

Projektarbeit stärken durch Coaching und Supervision

Erfahrungen aus dem Projekt ProKIP

Lea Bergmann, Dr. Miriam Wolf

Verband für Digitalisierung in der Sozialwirtschaft e.V.

Leipziger Str. 70/71
06108 Halle (Saale)

Oktober 2025

Coaching und Supervision im Projektkontext

Interdisziplinäre Forschungs- und Entwicklungsprojekte, insbesondere im Kontext von Künstlicher Intelligenz in der Pflege, sind häufig durch komplexe Anforderungen, unterschiedliche Fachkulturen und hohe Abstimmungsbedarfe geprägt. Vor diesem Hintergrund wurde im Projekt ProKIP Coaching und Supervision als ergänzendes Unterstützungsangebot für Projektteams und Einzelpersonen erprobt.

Ziel war es, die Zusammenarbeit zu stärken, Projektprozesse zu strukturieren und die nachhaltige Umsetzung von Ergebnissen zu unterstützen. Folgend beantworten wir die Frage, unter welchen Bedingungen Coaching in interdisziplinären Projektkontexten wirksam eingesetzt werden kann und welche Rolle es für die Qualität von Projektarbeit spielt.

Im Projekt wurden unterschiedliche Formen von Coaching und Supervision eingesetzt, die sich in Zielsetzung und Anwendung unterscheiden, sich jedoch sinnvoll ergänzen.

Coaching ist eine ergebnis- und lösungsorientierte Beratungsform, die auf die Weiterentwicklung individueller oder kollektiver Lern- und Leistungsprozesse im beruflichen Kontext abzielt. Es unterstützt Projektbeteiligte dabei, ihre Rolle zu reflektieren, eigene Lösungen zu entwickeln und Handlungsoptionen in komplexen Situationen zu erweitern. Ein zentrales Merkmal ist dabei die Förderung von Selbstreflexion und Selbststeuerung. Im Projektkontext können sowohl Team- als auch Einzelcoachings sinnvoll eingesetzt werden.

Supervision ist eine Beratungsform, die sich insbesondere an Personen und Teams richtet, deren Arbeit stark durch zwischenmenschliche Interaktionen geprägt ist. Im Mittelpunkt steht die gemeinsame Reflexion von Arbeitsprozessen, Rollen und Beziehungen. Supervision unterstützt dabei, die eigene professionelle Rolle zu klären und weiterzuentwickeln. Als kontinuierlicher Reflexionsraum trägt Supervision zudem zur Projektentwicklung bei und stärkt die Qualität professioneller Beziehungsarbeit.

Feedback von Teilnehmenden aus dem Projekt zeigt, dass Coaching und Supervision einen wichtigen Beitrag zur Qualität von Projektarbeit leisten können. Sie unterstützen insbesondere:

- die Motivation und Resilienz der Beteiligten,
- den konstruktiven Umgang mit Belastungen und Stress,
- die Verbesserung der Ergebnisqualität durch strukturierte Reflexion,
- sowie die Anpassungsfähigkeit an Veränderungen und komplexe Anforderungen.

Coaching und Supervision bieten damit wertvolle Werkzeuge, um Projektarbeit nicht nur effizienter, sondern auch bewusster und nachhaltiger zu gestalten.

Beispielhafter Ablauf eines Teamcoachings in interdisziplinären Projekten

Folgendes Fallbeispiel soll verdeutlichen, welche Herausforderungen mit Coaching und Supervision angegangen und gelöst werden können. In einem Projektteam mit 8–10 Personen aus unterschiedlichen Disziplinen (Pflege, Wissenschaft, Informatik) zeigt sich zu Beginn eine angespannte Arbeitssituation: Es besteht Unruhe im Team, die Kommunikation ist unzuverlässig, Zuständigkeiten sind unklar, weshalb Aufgaben nicht direkt vergeben werden können, Meetings werden unstrukturiert vorbereitet und durchgeführt.

Die Erfahrungen aus dem Projekt zeigen, dass sich für interdisziplinäre Teams ein strukturierter, mehrstufiger Coachingprozess bewährt. Ein solcher Ablauf kann als Orientierung für ähnliche Projektkontexte dienen:

1. Termin: Klärung von Ausgangssituation und Unterstützungsbedarf

Zu Beginn steht die gemeinsame Analyse der aktuellen Situation im Team. Typische Fragestellungen sind: Wo stehen wir? Welche Herausforderungen bestehen in der Zusammenarbeit?

Erste Impulse können bereits hier gesetzt werden, z. B. durch die Einführung einfacher Strukturierungsmaßnahmen wie rotierende Moderation, um Verantwortung im Team zu verteilen und Perspektivwechsel zu ermöglichen.

2. Termin: Reflexion und Standortbestimmung

Im nächsten Schritt erfolgt eine strukturierte Rückschau auf den bisherigen Projektverlauf („Wie ist das Projekt bisher gelaufen?“). Ergänzend werden Erwartungen, offene Punkte und Unklarheiten gesammelt. Modelle der Teamentwicklung (z. B. nach Tuckman) können helfen, Dynamiken im Team besser einzuordnen.

3. Termin: Gemeinsame Werte- und Zielklärung

Aufbauend auf der Analyse wird an grundlegenden Fragen der Zusammenarbeit gearbeitet: Welche Werte sind uns wichtig? Wie wollen wir miteinander arbeiten? Dieser Schritt schafft eine gemeinsame Basis und stärkt das Verständnis füreinander.

4. Termin: Strukturierung der Zusammenarbeit

Im weiteren Verlauf werden konkrete Arbeitsstrukturen entwickelt oder geschärft. Dazu gehören z. B.: klare Absprachen und Zuständigkeiten, transparente Zeitplanung und Meilensteine, Visualisierung von Zielen und Fortschritten (z. B. über digitale Boards), Entwicklung eines gemeinsamen „Big Picture“

5. Termin: Verstetigung und Transfer in den Arbeitsalltag

Abschließend werden die erarbeiteten Maßnahmen in die Praxis überführt und ihre Umsetzung reflektiert. Ziel ist es, nachhaltige Routinen zu etablieren, z. B. durch verbindliche Rollen, regelmäßige Abstimmungen und klar definierte Ansprechpartner.

Beispielhafter Ablauf eines Einzelcoachings im Projektkontext

Neben dem Teamcoaching zeigt sich in interdisziplinären Projekten häufig auch ein Bedarf an individueller Unterstützung, insbesondere bei Projektverantwortlichen. Einzelcoachings bieten hier die Möglichkeit, konkrete Herausforderungen im geschützten Rahmen zu reflektieren und gezielt Lösungsansätze zu entwickeln.

Der folgende Ablauf zeigt beispielhaft, wie sich ein Coachingprozess entwickeln kann:

1. Termin: Einstieg und Rollenklärung

Im ersten Termin stehen das Kennenlernen sowie die strukturierte Beschreibung der eigenen Rolle und Aufgaben im Projekt im Mittelpunkt. Die Projektarbeit wird eingeordnet und erste Herausforderungen sowie Ziele für das Coaching werden definiert.

2. Termin: Planung und Strukturierung konkreter Arbeitssituationen

Im Fokus steht die Vorbereitung eines anstehenden Projekttreffens. Der Zeitplan wird überarbeitet, Puffer eingeplant und ein gemeinsames Konzept für Inhalte und Ablauf entwickelt.

3. Termin: Umgang mit Komplexität und Mehrfachbelastung

Themen wie parallele Projekte, neue Führungsstrukturen und schwierige Planbarkeit werden bearbeitet. Zur Entlastung werden klare inhaltliche Themenblöcke definiert („Stundenplan“). Gleichzeitig werden Konflikte im Team angesprochen und erste Lösungsansätze entwickelt.

4. Termin: Reflexion von Erfolgen und Stabilisierung

Ein erfolgreich verlaufenes Projekttreffen wird reflektiert. Positive Entwicklungen werden sichtbar: strukturiertere Moderation, bessere Präsentationen, mehr Interaktion im Team und die Entstehung eines stärkeren Wir-Gefühls. Auch auf individueller Ebene zeigen sich Fortschritte, etwa mehr Sicherheit und die Fähigkeit, Verantwortung bewusster zu teilen.

5. Termin: Umgang mit Rückschlägen

Schwierige Situationen, etwa konfliktreiche Gespräche unter Stress, werden aufgearbeitet. Gleichzeitig wird sichtbar, dass sich die Zusammenarbeit im Team insgesamt bereits verbessert hat.

6. Termin: Strategische Weiterentwicklung

Der Fokus liegt auf grundlegenden Fragen der Zusammenarbeit („Wie wollen wir miteinander umgehen?“) sowie auf strategischen Themen wie Publikationsplanung, Vorbereitung von Netzwerktreffen und Evaluation (z. B. mithilfe einer SWOT-Analyse).

7. Termin: Vertiefung und Konfliktbearbeitung

Positive Entwicklungen werden fortgeführt (z. B. sichere Präsentationen, erfolgreiche Treffen). Gleichzeitig werden individuelle Konflikte, etwa mit Kolleg*innen, vertieft bearbeitet. Daraus werden konkrete Maßnahmen abgeleitet, wie z. B. die schriftliche Festlegung von Zuständigkeiten.

Die Erfahrungen aus dem Coaching im Projekt zeigten, dass Einzelcoaching besonders wirksam ist, wenn:

- konkrete Arbeitssituationen im Mittelpunkt stehen,
- sowohl strukturelle als auch zwischenmenschliche Aspekte berücksichtigt werden,
- und der Prozess über mehrere Termine hinweg kontinuierlich begleitet wird.

Gleichzeitig wird deutlich, dass Coaching nicht linear verläuft: Auf Fortschritte können Rückschläge folgen, die Teil des Entwicklungsprozesses sind und gezielt bearbeitet werden müssen.

Zentrale Learnings für zukünftige KI-Pflege-Projekte

Aus den Erfahrungen im Projekt lassen sich mehrere übergreifende Erkenntnisse für Coaching & Supervision ableiten:

1. Coaching braucht strukturelle Verankerung

Damit Coaching wirksam werden kann, sollte es frühzeitig, idealerweise bereits in der Antragsphase, eingeplant werden - nicht erst dann, wenn Konflikte und Herausforderungen in der Zusammenarbeit auftauchen.

2. Niedrigschwellige Zugänge und Kreativität sind entscheidend

Flexible Rahmenbedingungen hinsichtlich Zeitgestaltung, Abständen zwischen Terminen, eingesetzten Methoden sowie der Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven tragen dazu bei, die Angebote besser an die Bedarfe der Projektbeteiligten anzupassen und ihre Nutzung zu erleichtern.

3. Zusammenarbeit gezielt weiterentwickeln

Ergänzend zu den inhaltlichen Fragestellungen kann eine stärkere Fokussierung auf Zusammenarbeit und Prozessgestaltung dazu beitragen, Projektarbeit effizienter und nachhaltiger zu gestalten.

4. Wirkung zeigt sich oft erst im Prozess

Anfängliche Zurückhaltung gegenüber Coaching-Angeboten ist häufig kein Ausdruck mangelnder Qualität, sondern fehlender Vertrautheit mit dem Format.

5. Nachhaltige Veränderungen brauchen Zeit

Nachhaltige Verbesserungen in der Zusammenarbeit entstehen nicht durch einmalige Interventionen, sondern durch kontinuierliche Begleitung und Reflexion.

Fazit

Coaching und Supervision können einen wichtigen Beitrag zur Qualität und Wirksamkeit von Forschungs- und Entwicklungsprojekten zum Thema KI in der Pflege leisten, besonders in bei interdisziplinären Teams. Sie unterstützen Teams dabei, ihre Zusammenarbeit zu reflektieren, Herausforderungen strukturiert zu bearbeiten und Projektprozesse bewusster zu gestalten.

Gleichzeitig zeigt sich, dass ihre Wirksamkeit maßgeblich von den Rahmenbedingungen abhängt. Für zukünftige Projekte empfiehlt es sich daher, entsprechende Angebote frühzeitig zu integrieren und strukturell zu verankern.