekten. Die transformale Führung der Projektleitung motiviert die Projektteammitglieder. Der transaktionale Führungsstil wird vor allem in Projektphasen empfohlen, bei welchen etwas umgesetzt werden soll. Transformal gilt es insbesondere dann zu führen, wenn die Projektmitarbeitenden motiviert werden sollen (z.B. in frühen Projektphasen) (Wastian et al., 2012). Coaching kann dabei das Erlernen der transformalen Führung unterstützen (Michaelis, Nohe & Sonntag, 2012). Die Empfehlungen bezüglich **Führung von Stakeholdern: Mikropolitik** lauten, dass Stakeholder Management betrieben sowie die eigene Machtgrundlage der Projektleitung durch Aufbau von Netzwerken und Beziehungspflege gestärkt werden soll. Auch sollen Einflusstaktiken (z.B. Schmeicheln, rationales Argumentieren, Anfrage bei einflussreichen Stakeholdern⁵) genutzt werden.

Wastian et al. (2012) führen aus, dass Projektexterten und Psychologen gemeinsam die Verbesserung von Projektführung und Gestaltung von Unterstützungsstrukturen und -prozessen für das Projektmanagement in Angriff nehmen sollten.

⁴ spezifisch, messbar, attraktiv/anspruchsvoll, realistisch und terminiert (Kuster et al., 2011)

⁵ Eine vollständige Liste aller sieben Einflusstaktiken finden Sie auf den Seiten 95/96 im Buchkapitel von Wastian et al. (2012).

Eine etwas ältere Untersuchung zum Thema, wie Führungskräfte in zeitkritischen und komplexen Projekten führen sollen, zeigt auf, dass das theoretische Wissen und das Wissen von Praktikern nicht immer deckungsgleich sind (Müller-Lindenberg, 2005). Für diese Studie wurde das in der Literatur bereits vorhandene Wissen mit dem Wissen der Praktiker verglichen. Daraus resultierten 14 Führungsaufgaben, die durch drei Führungsaktivitäten erfüllt werden können. In einer Tabelle werden die Führungsaufgaben und -aktivitäten mit den jeweiligen Empfehlungen aus Theorie und/oder Praxis dargestellt (Müller-Lindenberg, 2005, S. 386–390).

Bohinc (2012) widmet sich den Herausforderungen der Projektleitung und gibt Empfehlungen ab, wie diese gemeistert werden können. Die Projektleitung muss den unterschiedlichen Gruppen und deren Interessen gerecht werden: die Stakeholder, das Projektteam und deren Linienvorgesetzten. Für die unterschiedlichen Interessen der Gruppen sind Lösungen zu finden und umzusetzen. Das Ziel der Projektführung sollte es sein, dass das Projektteam das tut, was aus der Sicht der Projektleitung erforderlich ist, um auf das gemeinsame Projektziel hinzuarbeiten. Bohinc (2012) weist darauf hin, dass sich die Führung im Projekt durch die unterschiedlichen Regeln, Fehlerkulturen und Merkmale der Organisationsform von der Führung in der Linie unterscheidet. Im Projekt werden die Projektmitarbeitenden weitestgehend fachlich geführt und nicht disziplinarisch, so wie in der Linie. Die Führungsaufgaben in einem Projekt bestehen neben der Leitung des Projektteams in dessen Zusammenstellung und Entwicklung. Die Zusammenarbeit im Projektteam ist ein wichtiger Faktor für den Erfolg des Projektes. Bohinc (2012) empfiehlt, nachdem der Personalbedarf geplant und die Strukturen des Projektes organisiert sind, mit der Führung in der Projektarbeit wie folgt zu beginnen: Festlegung der Führungsbeziehungen (Projektorganigramm) und damit verbundenen Rollen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. So wissen zu Beginn des Projektes alle Projektteammitglieder, was für eine Rolle sie innehaben und welche Verantwortung damit verbunden ist. Im Anschluss daran kann das Projektteam zusammengestellt werden. Gegebenenfalls müssen notwendige Kompetenzen noch durch Schulungen erarbeitet werden. Durch das Festlegen von Teamregeln wird dem Projektteam Sicherheit im Verhalten gegeben. Das Festlegen von Teamregeln ist eine von verschiedenen Teamentwicklungsmaßnahmen, um das Team arbeitsfähig zu machen. Bei der Entwicklung des Teams sind zudem die vier Entwicklungsphasen eines Teams zu berücksichtigen (Bohinc, 2012): Forming, Storming, Norming und Performing (Tuckman, 1965). In der letzten der vier Entwicklungsphasen (Performing) ist die Entwicklung des Teams abgeschlossen und das Team konzentriert die Energie darauf, den Projektauftrag gemeinsam zu realisieren (Bohinc, 2012).

2.2.3.1 Zusammenfassung Führung im Projekt

Es kann festgehalten werden, dass in der Projektarbeit anders als in der Linie geführt werden muss. Dabei sind die bekannten Führungstheorien nicht eins zu eins von der Führung in der Linie auf das Führen von Projekten übertragbar. Die Forschung zeigt Ansätze und Handlungsempfehlungen auf, wie in einem Projekt geführt werden soll. Dabei gibt es jedoch nicht den Führungsstil, um in einem Projekt als Projektleitung erfolgreich zu sein. Vielmehr ist die Anforderung an die Projektleitung, dass sie verschiedene Führungsstile kennt und situationsspezifisch anwenden kann.

In Bezug auf die Projektallianz ist ein Führungsstil notwendig, welcher die verschiedenen Aspekte der Führung in einem komplexen Projekt und insbesondere die Philosophie der Projektallianz berücksichtigt.

Nachdem die Führung in komplexen Projekten und die Definitionen komplexer Projekte betrachtet wurden, soll nun darauf eingegangen werden, wie die Komplexität bewältigt werden kann.

2.3 Handling von Komplexität

Die Herausforderungen, welcher sich Führungskräfte im Handling komplexer Situationen stellen, sind vor allem, in Situationen zu handeln und entscheiden zu müssen, in welchen wesentliche Bedingungen nicht oder nur teilweise herstellbar sind (Döring-Seipel & Lantermann, 2012). Komplexe Situationen, in welchen gehandelt werden muss, sind dabei solche mit einer hohen Ungewissheit. Dabei reicht es nicht aus, die Komplexität z.B. durch mentale Modelle zu reduzieren. Nach Borgert (2012) ist eine Reduzierung von Komplexität allerdings nur bedingt möglich. Die Problematik, dass bei Situationen der Ungewissheit der drohende Verlust von Handlungssicherheit häufig ein unangenehmes Gefühl bei den Betroffenen auslöst, unterstützt die Bewältigung von Komplexität ebenfalls nicht (Döring-Seipel & Lantermann, 2012). Aber was hilft denn nun im Hinblick auf die Problemlösung komplexer Fragestellungen?

2.3.1 Erfolgreiche Bewältigung komplexer Probleme

Um die Problemlösekompetenz zu entwickeln, sind drei Dimensionen zu beachten: **Systemverständnis**, **Selbstmanagement** und **Interaktionsbezogene Strategien** (Döring-Seipel & Lantermann, 2012). Nachfolgend wird auf die drei Dimensionen näher eingegangen.

Mit **Systemverständnis** ist gemeint, dass die Projektleitenden Kenntnisse bezüglich systemtheoretischen Wissens aufweisen. Durch das Beherrschen von Strategien,

welche auf dem Systemansatz beruhen, werden die wichtigsten Variablen eines Problems erfasst, deren Einfluss auf die Ziele abgeschätzt und Zusammenhänge erkannt. So ist es der Projektleitung möglich, die Entwicklungen zu prognostizieren und die Wirkungen eingeleiteter Massnahmen abzuschätzen. Mentale Modelle helfen dabei, Systeme besser zu verstehen. Wichtig dabei ist jedoch, dass die mentalen Modelle die Wirklichkeit der Komplexität nicht einfach reduzieren und sie als einfache, lineare Welten darstellen. Vielmehr sollen in den mentalen Modellen die Wechselwirkungen, Zusammenhänge und mögliche Rückkopplungen abgebildet werden (Döring-Seipel & Lantermann, 2012). Das **Selbstmanagement** ist die Aufrechterhaltung der Motivation als Aufmerksamkeitsregulierungs-Strategie. Durch die Aufrechterhaltung der Motivation soll das eigene Kompetenzgefühl geschützt werden. Dazu sind Strategien notwendig, die eine dem Problem angemessene Emotionsregulierung und den dynamischen Wechsel zwischen problemorientierten Phasen und solchen Phasen ermöglichen, welche die Selbst- und Prozessreflexion zulassen. Döring-Seipel und Lantermann (2012) weisen darauf hin, dass Personen, die über ein hohes Mass an emotionaler Kompetenz verfügen, beim Lösen komplexer Probleme bessere Ergebnisse gezeigt hätten. Es wird jedoch darauf hingewiesen, dass diese Personen keineswegs Entscheidungen aus dem Bauch heraus gefällt hätten oder sich dabei von Gefühlen hätten leiten lassen. Denn diese Vorgehensweise führe bei der Lösung von komplexen Aufgaben zu weniger guten Ergebnissen. **Interaktionsbezogene Strategien** sind dazu da, die Organisation der Gruppenarbeit und das Vorgehen der Projektleitung in der Gruppe zu optimieren. Auch das Erkennen von positiven und negativen Aspekten der Gruppenarbeit gehört dazu. Als Beispiel dafür nennen Döring-Seipel und Lantermann (2012) die Herausforderung, das Potential eines heterogenen Teams nutzen zu können. Durch angemessene Interaktions- und Kommunikationsstrategien soll die Nutzung der Wissensbasis im und mit dem Team sichergestellt werden.

2.3.2 Projektteams lösen komplexe Aufgabenstellungen besser

Teams mit ihren hierarchisch flachen Strukturen können in sich rasch ändernden Umgebungen schnell und effektiv reagieren (West, 2012). Da komplexe Aufgaben einen hohen Anteil an Unbekanntem beinhalten, braucht es für die Lösungserarbeitung verschiedene Fachspezialisten (Kuster et al., 2011). Durch die interdisziplinäre Zusammenarbeit in einem (heterogenen) Projektteam entsteht infolge der verschiedenen Perspektiven die Wissensvielfalt sowie des grossen Informations- und Erfahrungsumfangs ein starker Leistungsvorteil gegenüber „konventionellen“ Teams (Kriz & Nöbauer, 2008; Kuster et al., 2011; West, 2012). Die erfolgreiche Zusammenarbeit interdisziplinärer Teams hat zudem einen wesentlichen Einfluss auf das Ergebnis und den Prozess von innovativer

Produktentwicklung (Stampfl, 2010). Teams ermöglichen es den Organisationen, effektiver zu lernen (und das Lernen beizubehalten); wenn ein Teammitglied ausscheidet, geht das Gelernte des Teams nicht verloren. Die Teammitglieder lernen auch während der Teamarbeit voneinander (West, 2012). Um eine erfolgreiche Projektarbeit mit heterogenen Teams zu ermöglichen, sind klare Regeln über die Zusammenarbeit im Team notwendig (Polzin & Weigl, 2014).

Durch den dynamischen Charakter der Projektorganisationen werden akteursteuernde Gestaltungsoptionen ermöglicht (Peters, 2012). Bei der Projektarbeit geht es um die bessere Bewältigung von komplexen Aufgabenstellungen. Sie hilft den Umgang mit Ungewissheit zu bewältigen in der Dynamik zwischen Stabilität und Flexibilität. Zunehmend geht es in Projekten um den Umgang mit Ungewissheit, Unsicherheit und Uneindeutigkeit.

Wunderer (2011) stellt fest, dass Entwicklungstendenzen auszumachen seien, die zu einer zunehmenden Netzwerksteuerung, internen Marktsteuerung in Organisationen und zu einer Virtualisierung der Organisationen führen würden. Diese Entwicklungen, so Wunderer (2011), hätten einen Einfluss auf die Kooperationsbeziehungen. Die Kombination von lateralen Netzwerkkonzepten und virtuellen Formen ergänzen ihm zufolge die lose gekoppelte Organisation, welche markt- und selbstgesteuert sei, durch eine hierarchische Organisation. Dezentrale Arbeitsformen würden neben viel Selbstdisziplin und -organisation ebenso Motivation, Eigeninitiative, soziale Kompetenz und die Beherrschung moderner Informations- und Kommunikationstechniken erfordern (Wunderer, 2011). Die Verbindung mit der internen Marktsteuerung stellt eine besondere Herausforderung dar; die Kombination von kooperativem und konkurrierendem Verhalten erfordert reife Mitarbeiter, die eine hohe soziale und emotionale Kompetenz mitbringen.

Peters (2012) stellt in ihrem Beitrag alternative Ansätze für das Projektmanagement vor. In diesen alternativen Ansätzen besteht die Bestrebung dahingehend, dass durch Planungs- und Steuerungselemente sowohl die funktionalen als auch operativen Ausprägungen (des klassischen Projektmanagements) überschritten werden. Der Gestaltung von sozialem Handeln wird in den alternativen Ansätzen viel mehr Beachtung geschenkt, welche Faktoren sind ein inhärenter Teil der Arbeitsphasen. Die Aufmerksamkeit der alternativen Ansätze im Projektmanagement gilt der Akteursebene. Dabei geht es darum, die Wissensflüsse zwischen den Wissensträgern zu gestalten, indem die technischen und sozialen Innovationen im engen Zusammenhang entwickelt werden. Die alternativen Ansätze suchen nach Lösungsansätzen, um die sozialen Systeme einzubinden, damit die sozialen und technischen Dimensionen dynamisch miteinander gekoppelt werden können (Peters, 2012).

Die Innovationen stellen durch die Generierung von Wissen auf individueller und organisatorischer Ebene, durch Arbeitsformen in Netzwerken und damit verbundenen neu verteilten Arbeitsformen eine gewisse Rahmung der Projekte dar. Durch die neuen Formen von Projektmanagement verschmelzen Arbeit und Organisation in hybriden Formen auf der operativen Ebene der Projektorganisation (Peters, 2012). In Grenzmanagement (vgl. Thomann, 2009) wird der Frage nachgegangen, wie heutige Organisationen Grenzen setzen. Peters (2012) nennt die Generierung von Wissen als Rahmung von Projekten (was einer Grenze entsprechen kann), oder die Verschmelzung von Arbeit und Organisation, dabei kann die Grenze nicht mehr klar ausgemacht werden. Auch die Beobachtungen von Wunderer (2011) tendieren angesichts der Virtualisierung der Organisationen in die Richtung, dass Grenzen nicht immer klar definiert seien. In den heutigen Organisationsformen ist nicht zu jeder Zeit klar, wer wann zur Organisation X gehört und wer nicht dazugehört; die Grenzen verschwimmen zunehmend (Thomann, 2009). Auch (Heintel & Krainz, 2015) halten fest, dass die Zugehörigkeit früher klarer gewesen sei. Nach Thomann (2009) entsteht die Organisationskontinuität dabei aus dem Bedürfnis, in dem komplexen Kontext Sicherheit zu produzieren. Im Grenzmanagement von Organisationsformen gilt es zu beachten, dass es immer auch Personen gibt, die man im Zusammenhang mit den organisationalen Grenzen als Grenzgänger bezeichnen kann, beispielsweise Coaches.

2.3.3 Anforderungen an die Projektleitung von komplexen Projekten

Im Kapitel 2.2.3 wurde bereits auf die Führung im Projekt eingegangen. Nachfolgend sollen die Kompetenzen thematisiert werden, die eine Projektleitung mitbringen oder entwickeln muss, um erfolgreich zu sein. Dazu werden aus unterschiedlichen Literaturquellen Kompetenzen bzw. Fähigkeiten zusammengetragen.

Döring-Seipel und Lantermann (2012) führen folgende Merkmale auf, die bei Personen, welche erfolgreich komplexe Handlungsanforderungen gelöst haben, auffällig häufig anzutreffen waren:

- Schaffung eines Überblickes über die Gesamtlage, ohne dabei die Details aus den Augen zu verlieren.
- Anwendung von vernetztem und zeitlichem Denken, um der Dynamik zu begegnen.
- Hohe Flexibilität im Handeln, Denken und Planen.
- Bildung von Schwerpunkten sowie
- Dynamischer Umgang mit Neuorientierung und dem Aufrechterhalten des Status quo.

Nach Meinung des Autors der vorliegenden Masterthesis sind dies die operativen bzw. strategischen Grundsätze, um mit komplexen Situationen umzugehen. Einzig

die sozialen Kompetenzen werden hier nicht abgebildet; in den nachfolgend benannten Beiträgen wird auch der sozialen Kompetenz Beachtung geschenkt.

In *notwendige Kompetenz für Projektmanagement* (Heintel & Krainz, 2015) wird eine Vielzahl von Kompetenzen angesprochen und diskutiert. Dabei halten Heintel & Krainz (2015) fest, dass ihrer Ansicht nach sich langfristig alle Mitglieder von Organisationen diese Kompetenzen aneignen müssten. Sie unterscheiden diesbezüglich drei Kompetenzebenen: die persönliche, die sozialbezogene und die organisationsbezogene. Dabei werden die Sach-, Fach- und Funktionskompetenz nicht als das entscheidende Problem gesehen und im Beitrag nicht angesprochen. Die Kompetenzen führen sie entlang von Problem- und Lernfeldern auf, die sie in Projekten als wichtig erachten. Im Gegensatz zu Döring-Seipel und Lantermann (2012) werden vor allem soziale Kompetenzen (Fähigkeiten jenseits der Sachkompetenz) genannt:

Gächter (Gächter, 2015a) nennt ebenfalls drei Kompetenzbereiche: die fachlichen, methodisch-administrativen und die psycho-sozialen Kompetenzen. Dabei stellt er fest, dass die Projektleitung im Projekt nicht die fachlich kompetenteste Person sein solle, jedoch zwingend den methodischen Projektteil beherrschen müsse. Dazu gehören auch der Beziehungsaufbau und dessen Pflege. Mit den psycho-sozialen Prozessen im Projekt muss die Projektleitung umgehen und entsprechend reagieren können.

Ausgehend von einer Projektmanager -Ausschreibung diskutiert Borgert (2012) die Anforderungen. Sie stellt fest, dass die Erwartungen für die in der Ausschreibung genannten Kompetenzen nicht konkret bekannt seien. Borgert (2012) hält fest: „Es braucht einen intensiven Blick auf das Individuum Mensch“ (S. 9). Die Fähigkeiten, eine Gruppe zu organisieren, eine Lösung auszuhandeln sowie die persönliche Verbindung und soziale Analyse gehören nach Borgert (2012) zu den grundlegenden Anforderungen für Projektleitungen.

Thomann (2008) nennt in seinem Beitrag eine weitere Kompetenz, um im komplexen Alltag „überleben“ zu können; die Kompetenz, die es braucht, um adäquat mit Störungen und Unvorhersehbarkeiten umzugehen, bezeichnet er als: „Kunst der situativen Programmabweichung“ (S. 4). Er hält fest, dass diese Kompetenz nur bedingt durch Ausbildung oder Erfahrung erlernbar sei. Jedoch kann die Frage, wie diese Kompetenz erlangt wird, nicht abschliessend beantwortet werden.

Diese ausgewählten Publikationen aus der Fülle an Beiträgen zu der Frage, welche Anforderungen an eine Projektleitung gestellt werden, zeigen auf, dass es wiederum – wie bei der Führung im Projekt (vgl. Kapitel 2.2.3) – nicht die Anforderungen gibt. Thomann (2008) schreibt, dass die Führungskraft zur Person werde, die

verschiedene selbstorganisierte Prozesse organisieren. Die Metapher des Orchesters mit der es dirigierenden Person ist ein passendes Beispiel dazu.

2.3.4 Zusammenfassung Handling von Komplexität

Komplexe Situationen charakterisieren sich meist durch eine hohe Ungewissheit. Die Komplexität kann auch nur bedingt reduziert werden. Problemlösekompetenz lässt sich durch Systemverständnis, Selbstmanagement und interaktionsbezogene Strategien entwickeln. Die Literatur zeigt auf, dass interdisziplinäre Projektteams komplexe Situationen besser lösen, da sie dynamischer sind und über die grössere Wissensvielfalt verfügen. Allerdings gilt es ebenso die negativen Seiten eines solchen Projektteams zu beachten und allenfalls neue Ansätze für das Projektmanagement anzugehen. Dabei sind auch bei neuen Ansätzen Herausforderungen zu meistern; das Grenzmanagement ist ein Beispiel dafür. Ein Coaching für die Projektleitung wird in der Literatur empfohlen, das der Projektleitung helfen kann, Komplexität erfolgreich zu bewältigen. Die Auslegeordnung für die Anforderungen an die Projektleitung bezüglich komplexer Projekte ergibt, dass es eine Vielzahl verschiedener Kompetenzen bedarf, um als Projektleitung erfolgreich zu sein. Dabei handelt es sich um ein dynamisches Zusammenspiel von methodischen, organisatorischen, sozialen, fachlichen und operativen bzw. strategischen Kompetenzen.

Die Aussage zu Beginn von Kapitel 2, dass die Projektallianz eine mögliche Form für die Bewältigung von komplexen Projekten ist, konnte durch die Literatur bestätigt werden. Die Projektallianz weist sämtliche Faktoren auf, welche in der Literatur für komplexe Projekte zu finden sind.

Im Kapitel 2.3 wurde aufgezeigt, dass Coaching den Führungskräften helfen kann, die Komplexität zu bewältigen. Um die Thematik des Coachings und insbesondere das Coaching von Führungskräften in komplexen Projekten näher zu betrachten, wird im Kapitel 2.4 auf diese Themen genauer eingegangen.

2.4 Coaching für Führungskräfte in komplexen Projekten

2.4.1 Coaching in komplexen Situationen

Um die Projektleitung beim Erlangen der notwendigen Kompetenzen, bei der Bewältigung ihrer Aufgaben, Reflexion, Verhalten in kritischen Situationen und in der Konfliktbehandlung zu unterstützen, wird in der Literatur das Coachen bzw. Beraten

der Projektleitung empfohlen (vgl. Bohinc, 2012; Fröhlich Luini, Thomann & Brühwiler, 2004; Gächter, 2015a; Heintel & Krainz, 2015; Kuster et al., 2011).

Komplexes Problemlösen ist im Coaching ein zentrales Thema (Starker & Müller, 2016). Es wird aber auch aufgezeigt, dass Coaching im Zusammenhang mit komplexen Problemen keine schnelle Wirkung zeigt. Die komplexen Probleme müssen als solche erkannt werden und es gilt die Unsicherheit, die damit verbunden ist, auszuhalten. Erfahrung und Wissen, wie mit Komplexität umgegangen werden soll, sind notwendig um der Komplexität angemessen mit Emotionen und entsprechendem Denken zu begegnen. Die Schwierigkeit besteht darin, dass im Coaching oft nicht klar ist, wie viel Komplexität in einer Situation steckt. Das Coaching kann eine Unterstützung bieten, um dem Umstand zu begegnen, dass Komplexität schnell die kognitiven Ressourcen der Menschen überfordert – beispielsweise, indem das gesamte System visualisiert wird. So können Nebenwirkungen entdeckt und bearbeitet werden. Das Bewusstwerden von Gefühlen (siehe Selbstmanagement im Kapitel 2.3.1) zu unterstützen kann der Klientel helfen, produktiv mit Emotionen umzugehen. Um dies zu erreichen, wird empfohlen, sich gezielt mit der komplexen Situation zu konfrontieren. In Kombination mit einer Reflexion kann der Umgang mit Emotionen trainiert werden (Starker & Müller, 2016).

2.4.2 Begriffe Beratung und Coaching

Looss (2006) hält fest, dass bei der Beratungsarbeit eine der beiden beteiligten Personen Coach oder Berater ist. Die beiden Begriffe (Coaching und Beratung) werden in der Literatur unterschiedlich verwendet und definiert (Böning, 2005; König & Volmer, 2012). Daher soll zuerst ein Überblick geschaffen werden, was Coaching und Beratung bedeutet.

Nach der klassischen Definition von Beratung, welche bereits 1959 durch Lippitt (Fatzer, 2005) formuliert wurde, kann zusammenfassend festgehalten werden, dass sowohl Beratung als auch Supervision eine allgemeine Bezeichnung für verschiedene Beziehungsformen ist. Dabei hat die Definition von Beratung folgende Voraussetzungen:

- Es ist eine freiwillige Beziehung zwischen:
 - Professionellem Helfer und einem hilfsbedürftigen System (beratender Person und Klientel).
- Die beratende Person (versucht) ihrer Klientel behilflich zu sein beim Lösen von potentiellen oder aktuellen Problemen.
- Die Beziehung ist zeitlich befristet.
- Die beratende Person ist nicht Teil des hierarchischen Systems, in welchem sich ihre Klientel befindet.

Coaching wird von Rauen (Rauen, 2005) als eine „... Kombination aus individueller, unterstützender Problembewältigung und persönlicher Beratung auf Prozessebene für unterschiedliche berufliche und private Anliegen ...“ (S. 112) verstanden. Dabei ist das Ziel des Coachings die Hilfe zur Selbsthilfe und Selbstverantwortung.

Die weiteren Ausführungen von Rauen (Rauen, 2005) decken sich mehrheitlich mit der Definition von Lippitt (vgl. oben). Die Definition von Coaching, die der BSO (Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung (BSO), 2009) vornimmt, ist weniger umfassend. Dort wird vor allem darauf eingegangen, dass Coaching für Einzelpersonen oder mehrere Personen eingesetzt werden kann und dass es die erfolgreiche Bewältigung von Aufgaben zum Ziel hat. Dabei soll sich die zu beratende Person (Coachee genannt) persönlich reflektieren und ihren Handlungsspielraum erweitern.

Rauen schlägt vor, den Begriff Coachee durch Klient zu ersetzen, da dieser kein Beziehungsgefälle zwischen der beratenden und der zu beratenden Person impliziert (Rauen, 2005).

Da die Definition von Coaching/Beratung aus Sicht des Autors nicht eindeutig ist, wird untenstehend festgehalten, was für den Autor Coaching bzw. Beratung bedeutet. Die Definition wurde auf der Grundlage der zuvor aufgeführten Definitionen (Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung (BSO), 2009; Fatzer, 2005; König & Volmer, 2012; Looss, 2006; Rauen, 2005) erstellt.

Eine freiwillige, zeitlich befristete Beziehung zwischen professionellem Coach und einer Klientel mit dem Ziel, anstehende und/oder potentielle Herausforderungen der Klientel durch Unterstützung des Coaches zur Selbsthilfe, Selbstverantwortung und zum Nutzen von Handlungsspielräumen erfolgreich zu bewältigen.

Dabei werden die Begriffe Beratung und Coaching synonym verwendet und die Klientel kann aus einer oder mehreren Personen bestehen.

2.4.3 Settings im Coaching

Je nach Auftragserteilung oder Abhängigkeit der Klientel ist als Coachingmöglichkeit ein **Einzelcoaching** oder ein **Gruppencoaching** denkbar (Rauen, 2005). Beim Einzelcoaching sind im Allgemeinen die Themen und Inhalte stark eingeschränkt. Das Gruppencoaching beinhaltet nach Rauen (2005) das **Teamcoaching**, bei welchem eine Gruppe gecoacht wird.

2.4.3.1 Projektcoaching

Das **Projektcoaching** wiederum ist eine Sonderform des Teamcoachings, bei welchem Coaches beim Durchführen von Projekten helfen. Dabei arbeiten die Coaches mit mehreren Personen aus der Gruppe zusammen, welche in einem

bestimmten Funktionszusammenhang zueinander stehen. Im Projektcoaching ist sowohl Gruppen- als auch Einzel-Coaching möglich (Rauen, 2005).

Gregor-Rauschtenberger und Hansel (2001) unterscheiden drei Arten von Projektcoaching: das situationsbezogene Projektcoaching, das begleitende Projektcoaching und das Kick-off-Coaching. Bei Ersterem sollen die Projektleitung und/oder das Projektteam bei Konflikten unterstützt werden. Das begleitende Projektcoaching dient zur Reflexion der Effizienz und Zielerreichung von Projekten. Gregor-Rauschtenberger und Hansel (2001) führen aus, dass sich Coaching in diesem Bereich besonders anbiete, da die Projektarbeit eine besonders konfliktträchtige Situation darstelle und Patentrezepte meist nicht als Lösung in Frage kommen würden.

Beim **Coaching der Projektleitung** geht es um die Unterstützung der Projektleitung, sei es in der Planung oder Umsetzung der nächsten Arbeitsschritte oder im Zusammenhang mit Konflikten und deren Behandlung (Kuster et al., 2011). Auch wird die Reflexion der Projektleitung bezüglich unterschiedlicher Situationen als sinnvoll erachtet. Kuster et al. (2011) führen auf, dass das Projektleitercoaching oftmals schwierig sei, weil der Coach verschiedene „Rollen“ innehaben müsse: als Gesprächspartner für Strategien oder Frustmomente, Unterstützung bezüglich Reflexion und Konfliktmanagement, Methodenlieferant oder als Rollenwächter.

2.4.3.2 Führungcoaching

Für Weihrauch, Kugler, Mausz & Frey (2017) ist Führungcoaching ein weit verbreitetes Instrument, welches insbesondere in der Führungskräfteentwicklung eingesetzt wird. Die Bedeutung an Führungcoaching nehme zu. Die bestehende wissenschaftliche Forschung zu Führungcoaching müsse erweitert werden.

In der Studie (Längsschnittvergleich dreier Studien) von Böning und Fritschle von 2005 (Böning, 2005) wird ersichtlich, dass zwar Coachings bei persönlichen oder beruflichen Themen rückläufig sind, die Coachings zur Führungskräfteentwicklung jedoch zugenommen haben. Das Führungcoaching überschneidet sich in vielerlei Hinsicht mit dem allgemeinen Coaching. Beim Führungcoaching sind jedoch besondere Rahmenbedingungen und Anforderungen an den Coach zu berücksichtigen (Weihrauch et al., 2017).

Bezüglich der Rahmenbedingungen wird insbesondere das fehlende Feedback genannt, was zu einem Drift zwischen Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung bei Führungskräften führt. Das Führungskräftecoaching vermag hier zu unterstützen; in einem geschützten Rahmen kann die Führungskraft vom Coach Feedback erhalten und so ein genaueres Selbstbild von sich erhalten. Durch das Coaching kann die Klientel darin bestärkt werden, Feedback von verschiedenen Personen

einzuholen, um so verschiedene Perspektiven zu beachten. Als weitere Rahmenbedingungen nennen Weihrauch et al. (2017) die verschiedenen Auftraggeber für Führungscoaching und die damit zusammenhängenden unterschiedlichen Interessen.

Die Anforderungen an den Coach sind aus Sicht des Autors der vorliegenden Masterthesis für die Beantwortung der ersten Fragestellung „Wie können Führungskräfte in der Projektallianz bestmöglich durch Coaching unterstützt werden?“ zentral und sollen deswegen im nächsten Kapitel beleuchtet werden.

2.4.4 Anforderungen Coach

Durch die Vielschichtigkeit, welche das Projektleitungscoaching mit sich bringt (vgl. Coaching der Projektleitung, in Kapitel 2.4.3.1), stellen sich Anforderungen an den Coach (Kuster et al., 2011). Der Coach sollte sich in unterschiedlichen Themenbereichen auskennen, dazu gehören z.B. die Beherrschung arbeitstheoretischer Ansätze (z.B. systemisches Denken, Organisationsentwicklung, Change-Management); Arbeitstechniken wie Moderation, Zeitmanagement oder Krisenintervention. Des Weiteren sollte der Coach mit den dynamischen Besonderheiten, welche Projekte in Organisationen mit sich bringen, und mit den Drucksituationen vonseiten verschiedener Stakeholder umgehen können. Durch mehr eigene Erfahrung des Coaches ist die Akzeptanz bei der Klientel höher. Kuster et al. (2011) weisen darauf hin, dass der Coach der Auftragsklärung viel Beachtung schenken sollte. Dabei ist zu klären, was für eine Beratungsleistung erbracht werden soll: Prozessberatung oder fachliche bzw. methodische Expertenberatung.

Gregor-Rauschtenberger und Hansel (2001) nennen als Anforderungen an Coaches, dass diese auf vielen Gebieten Kompetenzen aufweisen müssen, um situativ auf variierende Probleme reagieren zu können. Die Coaches sollten möglichst schnell die Kernprobleme aufspüren und durch genaue Analyse auch verschwiegene oder „getarnte“ Konflikte aufdecken. Durch das Aufweisen eines grossen Repertoires (Beratung, Training und psychologische Ausbildung) der Coaches können die Effizienz und Qualität der Projektarbeit entschieden verbessert werden.

Wie bereits in Kapitel 2.4.3.2 angesprochen, haben Weihrauch et al. (2017) ebenfalls Anforderungen an Coaches definiert. Auf diese wird nun eingegangen.

Gemäss einer Befragung von n=428 Coaches halten Weihrauch et al. (2017) folgende Kernkompetenzen für Coaches im Führungscoaching fest: Planungs- und Diagnosefähigkeiten; Fähigkeiten für die Problemlösung oder die Intervention; Wissen sowohl über die organisationalen Strukturen als auch über das menschliche Verhalten und persönliche Qualitäten wie Authentizität, Ehrlichkeit und Integrität. Weiter führen Weihrauch et al. (2017) Wissen und Erfahrung im Bereich der Führung

auf. Die Coaches sollten eigene Erfahrung als Führungsperson mitbringen, jedoch auch das entsprechende (theoretische) Wissen dazu. So sollten die Coaches ein Gespür für Führungsprobleme entwickelt haben und anwenden können.

Der Coach kann die Führungskraft dabei unterstützen zu erkennen, was durch sie verändert werden kann und was nicht (Weihrauch et al., 2017). Weiter können die Führungskräfte durch Coaching unterstützt werden, indem der Coach ihnen hilft, proaktiv und richtig zu kommunizieren. Auch bei der Teamreflexion, bei welcher die Führung thematisiert werden kann, wirken die Coaches unterstützend mit.

Mit der Frage, ob das Führungscoaching von einer externen oder internen Person durchgeführt werden soll, haben sich Schalk und Landeta (2017) beschäftigt. Die Ergebnisse ihrer Studie zeigen, dass die Entscheidung für ein externes oder internes Coaching von den zu erreichenden Zielen, der Kapazität der Organisation und dem Bewusstsein hinsichtlich der Eigenschaften dieser beiden Arten abhängt.

Internes Coaching ist dann anzuwenden, wenn ein erhebliches Vertrauen in den Prozess nötig ist, die Coaches hierarchisch auf derselben Stufe wie die Führungskräfte angegliedert sind und die Kultur der Organisation Coaching als Teil der Führungsverantwortung sieht.

Der Einsatz von externen Coaches ist insbesondere in kleinen Organisationen die beste Option, auch für einmalige Interventionen, das Coaching von Top-Kadern und für Organisationen, deren Kultur das Führungskräfte-Coaching für ihre Führungskräfte nicht fördert.

In der Studie von Schalk und Landeta (2017) wurde die Literatur nach Anhaltspunkten durchsucht und die Erkenntnisse wurden anschliessend mit den Ergebnissen aus 20 Interviews mit internen und externen Coaches aus Spanien abgeglichen.

2.4.5 Wie wirksam ist Coaching von Führungskräften?

In der Studie von de Haan und Mannhardt (2014) wird der Frage nachgegangen, welche Bedingungsfaktoren ein wirkungsvolles Führungscoaching ermöglichen. Dabei wurden insgesamt n=366 Coaches, n=1895 Führungskräfte (Klientel) und n=92 Auftraggeber in 34 europäischen Ländern befragt. Coach, Klientel und Auftraggeber wurden jeweils zu ein und demselben Führungscoaching befragt. Es konnte gezeigt werden, dass der beste Wirkfaktor für die Beeinflussung des Ergebnisses die Beziehungsqualität zwischen Coach und Führungskraft ist. Jene, die von einer guten, starken Beziehung zwischen Coach und Klientel sprachen, gaben ebenfalls gute Ergebnisse bezüglich des Coachings an.

Es konnten keine Zusammenhänge zwischen der Persönlichkeit der Coaches und der Führungsperson bezüglich des Endergebnisses festgestellt werden. Starke Effekte, die es rechtfertigen würden, Coach und Klientel aufgrund ihrer Persönlichkeitsmerkmale zusammenzuführen, wurden nicht gefunden. Die Art und Weise, wie die Bindung, Auftragsklärung und Zielklarheit zwischen Coach und Klientel gebildet wurden, und das Endergebnis korrelieren stark ($p < 0.01$). Die Selbstwirksamkeit (Überzeugung, als Mensch etwas bewirken zu können) ist für die Klientel wesentlich, um eine starke Beziehung zum Coach aufzubauen und gute Ergebnisse zu erzielen. Ist die Führungsperson jedoch nicht freiwillig im Coaching, gefährdet dies die Selbstwirksamkeit in besonderem Masse.

In zwei Übersichtsarbeiten zum Thema Wirksamkeitsforschung (Wirkungen und Wirkfaktoren) im Führung coaching zeigt Künzli (Künzli, 2005, 2009) den Stand der empirischen Forschung auf. Empirische Forschungsarbeiten ($n = 22$) in englischer und deutscher Sprache werden vergleichend zusammengefasst (Künzli, 2005). Vier Jahre später werden acht neue Arbeiten vorgestellt und mitaufgenommen (Künzli, 2009).

Die erste Übersichtsarbeit (Künzli, 2005) weist darauf hin, dass obwohl viele dieser Studien theoretisch wenig abgestützt sind und an methodischen Mängeln leiden, sich ein positives Bild abzeichnet. Coaching zeigt Wirkung, und diese Wirkung ist in mancher Hinsicht bedeutsam: gefühlte Entlastung, Entwicklung neuer Sichtweisen, erhöhte Kommunikations-, Führungs- und Reflexionskompetenz und effizienteres Handeln seitens der Klienten. Zudem verhelfen die Klienten ihren Organisationen nach dem Coaching zu mehr Ertrag. In zwei Querschnittstudien wird ein ROI (Return on Investment) von 530 bis 570 % errechnet (Künzli, 2005). Obwohl die Erkenntnisse zu den Wirkfaktoren nicht breit abgestützt sind, lassen sich – zumindest vorläufige – Schlüsse ziehen: Die Beziehung, die differenziert ausgebildete Gestaltung der Zielformulierung und deren Annäherung sind die Wirkfaktoren für Coaching. Seitens der Coaches werden die Qualifikation, das Engagement und die Echtheit als Wirkfaktoren benannt. Dabei sind verschiedene, zeitlich abgestimmte und auf die Klientel abgestimmte Techniken Bestandteil eines erfolgreichen Coachings (Künzli, 2005). Die acht weiteren Arbeiten, die vier Jahre später mitaufgenommen werden (Künzli, 2009), stützen den Eindruck, dass Coaching wirkt. Künzli (2009) plädiert dafür, dass mehr empirisch und klientenorientiert geforscht wird. Der Zugang zum Feld wird jedoch als kritische Grösse für zukünftige Forschung betrachtet.

2.5 Zusammenfassung und Nutzen für die Untersuchung

Im Kapitel 2 wurde aufgezeigt, dass der Führungsstil in Projekten ein anderer sein muss als jener in der Line. An die Projektleitungs-Führungskraft werden höhere Anforderungen gestellt. Des Weiteren wurden Definitionen für die Begriffe *Projekt*, *Komplexität* und *Coaching* aus der Literatur extrahiert sowie ebenfalls die Anforderungen an Projektleitungen und Coaches dargestellt.

Diese verschiedenen Aspekte aus der Theorie sollen in der Untersuchung vertieft bzw. verifiziert werden. Die einzelnen Themenfelder wie die Projektallianz als Beispiel für komplexe Projekte, die Führung in komplexen Projekten inkl. der Anforderungen an die Führungskräfte, das Handling von Komplexität und das Coaching für Führungskräfte sind die Grundlage für die Experteninterviewfragen (vgl. Kapitel 3.2.2). Es soll auch untersucht werden, ob die Definitionen und Empfehlungen aus der Theorie mit jenen aus der Praxis übereinstimmen.

Die Untersuchung zielt auf die Klärung der Frage, welche Anforderungen aus der Praxis an Projektleitende in komplexen Projekten gestellt werden und wie sich die Experten die Führung in komplexen Projekten vorstellen. Des Weiteren sollen Bewältigungsstrategien (Copingstrategien) für die Projektleitenden in komplexen (Projekt-)Situationen (Handling von Komplexität), Unterstützungsbedarf der Führungskräfte und Anforderungen an das Coaching untersucht werden.

3 Methoden

3.1 Untersuchungsdesign

Die Dokumentenanalyse wurde in der vorliegenden Masterthesis vor den Interviews durchgeführt, um feststehende Fakten und Ereignisse zu erheben. Im Anschluss an die Dokumentenanalyse fanden die Experteninterviews statt.

Da sich mit der Dokumentenanalyse Einstellungen nicht erheben lassen (Lamnek, 1995) schlägt Lamnek (1995) vor, die Dokumentenanalyse um das qualitative Interview zu ergänzen und so die Fragen zu beantworten, die die Dokumentenanalyse nicht zu beantworten vermag. Nach Flick (2016) kann das Experteninterview als Methode zur Vervollständigung von Informationen eingesetzt werden.

In der vorliegenden Masterthesis ist dies der Fall. Die Experteninterviews ergänzen die Dokumentenanalyse hinsichtlich der Beantwortung von Fragen, die mit der Dokumentenanalyse nicht zu klären sind. Das Ziel besteht in der Ausarbeitung und Konkretisierung von Themenfeldern für Ansätze (Bedarf) an Führungcoaching. In der Abbildung 10 ist das Untersuchungsdesign grafisch dargestellt. Im Kapitel 3.2 wird auf die einzelnen Schritte eingegangen.

| Ablauf | Vorgehen | Produkt |
|-----------------------------|---|--|
| Vorbereitungen | Einlesen in Theorie und Projektallianz-Dokumente | Grundlage schaffen für Theorieteil und mögliche Themenfelder |
| Qualitative Datenerhebung | Dokumentenanalyse | Mögliche Themenfelder |
| Qualitative Datenauswertung | Qualitative und quantitative Auswertung der Dokumente | |
| Qualitative Datenerhebung | Entwicklung Fragekatalog | Halbstandardisierter Leitfaden |
| | Experteninterview: Coaches, Kompetenzzentrum Projektallianz, Nutzniessende | Ausarbeitung und Konkretisierung/Gruppierung von Themenfeldern für Ansätze (Bedarf) an Führungcoaching |
| Qualitative Datenauswertung | Inhaltsanalyse des Interview-Transkriptes | Themenfelder finalisieren |
| Ergebnisse | Interpretation der Ergebnisse | Ausarbeitung von Handlungsempfehlungen |

Literatur-Analyse

Abbildung 10: Untersuchungsdesign (eigene Darstellung).

3.2 SOLL-Zustand

3.2.1 Dokumentenanalyse

Nach Mayring (2016) dient die Dokumentenanalyse dazu, Material zu erschliessen, welches bereits vorhanden ist und nicht erst durch Datenerhebung geschaffen werden muss. Dabei zeichnet sich die Dokumentenanalyse durch die Vielfältigkeit des verwendeten Materials ab. Die qualitative Interpretation der Dokumente hat einen entscheidenden Stellenwert. Mayring (2016) hält fest, dass in den Humanwissenschaften ein Dokument alles sein kann: Texte, Filme, Tonbänder etc. (siehe auch Mayring, 2016). Für Flick (2016) liegen die Dokumente in der Regel in gedruckter Form als Text vor oder aber zunehmend als elektronisch verfügbares Dokument.

Für die vorliegende Masterthesis stehen sämtliche Dokumente in elektronischer Form zur Verfügung.

3.2.1.1 Vorgehen Datenerhebung

Bei der Dokumentenanalyse sind vier Arbeitsschritte durchzuführen (Mayring, 2016):

1. Klare Formulierung der Fragestellung
2. Definieren, was als Dokument gilt
3. Anwenden der Quellenkritik
4. Interpretation der Dokumente (siehe Kapitel 3.2.1.2).

Klare Formulierung der Fragestellung

Die Fragestellung wurde in Kapitel 1.2 formuliert und erläutert. Demzufolge konnte mit dem zweiten Schritt fortgefahren werden.

Definieren, was als Dokument gilt

Zu Beginn der Arbeiten bezüglich der Projektallianz bei den SBB wurden aus verschiedenen Quellen Texte zur Projektallianz gesammelt. Zum einen wurden diese Texte durch Recherche im Internet gefunden oder sie wurden von Personen (insbesondere Graham Tuohey und Carina Schlabach) aus dem erweiterten Netzwerk des Kompetenzzentrums Projektallianz zur Verfügung gestellt. Dabei ist zu beachten, dass nicht alle Dokumente öffentlich verfügbar sind.

Anwenden der Quellenkritik

Um die Dokumente im Hinblick darauf zu beurteilen (Quellenkritik), was sie aussagen können und welchen Wert sie für die Beantwortung der Fragestellung haben, werden die sechs Kriterien nach Mayring (2016, S. 48) angewandt.

1. **Art des Dokuments:** Als besser gesichert angesehen werden Urkunden, Akten und dergleichen, denn sie sind zuverlässiger als beispielsweise Zeitungsberichte.
2. Das Material und der Zustand des Dokumentes (**äussere Merkmale**).
3. Die **inneren Merkmale:** Bei schriftlichen Dokumenten ist der Inhalt zentral. Bei anderen Quellen, z.B. bei Gegenständen, wäre hier die Aussagekraft derer gemeint.
4. Die ursprüngliche Funktion des Dokumentes, die **Intendiertheit**.
5. Wichtig ist die **Gegenstandsnähe**; die zeitliche, räumliche und soziale Nähe bezüglich des Untersuchungsinteresses.
6. Als letztes Kriterium gilt die **Herkunft des Dokumentes:** Woher stammt es, wo wurde es gefunden und wie ist es überliefert worden?

Nach Salheiser (2014) werden, wenn die Dokumente einzeln vorliegen, inhaltsanalytische Verfahren empfohlen. Die qualitative Inhaltsanalyse (vgl. z.B. Flick, 2016; Mayring, 2015; Mayring & Fenzl, 2014) kann als unterstützendes, ergänzendes Verfahren zur Analyse qualitativer Befragungsdaten verwendet werden (Salheiser, 2014). Insbesondere um den Forschungsgegenstand und Fallbeispiele als Grundlage für weitere Forschungstätigkeiten näher zu erschliessen, empfiehlt Salheiser (2014) die Kombination von qualitativer Inhaltsanalyse und der Analyse qualitativer Befragungsdaten (Interviews).

Dieses methodische Vorgehen soll auch in der vorliegenden Masterthesis angewandt werden. Das Ziel der Dokumentenanalyse ist es, dem Autor der vorliegenden Masterthesis einen (groben) Überblick zu ermöglichen, ob und wo die Thematik der Unterstützung von Projektleitenden (in der Projektallianz: Geschäftsleitung) in komplexen Projektorganisationen bereits aufgeführt wurde. So wurden in einem ersten Schritt Dokumente, welche dem Kompetenzzentrum Projektallianz vorlagen (Guides, Leitlinien, Erfahrungsberichte etc.), nach Anhaltspunkten für die Unterstützung von Führungskräften durchsucht.

Mayring (2015) unterscheidet verschiedene Formen der qualitativen Inhaltsanalyse. In Anlehnung an Mayrings inhaltliche Strukturierung (Mayring, 2015), deren Ziel es ist, „... bestimmte Themen, Inhalte, Aspekte aus dem Material herauszufiltern und zusammenzufassen“ (S. 103), wurden die verfügbaren Dokumente durchgegangen, die Fundstellen in den Dokumenten gekennzeichnet und darauffolgend die gefundenen Textstellen zusammengefasst (vgl. Kapitel 4.2.1).

3.2.1.2 Datenauswertung

Gemäss den sechs Kriterien nach Mayring (vgl. oben) sind die verfügbaren Dokumente sehr unterschiedlich. Einige Dokumente wurden nicht berücksichtigt, da sie nicht gut lesbar waren (Scan), der Inhalt nur Teilaspekte der Projektallianz berücksichtigte oder die Zuverlässigkeit als zu gering eingestuft wurde.

Nach der Beurteilung (Quellenkritik) aller verfügbaren Dokumente wurden in der Dokumentenanalyse insgesamt 24 Dokumente berücksichtigt. Eine entsprechende Übersicht findet sich in Anhang G.

Grob können die verwendeten Dokumente in fünf Kategorien eingeteilt werden, welche nachfolgend beschrieben werden.

Publikationen aus der Praxis von Firmen: In diese Kategorie fallen all jene Dokumente, welche von unterschiedlichen Firmen (z.B. Alchimie Pty Ltd.; Alliancing Association of Australasia) publiziert wurden. Diese Firmen haben Erfahrung in der Begleitung und Beratung von Projektallianzen. Es handelt sich um australische und eine finnische Firma.

Zeitschriftenartikel: In unterschiedlichen Zeitschriften aus dem In- und Ausland wurden Artikel über die Projektallianz publiziert.

Wissenschaftliche Beiträge: z.B. Studien von Universitäten oder andere Publikationen.

Publikationen von Behörden: In Australien wurden von verschiedenen Behörden Publikationen zum Thema Projektallianz mit sehr hohem Praxisbezug erstellt, Auditberichte oder andere Publikationen, wie z.B. ein *Project alliancing practitioners' guide* (State of Victoria & Department of the Treasury and Finance, 2006).

Beiträge an Konferenzen/Kongressen: Vorträge oder Beiträge im Tagungsband.

3.2.2 Experteninterviews

In Experteninterviews interessiert die befragte Person als Experte in einem bestimmten Handlungsfeld. Sie soll Auskunft über ihr eigenes Handlungsfeld geben (Meuser & Nagel, 2002). Die individuelle Biografie der Experten ist dabei von geringerem Interesse. Bogner, Littig und Menz (2014) halten fest, dass das spezifische Forschungsinteresse definiere, wer als Experte gelte. Dabei lassen sich Experten als Personen verstehen, die das konkrete Handlungsfeld durch spezifisches Praxis- oder Erfahrungswissen sinnvoll und handlungsleitend für andere Personen strukturieren. Die Experten werden nicht alleine deshalb interviewt, weil sie über ein bestimmtes Wissen verfügen. Vor allem das in besonderem Ausmass praxiswirksame Wissen ist von Interesse. Die Experten werden befragt, weil „... ihre Handlungsorientierungen, ihr Wissen und ihre Einschätzungen die Handlungsbedingungen anderer Akteure in entscheidender Weise (mit-)strukturieren“ (Bogner et al., 2014).

Nach Liebold und Trinczek (2009) herrscht in der Literatur Konsens darüber, dass ein Experteninterview methodisch ein Leitfadeninterview darstellt. Weiter halten

Liebold und Trinczek fest, dass es sich bei einem Leitfadeninterview um ein thematisch strukturiertes Interview handele, welches eine klar definierte inhaltliche Ausrichtung vorgebe. Durch das halbstrukturierte Interview (vgl. z.B. Flick, 2016) kann die interviewte Person spontan auf offene Fragen antworten.

Niebert und Gropengießer (2014) machen auf die Problematik aufmerksam, dass gerade bei explorativer Forschung die Festlegung des (genauen) Wortlautes und der Reihenfolge der Fragen nicht möglich sei. Dies mache es notwendig, dass die interviewende Person die Reihenfolge der Fragen, je nach Situation, wählen und frei formulieren kann. Der Interviewfaden wird erstellt, um den Überblick (der interviewenden Person) zu behalten, welche Themen bereits behandelt wurden. So kann die Interviewsituation genügend strukturiert werden (Niebert & Gropengießer, 2014).

Liebold und Trinczek (2009) halten fest, dass der Fragebogen für das Experteninterview „... das Resultat theoretisch-wissenschaftlicher Vorüberlegungen ...“ (S. 38) sei.

Dementsprechend wurde nach vorangegangener Dokumentenanalyse (vgl. Kapitel 3.2.1) und der Literaturrecherche der halbstrukturierte Leitfaden erstellt. Für diesen Zweck wurden in einer Excelliste (im Anhang C) die möglichen Fragen bzw. Aspekte aus der Literatur festgehalten und diese durch iteratives Durchgehen spezifiziert und präzisiert, um die Fragestellung „Wie können Führungskräfte in der Projektallianz bestmöglich durch Coaching unterstützt werden?“ zu beantworten. Das Ziel ist es dabei, jeweils aus der Praxis Definitionen, Strategien zur Bewältigung von Herausforderungen, mögliche Bedarfe an Unterstützung oder die Meinungen zum Führungskoaching einzuholen.

Dabei wurde, wie in der Literatur empfohlen (Bogner et al., 2014; Flick, 2016; Liebold & Trinczek, 2009), der Leitfaden thematisch gegliedert.

Es entstanden insgesamt fünf Themenblöcke: *Erfahrung*, *Komplexität*, *Projektleitung/Führung*, *Bedarf an Unterstützung*, und *Führungskoaching*. Diese fünf Themenblöcke wurden durch je eine Frage als Einstieg in das und zum Abschluss des Interviews ergänzt. Der Leitfaden umfasste insgesamt 24 offene Fragen. Um den verschiedenen Expertenbereichen (vgl. Kapitel 3.2.2.2) gerecht zu werden, wurden drei Interviewleitfäden erstellt (im Anhang D) und die Fragen zu diesem Zweck so angepasst, dass sie den entsprechenden Experten gestellt werden konnten. In der Tabelle 1 findet sich ein Beispiel dazu. Durch eine solche Anpassung der einzelnen Fragen kann sichergestellt werden, dass der entsprechende Experte sich durch die Frage angesprochen fühlt.

Tabelle 1

Angepasste Frage

| Frage | Interview-Gruppe |
|---|------------------------------------|
| Fällt Ihnen eine typische Situation ein, bei welcher Sie sich durch Coaching Hilfe erhoffen? Oder bereits Hilfe erfahren haben? | Nutzniessende |
| Fällt Ihnen eine typische Situation ein, mit welcher ein PL an Sie herangetreten ist? | Coach |
| Fällt Ihnen eine typische Situation ein, bei welcher ein PL in der PAL sich durch Coaching Hilfe erhoffen kann? Haben Sie eine typische Situation, bei welcher Sie sich durch Coaching Hilfe erhoffen? | Kompetenzzentrum Projektallianz |

3.2.2.1 Vorgehen Datenerhebung

Um die Frage nach bestmöglicher Unterstützung der Führungskräfte in der Projektallianz durch Coaching zu beantworten, wurden 13 halbstandardisierte Experteninterviews durchgeführt.

Kromrey und Strübing (2009) halten fest, dass es für die Qualitätssicherung von Erhebungsinstrumenten von sehr hoher Bedeutung sei, Pretests durchzuführen. Das Ziel der Pretests ist es ihnen zufolge, die Zeitdauer und allfällige Probleme bei der Beantwortung im Interview zu entdecken und darüber zu entscheiden, ob die Formulierung der Fragen allgemein verständlich ist.

Im Vorfeld der Experteninterviews wurden daher zwei Pretests durchgeführt, um den Interviewleitfaden zu testen. Die Daten dieser beiden Pretests wurden nicht weiter verarbeitet und dementsprechend nicht mit ausgewertet.

Die Experten wurden durch den Autor der vorliegenden Masterthesis selbst via Telefon und E-Mail-Anfragen rekrutiert und es wurde ein Interviewtermin bei den Experten am Arbeitsplatz vereinbart. Die Experten erhielten auf ihren Wunsch hin den halbstandardisierten Fragebogen vorab elektronisch zugesandt. Die Interviews dauerten zwischen 18 und 50 Minuten (\bar{x} 32 Minuten). Vor Start des Interviews wurden alle interviewten Personen mündlich über den Ablauf und das Ziel des Interviews informiert (siehe Begrüssungscheckliste im Anhang B). Nach der mündlichen Zusage der interviewten Personen wurde das Interview mittels eines MP3-Aufnahmegerätes aufgezeichnet und anschliessend transkribiert (vgl. Kapitel 3.2.2.3).

3.2.2.2 Stichprobe

Flick (2016) stellt fest, dass die Schwierigkeit bei den Experteninterviews darin liege, die richtigen Experten zu finden. Nach Bogner, Littig und Menz (2014) orientiert sich die Auswahl, wer als Experte gilt, primär an der Forschungsfrage.

Um diesem Umstand zu begegnen und um ein möglichst breites und damit heterogenes Sample zu erreichen, wurde darauf geachtet, dass Experten aus verschiedenen Bereichen für die Interviews gewonnen werden konnten, die eine hohe Expertise aus der Praxis mitbringen.

Denn Bogner, Littig und Menz (2014) halten fest, dass diese Praxisrelevanz die Experten für empirische Forschungsfragen (wie die der vorliegenden Masterthesis) interessant mache.

Aus folgenden Bereichen wurden Experten rekrutiert:

Kompetenzzentrum Projektallianz

- Der Leiter des Kompetenzzentrums Projektallianz, welcher über das umfassendste Wissen über die Projektallianz unter den interviewten Personen verfügt.
- Der Jurist des Kompetenzzentrums Projektallianz, der die Thematik des Führungskräftecoachings aus der juristischen Sichtweise betrachtet.
- Ebenfalls konnte, um eine andere Perspektive auf die Thematik einzubringen, der Einkäufer des Kompetenzzentrums Projektallianz gewonnen werden.
- Um die Brücke zwischen Projektallianz und anderen Projekten zu schlagen, wurden zudem zwei erfahrene Projektleitende rekrutiert, welche verschiedene Funktionen in der Projektallianz innehaben.

Coaches, welche bereits **Projektleitende coachen/begleiten**. Dank des Netzwerks von Geri Thomann, der Betreuer dieser Masterarbeit, konnten in diesem Bereich drei Personen für ein Interview gewonnen werden:

- Ein Coach, welcher auf eine langjährige Erfahrung als Coach und Dozent für Projektmanagement zurückblicken kann.
- Eine Coach, die in verschiedenen Branchen als Coach für Projektleitende und Führungskräfte tätig ist und zudem selber Erfahrung als Projektleiterin hat.
- Der dritte befragte Coach war nach seinem Studium zuerst in der Kommunikationsbranche tätig und hat im Rahmen dessen Projekte durchgeführt und begleitet, welche mit Kommunikation im Zusammenhang standen und stehen.

Um die Perspektive von jenen Personen abzubilden, die potentiell vom Ziel dieser Masterarbeit (Handlungsempfehlungen für die Unterstützung durch Coaching) profitieren können (Nutzniessende), wurden fünf Personen angefragt, welche bereits in verschiedenen Funktionen als **Projektleitende tätig** waren bzw. sind, sowohl in

einfachen als auch in komplexen Projekten. Die Projektallianz ist bis auf einen Projektleiter den Projektleitenden unbekannt:

- Projektleiter mit langer Erfahrung in verschiedenen Projekten bei den SBB, dies sowohl in der Ausführung (Bau) als auch in der Planung und der Bauherrenvertretung.
- Ein Projektleiter, dessen langjährige Erfahrungen sich mehrheitlich auf die Planerseite von (Gross-)Projekten beziehen. Zudem hat er Erfahrung als Co-Geschäftsführer eines KMU. Seit Sommer 2017 betreut er als Projektleiter die Seite der Bauherrschaft.
- Der dritte Projektleiter kann auf eine langjährige Erfahrung als Projektleiter in verschiedenen Branchen zurückgreifen, in der Planung, der Ausführung ebenso wie als Vertreter der Bauherrschaft.
- Die einzige Frau, die als Projektleiterin für ein Interview gewonnen werden konnte, hat ihre Karriere als Projektleiterin vor zwei Jahren begonnen. Ihre Erfahrungen beziehen sich, im Gegensatz zu den anderen interviewten Projektleitenden, nicht auf die Baubranche, sondern auf den sozialen Bereich, dort sowohl auf die Planung, Ausführung als auch die Auftraggeber-Vertretung.
- Der fünfte Projektleiter kann ebenfalls auf eine langjährige Erfahrung als Projektleiter in der Bau-, Arbeitssicherheits- und Bildungsbranche bei den SBB zurückblicken; meist in der Planung und Ausführung; seit Sommer 2017 mehrheitlich als Vertretung des Auftraggebers.

Die interviewten Personen waren zwischen 30 und 71 Jahre alt. Der Altersdurchschnitt betrug 48.5 Jahre. Acht Personen weisen mindestens einen konsekutiven Hochschulabschluss auf, zwei von ihnen haben promoviert. Eine Person hat einen Weiterbildungsmaster (MAS) absolviert. Die anderen vier Personen haben sich auf der Stufe höhere Fachschule weitergebildet und ihre Abschlüsse erlangt. Im Durchschnitt wiesen die interviewten Personen 21 Jahre Berufserfahrung (im Expertengebiet) aus. Drei der 13 interviewten Personen waren selbstständig erwerbend (alle Coaches), alle anderen waren angestellt und arbeiteten in einem Unternehmen. Von den interviewten Personen waren zwei weiblich, die anderen elf männlich.

3.2.2.3 Datenauswertung

Für die Datenauswertung wurde die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2016) angewandt. Nach Mayring und Fenzl (2014) ermöglicht diese die deduktive Kategorieinbildung auf der Grundlage der Theorie (vgl. Kapitel 2). Zusätzlich lässt die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse die Bildung von induktiven Kategorien zu (Kuckartz, 2016; Mayring & Fenzl, 2014).

Die Datenauswertung lässt sich in drei Phasen unterteilen: **Datenaufbereitung**, **Kodierung** und **Aufbereitung für die Auswertung**. Die Ergebnisdarstellung folgt im Kapitel 4.2, die Interpretation und Analyse der Ergebnisse finden sich im Kapitel 5.1. Nachfolgend wird auf die einzelnen Datenauswertungsphasen genauer eingegangen.

Datenaufbereitung

Nach der Datenerhebung (vgl. Kapitel 3.2.2.1) wurden die Aufnahmen nach den sieben Schritten, welche Kuckartz vorschlägt, weiterverarbeitet (vgl. Kuckartz, 2016).

Im ersten Schritt wurden die Transkriptionsregeln in Anlehnung an Kuckartz (2016); Kuckartz, Dresing, Rädiker und Stefer (2008) festgelegt.

Dabei werden die Aufnahmen wörtlich (nicht zusammenfassend oder lautsprachlich) möglichst genau ins Schriftdeutsche (Dialekte werden nicht 1:1 übernommen) transkribiert, wobei für diese Masterthesis die Sprache z.T. leicht geglättet wurde. Lautäußerungen des Interviewers, z.B. ok, merci, aha etc., werden nicht transkribiert, längere Pausen mittels (...) markiert. Werden Begriffe speziell betont, werden diese durch Unterstreichung gekennzeichnet. Lautäußerungen (z.B. lachen, seufzen etc.) werden in Klammern angegeben z.B. (lacht). Nicht Verstandenes wird mit (unv.) markiert. Sprecherwechsel werden durch zweimaliges Drücken der Entertaste gekennzeichnet. Die am Interview beteiligten Personen werden mit einem Kürzel (N1..N5, P1..P5, und C1..C3), der Interviewer wird mit „I“ gekennzeichnet. Sämtliche Angaben werden anonymisiert und pseudonymisiert, so dass keine Rückschlüsse auf die Personen mehr möglich sind.

Diesen Regeln entsprechend wurden die Interviews transkribiert. Die Transkriptionstexte wurden nach der Transkription durchgelesen und dabei kleine Verbesserungen vorgenommen (wie z.B. Absätze gesetzt, Rechtschreibfehler korrigiert, Kontrolle, dass alle Texte anonymisiert sind, etc.). Beim Durchlesen ist zudem aufgefallen, dass die Transkripte teilweise grammatikalisch nicht korrekt oder die Sätze schwer zu lesen waren. Dies wurde jedoch bewusst so belassen, da die Interviews so aufgezeichnet worden sind, die Interview-Transkripte nur von einer Person (Autor der vorliegenden Masterthesis) verwendet werden und nicht dem Anspruch genügen müssen, von anderen Forschern weiter verarbeitet werden zu müssen.

Der vierte Schritt, die Anonymisierung und Pseudonymisierung, wurde ausgelassen, da dieser Schritt schon beim Transkribieren der Texte vorgenommen wurde. Die Texte wurden bereits bei der Transkription bestmöglich formatiert, so dass sie am Bildschirm gut lesbar sind und ohne weitere Probleme in die Auswertungssoftware importiert werden können.

Die so erstellten Dateien wurden elektronisch als Word (.docx)-Dateien gespeichert und, um Datenverlust zu vermeiden, ebenfalls auf Dropbox gesichert.

Datenaufbereitung für die Computerunterstützung

Die erstellten Dateien (Transkripte wie auch die MP3-Dateien der Interviews) wurden als siebter Schritt in MAXQDA importiert. Da die FHNW das Programm MAXQDA (www.maxqda.de) ihren Studierenden freundlicherweise zur Verfügung stellt und es nach Mayring (2015) das am zweithäufigsten eingesetzte Programm zur computergestützten qualitativen Daten- und Textanalyse ist, wurde MAXQDA als QDA-Software verwendet.

Kodierung

In Anlehnung an Mayrings Prozessmodell (2015, S. 86) wurde folgender Ablauf (Abbildung 11) zur Kodierung und Aufbereitung für die Auswertung festgelegt:

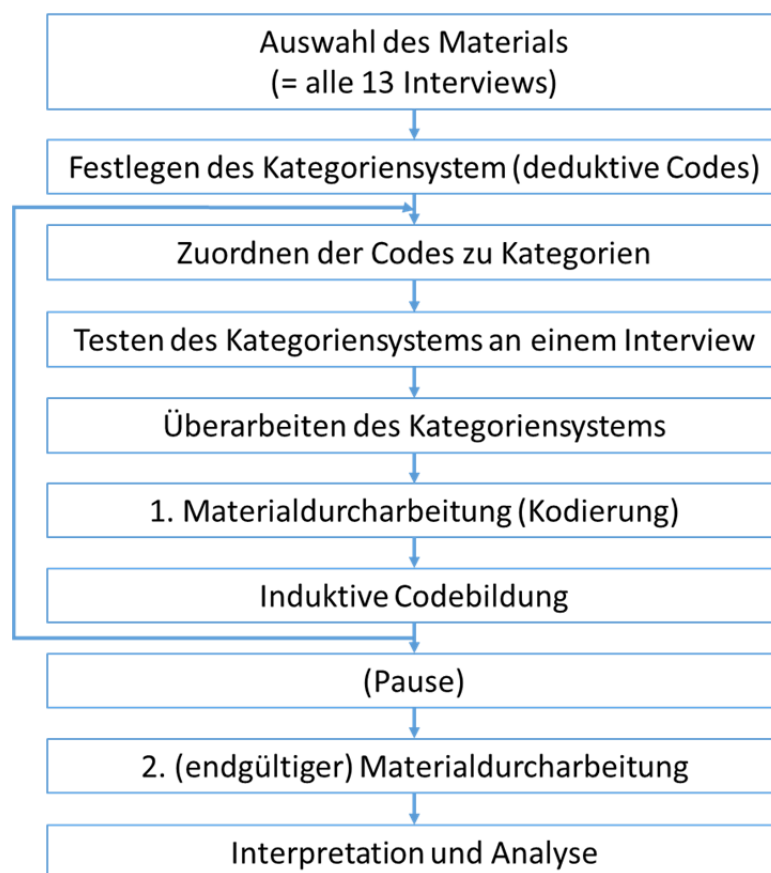


Abbildung 11: Ablauf der Kodierung und Aufbereitung für die Auswertung (eigene Darstellung).

Aufgrund der sorgfältigen Auswahl der zu interviewenden Personen (vgl. Kapitel 3.2.2.1) und zufriedenstellenden Experteninterviews wurden sämtliche 13 Interviews für die Weiterverarbeitung ausgewählt.

Die Begriffe Kategorie und Code werden in der Literatur (vgl. Kuckartz, 2016) unterschiedlich definiert; manchmal synonym, andere wiederum verwenden sie als voneinander zu unterscheidende Begriffe.

In der vorliegenden Masterthesis werden die Begriffe wie folgt definiert:

- Ein **Code** ist die Bezeichnung für eine **Kodiereinheit**.
- Die **Kategorie** ist die **Zusammenfassung mehrerer Codes**.

Beispielsweise werden die Codes *Erfolgreiche Führung*, *Entwicklung/reflektieren*, *durchsetzen*, *Copingstrategie*, *Stärken* und *Schwächen* zur Kategorie *Projektleitung/Führung* zusammengefasst. In der Abbildung 12 ist dieses Beispiel grafisch (MaxMap) dargestellt.

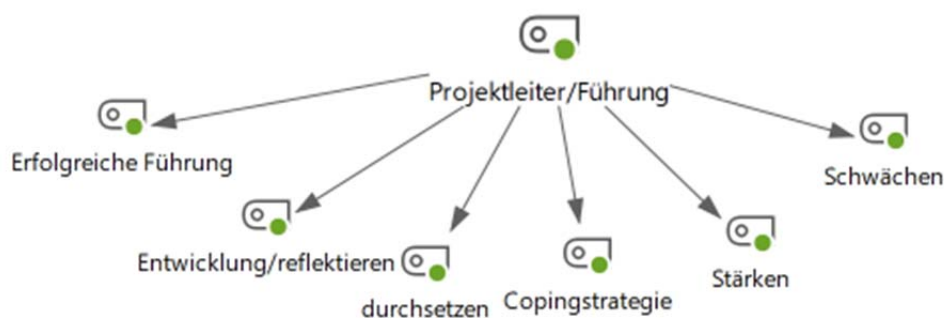


Abbildung 12: Kategorie und Codes (eigene Darstellung, mit MaxMap).

Wie von Mayring (2015); Mayring und Fenzl (2014) gefordert, wurden im Kategoriensystem die Kodiereinheit, Kontexteinheit und die Auswertungseinheit definiert. Die nachfolgend in Klammern aufgeführten Definitionen stammen von Mayring und Fenzl (2014, S. 553).

- **Kodiereinheit** (kleinster auszuwertender Materialbestandteil): **Wort**
- **Kontexteinheit** (grösster Textbestandteil als Code): **Aussage einer Person**; kann aus mehreren zusammenhängenden Sätzen bestehen
- **Auswertungseinheit** (welche Texte ausgewertet werden): **alle 13 Interviews**.

Ebenfalls wurden im Kategoriensystem für jede Kategorie eine Definition, für jeden Code eine Kodierregel sowie ein Ankerbeispiel definiert, wie dies Mayring (2015) fordert.

Bei der Erstellung der deduktiven Codes und Kategorien wurden die theoretischen Grundlagen und Überlegungen für die Erstellung der Interviewfragen (vgl. Anhang C) beigezogen und es wurde sich grösstenteils daran orientiert.

Dieses Vorgehen wird von Kuckartz empfohlen, um die ersten Codes und Kategorien zu erhalten (Kuckartz, 2016).

Daraus entstand nach einigen Tests ein Kategoriensystem mit fünf Kategorien und 22 deduktiven Codes. Anschliessend wurden die Interviews in einer ersten Materialdurcharbeitung kodiert⁶. Dabei entstand ein weiterer, induktiver Code: *Kommunikation*, welcher der Kategorie *Unterstützung* zugeordnet wurde. Bei der Kodierung wurden die Audiodateien Abschnitt für Abschnitt noch einmal angehört. Dadurch konnten noch vorhandene, störende Fehler in den Transkripten beseitigt werden.

Um den Gütekriterien, insbesondere der Intracoder-Reliabilität, gerecht zu werden, wurden sämtliche Interviews zwei Wochen (in Abbildung 11 als (Pause) bezeichnet) nach dem ersten Durchgang noch einmal durch den Autor mit demselben Kategoriensystem kodiert (2. (endgültige) Materialdurcharbeitung). Das endgültige Kategoriensystem bestand aus fünf Kategorien (*Komplexität, Projektleitung/Führung, Unterstützung, Führungscoaching* und *weitere Aspekte*) sowie aus 22 deduktiven und einem induktiven Code. Die Kategorien sind im Kategoriensystem (Anhang F) beschrieben.

Nach dem zweiten Kodieren wurde für alle Interviews mittels der Funktion in MAXQDA der Reliabilitäts-Koeffizient Cohens Kappa berechnet.

Nach Kuckartz (2016) wird Cohens Kappa-Koeffizient häufiger als die einfache prozentuale Übereinstimmung verwendet. Es wurden keine Zahlen für die Intracoder-Reliabilität gefunden, um jedoch eine Aussage treffen zu können, wurde Cohens Kappa-Koeffizient angewandt, welcher eigentlich zur Beurteilung von Intercoder-Reliabilität verwendet wird (Kuckartz, 2016).

Im Schnitt wurde ein Kappa von 0.87 erreicht, was gemäss Kuckartz (2016) als sehr gut anzusehen ist.

⁶ Kodieren bedeutet, dass das Material einem Code zugeordnet wird (vgl. Kuckartz, 2016).

Die nachfolgende Tabelle 2 gibt einen Überblick über die Ergebnisse der einzelnen Vergleiche zwischen den beiden Kodierdurchgängen, alphabetisch sortiert nach den Interviewbezeichnungen.

Tabelle 2

Reliabilitäts-Koeffizient Kappa

| Interview | Kappa |
|------------------|--------------|
| C1 | 0.86 |
| C2 | 0.91 |
| C3 | 0.91 |
| N1 | 0.86 |
| N2 | 0.75 |
| N3 | 0.94 |
| N4 | 0.86 |
| N5 | 0.91 |
| P1 | 0.94 |
| P2 | 0.86 |
| P3 | 1.00 |
| P4 | 0.74 |
| P5 | 0.80 |
| Total | 0.87 |

Aufbereitung für die Auswertung

Um die Ergebnisse für die Auswertung aufzubereiten, wurde in einem ersten Schritt der Empfehlung von Kuckartz (2016) gefolgt und eine grafische Übersicht der Ergebnisse des Kodierens erstellt.

Die nachfolgende MAXQDA-Grafik (Abbildung 13) zeigt die Verteilung der vergebenen Codes (y-Achse) auf die verschiedenen Interviews (x-Achse). Dabei zeigen die unterschiedlichen Punkte in der Matrix je nach Grösse und Farbe, wie oft der jeweilige Code in einem Dokument angewandt wurde. Je grösser ein Punkt in der Spalte ist, desto öfter wurde der entsprechende Code im Dokument angewendet.

| Codesystem | C1 | C2 | C3 | N1 | N2 | N3 | N4 | N5 | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | SUMME |
|-----------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
| Komplexität | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | 42 |
| Umgang mit Komplexität (Wechsel) | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | 24 |
| Führung in Komplexen Situationen | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | 25 |
| Kompetenzen für komplexes Projekt | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | 68 |
| Erfolgreiche Führung | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | 40 |
| Entwicklung/reflektieren | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | 24 |
| durchsetzen | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | 34 |
| Copingstrategie | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | 50 |
| Stärken | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | 20 |
| Schwächen | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | 29 |
| Schulungen | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | 32 |
| Bedarf (Themenfelder) | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | 30 |
| Woher unterstützung | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | 22 |
| Kommunikation | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | 15 |
| Meinung zu Führungscoaching | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | 20 |
| Besprechungs Themen | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | 26 |
| Bereits Beratung erfahren | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | 5 |
| Typische Situation | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | 15 |
| unterstützung durch Coach | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | 46 |
| Veränderung durch Coach | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | 13 |
| Anforderungen Coach | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | 72 |
| erfolgreiches Coaching | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | 34 |
| Anmerkungen | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | 24 |

Abbildung 13: Code-Matrix-Browser-Übersicht der vergebenen Codes (eigene Darstellung, aus MAXQDA).

Um allfällige Aussagen über die Gruppenunterschiede (Coaches, Nutzniessende (Projektleitende) und Kompetenzzentrum Projektallianz) machen zu können, wurden die jeweiligen Interviews in Sets zusammengefasst. Dies ist in der Abbildung 14 dargestellt.

| Liste der Dokumente | | # |
|---------------------|---------------------------|-----|
| > | Dokumente | 710 |
| > | Sets | 710 |
| > | Coach | 184 |
| > | Nutzniesser | 241 |
| > | Projektallianz KompetenzZ | 285 |

Abbildung 14: Drei Gruppen (Sets) (eigene Darstellung, aus MAXQDA).

Um die Ergebnisse im nachfolgenden Kapitel darzustellen, wird mit dem Summary-Grid (MAXQDA) gearbeitet. Dieser ermöglicht eine gute Übersicht über die kodierten Stellen und lässt zu, dass längere Textpassagen durch Paraphrasieren inhaltlich auf das Wichtigste verdichtet werden können.

4 Ergebnisse

Um einen schnellen Überblick zu gewährleisten, werden in diesem Kapitel zuerst die Zusammenfassungen dargestellt. Zudem nimmt der Autor in Kapitel 4.1.1 eine erste Einschätzung vor, welchen Nutzen die Ergebnisse für die Erstellung der Handlungsempfehlungen (vgl. Kapitel 5) haben. Die detaillierten Ergebnisse sind im Kapitel 4.2 zu finden.

4.1 Zusammenfassung Ergebnisse SOLL-Zustand

Sowohl in der Dokumentenanalyse als auch den Interviews wird immer wieder erwähnt, dass in komplexen Projekten, wie der Projektallianz, Führungskräftecoaching nötig und wichtig sei. Aus der Dokumentenanalyse geht wenig zum Thema Führungskräftecoaching hervor. In den Interviews werden konkrete Bedürfnisse, wie z.B. Kommunikationsschulung, Auffrischen von Arbeitstechnik-/Projektmanagement-Kenntnissen oder Austausch bzw. Unterstützung im Projektalltag beschrieben. Die in der Dokumentenanalyse genannten Bedürfnisse sind weniger konkret; die Rede ist unter anderem von Workshops oder Teamentwicklungsmaßnahmen.

4.1.1 Nutzen aus den Ergebnissen – eine erste Einschätzung

Aus der Dokumentenanalyse konnte, wie bereits kurz erwähnt, wenig zum Thema Führungskräftecoaching extrahiert werden. Vereinzelt Aspekte (wie z.B. das Thema Führung in der Projektallianz, die Besuche des Allianzpsychologen oder die Notwendigkeit von Workshops) und die Nennung von unterschiedlichen Beratenden sind jedoch von Relevanz für die Handlungsempfehlungen.

Aus den Experteninterviews hingegen kann ein grosser Nutzen für die Handlungsempfehlungen gezogen werden. Es werden diverse konkrete Bedarfe (wie z.B. Schulungen in den Bereichen Projektmanagement, Führung, Kommunikation, Arbeitstechnik, Konfliktmanagement etc.) für die Unterstützung von Führungskräften genannt. Auch bieten die angesprochenen Anforderungen an Coaches sowie Projektleitende und die Definitionen von Komplexität, guter Führung und erfolgreichem Coaching grossen Nutzen für die Erarbeitung der Handlungsempfehlungen. Des Weiteren zeigen die Ergebnisse aus den Experteninterviews auf, welche Möglichkeiten die Projektleitenden nutzen, um sich zu reflektieren oder wenn sie nicht weiterkommen.

4.1.2 Zusammenfassung Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse

Die meisten Dokumente, die für die Dokumentenanalyse vorlagen, enthielten eher technische Berichterstattungen, wie beispielsweise der Beitrag von Gee, Parker und Cuttler (2002), welcher die geotechnischen Untersuchungen beschreibt, oder der Beitrag von Zichel (2013) im TEC21, der mehr die Projektallianz als Ganzes thematisiert. Die Führung in der Projektallianz ist ein wichtiges Thema. Es wird deutlich, dass ein anderes Führungsverhalten in der Projektallianz notwendig ist. Die Herausforderungen, die eine Projektallianz mit sich bringt, werden ebenfalls thematisiert. Psychologische „Soft Skills“ werden am deutlichsten im *Project alliancing practitioners' guide* (State of Victoria & Department of the Treasury and Finance, 2006) angesprochen. Das Thema der Beratung von Führungskräften kommt wenig zur Sprache. Meist werden Beratende genannt, jedoch in einem technischen oder juristischen Zusammenhang. In einem Dokument wird aber auch ganz konkret von einem Allianzpsychologen (Rowlinson & Cheung, 2005) gesprochen oder psychologische Coaching-Dienste, wie Teamcoaching oder das Ermöglichen von Workshops, werden aufgelistet (State of Victoria & Department of the Treasury and Finance, 2006). Konkrete Handlungsempfehlungen für die Unterstützung von Führungskräften, wie z.B. durch einen Coach, die Durchführung von Workshops oder den Einsatz von Fachcoaching und Moderation, werden im *Project alliancing practitioners' guide* ebenfalls genannt.

4.1.3 Zusammenfassung Ergebnisse aus den Experteninterviews

Die Zusammenfassung ist nach den fünf Kategorien (*Komplexität, Projektleitung/Führung, Unterstützung, Führungscoaching* und *weitere Aspekte* – siehe auch Anhang F) geordnet. Dabei werden die Farben verwendet, die in MAXQDA genutzt wurden.

Komplexität

Als „komplex“ wird definiert, wenn viele verschiedene Einflussfaktoren (z.B. Stakeholder, Disziplinen, unbeeinflussbare Umweltbedingungen) auf das Projekt einwirken. Dabei sind die Grenzen zwischen „komplexem“ und „einfachem“ Projekt oft fließend; wichtig erscheint, dass die Projektleitung sich der Situation (und ihrer Rolle) bewusst ist. In komplexen Projekten wird eher über Ziele der Teilprojektleitungen geführt. Die für das Führen von komplexen Projekten notwendigen Kompetenzen sind vielfältig; angefangen bei einer Fülle von Projektmanagement-Kenntnissen und -erfahrungen, gepaart mit betriebswirtschaftlichen und technischen Ausbildungen/Erfahrungen bis hin zu strategischen/taktischen Eigenschaften. Beispiele dafür sind, die Übersicht zu behalten, zielorientiert zu arbeiten bis hin zu psychosozialen und kommunikativen

Fähigkeiten, wie ein Team motivieren und mit allfälligen Konflikten umgehen (diese lösen) zu können.

Projektleitung/Führung

Erfolgreiche Führung ist, wenn gemeinsam das Ziel erreicht wurde und dabei eine gute Arbeitsatmosphäre herrscht. Die Projektleitenden tauschen sich hauptsächlich mit Kollegen oder Freunden aus, um sich zu reflektieren. Kommen sie bei personellen Schwierigkeiten mit einem persönlichen Gespräch nicht weiter, wenden sie sich an die disziplinarisch vorgesetzte Stelle derjenigen Person, mit welcher sie Schwierigkeiten haben. Als Copingstrategien werden vor allem der Austausch mit anderen Kollegen oder das Aufstellen von Regeln für die Zusammenarbeit genannt. Als Stärken werden die positiven Einstellungen der Projektleitung, offene und ehrliche Kommunikation und sich anzuvertrauen beschrieben. Allerdings wird angegeben, dass kaum eine Projektleitung in allen Bereichen gut sei. Als Schwäche kommt insbesondere die Kommunikation zur Sprache. Auch die fehlende Flexibilität und Übersicht sowie mangelhafte Methodik werden genannt.

Unterstützung

Schulungsbedarf sehen die interviewten Personen im Bereich Projektmanagement sowie Führungs- und Kommunikationsausbildung. Bedarf für Unterstützung wird in sehr unterschiedlichen Themenfeldern genannt: Arbeitstechnik (Zeitmanagement, Stress, Unterstützung durch Tools, Organisieren des Tagesgeschäftes, Übersicht behalten etc.); technisch (z.B. verfahrenstechnische Probleme); psychosozial (Umgang mit schwierigen Situationen, Sozialkompetenzen, Stakeholder Management etc.). Coaches verweisen auf externe Hilfe, die anderen beiden Gruppen (Nutzniessende und das Kompetenzzentrum Projektallianz) auf Kollegen, Spezialisten oder die vorgesetzte Person. Das Thema Kommunikation wird in den Interviews oft als Herausforderung genannt.

Führungscoaching

Die Meinung zu Führungscoaching ist durchwegs positiv. Es werden unterschiedliche Themenfelder genannt, welche im Führungscoaching behandelt werden: Während es bei den Coaches eher Themen der Führung (Kommunikation, Personaldynamik, Ressourcenplanung) sind, führen die Nutzniessenden und das Kompetenzzentrum Projektallianz insbesondere zwischenmenschliche Themen (wie Teamaufbau, Konflikte etc.) an. Auch allgemeine Themen, wie z.B. der Umgang mit der zunehmenden Anzahl von E-Mails, werden von den Nutzniessenden und dem Kompetenzzentrum Projektallianz genannt. Fünf Personen waren bereits einmal in einem Coaching Setting. Als typisch für die Inanspruchnahme von Führungscoaching wird die Situation beschrieben, dass die Projektleitung vor einer speziellen Herausforderung steht. Durch das gemeinsame Reflektieren einer Situation und

Aufzeigen einer anderen Perspektive können die Coaches unterstützen, wobei sie nicht an den Persönlichkeitseigenschaften einer Person ansetzen, ihr jedoch beim Wiedererlangen der nötigen Objektivität helfen. Anforderungen seitens der Klientel an die Coaches sind insbesondere psychosozialer Natur wie Vertrauen und Ehrlichkeit. Die Coaches sollten minimales technisches Verständnis mitbringen, Wissen und Erfahrung in Bezug auf Projektmanagement haben, aber vor allem eine psychologische Ausbildung aufweisen. Wenn der Coach sein Klientel unter anderem durch Ideen, Fragen und das Schaffen von Klarheit unterstützen kann, handelt es sich um erfolgreiches Coaching.

Weitere Aspekte

Unter diese Kategorie fallen all jene Aussagen, die nicht eindeutig einer anderen Kategorie zugeteilt werden können und am Schluss des Interviews entstanden sind. Genannt wurden folgende Themen: Toolgläubigkeit der Projektleitenden, Humor im Führungscoaching, Wichtigkeit der Auftragsklärung, Vertrauen und Fairness sowie extreme Relevanz des Führungscoachings.

4.2 Detaillierte Ergebnisse

4.2.1 Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse

4.2.1.1 Wird das Thema Beratung von Führungskräften thematisiert?

Das Thema Beratung von Führungskräften wird kaum angesprochen. Meist ist allgemein die Rede von Unterstützung für das ganze Projektallianzteam. Ross (2003) schreibt, dass Trainings und Entwicklung wichtig seien für Personen in Führungspositionen, und hält weiter fest, dass die Workshops möglichst allen Mitarbeitenden der Projektallianz zugänglich sein sollten, damit sich alle mit dem Geist der Allianz identifizieren könnten (Ross, 2003).

4.2.1.2 Werden Anforderungen an Führungskräfte thematisiert?

Die Rolle von Führungskräften und Projektmanagern ist entscheidend für die Aufrechterhaltung von Beziehungen und der Richtung im Allianzprojekt (Rowlinson & Cheung, 2005). Rowlinson und Cheung (2005) halten weiter fest, dass gerade in einer Projektallianzumgebung, in die Profis aus verschiedenen Organisationen involviert sind, die Führungskräfte als Mentoren der Teams fungieren und eine Teamkultur pflegen müssten.

Ross (2003) hält fest, dass sich die „High performance culture“ durch Folgendes charakterisiere: eine offene und effektive Kommunikation sowie auf allen Ebenen der Organisation eine starke wie auch unterstützende und angemessene Führung.

Im *Project alliancing practitioners' guide* (State of Victoria & Department of the Treasury and Finance, 2006) werden folgende Anforderungen an Führungskräfte festgehalten (S. 12):

- Superior leadership skills
- Senior level/clout
- Long-term perspective
- Value relationship(s)
- Special knowledge/skills
- Ability to 'wear 2 hats' (applies to owner reps)
- Ability/willingness to see things from others' perspective.

Auch Schlabach (2013) nennt solche Eigenschaften der Führungsteams, herauszuheben ist hier der Begriff „sehr gute Menschenführungsfähigkeiten“ (S. 28).

Nicht explizit als Anforderung für die Führungskräfte, sondern generell an das Team wird im *Project alliancing practitioners' guide* (State of Victoria & Department of the Treasury and Finance, 2006) im Kapitel über Selection workshops festgehalten, dass es das primäre Ziel sein müsse, das Team mit dem grössten Potential zu identifizieren.

In der Publikation des Commonwealth of Australia (hrsg. vom Department of Infrastructure and Transport & Department of Treasury and Finance, 2012) wird aufgeführt, dass gute Ergebnisse der Zusammenarbeit aus dem richtigen Führungsverhalten hervorgehen würden. Auf das, wie sich richtiges Führungsverhalten genau charakterisiert, wird jedoch nicht eingegangen.

Hutchinson und Gallagher (2003) halten fest, dass die Führungskräfte in der Projektallianz anders führen müssten, als sie es gewohnt seien, dass gar der gewohnte Führungsstil kritisch für die Projektallianz sei. Sie nennen für die gewohnte Führungsfähigkeit „big L (hierarchical) and small I (personal)“. Daraus kann geschlossen werden, dass Hutchinson und Gallagher postulieren, es solle mehr menschlich als „von oben herab“ geführt werden.

4.2.1.3 Werden Schwierigkeiten/Herausforderungen von Führungskräften thematisiert?

Im Auditbericht über das *Northside Storage Tunnel Project* (Sendt, 2003) wird nicht direkt von einer Herausforderung gesprochen, jedoch festgehalten, dass die Führungsentscheide einstimmig sein müssten, was durchaus zu einer Schwierigkeit für Führungskräfte führen kann. Auch die Aussage von Sakal (2005), dass die Entscheide der Führungskräfte „... for the best interest of the project with no outside influence from actual employers" (S. 71) sein sollten, lässt auf eine Herausforderung für die Führungskräfte schliessen.

Im *alliancing practitioners' guide* (State of Victoria & Department of the Treasury and Finance, 2006) wird auf die Thematik eingegangen, dass es bei der Projektallianz andere Anforderungen brauche als bei einem „traditionellen Vertrag“. Es wird von psychologischen Grundlagen für die (Geschäfts-)Beziehungen gesprochen, die auf gegenseitigem Vertrauen basieren, welches aufgebaut und durch besondere Verhaltensweisen verdient werden muss. Dass Vertrauen eines der herausforderndsten Themen ist, sprechen auch Hutchinson und Gallagher (2003) an.

Nach dem *alliancing practitioners' guide* sollen zudem Eigeninteressen zugunsten der Projektallianz zurückgestellt werden. Weiter wird die Funktion der Führungsteams aufgeführt, die Konflikte innerhalb der Projektallianz zu lösen, jedoch nicht darauf eingegangen, was dies für Herausforderungen mit sich bringt. Als eines der grössten Risiken für den Erfolg einer Projektallianz wird festgehalten: „... that the owner organisation does not properly recognise or address the importance of developing a psychological foundation enabling high alliance performance“ (State of Victoria & Department of the Treasury and Finance, 2006, S. 22). Die Notwendigkeit von psychologischen „Soft Skills“ wird hier am deutlichsten (gegenüber den anderen Dokumenten der Dokumentenanalyse) erwähnt.

4.2.1.4 Werden Handlungsempfehlungen für die Unterstützung von Führungskräften thematisiert?

Der *Project alliancing practitioners' guide* (State of Victoria & Department of the Treasury and Finance, 2006) listet verschiedene Handlungsempfehlungen auf:

Im Anhang 11 wird festgehalten, dass das Führungsteam entscheiden müsse, welche Unterstützung es von einem Coach benötigt. Während der Allianz soll der Fokus auf Aspekte der Führung und persönliches Wachstum, effektive Kommunikation/Gespräche und die Entwicklung von Hochleistungs-Teamarbeit gelegt werden.

Im Anhang 12 wird die Durchführung von Workshops für die Bildung und Entwicklung von Teamentwicklung vorgeschlagen. Dabei werden auch Aspekte der Projektallianz und des Projektes selber thematisiert. Die Empfehlung lautet jedoch, einen Workshop durchzuführen mit Fokus auf die Team- und Führungskräfteentwicklung und die effektive und faire Zusammenarbeit.

In der Studie von (Wood et al., 2009) wird der Einsatz von Fachcoaching und Moderation als Bedingung angesehen, um als Hochleistungsteam herausragende Ergebnisse zu erhalten.

4.2.1.5 Werden Coaches für Führungskräfte thematisiert?

Wenn Beratende bzw. Coaches thematisiert werden, sind hauptsächlich technische und juristische Beratende gemeint (vgl. z.B. Zichel, 2015), deren Anforderungen dann auch angesprochen werden. Von psychologisch Beratenden ist hingegen weniger oft die Rede.

Heidemann (2010) hält in ihrer Dissertation fest, dass oft unabhängige Experten beigezogen würden, insbesondere für die Etablierung des Allianzteams, die Vorbereitung der Führungskräfte auf den Auswahlprozess und die Unterstützung beim Aufbau eines Teams. Ebenso führen Hampson, Peters und Walker (2001) in ihrer Studie an, dass die Projektallianz durch Coaches unterstützt werde. Welche Art von Coaches damit gemeint ist, wird nicht klar. In der Publikation der Alliancing Association of Australasia (AAA) (2008) wird der Coach als Unterstützung beim Auswahlverfahren und bei der Teambildung genannt.

In der Studie von Rowlinson und Cheung (2005) wird ein Allianzpsychologe und ein Allianz Coach erwähnt, welcher hilft, den Teamgeist zu erhalten. Rowlinson und Cheung (2005) schlagen vor, dass der Coach das Allianzteam einmal die Woche und der Allianzpsychologe einmal im Monat besucht. Dabei sollen beide informelle Gespräche mit den Mitgliedern führen und das Verhalten beobachten.

Ross (2003) schlägt vor, dass selbst bei kleineren Projekten ein Bündnismoderator eingesetzt werden sollte, um das Programm zu erstellen und interne Ressourcen für die Programmdurchführung zu liefern. Sendt (2003) hält in seinem Auditbericht dazu Folgendes fest: „external experts were used extensively to advise and monitor the project“ (S. 10). In Übereinstimmung mit der Wichtigkeit, die richtige psychologische Grundlage für die Allianz zu schaffen, sollte der kommerzielle Anpassungsprozess so geführt werden, dass Beziehungen aufgebaut werden. Dies erfordert ein spezielles Coaching, um sicherzustellen, dass Gespräche offen und effektiv sind und immer im Einklang mit den Prinzipien der Allianz geführt werden (State of Victoria & Department of the Treasury and Finance, 2006). Weiter wird im Anhang 11 des *Project alliancing practitioners' guide* (State of Victoria & Department of the Treasury and Finance, 2006) die Rolle von „Specialist advisers“ thematisiert. Hier werden auch mögliche psychologische Beratungs- bzw. Coachingdienste aufgelistet. Diese sind: Coaching des Auswahlgremiums, Teamcoaching und Ermöglichung von Interviews und Workshops. Der Coach in einer leistungsstarken Teamarbeit ist ein wichtiger Bestandteil für die Schaffung und Aufrechterhaltung einer „peak performance alliance culture“ (State of Victoria & Department of the Treasury and Finance, 2006).

4.2.2 Ergebnisse aus den Experteninterviews

Die Ergebnisse aus den Experteninterviews sind nach den fünf Kategorien und 23 Codes des Kategoriensystems strukturiert. Die Farben sind dieselben, die bei MAXQDA für die Codes verwendet wurden, und sollen eine bessere Übersicht bieten. Um eine Aussage über die quantitative Verwendung der Codes zu treffen, wird jeweils in Klammern dargestellt, wie oft der Code in wie vielen Interviews angewandt wurde. Zum Beispiel wurde der Code *Führung in komplexen Situationen* insgesamt 25 Mal in 13 Interviews vergeben und wird somit wie folgt dargestellt: Führung in komplexen Situationen (25/13). Im Folgenden sollen neben der thematischen (nach Codes) Zusammenfassung (Kuckartz, 2016), in Anlehnung an die vier Schritte von Lamnek und Krell (2010), auch die allfälligen Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Interviews herausgearbeitet werden. Das Ziel ist es, die Ergebnisse aus den Experteninterviews zum einen zu komprimieren und zum anderen pointiert auf das für die Fragestellung Relevante zu reduzieren (Kuckartz, 2016).

4.2.2.1 Ergebnisse Kategorie Komplexität

Code: Komplexität (42/13)

Komplexe Projekte beinhalten verschiedene Player, Fachbereiche, Stakeholder oder Disziplinen. Sie bestehen meist auch aus verschiedenen Teilprojekten oder weisen Schnittstellen zu anderen Projekten auf, sie hängen davon und von unberechenbaren, schwer zu beeinflussenden äusseren Faktoren (Umweltbedingungen) ab. Komplexe Projekte sind meist auch kostenintensiver und haben einen längeren (geplanten) Zeithorizont.

Code: Umgang mit Komplexität (Wechsel) (24/11)

Die Projektleitung muss wissen, was wo gebraucht wird. Die Grenzen zwischen komplexen und einfachen Projekten sind oft fließend und werden nicht wahrgenommen. Eine Hilfe kann es dabei sein, dass die Projektleitung die verschiedenen Projekte auch sprachlich trennt und sich bewusst ist, welchen „Hut“ sie gerade trägt. Egal ob bei einfachen oder komplexen Projekten, es sind einfache Lösungen zu finden. Organisatorisch sollten beide gleich geführt werden, z.B. Ablagestruktur, Ablauf. Die Synergien aus den unterschiedlichen Projekten, die genutzt werden können, sollten aber nicht unterschätzt werden. Komplexe Projekte werden weniger „tief“ geführt; die Führung erfolgt mehr über Teil-Projektleitungen und über Ziele.

In der Projektallianz ist vorzuziehen, dass die Projektleitenden möglichst zu 100 % in der Projektallianz arbeiten, damit der Wechsel zwischen einfachen und komplexen Projekten nicht notwendig ist.

Code: Führung in komplexen Situationen (25/13)

Führung in komplexen Situationen bedeutet mehr Aufwand für die Führung. Die Projektleitung muss nicht alles im Detail verstehen, aber wissen, wer über das Wissen verfügt. Das bedeutet auch, dass die Projektleitung ein grösseres Vertrauen gegenüber den Projektmitarbeitenden haben muss. Dabei wird eher über Ziele für die Teilprojektleitenden geführt. Komplexität soll durch die Projektleitung für die Projektmitarbeitenden reduziert werden. Die Teamzusammenstellung ist wichtiger als bei einem einfachen und damit kürzeren Projekt, da man länger zusammenarbeitet.

Uneinig sind sich die Interviewten, ob in komplexen Situationen enger oder weniger eng geführt werden soll. Einige meinen, dass es wichtig sei, gerade bei komplexen Projekten „... die Zügel mehr in der Hand [zu] haben“ (P4; A8⁷). Andere wiederum meinen (N3; A12): *„Bei einem komplexen Projekt muss ich sehr stark über Ziele führen.“*

Code: Kompetenzen für komplexes Projekt (68/13)

Für komplexe Projekte bedarf es viel Methoden-/Projektkompetenz. Dabei ist die Grundfachkompetenz im Projektthema (z.B. Bauwissen im Bauprojekt) sehr wichtig. Gute Organisationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Durchsetzungsvermögen und Teamfähigkeit werden als weitere Kompetenzen für ein komplexes Projekt genannt. Zudem ist Praxiserfahrung im Projektleiten auf verschiedenen Stufen notwendig, ebenso wie psychosoziale und kommunikative Kompetenzen, die Personen im Team begeistern und motivieren zu können. Die Projektleitung braucht sowohl Soft- als auch Hard Skills. In komplexen Projekten sollte die Projektleitung die Metaebene einnehmen und somit die Übersicht behalten können (wissen, was die Aufgaben und Pflichten jedes Einzelnen sind). Die Projektleitung soll zielorientiert arbeiten können und einen technischen Hintergrund (in technischen Projekten) sowie betriebswirtschaftliche Kenntnisse mitbringen. Als Person soll die Projektleitung geerdet sein, die Ruhe bewahren können. Für ein komplexes Projekt ist das Stakeholder Management wichtig; hier soll sich die Projektleitung auskennen und es anwenden können.

⁷ Die Quellenangaben der Zitate aus den Interviews werden in der vorliegenden Masterthesis wie folgt dargestellt: Interview; Abschnitt. Ein Zitat aus dem Interview P4 aus dem Abschnitt 8 wird demzufolge als P4; A8 dargestellt. Die Zitate aus den Interviews werden kursiv gesetzt, um sich vom übrigen Text abzuheben.

4.2.2.2 Ergebnisse Kategorie Projektleitung/Führung

Code: Erfolgreiche Führung (40/12)

Erfolgreiche Führung ist, wenn die Führungsperson es schafft, Personen zu engagieren, gemeinsam ein Ziel zu erreichen und dabei für eine gute Arbeitsatmosphäre zu sorgen. Insbesondere bei längerfristigen Projekten ist es wichtig, dass die Gruppenmitglieder zu einem Team werden. Weiter ist die Zielerreichung des Projektes in finanzieller, zeitlicher und qualitativer Hinsicht ein Merkmal von erfolgreicher Führung. Dabei soll die Führungsperson die Mitarbeitenden auch in schwierigen Situationen oder bei Niederlagen motivieren können. Wenn das Team grösstenteils selbstständig agiert und motiviert ist sowie die Mitarbeitenden auch bereit sind, Mehrarbeit zu leisten und alle ihr Bestes gegeben haben, ist die Führung erfolgreich. In der Zusammenarbeit bedeutet erfolgreiche Führung, dass die Projektleitung hinter den Mitarbeitenden steht und klar, offen sowie ehrlich kommuniziert.

Code: Entwicklung/reflektieren (24/7)

Führungskräfte reflektieren sich, indem sie andere Personen um Feedback bitten oder sich selber fragen: Was war gut, was kann ich verbessern, wie habe ich gewirkt? Wenn Kritik an die Führungskräfte herangetragen wird, reflektieren sie diese und leiten daraus Konsequenzen ab. Feedback soll dabei aktiv eingeholt werden. Eine interviewte Person nennt als Tipp für die eigene Reflexion: „*Den vehementesten Kritiker fragen hilft*“ (N2; A26). Damit sich eine Führungsperson weiterentwickeln kann, soll sie auch Fehler machen können und daraus lernen. Die Erfahrung in der Praxis dient dabei ebenfalls der Weiterentwicklung. Dabei soll sich die Führungsperson mit anderen Projektleitenden, Bekannten oder Freunden austauschen und auch die eigene Methode hinterfragen.

Eine interviewte Person spricht auch davon, dass die Projektleitung unterschiedlich mit Frustrationen oder gar Niederlagen umgehen könne; entweder werde eine solche Situation emotionslos, auf der Sachebene diskutiert oder: „*Es gibt aber auch noch den spielerischen Umgang damit oder den emotionalen Umgang damit, dass man die Frustration auch zeigt, dass man mal einen Brüller rauslässt, dass man mal Scheisse schreit im Büro*“ (P2; A18).

Code: durchsetzen (34/13)

Um sich durchzusetzen, sollten die Führungskräfte zuerst das direkte Gespräch mit den Beteiligten suchen und eine Lösung, einen Konsens finden. Wenn dies nicht erfolgreich ist, wird mit der disziplinarisch vorgesetzten Person, mit welcher eine Unstimmigkeit besteht, eine Lösung gefunden. Eine gute Methode ist es auch, sich

durch Überzeugung durchzusetzen oder die Mitarbeitenden zu gewinnen, dass sie sich für die Projektleitung einsetzen.

Code: Copingstrategie (50/12)

Um mit den Anforderungen von komplexen Projekten umzugehen, wenden die Projektleitungen folgende Copingstrategien (Bewältigungsstrategien) an.

Es ist von Vorteil, wenn die Projektleitung keine eigenen Interessen (z.B. eigene Karriere) am Projekt haben. Eine interviewte Person meint auch: „...*nicht jedes Mal jammern, wenn ein Problem entsteht, sondern sagen: was machen wir jetzt?*“ (C1; A26). Das Problem soll analysiert und entsprechend den aus der Analyse gewonnenen Erkenntnissen reagiert werden. Allenfalls hilft es auch, mit der Auftraggeberseite das Gespräch zu führen und gemeinsam Lösungen herauszuarbeiten, wenn die Ressourcen des Projektes keine Lösungen hervorbringen. Der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen und das Einplanen von Zeitfenstern in der Projektsitzung, um Probleme anzusprechen, sind eine gute Copingstrategie, um mit Anforderungen umzugehen. Durch Nachfragen und klärende Gespräche (allenfalls als bilaterales Gespräch) können Missverständnisse (z.B. in der Auftragserteilung) vermieden werden. Regeln für die Zusammenarbeit im Projekt gleich zu Projektbeginn abzumachen und schriftlich festzuhalten hilft ebenfalls, den Anforderungen von komplexen Projekten zu begegnen. Dabei soll die Projektleitung mit gutem Beispiel vorangehen und das gewünschte Verhalten zeigen.

Die Projektleitung soll auch Probleme von bzw. zwischen Teammitgliedern durch Gespräche lösen, in welchen sie die Moderation übernimmt. Eine interviewte Person rät dazu, die Personen, welche Probleme haben, dabei zu unterstützen, das Problem selber lösen zu können, „*weil sonst wird man irgendwann so ein bisschen zum Seelsorger für alle*“ (N2; A38).

Code: Stärken (20/7)

Um herauszufinden, wo allgemeine Stärken einer Projektleitung liegen, wurden die Experten im Interview diesbezüglich nach ihrer Einschätzung gefragt. „*Ich mache die Erfahrung, dass die, die ihr Projekt im Griff haben, die verlässlich kommunizieren*“ (C1; A20). Weiter wurden eine hohe Motivation, Begeisterung und Zuversicht als Stärke von Projektleitungen genannt. Als persönliche Stärken wurden Ehrlichkeit, Direktheit, Vertrauen, authentisches Auftreten und offen für Neues zu sein angeführt. Auch die direkte, offene Kommunikation und die Identifikation mit dem Ziel des Projektes gehören zu den erwähnten Stärken von Projektleitungen.

Drei interviewte Personen geben an, dass es sehr selten Projektleitende gebe, welche über alle erforderlichen Stärken verfügen; entweder seien sie technisch

(Projektleitung, Thema etc.), betriebswirtschaftlich oder menschlich stark, sehr selten aber in allen drei Bereichen.

Code: Schwächen (29/11)

Kommunikationskompetenz wird in vier Interviews als Schwäche der Projektleitung genannt. Persönliche Eigenschaften, wie pessimistische Veranlagung, fehlende Flexibilität und mangelndes Bewusstsein für die Rolle als Projektleitung (z.B. Projektleitung erledigt administrative Arbeiten oder will über jedes Detail informiert sein), werden als weitere Schwächen genannt. Dadurch fehlt gemäss den Interviewten vielen die Übersicht (Metaebene), um (mögliche) auftretende Schwierigkeiten rasch zu erkennen und darauf flexibel und innovativ reagieren zu können. Schwächen bezüglich Führung werden auch genannt, nämlich wenn Personen ohne Grund bevorzugt oder Informationen verheimlicht werden.

Eine interviewte Person führt im Kontext von Schwächen der Projektleitung an, dass wenn eine Methode nicht funktioniere, sie eine andere ausprobieren und sich nicht aufhalten lassen solle, wenn eine nicht funktioniert. Das Problem dabei sei jedoch: *„Aber die meisten, würde ich sagen, mehr als zwei Drittel sind methodiklos“* (P3; A14).

4.2.2.3 Ergebnisse Kategorie Unterstützung

Code: Schulungen (32/11)

Viele der interviewten Personen nennen notwendige Schulungen im Bereich Projektmanagement oder im Gebiet der Führungs-Ausbildung und -Erfahrung. Kommunikations- und Verhandlungsausbildungen (z.B. gewaltfreie Kommunikation) werden ebenfalls oft erwähnt.

Bezüglich der Projektallianz wird angeführt, es sei wichtig, dass die Projektleitung a) die Kultur der Projektallianz sehr gut versteht und b) wisse, wie die Kultur der Projektallianz weiterentwickelt und erlebbar gemacht werden kann.

Alle interviewten Personen sind sich einig, dass es nicht die Ausbildung gibt, die alle Themen berücksichtigt. Vielmehr sind es unterschiedliche absolvierte Aus- und Weiterbildungen, die eine gute Projektleitung ausmachen.

Code: Bedarf (Themenfelder) (30/9)

Die genannte Themenfelder für den Bedarf zur Unterstützung der Projektleitung sind vielfältig: Umgang mit Stress, Kommunikation, Personalführung sowie technische Unterstützung (z.B. Tools für administrative Aufgaben oder Organisation des Tagesgeschäftes). Es wird auch der Bedarf angesprochen, dass die Projektleitung die Möglichkeit haben solle, Inputs für technische und verfahrenstechnische Probleme zu erhalten. Weitere Themenfelder, bei welchen die interviewten Personen

Bedarf zur Unterstützung der Projektleitung ausmachen, sind: Umgang mit schwierigen Situationen, Ausbau von Sozialkompetenzen, Führungsmethodik, Stakeholder Management und Zeitmanagement. Ein Unterstützungsbedarf für die Projektleitung sei es auch, zu helfen, die Übersicht zu behalten.

P4; A22: *„Wenn da das Coaching dazu führen kann, mehr Sensibilität für das Projekt und für die Leute, die da drin arbeiten, zu erzielen, finde ich das nur gut.“*

Code: Woher Unterstützung (22/8)

Hier zeichnet sich ein Unterschied zwischen den Coaches und den anderen zwei Gruppen (Kompetenzzentrum Projektallianz und Nutzniessende) ab. Während die Coaches auf externe Hilfe verweisen, nennen die anderen beiden Gruppen (Nutzniessende und Kompetenzzentrum Projektallianz) vor allem (erfahrene) Kollegen, Spezialisten oder die eigene, vorgesetzte Person. Externe werden zwar von den Nutzniessenden und dem Kompetenzzentrum Projektallianz auch genannt, jedoch wird angegeben, dass diese meist nicht so schnell verfügbar und mit monetären Ausgaben verbunden seien.

Code: Kommunikation (15/9)

In den Interviews wird häufig die Kommunikation als Herausforderung erwähnt und dass bei den Projektleitenden Unterstützung bezüglich Kommunikation notwendig sei.

4.2.2.4 Ergebnisse Kategorie Führung coaching

Code: Meinung zu Führung coaching (20/7)

Die Meinung zu Führung coaching ist durchwegs positiv, alle interviewten Personen finden Führung coaching sinnvoll, wertvoll und wichtig. Nachfolgend drei Zitate, um dies zu veranschaulichen:

N1; A37: *„Und ich glaube, es ist genau wichtig dann, zwischendurch wieder ein Coaching zu haben. Auch ohne dass du ein Problem hast.“*

N2; A56: *„...ein Coaching ist für mich eine persönliche Sache. Und grundsätzlich, ich kann mir nicht vorstellen, was ich mit ihm nicht besprechen würde, wenn es zwischenmenschlich funktioniert.“*

P5; A40: *„...das ist Gold wert.“*

Code: Besprechungsthemen (26/9)

Die Coaches nennen folgende Themen, bei welchen ihre Klienten Rat suchen: Führung, Kommunikation, Personaldynamik und Ressourcenplanung. Der fachliche Gegenstand sei weniger das Thema.

Die anderen beiden Gruppen (Kompetenzzentrum Projektallianz und Nutzniessende) nennen vor allem (zwischen-)menschliche Probleme, welche sie gerne mit einem Coach besprechen würden, Teamaufbau, Führungsprobleme und Konflikte. Auch allgemeine Themen werden genannt, wie z.B. der Umgang mit dem E-Mail-Verkehr oder Alternativen zu bestehenden Routinen. Zwei Projektleitende haben angegeben, ebenso private Themen mit einem Coach zu besprechen.

Code: Bereits Beratung erfahren (5/5)

Von den interviewten Personen haben insgesamt fünf bereits einmal ein Coaching in Anspruch genommen oder nehmen regelmässig ein Coaching in Anspruch.

Code: Typische Situation (15/7)

Als typische Situation für eine Konsultation eines Coaches werden Situationen genannt, bei welchen die Projektleitenden nicht mehr weiterkommen, eine Fremdmeinung oder Bestätigung benötigen.

Die Coaches führen auf, dass die Projektleitenden ein Coaching meist in einem permanenten Stresslevel aufsuchen würden. Demzufolge sei die Dringlichkeit ihres Anliegens auch erhöht.

Code: Unterstützung durch Coach (46/10)

Ein Coach kann durch gemeinsames Reflektieren einer bestimmten Situation oder durch Abgeben einer weiteren Meinung unterstützen. Auch das Stärken der vorhandenen Kompetenzen bei den Projektleitungen oder das Aufzeigen einer anderen Perspektive bzw. Aussensicht bietet eine Unterstützung durch das Coaching. Der Coach kann mittels Supervision, Mediation und als Gesprächspartner für die Projektleitung unterstützend wirken.

C3; A23: „Eine Hauptaufgabe von mir ist es, unbeirrbar die Metaperspektive im Auge zu behalten, auch wenn die Projektleitung diese Flughöhe vorübergehend verliert. Zu einem mehrperspektivischen Reflektieren gehört auch das Einbeziehen von Umweltbedingungen der Projektlandschaft und von Schnittstellen zu anderen Projekten.“

Weiter erwähnt werden die eigene Rollenklärung mithilfe von Coaching sowie die Burnout-Prävention für die Projektleitung und das Team (Work-Life-Balance).

Bezüglich der Projektallianz wird genannt, dass das Coaching auch zur Förderung des Allianzgedankens und das Arbeiten für das gemeinsame Ziel da sein solle.

Code: Veränderung durch Coach (13/7)

C1; A57: „Aber ich kann eben versuchen, Augen aufzumachen für Situationen, wo er drinnen steckt. Und was mit dem, hoffe ich, verändert, ist dass wenn er wieder in solche Situationen kommt, dass er die anders und schneller erkennt.“

Was der Coach auch bewirken kann, ist zu helfen, dass die Projektleitung die Übersicht durch die notwendige Perspektivität und Objektivität wiedererlangt, und sei es auch nur während der Sitzung. Es können auch Strategien festgelegt werden, um Konflikte zu vermeiden.

Code: Anforderungen Coach (72/12)

Die Gruppe Nutzniessende und Kompetenzzentrum Projektallianz nennen insbesondere Faktoren wie: Vertrauen, Ehrlichkeit, Akzeptanz durch die Klientel. Der Coach soll aber auch als Konfliktmanager und Mediator fungieren können. Zwischenmenschlich muss es funktionieren, und der Coach muss die Aussensicht mit einbringen. Die Projektleitung soll durch das Coaching motiviert, in ihrem Handeln bestärkt und encouragiert werden. Auch sollte der Coach auf sehr viele unterschiedliche Situationen einzugehen in der Lage sein und nicht nur technisch oder betriebswirtschaftlich denken können. Wichtig ist den interviewten Personen zudem, dass der Coach eine gewisse Vorstellung von Projektmanagement und ein technisches Verständnis hat. Als viel wichtiger jedoch wird eine psychologische Ausbildung gesehen.

Hinsichtlich der Projektallianz wäre es wünschenswert, wenn der Coach die Projektallianz bereits kennt.

Die Coaches nennen in Bezug auf die Anforderungen an den Coach ebenfalls Projektmanagement-erfahrung und -kenntnisse sowie eine Coaching-Ausbildung und viel Coaching-Erfahrung. Als weitere Anforderung wird von den Coaches die Fähigkeit angegeben, sich schnell einen Überblick zu verschaffen und darauf einzugehen. Ebenfalls wird angesprochen, dass es als Coach durchaus sinnvoll sei, zwischendurch wieder selber in der Rolle der Projektleitung tätig zu sein.

Code: erfolgreiches Coaching (34/11)

Wenn die zu coachende Projektleitung durch Fragen, Analyseinstrumente und Aktivierung der Ressourcen unterstützt werden kann, handelt es sich um erfolgreiches Coaching. Dies beinhaltet auch, dass Klarheit geschaffen werden und die Projektleitung Ideen aus dem Coaching mitnehmen kann. Eine interviewte Person antwortet auf die Frage, was für sie erfolgreiches Coaching ausmache, mit: „Ideen. Einfach viele Ideen“ (N2; A60).

Weiter angegeben werden als Aspekte erfolgreichen Coachings, wenn es menschlich stimme, einen grossen Mehrwert für die Situation erbringe oder auch wenn eine andere Perspektive aufgezeigt werde.

4.2.2.5 Ergebnisse Kategorie weitere Aspekte

Code: Weitere Aspekte (24/6)

Eine interviewte Person spricht die Thematik an, dass viele Projektleitende „toolgläubig“ seien. Sie würden glauben, dass wenn sie das Tool (als Beispiel wird Project⁸ von Microsoft genannt) beherrschen, sie auch ein Projekt leiten könnten.

Eine andere interviewte Person spricht an, dass beim Coaching von Führungskräften auch die Thematik Charisma und damit verbunden die zwischenmenschliche Beziehung mit Spirit und Humor mit eine Rolle spiele. Ein Erfolg ist es für die interviewte Person auch, wenn einmal gelacht werden könne.

Eine weitere interviewte Person (Coach) hält fest, dass bei einem Führungscoaching die Auftragsklärung sehr wichtig sei, viel wichtiger als bei anderen Beratungsmandaten.

Eine interviewte Person hält fest, dass gegenseitiges Vertrauen und Fairness im Zusammenhang mit der Projektallianz sehr wichtig seien.

Das Thema des Projektleitungscoaching wird von einer anderen interviewten Person als extrem relevant eingestuft, gerade für junge Projektleitende. Die Zustimmung diesbezüglich erfolgt von einer weiteren interviewten Person; diese stellt die Frage in den Raum, inwieweit das Projektleitungscoaching auf dem Markt bereits verfügbar sei.

⁸ <https://products.office.com/en/project/project-and-portfolio-management-software> (Zugriff am 21.05.2018)

5 Diskussion

Ein Jahr nach dem Entscheid der GL-I, das Modell der Projektallianz vorerst nicht weiter zu verfolgen, konnten weitere Unterlagen und Instrumente durch das Kompetenzzentrum Projektallianz fertiggestellt werden. Leider ist die GL-I bis anhin bei ihrem Entscheid geblieben und die Ausarbeitung eines Projektallianz-Pilotprojektes ist nach wie vor nicht absehbar. Die vorliegende Masterthesis hat das Ziel, Handlungsempfehlungen zu erarbeiten, wie die Führungskräfte in der Projektallianz oder anderen komplexen Projekten durch Coaching unterstützt werden können. So wird bei einem Entscheid der GL-I, ein Pilotprojekt mit dem Projektallianzmodell durchzuführen, keine Zeit verloren gehen. Die Handlungsempfehlungen können realisiert werden, um die Führungskräfte in der Projektallianz bestmöglich zu unterstützen.

Die Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse und insbesondere aus den Experteninterviews sind nach Meinung des Autors der vorliegenden Masterthesis von grosser Relevanz. Die aus der Theorie gewonnenen Erkenntnisse konnten durch die Experteninterviews verifiziert und präzisiert werden. Dadurch lässt sich die Theorie mit der Praxis verbinden. Es konnten keine relevanten Abweichungen zwischen Theorie und Praxis festgestellt werden, die Definitionen und Empfehlungen stimmen überein. Die Ergebnisse aus der Praxis sind jedoch vielfach weitaus detaillierter als jene in der Theorie.

Im Weiteren erfolgt die Interpretation der Ergebnisse (vgl. Kapitel 4). Auf eine Zusammenfassung der Ergebnisse wird an dieser Stelle verzichtet, da die Zusammenfassung aus Dokumentenanalyse und Experteninterviews in Kapitel 4.1 bereits erfolgt ist. Wie bereits im Kapitel 4.2.2 erwähnt, sollen die Schritte drei und vier (Lamnek & Krell, 2010) angewandt werden. Es werden die Gemeinsamkeiten und die Unterschiede zwischen den Interviews analysiert, interpretiert und daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet. Es folgen im Kapitel 5.1 die Darstellung und Herleitung der Handlungsempfehlungen. Dabei wird nach folgendem Muster vorgegangen: **Aussage** (aus der Dokumentenanalyse, einem Interview oder aus der Literatur), **Bewertung** (theoretischer Bezug, quantitative Begründung) **Handlungsempfehlung**. Die Bewertung der Aussage aus den Ergebnissen (vgl. Kapitel 4.2) ist sogleich die Begründung für die Handlungsempfehlung.

In Kapitel 5.2 werden die Handlungsempfehlungen zusammengefasst und in einer Tabelle dargestellt. Dadurch soll erstens eine schnelle Übersicht ermöglicht und zweitens die Fragestellung „Wie können Führungskräfte in der Projektallianz bestmöglich durch Coaching unterstützt werden?“ beantwortet werden.

5.1 Interpretation der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

Die nachfolgenden acht Handlungsempfehlungen wurden mithilfe von quasiinduktivem Kodieren (vgl. Kapitel 3.2.2.3, Abschnitt: Kodierung) erarbeitet. Durch iteratives Durchgehen der Ergebnisse wurden die Ergebnisse verschiedenen Codes zugeordnet. Durch diesen Schritt entstanden acht Codes: *Bei komplexen Projekten zu beachten*, *Führungscoaching*, *Führungsschulung*, *Kommunikationsschulung*, *Kultur der Projektallianz*, *Projektmanagement und Arbeitstechnikauffrischung*, *Rund ums Führungskräftecoaching* sowie *Zusammenarbeit und Team*.

Auf diese wird nun eingegangen, dabei werden die Themen in alphabetischer Reihenfolge dargestellt.

5.1.1 Das ist bei komplexen Projekten zu beachten

5.1.1.1 Aussage

Komplexe Projekte haben verschiedene Einflussfaktoren, welche dynamisch, (teilweise) intransparent miteinander vernetzt sind (vgl. Kapitel 2.2.2).

Aus den Interviews und der Dokumentenanalyse geht hervor, dass eine Vielzahl an Kompetenzen von den Führungskräften gefordert wird und dass diese in der Projektallianz anders führen müssen, als sie es bisher gewohnt sind.

5.1.1.2 Bewertung

Die interviewten Personen sind sich bezüglich der Komplexität und Anforderung an die Projektleitung einig.

In der Literatur sind Ansätze zur Komplexitätsreduktion durch mentale Modelle beschrieben; es wird jedoch auch darauf hingewiesen, dass dies nur bedingt möglich ist (vgl. Kapitel 2.3). Weiter wird in der Literatur dargestellt, dass heterogene Projektteams bei der Lösung komplexer Aufgabenstellungen erfolgreicher seien. Wie in den Interviews werden Anforderungen verschiedenster Art an die Projektleitungen komplexer Projekte festgehalten (siehe Kapitel 2.3.4).

5.1.1.3 Handlungsempfehlung zu: Das ist bei komplexen Projekten zu beachten

Ziel: Die sich bewerbenden Teams und Projektleitungen sind sich der Komplexität einer Projektallianz bewusst.

Empfehlung: Bereits bei der Ausschreibung eines Pilotprojektes mit dem Allianzmodell soll auf die spezifischen Anforderungen an die Mitarbeitenden und die Projektleitenden (Teamleitenden) hingewiesen und dabei herausgehoben werden,

dass sowohl Hard Skills (Projektleitungsausbildung und -erfahrung, technischer Hintergrund, betriebswirtschaftliche Kenntnisse etc.) wie auch Soft Skills (psychosoziale und kommunikative Fähigkeiten) notwendig sind und erwartet werden. Eine interviewte Person merkt an, dass nicht alle Berufsleute Projekte führen könnten: *"Es gibt Berufsleute mit brillanten Kompetenzen, für die ich gerne Referenz abgebe, die ich aber trotzdem nicht für Projektleitung empfehlen kann, weil sie nicht über die Fähigkeiten für diese spezifische Aufgabe verfügen"* (C3; A31).

Die Ausschreibung der Anforderungen an die Projektleitung sollte Folgendes beinhalten:

Hard Skills:

- Ausbildung und breite Erfahrung in Projektmanagement, im Zusammenhang mit komplexen Projekten auf verschiedenen Stufen
- Ausgedehnte Methodenkenntnisse bezüglich Arbeitstechnik und Projektleitung
- Technischer Hintergrund mit entsprechender Grundfachkompetenz im Projektthema und
- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse

Soft Skills:

- Hohe Flexibilität im Handeln, Denken und Planen
- In schwierigen Situationen die Ruhe bewahren können
- Ausgeprägte Kommunikationskompetenz
- Umgang mit Dynamik:
 - Vernetzt und zeitlich denken können
 - Umgang mit Neuorientierung und Halten des Status quo → Kunst der situativen Programmabweichung
- Organisationsfähigkeit und zielorientierte Arbeitsweise
- Fähigkeit, die Übersicht zu behalten und die Metaebene einzunehmen
- Fähigkeit der Perspektivenübernahme
- Langzeitperspektive
- Mit Niederlagen oder dem eigenen Scheitern umgehen und daraus lernen können
- Kenntnisse und Erfahrung im Stakeholdermanagement
- Ausgezeichnete Menschenführungsfähigkeiten
 - Gruppe organisieren und entwickeln
 - Die Unterstellten begeistern und motivieren können
 - Vertrauen in die Unterstellten
- Konfliktfähigkeit
- Durchsetzungsfähigkeit und
- Teamfähigkeit.

Für den Auswahlprozess sollte bereits die Unterstützung eines Coaches beansprucht werden, wie dies durch Heidemann (2010), die Alliancing Association of Australasia

(2008) und den *Project alliancing practitioners' guide* (State of Victoria & Department of the Treasury and Finance, 2006) empfohlen wird.

5.1.2 Führungskräftecoaching

5.1.2.1 Aussage

Aus der Dokumentenanalyse geht hervor, dass Führungskräfte unterstützt werden sollten. Die interviewten Personen nennen eine Vielzahl an Themen, in welchen sie Bedarf an Unterstützung sehen bzw. benötigen. Die nachfolgende Aussage einer interviewten Person soll dies unterstreichen:

„...ein Coaching ist für mich eine persönliche Sache. Und grundsätzlich, ich kann mir nicht vorstellen, was ich mit ihm nicht besprechen würde, wenn es zwischenmenschlich funktioniert“ (N2; A56).

5.1.2.2 Bewertung

Alle interviewten Personen sind dem Führungscoaching gegenüber positiv eingestellt. Das Führungskräftecoaching ist ein weit verbreitetes Instrument in der Führungskräfteentwicklung und seine Bedeutung nimmt weiter zu, wie aus der Literatur hervorgeht (vgl. Kapitel 2.4.2.2).

Dabei soll der Coach in verschiedenen Themen unterstützen können; sei es bei Herausforderungen, welche die Personal- oder Projektführung anbelangt, oder bei persönlichen Anliegen. Aus der Vielfalt der Anforderungen ist abzuleiten, dass es unterschiedlicher Coaches in der Projektallianz bedarf. Zum einen sind die psychosozialen Themen, zum anderen die (verfahrens-)technischen und die projektallianzspezifischen (Kultur, Vertragswerk etc. der Projektallianz) abzudecken.

5.1.2.3 Handlungsempfehlung zum Führungscoaching

Ziel: Die Führungskräfte in der Projektallianz bestmöglich durch Coaching zu unterstützen.

Empfehlung: Das Kompetenzzentrum Projektallianz soll ein Führungskräftecoaching anbieten.

Durch die Mitglieder des Kompetenzzentrums Projektallianz werden bereits viele der genannten Themen abgedeckt. Offen bleiben noch die psychosozialen Themen. Diese sind durch einen externen Coach abzudecken. Dabei sollte der Coach bereits beim Auswahlprozess dabei sein.

5.1.3 Führungskräfteweiterbildung

5.1.3.1 Aussage

Alle interviewten Personen sagen aus, dass es bezüglich Weiterbildung im Bereich Führung einen Bedarf gebe, welcher bei den Projektleitenden gedeckt werden müsse. Exemplarisch dazu eine Aussage einer interviewten Person: „... was wünsche ich mir für Schulungen? ... Was es für Führungsmethoden gibt und besonders eben, wie man schwierige Situationen in der Führung meistert“ (P2; A20).

5.1.3.2 Bewertung

Aus der Dokumentenanalyse wird deutlich, dass den Führungskräften eine entscheidende Rolle zugeordnet werden muss (Rowlinson & Cheung, 2005). Sämtliche interviewten Personen nennen den Bedarf der Ausbildung von Führungskräften. Aus der Literatur wird ersichtlich, dass es den einen Führungsstil, um als Projektleitung in Projekten erfolgreich zu sein, (noch) nicht gibt. Des Weiteren wird in der Literatur aufgezeigt, dass es weiterer Forschung bezüglich Führen im Projekt bedarf.

5.1.3.3 Handlungsempfehlung zu Führungsschulung

Ziel: Die Führungskräfte spezifisch auf ihre Führungsaufgabe in der Projektallianz vorzubereiten und zu begleiten.

Empfehlung: Es sind Workshops für Führungskräfte anzubieten. Dabei sollten in einem ersten Workshop die Bedürfnisse der Führungskräfte erhoben werden und dementsprechend die Schulung erarbeitet werden.

Da ein Intervalltraining am effektivsten ist (Kauffeld, 2010), wird empfohlen, die Führungsschulung auf verschiedene Blöcke aufzuteilen. Zu einigen Themen, die in Führungsausbildungen thematisiert werden⁹, wie Kommunikation, Arbeitstechnik, Projektmanagement sowie Zusammenarbeit und Team, werden nachfolgend Handlungsempfehlungen abgegeben. Im Sinne einer gesamtheitlichen Ausbildung wird empfohlen, dass die Ausbildungen sowohl thematisch als auch zeitlich aufeinander abgestimmt werden. Es liegt auf der Hand, dass die Ausbildungen bzw. Workshops durch das Kompetenzzentrum Projektallianz angeboten werden. Dabei können der Coach (vgl. Kapitel 5.1.2) und Mitglieder aus dem Kompetenzzentrum Projektallianz diese Ausbildungen bzw. Workshops durchführen. So lassen sich Synergien nutzen und die ersten Workshops können bereits während des Auswahlverfahrens (vgl. Kapitel 2.1.3.3) angeboten werden, die anderen

⁹ z.B. im Eidg. Fachausweis Führungsfachfrau/-mann

Ausbildungen bzw. Workshops sind dann auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden abzustimmen.

5.1.4 Kommunikationsschulung

5.1.4.1 Aussage

„Ich mache die Erfahrung, dass die, die ihr Projekt im Griff haben, die sind, die verlässlich kommunizieren“ (C1; A20).

5.1.4.2 Bewertung

Der Bedarf an Unterstützung im Zusammenhang mit Kommunikation wird in den Interviews sehr häufig genannt. In der Literatur sind viele Belege zu finden, wie wichtig die Kommunikation für die Zusammenarbeit ist. Nachfolgende Zitate sollen dies exemplarisch verdeutlichen.

„Für ein Projektteam stellt die Kommunikation das Arbeitsinstrument erster Güte dar“ (Kuster et al., 2011, S. 223). „Die Ergebnisse der durchgeführten Untersuchung zeigen, dass der Kommunikation in einem Team eine zentrale Rolle zukommt“ (Stampfl, 2010, S. 60).

5.1.4.3 Handlungsempfehlung zu Kommunikationsschulung

Ziel: Die Kommunikationskompetenz aller Teammitglieder erweitern.

Empfehlung: Im Zusammenhang mit der Projektallianz sollen Workshops bzw. Schulungen für alle Mitarbeitende der Projektallianz angeboten werden. Sicherlich macht es Sinn, grundsätzlich verschiedene Kommunikationstheorien zu betrachten. In einem Interview kam der Wunsch nach Wissen über die gewaltfreie Kommunikation (Rosenberg, 2016) auf: „*Schulung gewaltfreie Kommunikation z.B. ist hilfreich*“ (P1; A36). Der Wunsch nach Schulung bezüglich Verhandlungen wurde ebenfalls genannt. Empfehlenswert ist auch eine Kommunikationsschulung spezifisch für Führungskräfte, in der Kommunikation im Zusammenhang mit Führung thematisiert wird (Schulz von Thun, Ruppel, Stratmann & Kurth, 2016).

5.1.5 Kultur der Projektallianz

5.1.5.1 Aussage

Es existiert bis anhin keine Projektallianz in der Schweiz (vgl. Kapitel 1). „*Die erste Herausforderung in einer Projektallianz ist die Bildung einer gemeinsamen Identität. Es treffen verschiedene Kulturen zusammen*“ (P2; A4). Die interviewte Person fügt später im Interview noch an: „... daher ist es eben wichtig, dass man in kurzen Perioden den gemeinschaftlichen Gedanken in der Projektallianz immer wieder

schult und immer wieder pflegt und auch durch gemeinsame Events immer wieder erlebbar macht ..." (P2; A10).

5.1.5.2 Bewertung

Die Projektallianz als Organisationsform für die Zusammenarbeit bringt viele Besonderheiten mit sich (vgl. Kapitel 2.1). Durch das Besuchen von Workshops sollen sich die Mitarbeitenden der Projektallianz mit deren Geist identifizieren können (Ross, 2003).

5.1.5.3 Handlungsempfehlung zum Thema Kultur der Projektallianz

Ziel: Alle Beteiligten sollen die Besonderheiten und die Philosophie der Projektallianz kennenlernen, erleben und sich damit identifizieren können.

Empfehlung: Bereits im Vorfeld des Auswahlverfahrens sollen Veranstaltungen (z.B. Vorträge) stattfinden, um den potentiell interessierten Anbietern das Modell der Projektallianz zu erklären. Im *Project Alliancing Practitioners' Guide* (State of Victoria & Department of the Treasury and Finance, 2006) wird vorgeschlagen, dass während des Auswahlverfahrens bis zur Gründung der Projektallianz verschiedene Workshops stattfinden sollen. In diesen Workshops soll das Team der Bauherrschaft separat zu den Projektallianzgrundsätzen und -praktiken geschult und trainiert werden. Auch sollen Workshops beispielsweise zu juristischen und kommerziellen Aspekten der Projektallianz angeboten werden.

Diese Workshops sollte das Kompetenzzentrum Projektallianz anbieten und durchführen. Im *Project Alliancing Practitioners' Guide* (State of Victoria & Department of the Treasury and Finance, 2006) wird empfohlen, dass Personen, die bereits die Besonderheiten und die Philosophie der Projektallianz kennen, diese Workshops durchführen sollten, sofern sie über die notwendigen Moderationsfähigkeiten verfügen. Auf die Personen im Kompetenzzentrum Projektallianz trifft beides zu, zudem hat ein Austausch zwischen Personen, die bereits Projektallianzerfahrung (in Australien und Neuseeland) haben, und einzelnen Mitgliedern des Kompetenzzentrums Projektallianz schon stattgefunden. Die Erfahrungen aus bisherigen Projektallianzen sollen so von Anfang an miteinfließen.

Ist die Projektallianz einmal gegründet, sollen Workshops und Events angeboten werden, um die Philosophie der Projektallianz weiter kennenzulernen und zu vertiefen.

Die Workshops während der Projektallianz unterscheiden sich von jenen, die vor der Gründung einer Allianz stattfinden. Dabei soll der Schwerpunkt mehr auf die Führung, die persönliche Entwicklung aller Teammitglieder, effektive Kommunikation und die Entwicklung von Teamarbeit gelegt werden. In den Workshops vor der

Gründung sind stärker strukturelle und kommerzielle Aspekte das Thema (State of Victoria & Department of the Treasury and Finance, 2006).

5.1.6 Projektmanagement- und Arbeitstechnikauffrischung

5.1.6.1 Aussage

„[Die Projektleitung] muss unbedingt eines von diesen Dutzenden Projektmanagementmodulen besucht haben“ (C2; A28).

„Aber die meisten, würde ich sagen, mehr als zwei Drittel sind methodiklos“ (P3; A14).

5.1.6.2 Bewertung

Die interviewten Person sind sich einig, dass die Projektleitung zwingend eine Ausbildung und Erfahrung im Projektmanagement mitbringen muss. Viele interviewte Personen würden es begrüßen, wenn die Projektleitenden eine Weiterbildung in Projektmanagement besuchen könnten. Stellvertretend ein Zitat dazu:

„... je besser ein Projektleiter ausgebildet ist und es im Griff hat und im Gespür hat bezüglich Stakeholdermanagement. Und für das Team, desto höher ist die Chance, dass das Projekt ein Erfolg wird. ... da sollte man eigentlich schon ein bisschen investieren. Das finde ich wichtig“ (P4; A40).

Gächter (2015b) hält fest, dass es nicht das eine Rezept gebe, Projektarbeit erfolgreich zu bewältigen.

Des Weiteren merken die interviewten Personen an, dass es noch mehr Kompetenzen brauche als „nur“ das Projektmanagement. Im Folgenden wieder ein Zitat zur Illustration dazu:

„Zentrale Kompetenzen der Projektleitung sind für mich unter anderem die Fähigkeiten, organisational zu denken, komplexe Zusammenhänge zu erkennen und zielfokussiert zu arbeiten. Auch muss die Person mit den Eigenständigkeiten und Unberechenbarkeiten von Organisationen umgehen können“ (C3; A31).

5.1.6.3 Handlungsempfehlung zu Projektmanagement- und Arbeitstechnikauffrischung

Ziel: den Projektleitenden mehr Methodik im Zusammenhang mit Projektmanagement und Arbeitstechnik mitgeben (vgl. Zitat von P3, im Kapitel 5.1.6.1)

Empfehlung: Neben den bereits genannten Workshops zu Kommunikation, Führung und Kultur der Projektallianz sollen Workshops bzw. Weiterbildungen zu Projektmanagement und Arbeitstechnik angeboten werden. Diese Workshops sollen

allen Mitarbeitenden der Projektallianz zur Verfügung stehen und eine Gelegenheit bieten, sich gegenseitig über die Erfahrungen mit den unterschiedlichen Methoden auszutauschen. Wie bereits beim Workshop für Führungskräfte macht es Sinn, im Vorfeld bei den Betroffenen zu erheben, was ihre Bedürfnisse sind. Aus den Interviews geht hervor, dass das Stakeholdermanagement, der Umgang mit Stress, Zeitmanagement und das Organisieren des Tagesgeschäftes (z.B. der zunehmende E-Mail-Verkehr) Themen sein können. Aufbauend auf den Bedürfnissen der Betroffenen kann die Weiterbildung geplant und durchgeführt werden.

In der recherchierten Literatur für diese Masterthesis sind bereits einige Hilfsmittel und Instrumente für die obengenannten Themen vorhanden (z.B. im Handbuch Projektmanagement, Teil IV (Kuster et al., 2011) oder die Checklisten im Buch Projektmanagement (Gächter, 2015a, S. 54–59 & 61)).

Die Thematik von Tools, die die Projektleitung bei ihrer Projektarbeit unterstützt, wurde von mehreren interviewten Personen angesprochen. Als Beispiel folgt ein Zitat: „... das [Tool] ist ein Teil von all den Fähigkeiten, welcher der Projektleiter braucht“ (C1; A67). Demzufolge sollten Tools in den Workshops bzw. Weiterbildungen zu Projektmanagement und Arbeitstechnik thematisiert werden.

5.1.7 Rund ums Führungskräftecoaching

5.1.7.1 Aussage

Die Anforderungen an einen Coach sind vielfältig:

- „[der Coach] muss einfach auf sehr viele Situationen eingehen können“ (N5; A34).
- „Ich würde mir wünschen, dass sie [die beratende Person] mich motiviert in meiner Rolle“ (N4; A40).
- „Es braucht eigentlich sehr ähnliche Kompetenzen wie bei einer Führungsperson“ (C2;A18).

5.1.7.2 Bewertung

Aus den Experteninterviews geht hervor, dass bei den interviewten Personen Konsens darüber herrscht, was die Anforderungen an eine beratende Person (Coach) sind. Diese decken sich mit den in der Literatur genannten Anforderungen an Coaches für Führungskräfte. Die Forschung zeigt auf, welche Wirksamkeitsfaktoren von Bedeutung für erfolgreiches Coaching sind (vgl. Kapitel 2.4.4).

5.1.7.3 Handlungsempfehlung rund ums Führungskräftecoaching

Ziel: Rahmenbedingungen für das Führungskräftecoaching festlegen

Empfehlung: Das Kompetenzzentrum Projektallianz soll Anforderungen und Rahmenbedingungen für die Beratung der Projektallianz festlegen. Die juristischen, technischen oder andere Beratungsdienstleistungen sind nicht Teil dieser Masterthesis, daher wird im Folgenden auf die Anforderungen und Rahmenbedingungen des psychologischen Coachings eingegangen und es werden Empfehlungen auf Basis der empirisch gewonnenen Daten und der Literatur abgegeben.

Anforderungen an den Coach:

- Psychologische Coaching-Ausbildung und viel Coaching-Erfahrung
- Projektmanagement-Kenntnis und -Erfahrung
- Organisationales Wissen, auf vielfältige Situationen eingehen können, schnelle Auffassungsgabe
- Technisches und betriebswirtschaftliches Verständnis
- Vertrauenswürdig, ehrlich und akzeptiert

Rahmenbedingungen für das Führungskräftecoaching:

- Das Führungskräftecoaching sollte unbedingt freiwillig sein.
- Bezüglich Coaching-Erfolg ist zu beachten:
 - Die Beziehungsqualität zwischen Coach und Klientel muss gut sein.
 - Die Persönlichkeit von Coach oder Klientel spielt beinahe keine Rolle dafür, ob das Coaching erfolgreich sein wird oder nicht.
 - Die Selbstwirksamkeit der Klientel ist wesentlich.
 - Die angewandten Techniken sollen differenziert und auf die Klientel abgestimmt sein.

Ferner zu beachten:

- Nach Möglichkeit sollte der Coach die Besonderheiten und Philosophie der Projektallianz kennen.
- Allenfalls macht es Sinn, mehrere Coaches (welche als Team zusammenarbeiten) für die Führungskräfte einzusetzen.
- Der genauen Auftragsklärung ist grosse Beachtung zu schenken.
- Die Investitionen in das Coaching zahlen sich bezüglich Entwicklung der Klienten sowie der ökonomischen Investitionen aus.

So kann der Coach im Führungskräftecoaching unterstützen:

- Der Führungskraft helfen, die Übersicht wiederzuerlangen.
- Mithelfen, den Allianzgedanken zu fördern.
- Die Reflexion durch Feedback geben fördern.
- Aufzeigen anderer Perspektiven, um gerade bei anstehenden Problemen eine Lösung zu finden oder um Routinen zu hinterfragen bzw. zu verändern.
- Die Moderation oder Supervision übernehmen.
- Als Gesprächspartner für die Projektleitung bei verschiedenen Themen zur Verfügung stehen.

5.1.8 Zusammenarbeit und Team

5.1.8.1 Aussage

„Teamentwicklungsmaßnahmen sollten ein fester Bestandteil des Projektplans sein“ (Bohinc, 2012, S. 26).

5.1.8.2 Bewertung

In den Interviews und der Dokumentenanalyse wird der Bedarf an Unterstützung bezüglich Teamentwicklung und der Herausforderungen in der Teamzusammenarbeit (Gestaltung, Konfliktmanagement, Motivation der Teammitglieder) immer wieder genannt bzw. deren Wichtigkeit hervorgehoben; „*Fachunterstützung, wie man mit so einem Konflikt umgeht*“ (P2; A28) oder die Forderung nach Unterstützung bezüglich der Entwicklung von Hochleistungs-Teamarbeit (State of Victoria & Department of the Treasury and Finance, 2006).

5.1.8.3 Handlungsempfehlung zu Zusammenarbeit und Team

Ziel: Unterstützung bezüglich Teamentwicklung, Konfliktmanagement, Motivation und Zusammenarbeit im Team gewährleisten

Empfehlung: Workshops, bei welchen die Teamentwicklung, das Konfliktmanagement, die Motivationsmöglichkeiten und allgemein die Zusammenarbeit im Team thematisiert werden, sind anzubieten. Die Umsetzung der in den Workshops erlangten Erkenntnisse können dann durch den Coach begleitet werden und daraus lässt sich allenfalls wiederum Schulungsbedarf ableiten für weitere Workshops.

Aus den Interviews und der Literatur (Bohinc, 2012) geht hervor, dass es sinnvoll ist, Teamregeln für die Zusammenarbeit und das Verhalten zu Beginn der Teamarbeit zu entwickeln und festzuhalten.

Der Empfehlung von Rauen (Rauen, 2005) folgend sollen die Stärken und Schwächen der Teilnehmenden von dem Coach erfasst werden, um daraus den Trainingsbedarf individuell abzuleiten. In diesem Zusammenhang werden ebenfalls die Themen erfasst, für die beim gesamten Team Trainingsbedarf besteht.

Bezüglich des Wunschs nach Konfliktmanagement-Ausbildung macht es sicherlich Sinn, dass die Teilnehmenden beispielsweise die neun Stufen der Konflikteskalation von Glasl (Glasl, 2013) kennen und Situationen, welche sie erlebt haben oder aktuell erleben, mithilfe des Coach reflektieren. So kann das Modell verinnerlicht werden und es werden Copingstrategien für zukünftige Ereignisse geschaffen. Gemäss Gregor-Rauschtenberger und Hansel (2001) stellen Projektsituationen eine

besonders konfliktträchtige Gegebenheit dar und das Coaching bietet sich hier besonders an.

5.2 Zusammenfassung und Beantwortung der Fragestellung

Die Fragestellung der Masterthesis lautet wie folgt: „Wie können Führungskräfte in der Projektallianz bestmöglich durch Coaching unterstützt werden?“ Tabelle 3 gibt einen zusammenfassenden Überblick der Handlungsempfehlungen aus Kapitel 5.1.

Tabelle 3

Übersicht Handlungsempfehlungen

| Thema | Handlungsempfehlung |
|--|--|
| Komplexe Projekte | Bei der Ausschreibung auf die Anforderungen der Projektleitungen und Teammitglieder aufmerksam zu machen. Es werden neben Hard Skills auch ausgeprägte Soft Skills benötigt. Dabei soll der Auswahlprozess durch einen Coach begleitet werden. |
| Führungskräftecoaching | Es soll ein Führungskräftecoaching bezüglich psychosozialer Themen von einem externen Coach angeboten werden. Die anderen Themen sind durch das Kompetenzzentrum Projektallianz abgedeckt. |
| Führungskräfteweiterbildung | Durch Workshops sollen auf die Bedürfnisse der Beteiligten abgestimmte Führungskräfteweiterbildungen angeboten werden. |
| Kommunikationsschulung | Für alle Beteiligten (Führungskräfte und Teammitglieder) sollen Kommunikationsschulungen angeboten werden. |
| Kultur der Projektallianz | Die Besonderheiten und Philosophie der Projektallianz sollen durch Vorträge, Workshops und Events bekannt und erlebbar gemacht werden. |
| Projektmanagement- und Arbeitstechnikaufrischung | Allen Beteiligten sollen Weiterbildungen bzw. Workshops offenstehen, um ihre Arbeitstechnik und Kenntnisse im Projektmanagement aufzufrischen. Die konkreten Bedürfnisse sollen vorab erhoben werden; einige Bedürfnisse wurden in den Interviews genannt. |
| Rund ums Führungskräftecoaching | Die Anforderungen an den Coach und die Rahmenbedingungen für das Führungskräftecoaching sollen festgelegt werden. |
| Zusammenarbeit und Team | Durch Workshops und Begleitung durch den Coach sollen für alle Beteiligten die Zusammenarbeit und Teamentwicklung gefördert werden. |

6 Kritische Würdigung und Implikationen für Wissenschaft und Praxis

6.1 Kritische Würdigung

6.1.1 Methode

Zu Beginn der Arbeit, beim Erarbeiten des Exposés, war die Idee, dass Fokusgruppen für die Erhebung durchgeführt werden sollen. Fokusgruppen sind gemäss Baur und Blasius (2014) besonders gut geeignet, um Diskussionen herbeizuführen und Gruppenmeinungen zu erfassen. Leider konnten seitens der Praxispartner keine Fokusgruppen durchgeführt werden, da das Projekt Projektallianz seitens der GL-I (vgl. Kapitel 1) sistiert wurde. In Absprache mit dem Praxispartner und Geri Thomann, der Betreuer dieser Masterarbeit, wurden anstelle der Fokusgruppen (Einzel-)Experteninterviews durchgeführt. Da Wissen und Rat für die Beantwortung der Fragestellung „Wie können Führungskräfte in der Projektallianz bestmöglich durch Coaching unterstützt werden?“ abgerufen werden sollten, eignet sich das Experteninterview sehr gut (Helfferich, 2014). Um die Ergebnisse mit den Interviewten zu diskutieren (Mayring, 2015) und so zu differenzierten Ergebnissen zu gelangen, wäre als anschliessende Methode eine Fokusgruppe sicherlich hilfreich.

6.1.2 Stichprobe

Kritisiert werden kann die Stichprobe dahingehend, dass es sich bei den Nutzniessenden und dem Kompetenzzentrum Projektallianz beinahe ausschliesslich um SBB-Mitarbeitende oder ehemals SBB-Mitarbeitende handelt. Alle interviewten Personen aus der Gruppe Nutzniessende und Kompetenzzentrum Projektallianz sind ausserdem persönlich mit dem Autor der vorliegenden Masterthesis bekannt.

Wird die Stichprobe bezüglich der Coaches betrachtet, ist zu kritisieren, dass es sich um eine relativ kleine Stichprobe (n=3) handelt.

Allenfalls müssten die Experteninterviews unter Bezugnahme auf weitere Befragungen bzw. Erhebungen validiert werden. Dabei sollte der Fokus auf weitere potentielle Nutzniessenden und hinsichtlich der Coaches auf eine grössere Stichprobe gelegt werden.

In einem weiteren Schritt könnte die Stichprobe auf benachbarte Sprachregionen ausgedehnt werden, um die Ergebnisse breiter abzustützen.

6.1.3 Gütekriterium Objektivität

Gemäss Flick (2014); Krebs und Menold (2014) und Mayring (2015) ist die Intra- und Intercoder-Übereinstimmung das zentrale Gütekriterium für Inhaltsanalysen.

Dem Gütekriterium Objektivität in Bezug auf die Intercoder-Übereinstimmung (Krebs & Menold, 2014; Mayring & Fenzl, 2014) wird nicht entsprochen, da es sich bei der vorliegenden Masterthesis um eine Einzelarbeit handelt. Um der Objektivität in Bezug auf die Intercoder-Übereinstimmung zu entsprechen, müssten die Interviews und die Dokumentenanalyse mindestens von einer weiteren Person kodiert bzw. durchgegangen werden. Die allfälligen Unterschiede würden anschliessend diskutiert und bereinigt werden müssen. Für Mayring und Fenzl (2014) reicht dazu für die qualitative Inhaltsanalyse bereits eine ausschnittweise Überprüfung.

Eine Intracoder-Übereinstimmung von Kappa 0.86 ist sehr hoch und vermutlich auf zwei Faktoren zurückzuführen. Erstens wurde Cohens Kappa als Reliabilitäts-Koeffizient angewandt, welcher für die Übereinstimmung der Kodierungen zwischen zwei verschiedenen Kodierenden gedacht ist. Zweitens kann die kurze Zeitspanne von zwei Wochen dazu geführt haben, dass dieses hohe Kappa erreicht wurde.

6.2 Implikationen für Wissenschaft und Praxis

Die empirisch erhobenen Daten haben die Bedürfnisse von Führungskräften bezüglich Unterstützung aufgezeigt. Diese decken sich mit den in der Literatur ausfindig gemachten Bedürfnissen. Allerdings ist anzumerken, dass in den Interviews teilweise sehr konkrete Bedürfnisse geäussert wurden, während es sich in der Literatur eher um eine Zusammenfassung von Bedürfnissen handelt.

Das Thema der Projektallianz ist in der Literatur relativ gut dokumentiert (z.B. Hutchinson & Gallagher, 2003; Lahdenperä, 2009; Ross, 2003; Schlabach, 2013; Sendt, 2003; State of Victoria & Department of the Treasury and Finance, 2006; Walker, T. D. H. et al., 2013; Wood et al., 2009). Der Fokus der vorliegenden Masterthesis ist, was die Unterstützung von Führungskräften in psychosozialen Themen anbelangt, noch wenig erforscht. Die Resultate der vorliegenden Masterthesis können allenfalls dazu beitragen, dass andere Forschende in diesem Bereich weitere Forschungen betreiben können.

Für die Praxis konnten konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Diese vermögen dazu beizutragen, dass Coaches oder Führungskräfte in ihrer Arbeit unterstützt werden können – nicht nur im Zusammenhang mit komplexen Projekten, sondern ganz allgemein im Berufsalltag.

Konkret erhofft sich der Autor der vorliegenden Masterthesis, dass sich die Handlungsempfehlungen für ein Pilotprojekt mit dem Projektallianzmodell bewähren werden.

6.3 Ausblick

Um die Handlungsempfehlungen konkret umzusetzen, wäre der nächste Schritt, ein Schulungskonzept nach andragogischen Prinzipien zu erstellen und die Planung der entsprechenden Workshops bzw. Schulungseinheiten anzugehen.

Bezüglich Coaching in psychosozialen Themen müsste die Stellenbeschreibung für die Ausschreibung eines Coachings angegangen werden. Die Handlungsempfehlung zu ‚Rund ums Führungskräftecoaching‘ (vgl. Kapitel 5.1.7) liefert dazu bereits einige Inputs.

Sollten die Handlungsempfehlungen umgesetzt werden können, gälte es, diese Umsetzung zu evaluieren und daraus wiederum Handlungsempfehlungen abzuleiten. In diesem Zusammenhang könnten auch die wirtschaftlichen Aspekte erhoben bzw. berücksichtigt werden.

Im Zusammenhang mit der Forschung liessen die gewonnenen Erkenntnisse sich mithilfe weiterer Erhebungen bzw. Befragungen verifizieren und breiter abstützen. Dabei sind insbesondere die in Kapitel 6.1.2 thematisierten Punkte bezüglich der Stichprobe zu beachten.

Weiter könnte die Forschung auch bei den erhobenen Rohdaten ansetzen. Sowohl die Dokumentenanalyse als auch die Kodierung der Interview-Transkripte wurde nur von einer Person vorgenommen und bedarf weiterer Bearbeitung, um dem Gütekriterium Objektivität mehr zu entsprechen.

7 Literaturverzeichnis

Alliancing Association of Australasia (AAA). (2008). *Case Study TrackStar Alliance*.

Developed and produced for the Alliancing Association of Australasia.

Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.). (2014). *Handbuch Methoden der empirischen*

Sozialforschung (Handbuch). Wiesbaden: Springer VS.

Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung (BSO). (2009,

März). Beratungsformate. Zugriff am 21.05.2018. Verfügbar unter:

https://bso.ch/fileadmin/user_upload/04_Publikationen/

[Dokumente Broschueren/Beratungsformate.pdf](https://bso.ch/fileadmin/user_upload/04_Publikationen/Dokumente_Broschueren/Beratungsformate.pdf)

Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten: eine*

praxisorientierte Einführung (Qualitative Sozialforschung). Wiesbaden:

Springer VS.

Bohinc, T. (2012). *Führung im Projekt*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

doi: [10.1007/978-3-642-23149-0](https://doi.org/10.1007/978-3-642-23149-0)

Böning, U. (2005). Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-

Instruments – Eine 15-Jahres-Bilanz (Innovatives Management). In C. Rauen

(Hrsg.), *Handbuch Coaching* (3., überarb. und erw. Aufl., S. 21–54).

Göttingen: Hogrefe.

Borgert, S. (2012). *Holistisches Projektmanagement: vom Umgang mit Menschen,*

Systemen und Veränderung. Berlin: Springer Gabler.

Commonwealth of Australia, Published by Department of Infrastructure and

Transport & Department of Treasury and Finance. (2012). *Towards agreed*

expectations Tender strategies to improve Design and Construct infrastructure

delivery outcomes.

- Döring-Seipel, E. & Lantermann, E.-D. (2012). Komplexität – eine Herausforderung für Unternehmen und Führungskräfte. In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 153–171). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
doi:[10.1007/978-3-642-31052-2_9](https://doi.org/10.1007/978-3-642-31052-2_9)
- Fatzer, G. (Hrsg.). (2005). *Supervision und Beratung: ein Handbuch*. Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Flick, U. (2014). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 411–423). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. doi:[10.1007/978-3-531-18939-0_29](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_29)
- Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung: eine Einführung* (Rororo Rowohlts Enzyklopädie) (7. Auflage Januar 2016.). Reinbek bei Hamburg: rowohlts enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Fröhlich Luini, E., Thomann, G. & Brühwiler, H. (Hrsg.). (2004). *Supervision und Organisationsberatung im Bildungsbereich* (Aus der Praxis für die Praxis) (1. Aufl.). Bern: h.e.p. verl. ag.
- Gächter, H. P. (2015a). *Projektmanagement AEB* (4. Auflage.). Bern: hep verlag.
- Gächter, H. P. (2015b). *Projektmanagement konkret: nachschlagen, verstehen, umsetzen* (3. Aufl.). Bern: hep, der Bildungsverl.
- Gaupin, G., Knoepfel, H., Koch, G., Pannenbäcker, K., Pérez-Polo, F. & Seabury, C. (2006). *ICB: IPMA competence baseline ; Version 3.0*. (International Project Management Association, Hrsg.) (ICB Version 3.0, Juni 2006.). Nijkerk: IPMA.

Gee, R. A., Parker, C. J. & Cuttler, R. J. (2002). *Northside Storage Tunnel, Sydney: investigation, design and construction*. Sydney: 28th ITA General Assembly and World Tunnelling Congress.

Glasl, F. (2013). *Konfliktmanagement: ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater* (11., aktualisierte Auflage.). Bern: Haupt Verlag.

Gregor-Rauschtenberger, B. & Hansel, J. (2001). *Innovative Projektführung: erfolgreiches Führungsverhalten durch Supervision und Coaching* (2., überarb. Aufl.). Berlin: Springer.

de Haan, E. & Mannhardt, S. M. (2014). Wirkungsvolles Executive-Coaching – Worauf kommt es an? *Coaching Magazin*, (4), 35–39.

Hampson, K., Peters, R. & Walker, D. (2001). *CASE STUDY OF THE ACTON PENINSULA DEVELOPMENT*. No. Part A. (S. 221). Brisbane: Queensland University of Technology, School of Construction Management and Property.

Heidemann, A. (2010). *Kooperative Projektabwicklung im Bauwesen unter der Berücksichtigung von Lean-Prinzipien – Entwicklung eines Lean-Projektabwicklungssystems*. Karlsruhe: Karlsruher Instituts für Technologie.

Heintel, P. & Krainz, E. E. (2015). *Projektmanagement*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
doi:[10.1007/978-3-8349-4669-0](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4669-0)

Helfferrich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 559–574). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. doi:[10.1007/978-3-531-18939-0_39](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_39)

Hutchinson, A. & Gallagher, J. (2003). *PROJECT ALLIANCES AN OVERVIEW*. Alchimie Pty Ltd and Phillips Fox Lawyers.

- Kauffeld, S. (2010). *Nachhaltige Weiterbildung: betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern ; [Arbeitsmaterialien im Web] ... mit 26 Tabellen und 24 Checklisten*. Berlin: Springer.
- König, E. & Volmer, G. (2012). *Handbuch Systemisches Coaching: für Coaches und Führungskräfte, Berater und Trainer (Weiterbildung und Qualifikation) (2., überarb. und erw. Aufl.)*. Weinheim: Beltz.
- Krebs, D. & Menold, N. (2014). Gütekriterien quantitativer Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 425–438). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
doi:[10.1007/978-3-531-18939-0_30](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_30)
- Kriz, W. C. & Nöbauer, B. (2008). *Teamkompetenz: Konzepte, Trainingsmethoden, Praxis ; mit einer Materialsammlung zu Teamübungen, Planspielen und Reflexionstechniken ; mit 7 Tabellen (4., überarb. und erw. Aufl.)*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kromrey, H. & Strübing, J. (2009). *Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung (UTB Soziologie) (12., überarb. und erg. Aufl.)*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung (Grundlagentexte Methoden) (3., überarbeitete Auflage 2016.)*. Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S. & Stefer, C. (2008). *Qualitative Evaluation: der Einstieg in die Praxis (2., aktualisierte Aufl.)*. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.

- Künzli, H. (2005). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 12 (3), 231–243. doi:[10.1007/s11613-005-0109-3](https://doi.org/10.1007/s11613-005-0109-3)
- Künzli, H. (2009). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 16 (1), 4–18. doi:[10.1007/s11613-009-0116-x](https://doi.org/10.1007/s11613-009-0116-x)
- Kuster, J., Huber, E., Lippmann, R., Schmid, A., Schneider, E., Witschi, U. & Wüst R. (2011). *Handbuch Projektmanagement*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. doi:[10.1007/978-3-642-21243-7](https://doi.org/10.1007/978-3-642-21243-7)
- Lahdenperä, P. (2009). *Project alliance The competitive single target-cost approach*. (J. Tiainen, Übers.). Helsinki: GNA – Gemensam Nordisk Anläggningsmarknad.
- Lamnek, S. (1995). *Methoden und Techniken (Qualitative Sozialforschung) (Band 2)*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Lamnek, S. & Krell, C. (2010). *Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch (5., überarbeitete Auflage.)*. Weinheim Basel: Beltz.
- Liebold, R. & Trinczek, R. (2009). Experteninterview. In S. Kühl, P. Strodtholz & A. Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung* (S. 32–56). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH.
- Looss, W. (2006). *Unter vier Augen: Coaching für Manager (EHP-Organisation) (Korrigierte Neuausg.)*. Bergisch Gladbach: EHP Edition Humanistische Psychologie.

- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken* (Beltz-Studium) (5., überarb. und neu ausgestattete Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Auflage.). Weinheim Basel: Beltz.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken* (Pädagogik) (6., überarbeitete Auflage.). Weinheim Basel: Beltz.
- Mayring, P. & Fenzl, T. (2014). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 543–556). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. doi:[10.1007/978-3-531-18939-0_38](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_38)
- Meuser, M. & Nagel, U. (2002). ExpertInneninterviews — vielfach erprobt, wenig bedacht. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview* (S. 71–93). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. doi:[10.1007/978-3-322-93270-9_3](https://doi.org/10.1007/978-3-322-93270-9_3)
- Michaelis, B., Nohe, C. & Sonntag, K. (2012). Führungskräfteentwicklung im 21. Jahrhundert – Wo stehen wir und wo müssen (oder wollen) wir hin? In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 365–389). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. doi: [10.1007/978-3-642-31052-2_20](https://doi.org/10.1007/978-3-642-31052-2_20)
- Müller-Lindenberg, M. (2005). *Führung in zeitkritischen und komplexen Projekten: Theoriebildung am Beispiel der Softwareentwicklung* (Gabler Edition Wissenschaft) (1. Aufl.). Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.

- Niebert, K. & Gropengießer, H. (2014). Leitfadengestützte Interviews. In D. Krüger, I. Parchmann & H. Schecker (Hrsg.), *Methoden in der naturwissenschaftsdidaktischen Forschung* (S. 121–132). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. doi:[10.1007/978-3-642-37827-0_10](https://doi.org/10.1007/978-3-642-37827-0_10)
- Nitschke, M. (2016, August 15). Projektallianz. Kompetenzzentrum Projektallianz; SBB Internes Dokument.
- Nitschke, M. (2017, Juni 2). Organisationsformen. SBB Internes Dokument.
- Peters, S. (2012). Projektorganisation und Projektmanagement unter den Bedingungen zunehmender Komplexität (Sozialtheorie). In F. Böhle & S. Busch (Hrsg.), *Management von Ungewissheit: neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht* (S. 137–175). Bielefeld: transcript.
- Polzin, B. & Weigl, H. (2014). *Führung, Kommunikation und Teamentwicklung im Bauwesen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. doi:[10.1007/978-3-658-06698-7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-06698-7)
- Rauen, C. (Hrsg.). (2005). *Handbuch Coaching* (Innovatives Management) (3., überarb. und erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Rosenberg, M. B. (2016). *Gewaltfreie Kommunikation*. (I. Holler, Übers.) (12., überarbeitete und erweiterte Auflage.). Paderborn: Junfermann Verlag.
- Ross, J. (2003). *Introduction to Project Alliancing*. Sydney: Alliance Contracting Conference. Zugriff am 21.05.2018. Verfügbar unter: https://iccpm.com/sites/default/files/kcfinder/files/Alliancing_30Apr03_D_PCI.pdf
- Ross, J. (2009, Dezember 9). Project Alliancing Learning from the Australian experience. Gehalten auf der Lean in the Public Sector Conference, Karlsruhe.

- Rowlinson, S. & Cheung, F. Y. K. (2005). Success factors in an alliance contract : a case study in Australia. Gehalten auf der International Conference of AUBEA/COBRA/CIB, Brisbane: CRC for Construction Innovation, Queensland University of Technology. Zugriff am 21.05.2018. Verfügbar unter: <https://eprints.qut.edu.au/17867/>
- Sakal, M. W. (2005). Project Alliancing: A Relational Contracting Mechanism for Dynamic Projects. *Lean Construction Journal 2005*, 2 (1), 67–79.
- Salheiser, A. (2014). Natürliche Daten: Dokumente (Handbuch). In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 813–827). Wiesbaden: Springer VS.
- Schalk, M. & Landeta, J. (2017). Internal versus external executive coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10 (2), 140–156. doi:[10.1080/17521882.2017.1310120](https://doi.org/10.1080/17521882.2017.1310120)
- Schlabach, C. (2013). *Untersuchungen zum Transfer der australischen Projektabwicklungsform Project Alliancing auf den deutschen Hochbaumarkt*. Kassel [Germany: Kassel University Press. Zugriff am 7.11.2017. Verfügbar unter: <http://www.uni-kassel.de/upress/online/frei/978-3-86219-490-2.volltext.frei.pdf>
- Schulz von Thun, F., Ruppel, J., Stratmann, R. & Kurth, N. (2016). *Miteinander reden – Kommunikationspsychologie für Führungskräfte* (rororo Sachbuch) (16. Auflage, Originalausgabe.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

- Sendt, R. J. (2003). *AUDITOR-GENERAL'S REPORT PERFORMANCE AUDIT*. Sydney: The Audit Office of New South Wales. Zugriff am 21.05.2018. Verfügbar unter: http://www.audit.nsw.gov.au/ArticleDocuments/135/113_Sydney_Water_Corporation.pdf.aspx?Embed=Y
- Stampfl, G. E. (2010). *Innovationsprojekte und Heterogene Teams*. Diplomica Verlag. Zugriff am 6.11.2017. Verfügbar unter: <https://public.ebib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=594907>
- Starker, U. & Müller, J. (2016). Komplexes Problemlösen im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 1–8). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. doi:[10.1007/978-3-662-45119-9_27-1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9_27-1)
- State of Victoria & Department of the Treasury and Finance. (2006). *Project alliancing practitioners' guide*. Melbourne: Dept. of Treasury and Finance.
- Thomann, G. (2008). *Produktives Scheitern: wie Führungskräfte und Systemberaterinnen und -berater in Bildungsorganisationen Komplexität bewältigen* (1. Aufl.). Bern: hep.
- Thomann, G. (2009). Grenzmanagement in Organisationen: Einführung. In G. Thomann, B. Bucher, T. Hagmann & R. Kuhn (Hrsg.), *Grenzmanagement* (1. Aufl., S. 11–28). Bern: hep-Verl.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63 (6), 384–399. doi:[10.1037/h0022100](https://doi.org/10.1037/h0022100)
- VSS Schweizerischer Verband der Strassen- und Verkehrsfachleute (Hrsg.). (2014). Projektbündnisse könnten den langersehnten Kulturwandel in der Baubranche einläuten (STRASSE UND VERKEHR), (1–2), 19–22.

- Walker, T. D. H., Harley, J. & Mills, A. (2013). *Longitudinal Study of Performance in Large Australasian Public Sector Infrastructure Alliances 2008-2013*. Melbourne: RMIT University, Centre for Integrated Project Solutions.
- Wastian, M., Braumandl, I. & Weisweiler, S. (2012). Führung in Projekten – eine prozessorientierte Zukunftsperspektive. In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 75–102). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
doi: [10.1007/978-3-642-31052-2_5](https://doi.org/10.1007/978-3-642-31052-2_5)
- Weihrauch, L., Kugler, S., Mausz, I. & Frey, D. (2017). Führungskoaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 1–9). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
doi: [10.1007/978-3-662-45119-9_17-1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9_17-1)
- West, M. A. (2012). *Effective teamwork: practical lessons from organizational research* (3rd ed.). Malden, Ma: BPS Blackwell.
- Wood, P., Duffield, C., Clark, D., Clifton, C., Malouf, J., Trueman, P., Willmott, J., Xu, M., Young, D. (2009). *In pursuit of additional value: a benchmarking study into alliancing in the Australian Public Sector*. (University of Melbourne & Evans & Peck, Hrsg.). East Melbourne, Vic.: Dept. of Treasury and Finance. Zugriff am 21.05.2018. Verfügbar unter: http://infrastructureaustralia.gov.au/policy-publications/publications/files/PC_Submission_Attachment_L.pdf
- Wunderer, R. (2011). *Führung und Zusammenarbeit: eine unternehmerische Führungslehre* (9., neu bearb. Aufl.). Köln: Luchterhand.
- Zichel, B. (2013). WERT SCHAFFEN STATT CLAIMS MANAGEN (Komposition und Raum). *Tec21*, (33–34), 29.
- Zichel, B. (2015). *Das Projektbündnis – Kooperation statt Konfrontation*. Freiburg.

8 Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Projektallianzen im jeweiligen Marktsegment. | 15 |
| Abbildung 2: Zusammenarbeit in der Projektallianz..... | 17 |
| Abbildung 3: Starre Rollen..... | 18 |
| Abbildung 4: Vergütungssystem mit den drei Stufen | 19 |
| Abbildung 5: Bonus/Malus | 20 |
| Abbildung 6: Organisation der Projektallianz | 21 |
| Abbildung 7: Organisation der Projektallianz und "betroffene" | 23 |
| Abbildung 8: Ablauf Projektallianz | 24 |
| Abbildung 9: Projektmanagement..... | 26 |
| Abbildung 10: Untersuchungsdesign | 43 |
| Abbildung 11: Ablauf der Codierung und Aufbereitung für die Auswertung | 52 |
| Abbildung 12: Kategorie und Codes | 53 |
| Abbildung 13: Code-Matrix-Browser Übersicht der vergebenen Codes | 56 |
| Abbildung 14: Drei Gruppen (Sets)..... | 56 |

9 Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tabelle 1 Angepasste Frage..... | 48 |
| Tabelle 2 Reliabilitäts-Koeffizient Kappa | 55 |
| Tabelle 3 Übersicht Handlungsempfehlungen | 85 |

10 Danksagung

Ich bedanke mich ganz herzlich beim Projektpartner SBB, Division Infrastruktur, Projekte für die sehr angenehme Zusammenarbeit. Im Speziellen gilt mein Dank Michael Nitschke dem Leiter Kompetenzzentrum Projektallianz, welcher mir jeder Zeit seine volle, kompetente und fachliche Unterstützung geboten hat, um diese Masterarbeit zu realisieren.

Ein weiterer, herzlicher Dank geht an meinen Betreuer, Herrn Prof. Dr. Geri Thomann, für seine engagierte und ausgezeichnete angenehme Betreuung. Er stand mir dabei mit sehr guten Ideen, Rat und Gedankenanstössen zur Seite.

Danken will ich auch all meinen Interview-Partnern welche mir aufgeschlossen ihre Zeit und Erfahrungen zur Verfügung gestellt haben.

Vielen Dank auch an meine Eltern, Schwiegereltern und Freunde, die mich logistisch, moralisch, mit guten Ideen und kritischen Fragen unterstützt haben.

Last but not least gilt meiner lieben Frau Rahel und meinen beiden Töchtern Emelie und Valentina ein ganz grosses, herzliches Merci für das entgegengebrachte Verständnis, die moralische Unterstützung und die Aufheiterungen während meines Studiums und insbesondere während dieser Masterthesis.

12 Anhang

Auf den nachfolgenden Seiten befinden sich die Dokumente, auf welche in der Masterthesis darauf verwiesen wird. Dokumente, die während deren Entstehung erarbeitet wurden, sind ebenfalls abgelegt.

Zu beachten gilt es, dass die Interview Transkripte als vertraulich eingestuft wurden. Sollten diese für weitere Forschung benötigt werden, kann der Autor der vorliegenden Masterthesis kontaktiert werden.

Die Dokumente sind alphabetisch geordnet:

12.1 Inhaltsverzeichnis Anhang

| | |
|---|-----|
| Anhang A: Beiblätter Interview | 103 |
| Anhang A1: die Projektallianz | 103 |
| Anhang A2: Organisation Projektallianz | 105 |
| Anhang B: Interview Begrüssungsscheckliste | 106 |
| Anhang C: Interview Fragen; literarische Überlegungen | 108 |
| Anhang D: Interview Leitfäden..... | 109 |
| Anhang D1: Interviewleitfaden Beratende Coaches..... | 109 |
| Anhang D2: Interviewleitfaden Nutzniessende..... | 113 |
| Anhang D3: Interviewleitfaden Kompetenzzentrum Projektallianz | 117 |
| Anhang E: Interview Transkripte (vertraulich) auf CD..... | 122 |
| Anhang F: Kategoriensystem mit Ankerbeispielen | 123 |
| Anhang G: Übersicht Dokumentenanalyse..... | 133 |
| Anhang H: Übersicht Interviewfragen | 137 |

Anhang A: Beiblätter Interview

Anhang A1: die Projektallianz

Masterthesis Tobias Adrian Merz:
Wie Führungskräfte in komplexen Projekten durch Coaching unterstützt werden können

Die Projektallianz

(aus Wikipedia) aus dem französischen *alliance*: Bündnis

Bis anhin sind starre Rollen Usus:

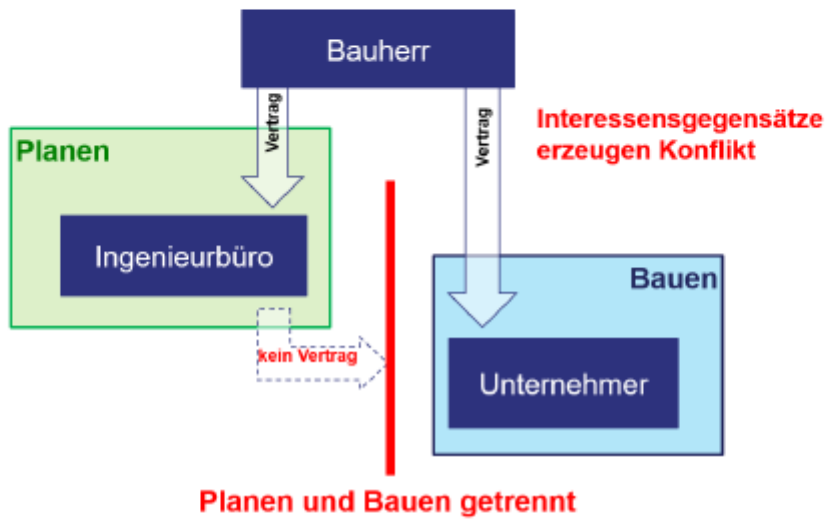


Abbildung 1: Starre Rollen

Die Projektallianz:

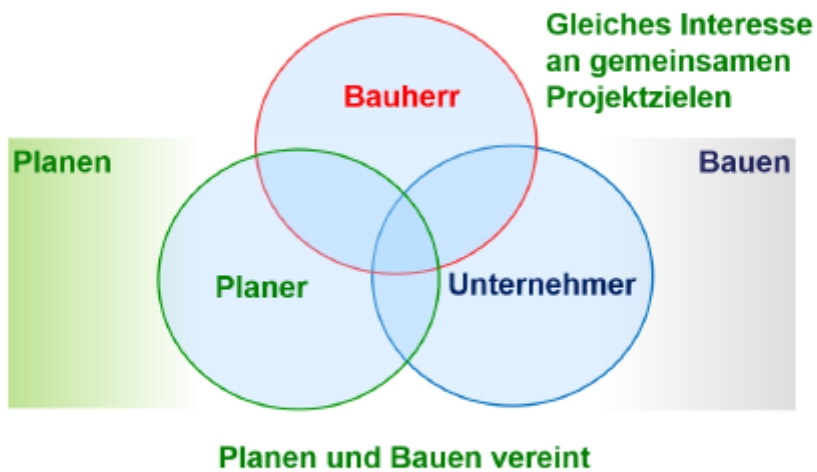


Abbildung 2: Die Projektallianz

Masterthesis Tobias Adrian Merz:
Wie Führungskräfte in komplexen Projekten durch Coaching unterstützt werden können

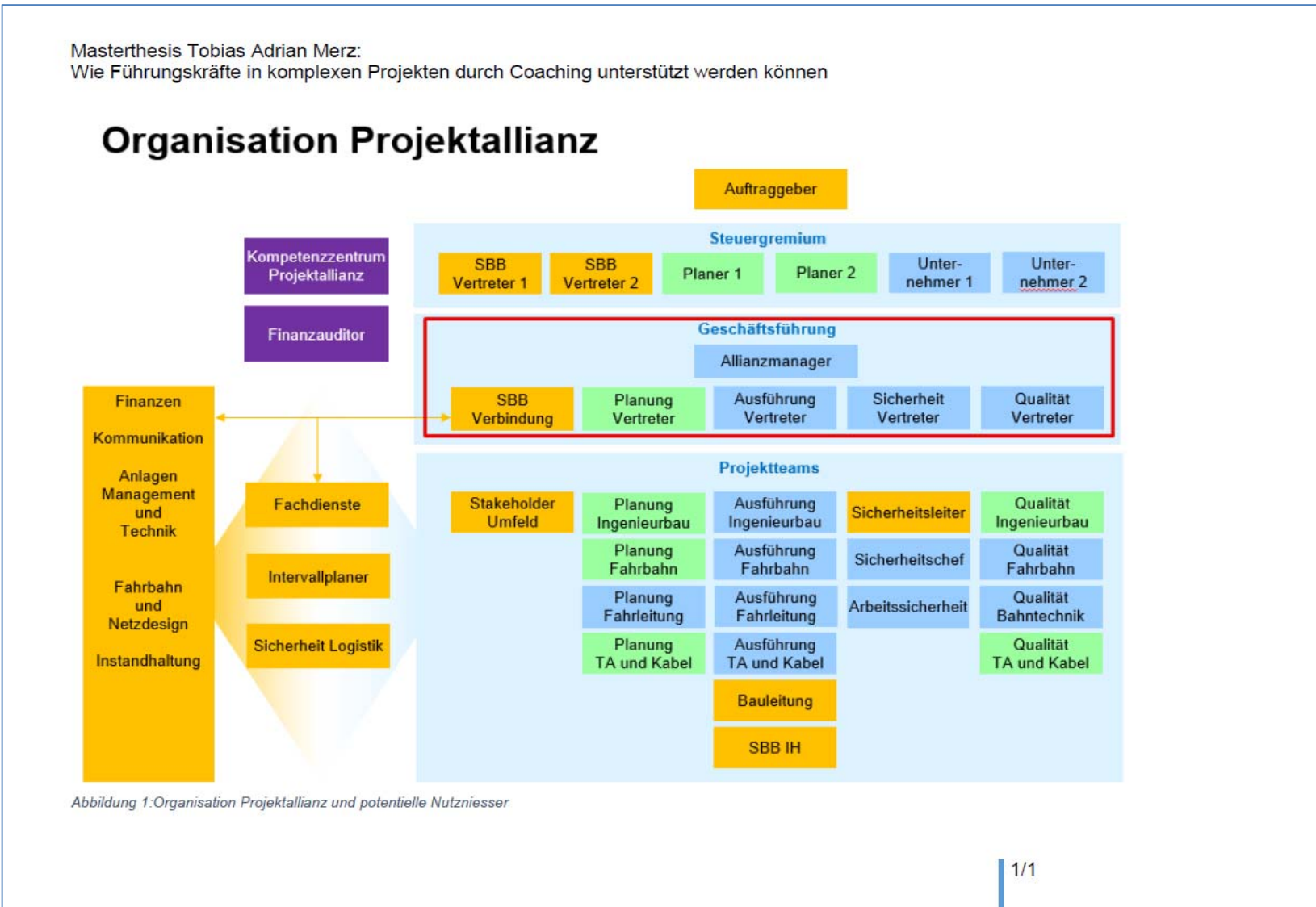
Das Projektallianzmodell:

- Bauherr, Planer und Unternehmer schliessen sich mit der Projektallianz in einer **einfachen Gesellschaft** zusammen.
- Die Projektallianz **realisiert gemeinsam** das Projekt mit dem **bestmöglichen Ergebnis**.
- Die **Zielsetzungen** aller Partner sind **identisch**, da die **kommerziellen Interessen** unmittelbar miteinander **verknüpft** werden

Grundprinzipien der Projektallianz

- Gleichrangigkeit
- Einstimmigkeitsprinzip, gemeinsame Entscheidungen, gemeinsame Verantwortung
- keine Schuldzuweisungen, partnerschaftliche Problemlösung (no blame-culture)
- Verzicht auf gerichtliche Konfliktlösung (no dispute-culture)
- best for project-Entscheidungen
- Offenheit, Ehrlichkeit & Vertrauen
- direkte Kommunikation
- alle gewinnen oder verlieren gemeinsam (share pain and gain)
- Transparenz betr. Fakten, Zahlen und Transaktionen (open-book-Prinzip)

Anhang A2: Organisation der Projektallianz



Anhang B: Interview Begrüssungscheckliste

Masterthesis Tobias Adrian Merz:
Wie Führungskräfte in komplexen Projekten durch Coaching unterstützt werden können

Interview Begrüssungscheckliste

Begrüssen, erklären um was es geht:

Herzlich Willkommen zum Experteninterview im Rahmen meiner Masterarbeit. Das Ziel meiner Arbeit ist die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen, wie die Führungskräfte in der Projektallianz oder anderen komplexen Projekten durch Coaching unterstützt werden können.

In diesem Zusammenhang werde ich insgesamt 13 Experteninterviews durchführen;

- mit Beratenden/Coaches, welche Führungskräfte in einem heterogenen Projektumfeld begleiten/coachen;
- mit Schlüsselpersonen des Kompetenzzentrums Projektallianz und zum Schluss noch mit
- potentiellen Nutzniessenden der Handlungsempfehlungen → Planende/ Ausführende in einer heterogenen Projektorganisation.

Das Ziel dieses Interviews ist es, Ihre Persönliche Erfahrung und Meinung abzuholen. Ihre Aussagen werden streng vertraulich behandelt und nur in anonymisierter Form in meine Masterarbeit einfließen. So kann aus Ihren Aussagen nicht auf Sie geschlossen werden.

Vielen Dank, dass Sie sich ca. 1 Stunde dafür Zeit nehmen.

Vorstellen

Zurzeit bin ich im 6. Semester im Master in angewandter Psychologie an der FHNW in Olten. Die Masterarbeit ist meine Abschlussarbeit. Ich habe einen technischen Hintergrund und habe bereits im Kompetenzzentrum Projektallianz mitgearbeitet als ich bei den SBB tätig war.

Ablauf des Interviews

- Zu Beginn werde ich Ihnen einige Fragen zu Ihrer Person stellen um Ihren beruflichen Hintergrund besser zu verstehen.
- Einführung ins Thema
- Anschliessend werde ich Ihnen mittels sogenanntem Halbstandardisiertem Fragebogen Fragen stellen. Halbstandardisiert bedeutet, dass ich einen Leitfaden zur Verfügung habe, die Abfolge der Fragen jedoch nicht vollkommen verbindlich ist. So kann ich auf Aspekte, die für Sie von hoher Relevanz sind, vertieft/besonders eingehen.
- Sollten Sie Fragen haben, fragen Sie bitte jederzeit ungeniert nach.
- Ich werde das Interview aufnehmen, wenn Sie nichts dagegen haben; die Audioaufnahme werde ich anschliessend in Text umwandeln (transkribieren) um die Interviews besser auswerten zu können. **Sind sie damit einverstanden?** Wie bereits erwähnt, werde ich die Aussagen nur Anonymisiert verwenden.

Masterthesis Tobias Adrian Merz:
Wie Führungskräfte in komplexen Projekten durch Coaching unterstützt werden können

- haben Sie Fragen zum Vorgehen?
- Start Demografische Daten und Erklärung Projektallianz
- Aufnahmegerät einschalten.
- Start Interview.

Anhang C: Interview Fragen; literarische Überlegungen

| ich will wissen, wie könnten Führungskräfte (Projektleitende) bestmöglich durch Coaching unterstützt werden? | | | | |
|--|--|--|-------------------------|------------------|
| Thema | Input | Literatur | Fragegruppe | Frage- nummer |
| Einstieg | Was für Kompetenzen muss ein Projektleiter aus Ihrer Sicht mitbringen um in einem komplexen Projekt, wie die PAL die PL machen zu können? | Bohinc, T. (2012). <i>Führung im Projekt</i> . Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. doi:10.1007/978-3-642-23149-0 | Einstieg | 1 |
| erfahrung | Was ist für Sie der Unterschied zwischen komplexen und "einfachen" Projekten? | Bohinc, T. (2012). <i>Führung im Projekt</i> . Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. doi:10.1007/978-3-642-23149-0 | Erfahrungen | 2 |
| erfahrung | Wie gehen Sie mit dem Wechsel zwischen "einfachen" und komplexen Projekten um? | Sakal, M. W. (2005). Project Alliancing: A Relational Contracting Mechanism for Dynamic Projects. <i>Lean Construction Journal</i> 2005, 2 (1), 67–79. | Erfahrungen | 3 |
| erfahrung | Wo sehen Sie Ihre (persönlichen) Haupt-Herausforderungen als PL in komplexen Projekten? | Riedel, J. (2003). <i>Coaching für Führungskräfte: Erklärungsmodell und Fallstudien</i> (Wirtschaftswissenschaft) (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien. | Erfahrungen | 4 |
| erfahrung | Gibt es eine Situation in welcher Sie überfordert waren? Wenn ja, in welcher Situationen(n)?; Wie haben Sie das gelöst; was würden Sie anders machen?; könnte/konnte Ihnen jemand externes helfen? | Gregor-Rauschtenberger, B. & Hansel, J. (2001). <i>Innovative Projektführung: erfolgreiches Führungsverhalten durch Supervision und Coaching</i> (2., überarb. Aufl.). Berlin: Springer. | Komplexität | 5 |
| komplex | Wie führen Sie als PL in einem komplexen Projekt anders als in einem "einfachen"? | Döring-Seipel, E. & Lantermann, E.-D. (2012). Komplexität – eine Herausforderung für Unternehmen und Führungskräfte. In S. Grote (Hrsg.), <i>Die Zukunft der Führung</i> (S. 153–171). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. doi:10.1007/978-3-642-31052-2_9 | Komplexität | 6 |
| reflexion | Was ist für Sie Führungserfolg? | Müller-Lindenberg, M. (2005). <i>Führung in zeitkritischen und komplexen Projekten: Theoriebildung am Beispiel der Softwareentwicklung</i> (Gabler Edition Wissenschaft) (1. Aufl.). Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. | Projektleiter | 7 |
| reflexion | Wie entwickeln/reflektieren Sie sich als PL weiter? | Bohinc, T. (2012). <i>Führung im Projekt</i> . Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. doi:10.1007/978-3-642-23149-1 | Projektleiter | 8 |
| reflexion | Wie setzen Sie sich als PL durch? Sie haben ja keine hierarchische Vorgesetztenstellung? | Gregor-Rauschtenberger, B. & Hansel, J. (2001). <i>Innovative Projektführung: erfolgreiches Führungsverhalten durch Supervision und Coaching</i> (2., überarb. Aufl.). Berlin: Springer. | Projektleiter | 9 |
| reflexion | Wie gehen Sie vor wenn Sie nicht weiter kommen? | Riedel, J. (2003). <i>Coaching für Führungskräfte: Erklärungsmodell und Fallstudien</i> (Wirtschaftswissenschaft) (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien. | Projektleiter | 10 |
| reflexion | Als PL; wo sehen Ihre Projektmitarbeitenden Ihre schwächen/Stärken? | Bohinc, T. (2012). <i>Führung im Projekt</i> . Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. doi:10.1007/978-3-642-23149-1 | Projektleiter | 11 |
| Bedarf | Gibt es Schulungen, die Sie als PL besucht haben/besuchen möchten? Hat Ihnen etwas gefehlt, als Sie als PL angefangen haben/fehlt Ihnen heute noch etwas? | Müller-Lindenberg, M. (2005). <i>Führung in zeitkritischen und komplexen Projekten: Theoriebildung am Beispiel der Softwareentwicklung</i> (Gabler Edition Wissenschaft) (1. Aufl.). Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. | Bedarf an Unterstützung | 12 |
| Bedarf | Wenn Sie nicht weiterkommen, ein Problem haben; Wo (bei wem) holen Sie sich Unterstützung? | Gregor-Rauschtenberger, B. & Hansel, J. (2001). <i>Innovative Projektführung: erfolgreiches Führungsverhalten durch Supervision und Coaching</i> (2., überarb. Aufl.). Berlin: Springer. | Bedarf an Unterstützung | 13 |
| Bedarf | Was haben sie für einen Bedarf an Unterstützung? Wo sehen Sie Bedarf bei anderen PL-KollegInnen? | Riedel, J. (2003). <i>Coaching für Führungskräfte: Erklärungsmodell und Fallstudien</i> (Wirtschaftswissenschaft) (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien. | Bedarf an Unterstützung | 14 |
| Bedarf | In welchen Themenfeldern? | Riedel, J. (2003). <i>Coaching für Führungskräfte: Erklärungsmodell und Fallstudien</i> (Wirtschaftswissenschaft) (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien. | Bedarf an Unterstützung | 15 |
| Coaching | Was halten Sie von PL-Coaching? | Wastian, M., Braumandl, I. & Weisweiler, S. (2012). Führung in Projekten – eine prozessorientierte Zukunftsperspektive. In S. Grote (Hrsg.), <i>Die Zukunft der Führung</i> (S. 75–102). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. doi:10.1007/978-3-642-31052-2_5 | Führungscoaching | 16 |
| Coaching | Welche Themen würden Sie (persönlich) mit einem Coach besprechen? | Bentner, A. & Krenzlin, M. (Hrsg.). (2008). <i>Erfolgsfaktor Intuition: systemisches Coaching von Führungskräften ; mit einer Tabelle</i> . Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. | Führungscoaching | 17 |
| Coaching | Fällt Ihnen eine typische Situation ein, bei welcher Sie sich durch coaching Hilfe erhoffen? Oder bereits Hilfe erfahren haben? | König, E. & Volmer, G. (2012). <i>Handbuch Systemisches Coaching: für Coaches und Führungskräfte, Berater und Trainer</i> (Weiterbildung und Qualifikation) (2., überarb. und erw. Aufl.). Weinheim: Beltz. | Führungscoaching | 18 |
| Coaching | Haben Sie sich bereits einmal durch einen/eine Coach beraten lassen? Wenn ja; um was ging es? Wenn nein; warum nicht? | Riedel, J. (2003). <i>Coaching für Führungskräfte: Erklärungsmodell und Fallstudien</i> (Wirtschaftswissenschaft) (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien. | Führungscoaching | 19 |
| Coaching | Wie kann/könnte Sie ein Coach unterstützen | Michaelis, B., Nohe, C. & Sonntag, K. (2012). Führungskräfteentwicklung im 21. Jahrhundert – Wo stehen wir und wo müssen (oder wollen) wir hin? In S. Grote (Hrsg.), <i>Die Zukunft der Führung</i> (S. 365–389). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. doi:10.1007/978-3-642-31052-2_20 | Führungscoaching | 20 |
| Coaching | Was wollen/möchten Sie durch coaching verändert haben? | König, E. & Volmer, G. (2012). <i>Handbuch Systemisches Coaching: für Coaches und Führungskräfte, Berater und Trainer</i> (Weiterbildung und Qualifikation) (2., überarb. und erw. Aufl.). Weinheim: Beltz. | Führungscoaching | 21 |
| Coaching | Was muss ein Coach mitbringen, damit er/sie zusammen mit Ihnen erfolgreich ist? | de Haan, E. & Mannhardt, S. M. (2014). Wirkungsvolles Executive-Coaching – Worauf kommt es an? <i>Coaching Magazin</i> , (4), 35–39. | Führungscoaching | 22 |
| Coaching | Welche Faktoren sind entscheidend für ein gutes Coaching? | de Haan, E. & Mannhardt, S. M. (2014). Wirkungsvolles Executive-Coaching – Worauf kommt es an? <i>Coaching Magazin</i> , (4), 35–39. | Führungscoaching | 23 |
| schluss | Haben Sie noch Anmerkungen zum Interview? Oder möchten Sie noch etwas herausstreichen, vertiefen? | | Abschluss | 24 |

Anhang D: Interview Leitfäden

Anhang D1: Interviewleitfaden Beratende Coaches

Masterthesis Tobias Adrian Merz:
Wie Führungskräfte in komplexen Projekten durch Coaching unterstützt werden können

Interviewleitfaden Beratende/Coaches

Bezeichnung Interview: _____

Interviewpartner ist: Beratende/Coaches

Ort, Datum und Startzeit: _____

Demografische Daten:

Firma: _____

Tätigkeit: Beratende/Coaches

Bemerkungen/Notizen: _____

Berufserfahrung im
obengenannten

Tätigkeitsfeld: _____

Beruflicher Hintergrund
(kurz): _____

Ausbildung (höchste)

- Lehre + Weiterbildung
- Eidg. Abschluss (HF)
- Konsekutives Studium:

_____ Weiterbildungsstudium (CAS, MAS, etc):

Alter in Jahren _____

Masterthesis Tobias Adrian Merz:

Wie Führungskräfte in komplexen Projekten durch Coaching unterstützt werden können

Einführung:

Es geht um Führungskräftecoaching bei heterogener Führung in Projekten. Wie können Führungskräfte in der Projektallianz bestmöglich durch Coaching unterstützt werden? Das Ziel ist es Handlungsempfehlungen zu erschliessen, wie die Führungskräfte in der Projektallianz durch Coaching unterstützt werden können. Die Projektallianz dient dabei Beispielhaft als komplexe Projektorganisation.

[Erklären, falls unbekannt, ansonsten weiter mit nächster Seite]

Die Projektallianz:

(Wikipedia) aus dem französischen *alliance*: Bündnis

Ein Bündnis, ist ein vertraglich geregeltes Verhältnis zwischen gleichberechtigten Partnern zur Erreichung eines bestimmten gemeinsamen Ziels. Bündnisse können von natürlichen oder juristischen Personen untereinander eingegangen werden und zeitlich befristet sein.

[Separates Blatt "Projektallianz" abgeben]

[Vorderseite:]

Bis anhin sind starre Rollen Usus:



Abbildung 1: Starre Rollen

Projektallianz:



Abbildung 2: die Projektallianz

[Rückseite:]

Das Projektallianzmodell:

- Bauherr, Planer und Unternehmer schliessen sich mit der Projekt-allianz in einer **einfachen Gesellschaft** zusammen.
- Die Projektallianz realisiert **gemeinsam** das Projekt mit dem **bestmöglichen Ergebnis**.
- Die **Zielsetzungen** aller Partner sind **identisch**, da die **kommerziellen Interessen** unmittelbar miteinander **verknüpft** werden

Grundprinzipien der Projektallianz

- Gleichrangigkeit
- Einstimmigkeitsprinzip, **gemeinsame Entscheidungen**, **gemeinsame Verantwortung**
- keine Schuldzuweisungen, partnerschaftliche Problemlösung (**no blame-culture**)
- Verzicht auf gerichtliche **Konfliktlösung** (**no dispute-culture**)
- **best for project-Entscheidungen**
- **Offenheit, Ehrlichkeit & Vertrauen**
- **direkte Kommunikation**
- alle gewinnen oder verlieren **gemeinsam (share pain and gain)**
- **Transparenz** betr. Fakten, Zahlen und Transaktionen (**open-book-Prinzip**)

Masterthesis Tobias Adrian Merz:
Wie Führungskräfte in komplexen Projekten durch Coaching unterstützt werden können

Warm-up:

[Separates Blatt "Organisation Projektallianz" abgeben]



Abbildung 3: Organisation Projektallianz und potentielle Nutzniesser

In dieser Grafik sehen Sie die Organisation der Projektallianz und rot umrahmt die Führungskräfte welche durch das Konzept gecoacht/unterstützt werden sollen.

Fragen:

Nachfolgend stelle ich Ihnen/Dir einige Fragen, ich bitte Sie/Dich diese ehrlich zu beantworten, es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Mir geht es um Ihre/Deine subjektive Meinung und Erfahrung, bitte begründen/erläutern Sie/Du die Antworten jeweils. **[Nachfragen, falls nicht begründet]**

Wie bereits erwähnt, all Ihre/Deine Angaben werde ich nur in anonymisierter Form verwenden.

[Aufnahmegerät einschalten]

Einstieg

1. Was für Kompetenzen muss ein Projektleiter aus Ihrer Sicht mitbringen um in einem komplexen Projekt, wie die PAL die PL machen zu können?

Erfahrungen

2. Was ist für Sie der Unterschied zwischen komplexen und "einfachen" Projekten?
3. Wie sollte ein PL mit dem Wechsel zwischen "einfachen" und komplexen Projekten umgehen?
4. Gibt es eine Situation in welcher Sie einen überforderten PL erlebt haben? Wenn ja, in welcher Situationen(n)?; Wie hat er das gelöst; was würden Sie anders machen?; könnte/konnte ihm jemand externes helfen?

Komplexität

5. Wo sehen Sie die Haupt-Herausforderungen als PL in komplexen Projekten?
6. Wie sollte ein PL in einem komplexen Projekt anders als in einem "einfachen" führen?

Masterthesis Tobias Adrian Merz:

Wie Führungskräfte in komplexen Projekten durch Coaching unterstützt werden können

Projektleiter

7. Wann und wie ist für Sie **Führung erfolgreich**? Und was können Sie als **Coach dazu beitragen**
8. Wie kann oder sollte sich ein **PL weiter entwickeln/reflektieren**?
9. Wie sollte sich ein **PL durchsetzen**? Er hat ja keine hierarchische Vorgesetztenstellung?
10. Wie sollte er **vorgehen wenn er nicht weiter kommt**?

Sie waren sicherlich auch bereits einmal als Projektmitarbeitende(r) teil eines Projektes;

11. Wo sehen Sie als **Projektmitarbeitende(r) Schwächen/Stärken** bei den **PL**? Etwas dass "immer wieder" vorkommt; etwas welches für Sie sehr einprägsam war

Bedarf an Unterstützung

12. Gibt es **Schulungen**, die ein **PL besucht haben/besuchen sollte**? Denken Sie, dass es den **PL** in der **PAL** an etwas fehlen könnte?
13. Wenn der **PL** in der **PAL** **nicht weiterkommt**, ein Problem hat; **Wo (bei wem)** soll er sich **Unterstützung holen**?
14. Was und wo **sehen Sie für einen Bedarf an Unterstützung für PL in der PAL**?
15. In welchen Themenfeldern?

Führungscoaching

16. Was halten Sie von **PL-Coaching**?
17. Welche **Themen (Führung)** kommen die **PL** zu Ihnen als **Coach**?
18. **Wie oft führen Sie PL-Coachings** durch? Was war das **letzte Thema**?
19. Fällt Ihnen eine **typische Situation** ein, mit welcher ein/eine **PL an Sie herangetreten** ist?
20. **Wie konnten Sie den PL unterstützen**? Wie können Sie einen **PL unterstützen**?
21. Was können/konnten Sie als **Coach beim/bei der PL verändern**?
22. Was muss ein **Coach mitbringen**, damit er/sie als **PL-Coach** tätig sein kann?
23. Was macht für Sie **gutes Coaching** aus? Entscheidende Erfolgsfaktoren

Abschluss

24. Haben Sie noch **Anmerkungen zum Interview**? Oder möchten Sie noch etwas **herausstreichen, vertiefen**?

Anhang D2: Interviewleitfaden Nutzniessende

Masterthesis Tobias Adrian Merz:
 Wie Führungskräfte in komplexen Projekten durch Coaching unterstützt werden können

Interviewleitfaden Nutzniesser

Bezeichnung Interview: _____

Interviewpartner ist: potentielle Nutzniessung

Ort, Datum und Startzeit: _____

Demografische Daten:

Firma: _____

Tätigkeit: Ausführung
 Planer

Bemerkungen/Notizen: _____

Berufserfahrung im obengenannten Tätigkeitsfeld: _____

Beruflicher Hintergrund (kurz): _____

Ausbildung (höchste)

- Lehre + Weiterbildung
- Eidg. Abschluss (HF)
- Konsekutives Studium:

- Weiterbildungsstudium (CAS, MAS, etc):

-

Alter in Jahren _____

Masterthesis Tobias Adrian Merz:

Wie Führungskräfte in komplexen Projekten durch Coaching unterstützt werden können

Einführung:

Es geht um Führungskräftecoaching bei heterogener Führung in Projekten. Wie können Führungskräfte in der Projektallianz bestmöglich durch Coaching unterstützt werden? Das Ziel ist es Handlungsempfehlungen zu erschliessen, wie die Führungskräfte in der Projektallianz durch Coaching unterstützt werden können. Die Projektallianz dient dabei Beispielhaft als komplexe Projektorganisation.

[Erklären, falls unbekannt, ansonsten weiter mit nächster Seite]

Die Projektallianz:

(Wikipedia) aus dem französischen *alliance*: Bündnis

Ein Bündnis, ist ein vertraglich geregeltes Verhältnis zwischen gleichberechtigten Partnern zur Erreichung eines bestimmten gemeinsamen Ziels. Bündnisse können von natürlichen oder juristischen Personen untereinander eingegangen werden und zeitlich befristet sein.

[Separates Blatt "Projektallianz" abgeben]

[Vorderseite:]

Bis anhin sind starre Rollen Usus:



Abbildung 1: Starre Rollen

Projektallianz:



Abbildung 2: die Projektallianz

[Rückseite:]

Das Projektallianzmodell:

- Bauherr, Planer und Unternehmer schliessen sich mit der Projekt-allianz in einer einfachen Gesellschaft zusammen.
- Die Projektallianz realisiert gemeinsam das Projekt mit dem bestmöglichen Ergebnis.
- Die Zielsetzungen aller Partner sind identisch, da die kommerziellen Interessen unmittelbar miteinander verknüpft werden

Grundprinzipien der Projektallianz

- Gleichrangigkeit
- Einstimmigkeitsprinzip, gemeinsame Entscheidungen, gemeinsame Verantwortung
- keine Schuldzuweisungen, partnerschaftliche Problemlösung (no blame-culture)
- Verzicht auf gerichtliche Konfliktlösung (no dispute-culture)
- best for project-Entscheidungen
- Offenheit, Ehrlichkeit & Vertrauen
- direkte Kommunikation
- alle gewinnen oder verlieren gemeinsam (share pain and gain)
- Transparenz betr. Fakten, Zahlen und Transaktionen (open-book-Prinzip)

Masterthesis Tobias Adrian Merz:
 Wie Führungskräfte in komplexen Projekten durch Coaching unterstützt werden können
Warm-up:

[Separates Blatt "Organisation Projektallianz" abgeben]



Abbildung 3: Organisation Projektallianz und potentielle Nutznießer

In dieser Grafik sehen Sie die Organisation der Projektallianz und rot umrahmt die Führungskräfte welche durch das Konzept gecoacht/unterstützt werden sollen.

Fragen:

Nachfolgend stelle ich Ihnen/Dir einige Fragen, ich bitte Sie/Dich diese ehrlich zu beantworten, es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Mir geht es um Ihre/Deine subjektive Meinung und Erfahrung, bitte begründen/erläutern Sie/Du die Antworten jeweils. **[Nachfragen, falls nicht begründet]**

Wie bereits erwähnt, all Ihre/Deine Angaben werde ich nur in anonymisierter Form verwenden.

[Aufnahmegerät einschalten]

Einstieg

1. Was für Kompetenzen muss ein Projektleiter aus Ihrer Sicht mitbringen um in einem komplexen Projekt, wie die PAL die PL machen zu können?

Erfahrungen

2. Was ist für Sie der **Unterschied** zwischen **komplexen** und **"einfachen" Projekten**?
3. Wie gehen Sie mit dem **Wechsel** zwischen **"einfachen" und komplexen** Projekten um?
4. Gibt es eine Situation in welcher **Sie überfordert** waren? Wenn ja, in welcher Situationen(n)?
 Wie haben Sie das gelöst;
 was würden Sie anders machen?;
 könnte/konnte Ihnen jemand externes helfen?

Komplexität

5. Wo sehen Sie Ihre (persönlichen) **Haupt-Herausforderungen** als PL in **komplexen Projekten**?
6. **Wie führen** Sie als PL in einem **komplexen Projekt anders** als in einem **"einfachen"**?

Masterthesis Tobias Adrian Merz:

Wie Führungskräfte in komplexen Projekten durch Coaching unterstützt werden können

Projektleiter

7. Wann und wie ist für Sie **Führung erfolgreich**? Führungserfolg
8. Wie **entwickeln/reflektieren** Sie sich als PL weiter?
9. **Wie setzen Sie sich als PL durch**?
- Sie haben ja keine hierarchische Vorgesetztenstellung?
10. **Wie gehen Sie vor wenn Sie nicht weiter kommen**?

Sie waren sicherlich auch bereits einmal als Projektmitarbeitende(r) teil eines Projektes;

11. **Wo sehen Sie als Projektmitarbeitende(r) Schwächen/Stärken bei den PL**?
Etwas dass "immer wieder" vorkommt; etwas welches für Sie sehr einprägsam war
Was wurde an Sie als PL herangetragen?

Bedarf an Unterstützung

12. Gibt es **Schulungen**, die Sie als PL besucht **haben/besuchen möchten**?
Hat Ihnen etwas **gefehlt**, als Sie als PL angefangen haben/**fehlt Ihnen heute noch etwas**?
13. Wenn Sie **nicht weiterkommen**, ein Problem haben; **Wo (bei wem) holen Sie sich Unterstützung**?
14. **Was haben sie für einen Bedarf an Unterstützung**?
Wo sehen Sie **Bedarf** bei anderen PL-KollegInnen?
15. In welchen Themenfeldern?

Führungscoaching

16. **Was halten Sie von PL-Coaching**?
17. **Welche Themen haben/würden Sie (persönlich) mit einem Coach besprechen**?
18. **Haben Sie sich bereits einmal durch einen/eine Coach beraten lassen**?
Wenn ja; um was ging es?
Wenn nein; warum nicht?
19. **Fällt Ihnen eine typische Situation ein, bei welcher Sie sich durch Coaching Hilfe erhoffen**?
Oder bereits Hilfe erfahren haben?
20. **Wie kann/könnte Sie ein Coach unterstützen**
21. **Was wollen/möchten Sie durch Coaching verändert haben**?
22. **Was muss ein Coach mitbringen**, damit er/sie zusammen mit Ihnen **erfolgreich ist**?
23. **Was macht für Sie gutes Coaching aus**? Entscheidende Erfolgsfaktoren

Abschluss

24. **Haben Sie noch Anmerkungen zum Interview**? Oder möchten Sie noch etwas **herausstreichen, vertiefen**?

Anhang D3: Interviewleitfaden Kompetenzzentrum Projektallianz

Masterthesis Tobias Adrian Merz:
Wie Führungskräfte in komplexen Projekten durch Coaching unterstützt werden können

Interviewleitfaden KomZenPAL

Bezeichnung Interview: _____

Interviewpartner ist: Kompetenzzentrums Projektallianz

Ort, Datum und Startzeit: _____

Demografische Daten:

Firma: _____

Tätigkeit:

- Kompetenzzentrums Projektallianz:
- L Kompetenzzentrum PAL
 - Erfahrener Projektleiter
 - Jurist
 - Einkäufer
 - Teamleiter PJ

Bemerkungen/Notizen: _____

Berufserfahrung im obengenannten

Tätigkeitsfeld: _____

Beruflicher Hintergrund (kurz): _____

Ausbildung (höchste)

- Lehre + Weiterbildung
- Eidg. Abschluss (HF)
- Konsekutives Studium:

_____ Weiterbildungsstudium (CAS, MAS, etc):

Alter in Jahren _____

Masterthesis Tobias Adrian Merz:

Wie Führungskräfte in komplexen Projekten durch Coaching unterstützt werden können

Einführung:

Es geht um Führungskräftecoaching bei heterogener Führung in Projekten. Wie können Führungskräfte in der Projektallianz bestmöglich durch Coaching unterstützt werden? Das Ziel ist es Handlungsempfehlungen zu erschliessen, wie die Führungskräfte in der Projektallianz durch Coaching unterstützt werden können. Die Projektallianz dient dabei Beispielhaft als komplexe Projektorganisation.

[Erklären, falls unbekannt, ansonsten weiter mit nächster Seite]

Die Projektallianz:

(Wikipedia) aus dem französischen *alliance*: Bündnis

Ein Bündnis, ist ein vertraglich geregeltes Verhältnis zwischen gleichberechtigten Partnern zur Erreichung eines bestimmten gemeinsamen Ziels. Bündnisse können von natürlichen oder juristischen Personen untereinander eingegangen werden und zeitlich befristet sein.

[Separates Blatt "Projektallianz" abgeben]

[Vorderseite:]

Bis anhin sind starre Rollen Usus:



Abbildung 1: Starre Rollen

Projektallianz:



Abbildung 2: die Projektallianz

[Rückseite:]

Das Projektallianzmodell:

- Bauherr, Planer und Unternehmer schliessen sich mit der Projekt-allianz in einer **einfachen Gesellschaft** zusammen.
- Die Projektallianz realisiert **gemeinsam** das Projekt mit dem **bestmöglichen Ergebnis**.
- Die **Zielsetzungen** aller Partner sind **identisch**, da die **kommerziellen Interessen** unmittelbar miteinander **verknüpft** werden

Grundprinzipien der Projektallianz

- **Gleichrangigkeit**
- **Einstimmigkeitsprinzip**, **gemeinsame Entscheidungen**, **gemeinsame Verantwortung**
- **keine Schuldzuweisungen**, **partnerschaftliche Problemlösung (no blame-culture)**
- **Verzicht auf gerichtliche Konfliktlösung (no dispute-culture)**
- **best for project-Entscheidungen**
- **Offenheit, Ehrlichkeit & Vertrauen**
- **direkte Kommunikation**
- **alle gewinnen oder verlieren gemeinsam (share pain and gain)**
- **Transparenz betr. Fakten, Zahlen und Transaktionen (open-book-Prinzip)**

Masterthesis Tobias Adrian Merz:
 Wie Führungskräfte in komplexen Projekten durch Coaching unterstützt werden können
 Warm-up:

[Separates Blatt "Organisation Projektallianz" abgeben]



Abbildung 3: Organisation Projektallianz und potentielle Nutzniesser

In dieser Grafik sehen Sie die Organisation der Projektallianz und rot umrahmt die Führungskräfte welche durch das Konzept gecoacht/unterstützt werden sollen.

Fragen:

Nachfolgend stelle ich Ihnen/Dir einige Fragen, ich bitte Sie/Dich diese ehrlich zu beantworten, es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Mir geht es um Ihre/Deine subjektive Meinung und Erfahrung, bitte begründen/erläutern Sie/Du die Antworten jeweils. **[Nachfragen, falls nicht begründet]**

Wie bereits erwähnt, all Ihre/Deine Angaben werde ich nur in anonymisierter Form verwenden.

[Aufnahmegerät einschalten]

Einstieg

1. Was für Kompetenzen muss ein Projektleiter aus Ihrer Sicht mitbringen um in einem komplexen Projekt, wie der PAL die PL machen zu können?

Erfahrungen

2. Was ist für Sie der **Unterschied** zwischen komplexen und "einfachen" Projekten?
3. Wie sollte ein PL mit dem **Wechsel** zwischen "einfachen" und komplexen Projekten umgehen?
4. Gibt es eine **Situation** in welcher Sie einen **überforderten** PL erlebt haben?

Wenn ja, in welcher Situationen(n)?;
 Wie hat er das gelöst; was würden Sie anders machen?;
 könnte/konnte ihm jemand externes helfen?

Komplexität

5. Wo sehen Sie die **Haupt-Herausforderungen** als PL in komplexen Projekten?
6. Wie sollte ein PL in einem komplexen Projekt anders als in einem "einfachen" führen?

Masterthesis Tobias Adrian Merz:

Wie Führungskräfte in komplexen Projekten durch Coaching unterstützt werden können

Projektleiter

7. Wann und wie ist für Sie **Führung erfolgreich**? Führungserfolg
8. Wie kann oder sollte sich ein PL **weiter entwickeln/reflektieren**?
9. Wie sollte sich ein PL **durchsetzen**? Er hat ja keine hierarchische Vorgesetztenstellung?
10. Wie sollte er **vorgehen** wenn er **nicht weiter** kommt?

Sie waren sicherlich auch bereits einmal als Projektmitarbeitende(r) teil eines Projektes;

11. Wo sehen Sie als Projektmitarbeitende(r) **Schwächen/Stärken bei den PL**?
Etwas dass "immer wieder" vorkommt; etwas dass für Sie sehr einprägsam war

Bedarf an Unterstützung

12. Gibt es **Schulungen**, die ein PL besucht **haben/besuchen sollte**?
Denken Sie, dass es den PL in der PAL an etwas fehlen könnte?
13. Wenn der PL **in der PAL nicht weiterkommt**, ein Problem hat; Wo (bei wem) soll er sich **Unterstützung** holen?
14. Was und wo sehen Sie für einen **Bedarf an Unterstützung** für PL in der PAL?
15. In welchen Themenfeldern?

Führungscoaching

16. Was halten Sie von PL-Coaching?
17. Welche **Themen** könnte/sollte ein PL in der PAL mit einem Coach **besprechen**?
Welche würden Sie (**persönlich**) mit einem Coach **besprechen**?
18. Haben Sie sich bereits einmal **durch einen/eine Coach beraten lassen**?
Wenn ja; um was ging es?
Wenn nein; warum nicht?
19. Fällt Ihnen eine **typische Situation** ein, bei welcher ein PL in der PAL sich **durch Coaching Hilfe erhoffen kann**?
Haben Sie eine typische Situation bei welcher Sie sich durch Coaching Hilfe erhoffen?
20. **Wie kann/könnte** ein Coach einen PL in der PAL ein **unterstützen**?
oder Sie?
21. Was **sollte/möchten** Sie bei eine PL in der PAL durch Coaching **verändert** haben?
oder bei Ihnen?
22. Was muss ein Coach **mitbringen**, damit er/sie zusammen mit dem PL in der PAL **erfolgreich** ist?
23. Was macht für Sie **gutes Coaching aus**? Entscheidende Erfolgsfaktoren

Masterthesis Tobias Adrian Merz:
Wie Führungskräfte in komplexen Projekten durch Coaching unterstützt werden
können
Abschluss

24. Haben Sie noch Anmerkungen zum Interview? Oder möchten Sie noch etwas
herausstreichen, vertiefen?

Anhang E: Interview Transkripte (vertraulich) auf CD

Anhang F: Kategoriensystem mit Ankerbeispielen

Masterthesis Tobias Adrian Merz:

Wie Führungskräfte in komplexen Projekten durch Coaching unterstützt werden können

Kategoriensystem

Kategorie: Komplexität

Definition: Die Kategorie Komplexität beschreibt, die Definition von Komplexität soweit die Führung in Komplexen, wie auch einfachen Projekten und die daraus entstehenden Anforderungen an PL. Soll der Umgang bei Wechseln zwischen einfachen und komplexen Projekten beleuchtet werden.

Code: Komplexität

Kodierregel: Alle Textstellen, die Komplexität erklären

Ankerbeispiel: N2, Abschnitt 4: komplexe Projekte sind mit unterschiedlichen Fachanforderungen

Literatur: --

Bildung: deduktiv

Code: Umgang mit Komplexität (Wechsel)

Kodierregel: Alle Textstellen, die den Umgang mit Komplexität und den Wechsel zwischen komplexen und einfachen Projekten beinhalten

Ankerbeispiel: N3, Abschnitt 10: Bei komplexen Projekten gehe ich überhaupt nicht tief rein. [...] Und wenn ich wieder einmal was Einfaches so als Projekt habe, dann komme ich mit denselben relativ viel machen.

Literatur: Bohinc, T. (2012). *Führung im Projekt*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. doi:[10.1007/978-3-642-23149-0](https://doi.org/10.1007/978-3-642-23149-0)

Bildung: deduktiv

Masterthesis Tobias Adrian Merz:

Wie Führungskräfte in komplexen Projekten durch Coaching unterstützt werden können

Code: Führung in komplexen Situationen

Kodierregel: Alle Textstellen, die die Führung in Komplexen Situationen thematisieren

Ankerbeispiel: N3, Abschnitt 12: Bei einem komplexen Projekt muss ich sehr stark über Ziele führen.

Literatur: Sakal, M. W. (2005). Project Alliancing: A Relational Contracting Mechanism for Dynamic Projects. *Lean Construction Journal* 2005, 2 (1), 67–79.

Bildung: deduktiv

Code: Kompetenzen für komplexes Projekt

Kodierregel: Alle Textstellen, bei welchen die Kompetenz für PL in komplexen Projekten thematisiert wird

Ankerbeispiel: N1, Abschnitt 3: Er muss ein Verständnis haben für alle Tätigkeiten. Respektive, er muss wissen, was die Aufgaben und Pflichten jedes Einzelnen ist.

Literatur:

- Bohinc, T. (2012). *Führung im Projekt*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. doi:[10.1007/978-3-642-23149-0](https://doi.org/10.1007/978-3-642-23149-0)
- Riedel, J. (2003). *Coaching für Führungskräfte: Erklärungsmodell und Fallstudien* (Wirtschaftswissenschaft) (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bildung: deduktiv

Masterthesis Tobias Adrian Merz:
Wie Führungskräfte in komplexen Projekten durch Coaching unterstützt werden können

Kategorie: Projektleitung/Führung

Definition: In der Kategorie Projektleiter/Führung geht es darum, diejenigen Faktoren herauszuarbeiten, die den Führungskräften helfen sich zu verbessern. Auch soll herausgefunden werden, was Führung erfolgreich macht.

Code: Erfolgreiche Führung

Kodierregel: Alle Textstellen, bei welchen erfolgreiche Führung definiert/thematisiert wird.

Ankerbeispiel: C1, Abschnitt 16: Erfolgreiche Führung ist, wenn es jemand schafft, die Leute so zu engagieren, dass sie am gemeinsamen Ziel mit arbeiten können.

Literatur: Müller-Lindenberg, M. (2005). *Führung in zeitkritischen und komplexen Projekten: Theoriebildung am Beispiel der Softwareentwicklung* (Gabler Edition Wissenschaft) (1. Aufl.). Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.

Bildung: deduktiv

Code: Entwicklung/reflektieren

Kodierregel: Alle Textstellen, bei welchen die Entwicklung/Reflexion der PL thematisiert wird

Ankerbeispiel: N1, Abschnitt 43: Ich reflektiere im Sinne von was geben oder was machen wir miteinander ab und wird das eingehalten,

Literatur: Bohinc, T. (2012). *Führung im Projekt*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. doi:[10.1007/978-3-642-23149-0](https://doi.org/10.1007/978-3-642-23149-0)

Bildung: deduktiv

Masterthesis Tobias Adrian Merz:

Wie Führungskräfte in komplexen Projekten durch Coaching unterstützt werden können

Code: durchsetzen

Kodierregel: Alle Textstellen, bei welchen Durchsetzungsstrategien/Möglichkeiten der PL thematisiert wird

Ankerbeispiel: P1, Abschnitt 22: durch das Zugehen auf die Anderen und alle abholen und versuchen einen Konsens zu finden

Literatur: Gregor-Rauschtenberger, B. & Hansel, J. (2001). *Innovative Projektführung: erfolgreiches Führungsverhalten durch Supervision und Coaching* (2., überarb. Aufl.). Berlin: Springer.

Bildung: deduktiv

Code: Copingstrategie

Kodierregel: Alle Textstellen, bei welchen Copingstrategien (Bewältigungsstrategien) für PL thematisiert werden.

Ankerbeispiel: P3, Abschnitt 30: Also ich denke, sicher positiv sein. Und optimistisch.

Literatur: Riedel, J. (2003). *Coaching für Führungskräfte: Erklärungsmodell und Fallstudien* (Wirtschaftswissenschaft) (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bildung: deduktiv

Code: Stärken

Kodierregel: Alle Textstellen, bei welchen Stärken von PL thematisiert werden

Ankerbeispiel: C1, Abschnitt 22: In der Regel sind die Projektleiter noch höher motiviert.

Literatur: Bohinc, T. (2012). *Führung im Projekt*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. doi:[10.1007/978-3-642-23149-0](https://doi.org/10.1007/978-3-642-23149-0)

Bildung: deduktiv

Masterthesis Tobias Adrian Merz:

Wie Führungskräfte in komplexen Projekten durch Coaching unterstützt werden können

Code: Schwächen

Kodierregel: Alle Textstellen, bei welchen Schwächen von PL Thematisiert werden

Ankerbeispiel: N4, Abschnitt 28: eine Schwäche, ja, da denke ich, wenn ein Projektleiter selber seine Vorstellungen hat von Anfang an, wie es laufen soll. Und da nicht mehr offen ist für neue Ideen.

Literatur: Bohinc, T. (2012). *Führung im Projekt*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. doi:[10.1007/978-3-642-23149-0](https://doi.org/10.1007/978-3-642-23149-0)

Bildung: deduktiv

Kategorie: Unterstützung

Definition: Die Kategorie Unterstützung umfasst all jene Themen, die den Führungskräften helfen, wenn sie nicht weiterkommen.

Code: Schulungen

Kodierregel: Alle Textstellen, bei welchen (konkrete) Schulungen oder Themengebiete für PL Erwähnt werden.

Ankerbeispiel: P5, Abschnitt 24: Eben die Kernkompetenz Personalführung.

Literatur: Müller-Lindenberg, M. (2005). *Führung in zeitkritischen und komplexen Projekten: Theoriebildung am Beispiel der Softwareentwicklung* (Gabler Edition Wissenschaft) (1. Aufl.). Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.

Bildung: deduktiv

Masterthesis Tobias Adrian Merz:

Wie Führungskräfte in komplexen Projekten durch Coaching unterstützt werden können

Code: Bedarf (Themenfelder)

Kodierregel: Alle Textstellen, bei welchen Bedarfe für die PL Unterstützung thematisiert werden.

Ankerbeispiel: N2, Abschnitt 50: komplexen Projekten ein Bedarf ist, ist der im administrativen Bereich.

Literatur: Riedel, J. (2003). *Coaching für Führungskräfte: Erklärungsmodell und Fallstudien* (Wirtschaftswissenschaft) (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bildung: deduktiv

Code: Woher Unterstützung

Kodierregel: Alle Textstellen, bei welchen die Befragten angeben wo Unterstützung geholt werden soll

Ankerbeispiel: C2, Abschnitt 26: Also die Unterstützung, denke ich mir, kann man sich ja einfach holen

Literatur: Gregor-Rauschtenberger, B. & Hansel, J. (2001). *Innovative Projektführung: erfolgreiches Führungsverhalten durch Supervision und Coaching* (2., überarb. Aufl.). Berlin: Springer.

Bildung: deduktiv

Code: Kommunikation

Kodierregel: Alle Textstellen, bei welchen Kommunikation als Unterstützung/Bedarf genannt wird.

Ankerbeispiel: C2, Abschnitt 16: vor allem auch Kommunikation

Literatur: --

Bildung: induktiv

Masterthesis Tobias Adrian Merz:
Wie Führungskräfte in komplexen Projekten durch Coaching unterstützt werden können

Kategorie: Führungscoaching

Definition: In der Kategorie soll beschrieben werden, was die Befragten vom Thema Führungskräftecoaching halten und wie sie es sich wünschen. Ebenfalls wird erhoben, wie viele der befragten bereits einmal durch eine/n Coach beraten wurde.

Code: Meinung zu Führungscoaching

Kodierregel: Alle Textstellen, bei welchen die Meinung zu Führungscoaching erwähnt wird.

Ankerbeispiel: N2, Abschnitt 56: Coaching ist für mich eine persönliche Sache. Und grundsätzlich, ich kann mir nicht vorstellen, was ich mit ihm nicht besprechen würde

Literatur: Wastian, M., Braumandl, I. & Weisweiler, S. (2012). Führung in Projekten – eine prozessorientierte Zukunftsperspektive. In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 75–102). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. doi:[10.1007/978-3-642-31052-2_5](https://doi.org/10.1007/978-3-642-31052-2_5)

Bildung: deduktiv

Code: Besprechungsthemen

Kodierregel: Alle Textstellen, bei welchen Themen erwähnt werden die beim Coaching besprochen werden(könnten)

Ankerbeispiel: C2, Abschnitt 14: Und dann die Personaldynamik im Projekt ist eigentlich immer das Thema

Literatur: Bentner, A. & Krenzin, M. (Hrsg.). (2008). *Erfolgsfaktor Intuition: systemisches Coaching von Führungskräften ; mit einer Tabelle*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Bildung: deduktiv

Masterthesis Tobias Adrian Merz:

Wie Führungskräfte in komplexen Projekten durch Coaching unterstützt werden können

Code: Bereits Beratung erfahren

Kodierregel: Je Interviewpartner; Quantitative Auswertung Wurde die Befragte Person bereits beraten durch eine Coach

Ankerbeispiel: P5, Abschnitt 32: ich gehe regelmäßig zum Coach.

Literatur: Riedel, J. (2003). *Coaching für Führungskräfte: Erklärungsmodell und Fallstudien* (Wirtschaftswissenschaft) (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bildung: deduktiv

Code: Typische Situation

Kodierregel: Alle Textstellen, bei welchen (eine) typische Situation(en) für ein Führungscoaching thematisiert werden(wird).

Ankerbeispiel: P5, Abschnitt 34: Es war mal ein Konflikt in meinem Team, wo in Frankfurt, wo ich Teamleiter war

Literatur: König, E. & Volmer, G. (2012). *Handbuch Systemisches Coaching: für Coaches und Führungskräfte, Berater und Trainer* (Weiterbildung und Qualifikation) (2., überarb. und erw. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Bildung: deduktiv

Code: Unterstützung durch Coach

Kodierregel: Alle Textstellen, bei welchen thematisiert wird, wie /wann ein Coach Unterstützen kann.

Ankerbeispiel: C2, Abschnitt 2: auf eine professionelle Art und Weise unterstützen kann

Literatur: Michaelis, B., Nohe, C. & Sonntag, K. (2012). Führungskräfteentwicklung im 21. Jahrhundert – Wo stehen wir und wo müssen (oder wollen) wir hin? In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 365–389). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. doi:[10.1007/978-3-642-31052-2_20](https://doi.org/10.1007/978-3-642-31052-2_20)

Bildung: deduktiv

Masterthesis Tobias Adrian Merz:

Wie Führungskräfte in komplexen Projekten durch Coaching unterstützt werden können

Code: Veränderung durch Coach

Kodierregel: Alle Textstellen, bei welchen Veränderung (Wünsche), die durch den Coach herbeigeführt werden (sollen) (wurden) thematisiert werden.

Ankerbeispiel: C1, Abschnitt 58: Ich kann nichts verändern.

Literatur: König, E. & Volmer, G. (2012). *Handbuch Systemisches Coaching: für Coaches und Führungskräfte, Berater und Trainer (Weiterbildung und Qualifikation)* (2., überarb. und erw. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Bildung: deduktiv

Code: Anforderungen Coach

Kodierregel: Alle Textstellen mit Anforderungen an einen möglichen Coach

Ankerbeispiel: N4, Abschnitt 40: selber natürlich auch Projektleitungserfahrung mitbringt. Dass sie die Situation auch kennt.

Literatur: Mannhardt, S. M. & Haan, E. D. (2017). Coaching-Beziehung (Springer Reference Psychologie). In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 1–10). Springer Berlin Heidelberg. doi:[10.1007/978-3-662-45119-9_6-1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9_6-1)

Bildung: deduktiv

Code: erfolgreiches Coaching

Kodierregel: Alle Textstellen, bei welchen erfolgreiches Coaching definiert wird

Ankerbeispiel: N3, Abschnitt 38: Also er muss sein Business kennen

Literatur: Mannhardt, S. M. & Haan, E. D. (2017). Coaching-Beziehung (Springer Reference Psychologie). In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 1–10). Springer Berlin Heidelberg. doi:[10.1007/978-3-662-45119-9_6-1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9_6-1)

Bildung: deduktiv

Masterthesis Tobias Adrian Merz:

Wie Führungskräfte in komplexen Projekten durch Coaching unterstützt werden können

Kategorie: Weitere Aspekte

Definition: In die Kategorie Anmerkungen fallen all jene Aussagen, die nicht eindeutig einer anderen Kategorie zugeteilt werden kann und am Schluss des Interviews entstanden sind.

Code: Weitere Aspekte

Kodierregel: Alle Textstellen mit weiteren Aspekten der befragten Personen (Herausstreichen, Vertiefen)

Ankerbeispiel: N5, Abschnitt 65: Nicht unbedingt. Aber der Aspekt mit dem Coach, den habe ich noch interessant gefunden

Literatur: --

Bildung: deduktiv

Anhang G: Übersicht Dokumentenanalyse

Verwendete Dokumente:

Alchimie Pty Ltd. (2007). *Project Alliances – Overview of Commercial Alignment Process and Framework*.

Alliancing Association of Australasia (AAA). (2008). *Case Study TrackStar Alliance*.
Developed and produced for the Alliancing Association of Australasia.

Alliancing Association of Australasia (AAA). (2009). *Case Study Monash-CityLink-West Gate (M1) Upgrade*. Developed and produced for the Alliancing Association of Australasia.

Biasiutti, G. & Fischlin, D. (2013). Dynamische Projektführung – das Mittel zum kostengünstigen Bau von Wasserkraftwerkanlagen. (Schweizerischer Wasserwirtschaftsverband, Hrsg.) *Wasser Energie Luft*, (4), 265–268.

Commonwealth of Australia, Published by Department of Infrastructure and Transport & Department of Treasury and Finance. (2012). *Towards agreed expectations Tender strategies to improve Design and Construct infrastructure delivery outcomes*.

Davies, J. (2006). *CASE STUDY – SPLIT ROCK INCA ALLIANCE*. Brisbane: Griffith University Law School.

Gee, R. A., Parker, C. J. & Cuttler, R. J. (2002). *Northside Storage Tunnel, Sydney: investigation, design and construction*. Sydney: 28th ITA General Assembly and World Tunnelling Congress.

Halman, J. & Braks, B. (1999). Project alliancing in the offshore industry. *International Journal of Project Management*, 17 (2), 71–76.

doi:[10.1016/S0263-7863\(98\)00002-7](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00002-7)

- Hampson, K., Peters, R. & Walker, D. (2001). *CASE STUDY OF THE ACTON PENINSULA DEVELOPMENT*. No. Part A. (S. 221). Brisbane: Queensland University of Technology, School of Construction Management and Property.
- Heidemann, A. (2010). *Kooperative Projektentwicklung im Bauwesen unter der Berücksichtigung von Lean-Prinzipien – Entwicklung eines Lean-Projektentwicklungssystems*. Karlsruhe: Karlsruher Instituts für Technologie.
- Hutchinson, A. & Gallagher, J. (2003). *PROJECT ALLIANCES AN OVERVIEW*. Alchimie Pty Ltd and Phillips Fox Lawyers.
- Lahdenperä, P. (2009). *Project alliance The competitive single target-cost approach*. (J. Tiainen, Übers.). Helsinki: GNA – Gemensam Nordisk Anläggningmarknad.
- Ross, J. (2003). *Introduction to Project Alliancing*. Sydney: Alliance Contracting Conference. Zugriff am 21.05.2018. Verfügbar unter: https://iccpm.com/sites/default/files/kcfinder/files/Alliancing_30Apr03_D_PCI.pdf
- Ross, J. (2009, Dezember 9). *Project Alliancing Learning from the Australian experience*. Gehalten auf der Lean in the Public Sector Conference, Karlsruhe.
- Rowlinson, S. & Cheung, F. Y. K. (2005). *Success factors in an alliance contract : a case study in Australia*. International Conference of AUBEA/COBRA/CIB, Brisbane: CRC for Construction Innovation, Queensland University of Technology. Zugriff am 21.05.2018. Verfügbar unter: <https://eprints.qut.edu.au/17867/>
- Sakal, M. W. (2005). Project Alliancing: A Relational Contracting Mechanism for Dynamic Projects. *Lean Construction Journal 2005*, 2 (1), 67–79.

- Schlabach, C. (2013). Randbedingungen für die Anwendung einer Projektallianz nach australischem Vorbild bei Hochbauprojekten auf dem deutschen Baumarkt. In Internationaler BBB-Kongress & C. Motzko (Hrsg.), *Zukunftspotenzial Bauwirtschaft 2. Internationaler BBB-Kongress Baubetrieb, Bauwirtschaft, Baumanagement, 12.09.2013 in Darmstadt; Tagungsband* (S. 138–160). Darmstadt: TUD, Inst. für Baubetrieb.
- Schlabach, C. & Racky, P. (2013). Identifizierung von Eignungskriterien für den Einsatz der Projektabwicklungsform Alliancing bei Hochbauprojekten auf dem deutschen Baumarkt. *Bauingenieur*, (10), 442–451.
- Sendt, R. J. (2003). *AUDITOR-GENERAL'S REPORT PERFORMANCE AUDIT*. Sydney: The Audit Office of New South Wales. Zugriff am 21.05.2018. Verfügbar unter: http://www.audit.nsw.gov.au/ArticleDocuments/135/113_Sydney_Water_Corporation.pdf.aspx?Embed=Y
- State of Victoria & Department of the Treasury and Finance. (2006). *Project alliancing practitioners' guide*. Melbourne: Dept. of Treasury and Finance.
- VSS Schweizerischer Verband der Strassen- und Verkehrsfachleute (Hrsg.). (2014). Projektbündnisse könnten den langersehnten Kulturwandel in der Baubranche einläuten (STRASSE UND VERKEHR), (1–2), 19–22.
- Wood, P., Duffield, C., Clark, D., Clifton, C., Malouf, J., Trueman, P., Willmott, J., Xu, M., Young, D. (2009). *In pursuit of additional value: a benchmarking study into alliancing in the Australian Public Sector*. (University of Melbourne & Evans & Peck, Hrsg.). East Melbourne, Vic.: Dept. of Treasury and Finance. Zugriff am 21.05.2018. Verfügbar unter: http://infrastructureaustralia.gov.au/policy-publications/publications/files/PC_Submission_Attachment_L.pdf

Zichel, B. (2013). WERT SCHAFFEN STATT CLAIMS MANAGEN (Komposition und Raum). *Tec21*, (33–34), 29.

Zichel, B. (2015). *Das Projektbündnis – Kooperation statt Konfrontation*. Freiburg.

Anhang H: Übersicht Interviewfragen

| FrageNr. | Fragegruppe | Frage Kompetenzzentrum | Frage Coach | Frage Nutzniessende |
|----------|-------------------|---|---|---|
| 1 | Einstieg | Was für Kompetenzen muss ein Projektleiter aus Ihrer Sicht mitbringen um in einem komplexen Projekt, wie die PAL die PL machen zu können? | Was für Kompetenzen muss ein Projektleiter aus Ihrer Sicht mitbringen um in einem komplexen Projekt, wie die PAL die PL machen zu können? | Was für Kompetenzen muss ein Projektleiter aus Ihrer Sicht mitbringen um in einem komplexen Projekt, wie die PAL die PL machen zu können? |
| 2 | Erfahrungen | Was ist für Sie der Unterschied zwischen komplexen und "einfachen" Projekten? | Was ist für Sie der Unterschied zwischen komplexen und "einfachen" Projekten? | Was ist für Sie der Unterschied zwischen komplexen und "einfachen" Projekten? |
| 3 | Erfahrungen | Wie sollte ein PL mit dem Wechsel zwischen "einfachen" und komplexen Projekten umgehen? | Wie sollte ein PL mit dem Wechsel zwischen "einfachen" und komplexen Projekten umgehen? | Wie gehen Sie mit dem Wechsel zwischen "einfachen" und komplexen Projekten um? |
| 4 | Erfahrungen | Gibt es eine Situation in welcher Sie einen überforderten PL erlebt haben? Wenn ja, in welcher Situationen(n)?; Wie hat er das gelöst; was würden Sie anders machen?; könnte/konnte ihm jemand externes helfen? | Gibt es eine Situation in welcher Sie einen überforderten PL erlebt haben? Wenn ja, in welcher Situationen(n)?; Wie hat er das gelöst; was würden Sie anders machen?; könnte/konnte ihm jemand externes helfen? | Gibt es eine Situation in welcher Sie überfordert waren? Wenn ja, in welcher Situationen(n)?; Wie haben Sie das gelöst; was würden Sie anders machen?; könnte/konnte Ihnen jemand externes helfen? |
| 5 | Komplexität | Wo sehen Sie die Haupt-Herausforderungen als PL in komplexen Projekten? | Wo sehen Sie die Haupt-Herausforderungen als PL in komplexen Projekten? | Wo sehen Sie Ihre (persönlichen) Haupt-Herausforderungen als PL in komplexen Projekten? |
| 6 | Komplexität | Wie sollte ein PL in einem komplexen Projekt anders als in einem "einfachen" führen? | Wie sollte ein PL in einem komplexen Projekt anders als in einem "einfachen" führen? | Wie führen Sie als PL in einem komplexen Projekt anders als in einem "einfachen"? |
| 7 | Projektleiter | Wann und wie ist für Sie Führung erfolgreich? Führungserfolg | Wann und wie ist für Sie Führung erfolgreich? Und was können Sie als Coach dazu beitragen | Wann und wie ist für Sie Führung erfolgreich? Führungserfolg |
| 8 | Projektleiter | Wie kann oder sollte sich ein PL weiter entwickeln/reflektieren? | Wie kann oder sollte sich ein PL weiter entwickeln/reflektieren? | Wie entwickeln/reflektieren Sie sich als PL weiter? |
| 9 | Projektleiter | Wie sollte sich ein PL durchsetzen? Er hat ja keine hierarchische Vorgesetztenstellung? | Wie sollte sich ein PL durchsetzen? Er hat ja keine hierarchische Vorgesetztenstellung? | Wie setzen Sie sich als PL durch? Sie haben ja keine hierarchische Vorgesetztenstellung? |
| 10 | Projektleiter | Wie sollte er vorgehen wenn er nicht weiter kommt? | Wie sollte er vorgehen wenn er nicht weiter kommt? | Wie gehen Sie vor wenn Sie nicht weiter kommen? |
| 11 | Projektleiter | Wo sehen Sie als Projektmitarbeitende(r) Schwächen/Stärken bei den PL? Etwas dass "immer wieder" vorkommt; etwas welches für Sie sehr einprägsam war/vorkommt; etwas dass für Sie sehr einprägsam war | Wo sehen Sie als Projektmitarbeitende(r) Schwächen/Stärken bei den PL? Etwas dass "immer wieder" vorkommt; etwas welches für Sie sehr einprägsam war/vorkommt; etwas dass für Sie sehr einprägsam war | Wo sehen Sie als Projektmitarbeitende(r) Schwächen/Stärken bei den PL? Etwas dass "immer wieder" vorkommt; etwas welches für Sie sehr einprägsam war/vorkommt; etwas dass für Sie sehr einprägsam war. Was wurde an Sie als PL herangetragen? |
| 12 | Unterstützung | Gibt es Schulungen, die ein PL besucht haben/besuchen sollte? Denken Sie, dass es den PL in der PAL an etwas fehlen könnte? | Gibt es Schulungen, die ein PL besucht haben/besuchen sollte? Denken Sie, dass es den PL in der PAL an etwas fehlen könnte? | Gibt es Schulungen, die Sie als PL besucht haben/besuchen möchten? Hat Ihnen etwas gefehlt, als Sie als PL angefangen haben/fehlt Ihnen heute noch etwas? |
| 13 | Unterstützung | Wenn der PL in der PAL nicht weiterkommt, ein Problem hat; Wo (bei wem) soll er sich Unterstützung holen? | Wenn der PL in der PAL nicht weiterkommt, ein Problem hat; Wo (bei wem) soll er sich Unterstützung holen? | Wenn Sie nicht weiterkommen, ein Problem haben; Wo (bei wem) holen Sie sich Unterstützung? |
| 14 | Unterstützung | Was und wo sehen Sie für einen Bedarf an Unterstützung für PL in der PAL? | Was und wo sehen Sie für einen Bedarf an Unterstützung für PL in der PAL? | Was haben sie für einen Bedarf an Unterstützung? Wo sehen Sie Bedarf bei anderen PL-KollegInnen? |
| 15 | Unterstützung | In welchen Themenfeldern? | In welchen Themenfeldern? | In welchen Themenfeldern? |
| 16 | Führungs-coaching | Was halten Sie von PL-Coaching? | Was halten Sie von PL-Coaching? | Was halten Sie von PL-Coaching? |
| 17 | Führungs-coaching | Welche Themen könnte/sollte ein PL in der PAL mit einem Coach besprechen Welche würden Sie (persönlich) mit einem Coach besprechen? | Welche Themen (Führung) kommen die PL zu Ihnen als Coach? | Welche Themen würden Sie (persönlich) mit einem Coach besprechen? |
| 18 | Führungs-coaching | Haben Sie sich bereits einmal durch einen/eine Coach beraten lassen? Wenn ja; um was ging es? Wenn nein; warum nicht? | Wie oft führen Sie PL-Coachings durch? Was war das letzte Thema? | Haben Sie sich bereits einmal durch einen/eine Coach beraten lassen? Wenn ja; um was ging es? Wenn nein; warum nicht? |
| 19 | Führungs-coaching | Fällt Ihnen eine typische Situation ein, bei welcher ein PL in der PAL sich durch Coaching Hilfe erhoffen kann? Haben Sie eine typische Situation bei welcher Sie sich durch Coaching Hilfe erhoffen? | Fällt Ihnen eine typische Situation ein, mit welcher ein/eine PL an Sie herantreten ist? | Fällt Ihnen eine typische Situation ein, bei welcher Sie sich durch coaching Hilfe erhoffen? Oder bereits Hilfe erfahren haben? |
| 20 | Führungs-coaching | Wie kann/könnte ein Coach einen PL in der PAL ein unterstützen? oder Sie? | Wie konnten Sie den PL unterstützen? Wie können Sie einen PL unterstützen? | Wie kann/könnte Sie ein Coach unterstützen |
| 21 | Führungs-coaching | Was sollte/möchten Sie bei eine PL in der PAL durch Coaching verändert haben? oder bei Ihnen? | Was können/konnten Sie als Coach beim/bei der PL verändern? | Was wollen/möchten Sie durch coaching verändert haben? |
| 22 | Führungs-coaching | Was muss ein Coach mitbringen, damit er/sie zusammen mit Ihnen erfolgreich ist? | Was muss ein Coach mitbringen, damit er/sie als PL-Coach tätig sein kann? | Was muss ein Coach mitbringen, damit er/sie zusammen mit Ihnen erfolgreich ist? |
| 23 | Führungs-coaching | Was macht für Sie gutes Coaching aus? Entscheidende Erfolgsfaktoren Haben Sie noch Anmerkungen zum Interview? Oder möchten Sie noch etwas herausstreichen, vertiefen? | Was macht für Sie gutes Coaching aus? Entscheidende Erfolgsfaktoren Haben Sie noch Anmerkungen zum Interview? Oder möchten Sie noch etwas herausstreichen, vertiefen? | Was macht für Sie gutes Coaching aus? Entscheidende Erfolgsfaktoren Haben Sie noch Anmerkungen zum Interview? Oder möchten Sie noch etwas herausstreichen, vertiefen? |
| 24 | Abschluss | | | |