

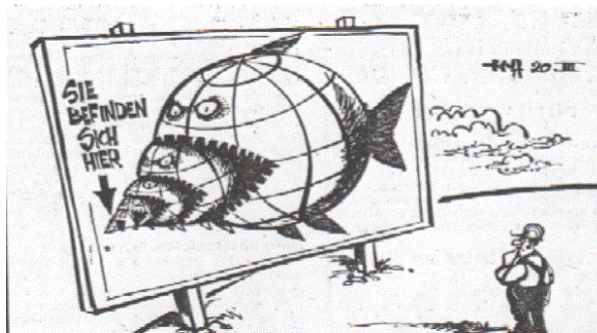
17. ECA-Newsletter

„Die 10 Grundsätze des Projekt Coaching“

Unsere Kollegin Ulrike Wikner, hat sich umfassend mit dem Projekt Management und Projekt Coaching beschäftigt und die 10 Grundsätze des Projekt Coaching entwickelt. Ulrike Wikner ist schreib erfahren und so lesen sich ihre profunden Theorie- und Praxis- Erfahrungen sehr fließend und fachlich angenehm beeindruckend für junge und auch erfahrene Management Coaches. Viel Freude mit diesem informativen Beitrag wünschen wir allen ECA Kolleginnen und Kollegen und unseren Freunden.

Ihr

ECA Vorstandsteam



Ausgangspunkt für Coaching?!

„Die 10 Grundsätze des Projekt Coaching“ von Ulrike Wikner

Coaching für Projektleiter und Projektteams – ein spannendes Thema.

Da fühle ich mich versucht, etwas über die Grundlagen von Coaching zu sagen und Erkenntnisse aus dem Jahre neunzehnhundert-x zu zitieren. Aber das interessiert Sie als Pragmatiker sicher wenig und deshalb komme ich gleich zum

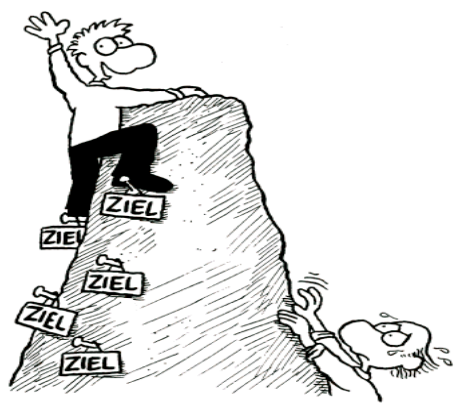
Paragraf 1 des Projektmanagement: Definieren Sie Ihre Ziele klar.

Das Vortragsziel ist klar – ich will Ihnen Informationen über Coaching in Projektumgebung geben. Und wie im Projektmanagement gilt es auch im Coaching: Als erstes das Ziel festlegen. Eine wirksame Frage, um Auftraggeber und Klienten die Zielvorstellung herauszukitzeln ist „Was genau soll hinterher anders sein als jetzt?“ Dabei soll das Ziel so konkret sein, dass der Coach damit arbeiten kann. Es muss also noch keine Punktlandung sein, aber auch keine schwammige Aussage wie „Unsere Meetings sollen effektiver sein“. In so einem Falle frage ich nach „Was genau soll effektiver sein? Woran erkennen Sie das? Woran erkennen andere das?“. Mit den Zielfragen leitet der Coach bereits den Coachingprozess ein. Sie gehen gemeinsam den ersten Schritt vom unbefriedigenden und möglicherweise nebulösen Zustand hin zur Klarheit und zum Abstecken des Handlungsrahmens.

Zur Zielsetzung gehört natürlich auch: Was ist Nicht-Ziel? Dabei fällt mir ein Geschäftsführer ein. Er zahlte das Coaching für eine Führungskraft, damit dieser „endlich mehr Rückgrat“ zeige. Als dieser das erwünschte Rückgrat gegenüber seinem Chef, dem Geschäftsführer, zeigte, erklärte dieser das Coaching als „nicht erfolgreich“. Da war das Nicht-Ziel vorher nicht ausreichend abgeklärt worden: Rückgrat ja, aber nicht gegenüber dem Chef.

Je nach Zielsetzung erfolgt das Coaching nur für die Startphase einer Veränderung, für den gesamten Verlauf bis zur Zielerreichung oder bis zur Sicherstellung einer gewünschten Stabilität.

Der Einzelkontakt kann eine vereinbarte Dauer von zum Beispiel einer Stunde haben. Ein Intensiv-Coaching kann zum Beispiel über drei Tage durchgeführt werden. Coaching erfolgt an einem neutralen Ort oder beim Coach oder beim Kunden am Arbeitsplatz.



Paragraf 2: Coaching muss erwünscht sein.

An dieser Stelle möchte ich etwas ausholen. Coaching – was ist das eigentlich? Der Begriff Coaching erlebt eine ähnliche Inflation wie der Begriff Projektmanagement. Von Coaching wird häufig auch dann gesprochen, wenn es korrekt wäre, von Training oder von Beratung (Consulting) zu sprechen. Ich möchte Ihnen klar sagen: Beratung ist nicht Coaching. Die Vermischung von Begriffen und Methoden führt zu mangelhaften Ergebnissen, erzeugen bei Auftraggeber und Klient unklare, ungute Gefühle und setzen die Bereitschaft herab, bei künftigen Problemsituationen wieder einen Coach heranzuziehen.

Vielleicht fragen Sie sich gerade: „Was genau ist denn nun der Unterschied zwischen Beratung und Training?“ Der Berater und Trainer stellt dem Kunden ein oder mehrere Methoden, Werkzeuge oder Instrumente vor als Lösung für ein spezifiziertes Problem. Er hilft dem Kunden, die optimale Lösung auszuwählen und umzusetzen. Der Coach hingegen ermöglicht dem Klienten, die Lösungen für Konflikte oder Krisen in sich selbst zu finden, seine Ressourcen wahrzunehmen und zu entwickeln. Im Gegensatz zum Berater wird der Coach nicht wie ein Berater „sagen“ im Sinne von anweisen, sondern stets „fragen“ und überlässt somit dem Klienten die Prozess- und Ergebnisverantwortung.

Der Begriff Coaching wird richtig verwendet für die individuelle psychologische Betreuung von Sportlern, einen entwicklungsorientierten Führungsstil und die individuelle Beratung von Führungskräften, Projektverantwortlichen und (Projekt-)Teams.

Die Bedeutung von Coaching wurde über den Spitzensport bekannt. Im weiteren gehe ich auf das Coaching von Projektleitern und Projektteams ein. Coaching von Führungskräften und Projektverantwortlichen ist eine Personalentwicklungsmaßnahme. Je nach Unternehmenskultur bedeutet gecoacht zu werden Imagegewinn oder das Eingeständnis eigener Unfähigkeit. Ist Letzteres der Fall, wird auch bei deutlich wahrgenommenen Problemen Coaching selten erwünscht sein.

Unter Coaching verstehe ich eine Mischung aus individueller Beratung, persönlichem Feedback und praxisorientierter Begleitung. Coaching unterstützt beispielsweise:

Bei der persönlichen Standortbestimmung, beim Entwickeln von Visionen und Formulieren von Zielen. Beim Entwickeln geeigneter Problemlösungs- und Umsetzungsstrategien. Bei der Analyse des eigenen Verhaltens.

Beim Erweitern des eigenen Betrachtungs- und Handlungsspielraums.
Bei der Klärung von Rollen und Regeln, insbesondere auch in Entscheidungssituationen.
Bei der Bewältigung einer beruflichen Veränderung.

Haben Sie Lust, Ihr Verhalten von einem von oben verordnetem Coach analysieren zu lassen? Doch wohl nicht! Deshalb: Coaching muss erwünscht sein. Sieht der Projektleiter ein, dass professionelle Unterstützung ihm hilft, dann ist das bereits ein Indiz für Veränderungsbereitschaft. Stimmt er dem zu, weil sein Chef droht „Das ist Ihre letzte Chance, sonst!“ – dann ist die Voraussetzung für erfolgreiches Coaching denkbar schlecht.



Paragraf 3: Coaching ist kein Allheilmittel.

Es ist nicht Training, Beratung, Mentoring, Supervision, Therapie. Der Coach leitet seinen Klienten darin an, eigene Lösungen zu finden und umzusetzen. Im Gegensatz zum Consultant erteilt er keinen Ratschlag.

Eine Brücke zwischen Consulting und Coaching kann das „Experten-Coaching“ darstellen: Der Coach ist gleichzeitig Experte auf einem bestimmten Gebiet, zum Beispiel Projektmanagement. Im Coaching von Projektleitern oder Projektteams werden Methoden und Kenntnisse vermittelt. Diese werden als Basis dafür benötigt, dass die Klienten mit Unterstützung des Coaches die für sie passenden Lösungen finden und umsetzen können. Beim Experten-Coaching vermittelt der Coach Methoden und Kenntnisse, die Voraussetzung dafür sind, dass der Klient die für ihn passende Lösung identifizieren und umsetzen kann.

Paragraf 4: Prüfen Sie die Voraussetzungen.

Sinnvolles Coaching setzt Veränderungsbereitschaft bei Projektleiter und Projektteams voraus. Darüber hinaus muss das Umfeld erlauben, sich zu Schwächen zu bekennen und an diesen zu arbeiten. Eine Unternehmenskultur, in der Fehler mit Unzulänglichkeit gleich gesetzt werden, ist für Coach und Projektteam problematisch. Hier müsste das Coaching an anderer, höherer Stelle ansetzen! In der Auftragsklärung sind diese und weitere Rahmenbedingungen unbedingt zu berücksichtigen. Zu diesen Rahmenbedingungen zählen die Dauer des gesamten Coachingprozesses, die Dauer der einzelnen Coachingkontakte, deren Häufigkeit und der Ort des Coachings.

Paragraf 5: Kennen und berücksichtigen Sie Ihre Stakeholder.

Vielleicht haben Sie schon den Begriff „Systemisches Coaching“ gehört. Damit ist gemeint, dass der einzelne Projektmitarbeiter keine Insel ist. Er gehört zu seiner Projektgruppe, vielleicht auch noch zu einem anderen Projektteam und wahrscheinlich zu einer bestimmten Abteilung. Dann ist er natürlich auch noch Mitarbeiter des Unternehmens. Das sind also die firmeninternen Systemen. Vielleicht ist er auch noch Mitglied in der GPM, das wäre ein weiteres System. Und im Privatleben gehört er zu seiner Familie, zum Tennisclub und so weiter. Auf all diese Systeme hat er einen unterschiedlich großen Einfluss und wird wiederum beeinflusst. Deshalb muss im Coaching

geklärt werden: „Wer gehört dazu? Wer ist von dem Problem betroffen, wer beteiligt? Welche Ziele kenne oder unterstelle ich für die Stakeholder?“

Wirksames Coaching ist immer systemisch ausgerichtet. Dabei werden Zusammenhänge, Beziehungen und Interaktionsprozesse betrachtet zwischen Menschen, zwischen eigenem innerem Erleben - Verhalten – Erleben anderer, von Zielen, Handlungen und Wirkungen.

Paragraf 6: Wählen Sie den richtigen Coach.

Der richtige Coach für den Klienten ist auf die spezielle Potenzialblockierung spezialisiert, hat umfassende Erfahrungen in dem Wirtschaftszweig des Klienten, hat eine abgeschlossene Coachinausbildung, hält sich durch regelmäßige Weiterbildung auf dem Laufenden, arbeitet in der Supervision durch Kollegen an der eigenen Weiterentwicklung. Ein Experten-Coach ist Coach und Experte in dem Bereich, zum Beispiel Projektmanagement. Erfolgreiches Coaching setzt ein tiefes Vertrauensverhältnis zwischen Coach und Klient voraus. Dieses ist nicht durch Zeugnisse und Referenzen abprüfbar. Viele Coaches spezialisieren sich auf bestimmte Potenzialblockierungen, zum Beispiel Versagensängste, oder auf bestimmte Personengruppen, zum Beispiel Führungskräfte oder Frauen. Andere Coaches legen sich auf bestimmte Branchen fest, zum Beispiel Pharmazie oder auf bestimmte Methoden, zum Beispiel Organisationsaufstellung oder NLP. Experten-Coaches haben eine hohe Qualifikation in einer Coaching-Methode und zum Beispiel in Projektmanagement.

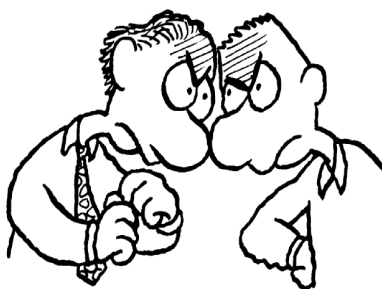
So weit eine Klassifizierung überhaupt zulässig und möglich ist, unterscheidet man zwei Grundtypen von Coaches: Die eine Gruppe leistet Arbeit an Beziehungsthemen zum Beispiel der Beziehung zu sich selbst und der Beziehung zu anderen Menschen. Die zweite Gruppe arbeitet an Leistungsthemen, also der persönlichen Leistungssteigerung oder an bestimmten Leistungszielen.

Paragraf 7: Wählen Sie die richtige Coachingform.

Es gibt unterschiedliche Coachingformen, die in Projekten in Frage kommen.

Beim Einzel-Coaching steht eine personenzentrierte Einzelberatung und eine individuelle prozessorientierte Vorgehensweise im Vordergrund. Ziel ist hier eine ressourcenorientierte Leistungssteigerung oder Beziehungsverbesserung.

Der Begriff „Team-Coaching“ umfasst alle Maßnahmen, die die Arbeit von Teams auf der Sach- und



Beziehungsebene unterstützen, also Moderationen, Konfliktcoachings, Supervision, Teamentwicklung. Ziel ist die Leistungssteigerung und Beziehungsverbesserung im Team.

Eine Sonderform ist die Coaching-Hotline. Hier gibt es einerseits Angebote von nicht immer qualifizierten Trendsettern der Coaching-Szene und andererseits von psychotherapeutisch orientierten Beratungsinstituten. Die Coaching-Hotline kann ein Service für ehemalige Coaching-Klienten sein. Ihr Vorteil liegt in der Möglichkeit eines telefonischen Spontancoachings.

Paragraf 8: Erkennen Sie verschiedene Coachingmethoden.

„Ja, wozu denn? Ich lasse mich coachen und der Coach wird dann schon wissen, was für mich gut ist.“ Das wäre die Einstellung eines unmündigen Klienten. Hier auf dem GPM Kongress habe ich natürlich nur mit mündigen Menschen zu tun. Deshalb setze ich mich nicht weiter mit dieser Frage auseinander, obwohl sie ein reizvoller Ansatz wäre, diesen Menschen zu coachen. Ihnen möchte ich etwas über die unterschiedliche Coachingmethoden erzählen, die insbesondere für Projekt-Coaching in Frage kommen.

Das lösungsorientierte Coaching hat zum Ziel, den Wahrnehmungsraum zu erweitern, die Überzeugungen und das Weltbild offen zu legen, Einflussmöglichkeiten zu entdecken, Ressourcen zu entwickeln und Lösungen mit klaren Aufgaben zu definieren.

Systemische Aufstellungen dienen der Klärung sozialer Konstellationen und zur Lösung von konfliktbehafteten Beziehungen. Die Aufstellung geschieht mit Repräsentanten. Die Empfindungen der Stellvertreter werden wahrgenommen. Strukturelles Einwirken geschieht durch gesteuertes Verändern von Positionen. Der Lösungsprozess wird durch sogenannte „lösende Worte“ beeinflusst.

Teamcoaching stellt die angemessene Positionierung der Beteiligten im Team wieder her und ermöglicht den synergetischen Austausch. Veränderungsoptionen werden wahrgenommen und unter Berücksichtigung der individuellen Persönlichkeiten und des Gesamtsystems umgesetzt.

Konfliktcoaching erfolgt in den Phasen Konfliktidentifikation, Assoziation, Du-Assoziation, Frage finden, Dissoziation, Fragerunde und Austausch, Ressourcen geben, Metaposition und Future Pace.

Appreciative Inquiry, die wertschätzende Erkundung, bewirkt nachhaltige Veränderung bei gleichzeitigem Bearbeiten konkreter, projektrelevanter Themen. Diese Methode knüpft an Spitzenleistungen an und will Spitzenleistungen hervorbringen.

Bei systematisch-analytischen Methoden wird das Problem von allen Seiten auf einen noch nicht bedachten oder erkannten Lösungsansatz hin untersucht.

Intuitiv-kreative Methoden arbeiten mit paradoxen und ungewöhnlichen - eben nicht offensichtlichen - Fragestellungen. Damit wird versucht, eine kreative Antwort der Intuition zu bekommen, wie das Problem gelöst werden kann.

Mit sinnlich-gestalterischen Methoden werden die unterschiedlichen Sinne über gestalterische Tätigkeit oder die Beschäftigung mit Kunst verstärkt angesprochen. In der intuitiven Phase ruht das logisch-sprachliche Denken und die linke, kreative Gehirnhälfte wird aktiviert.

Coaching erfolgt auch in Verbindung mit anderen Methoden. Empfehlenswerte Verbindungen sind zum Beispiel:

Stressmanagement wie autogenes Training, Lauftraining, Yoga.

Übungen und Methoden zur Konzentrationssteigerung wie Meditation, Bogenschießen.

Techniken des Selbstmanagement für die Bereiche Beruf, Gesundheit, Partnerschaft, Lebensplanung.

Training von Kommunikation oder Projektmanagement.

Nicht empfehlenswert ist Coaching in Verbindung mit Psychotherapie. Psychotherapie ermöglicht die Heilung tiefer Verletzungen. Besser ist es, erst die Psychotherapie abzuschließen. Sind die schlimmsten Wunden der Vergangenheit erst mal geheilt, wird der Coachingbedarf oft deutlich geringer: Der Klient liegt nicht mehr „immer und mit allen“, sich selbst eingeschlossen, im Konflikt.

Paragraf 9: Coaching ist ein Prozess.

Und so ein Prozess braucht Zeit. Da wir es mit Individuen zu tun haben, ist der Zeitbedarf auch individuell unterschiedlich. Ich denke da gerade an eine junge Projektleiterin. Die Coachingsitzungen waren intensiv, sie war „voll dabei“. Die Veränderungen aber gingen in sehr kleinen Schritten vorstatten, sozusagen in Mikromikroschritten. Nach vier, fünf Sitzungen trat eine Unterbrechung ein, bedingt durch einen längeren Urlaub, den sie im Ausland verbrachte. Als sie zurückkam, war sie verändert in ihrer Ausstrahlung, ihrer Haltung, ihrem Sprechen und Verhalten. Sie hatte während des Urlaubs alle Veränderungsschritte sozusagen im Schlaf bewältigt. Das erzähle ich Ihnen als Beispiel für die Individualität der Klienten und ihres Zeitbedarfs.



Coaching ist eine zeitlich begrenzte Personalentwicklungsmaßnahme. Obwohl jedes Coaching einen individuellen Verlauf hat, lassen sich übereinstimmende Merkmale feststellen. Grundsätzlich kann man den Ablauf des Coaching-Prozesses in acht Phasen unterteilen.

1. Wahrnehmung des Bedarfes durch den Klienten, auch durch Feedback seines Umfeldes.
2. Informationsgespräch: Coaching als Möglichkeit zur Problemlösung?
3. Erstgespräch mit dem Coach: Können wir miteinander?
4. Klärung der Ist-Situation: Wo stehen wir?
5. Zielbestimmung: Was soll anders sein?
6. Interventionen – Methoden zur Zielerreichung: Der Coach arbeitet mit dem Klienten an der Zielerreichung.
7. Evaluation: Prüfen der Zielerreichung.
8. Abschluss und Transfer: Formales Coachingende, Transfer in den Alltag.

Die Phasen bauen aufeinander auf und lassen sich nicht in jedem Fall scharf voneinander abgrenzen. So kann das Erstgespräch neben der Auftragsklärung auch die Klärung der Ist-Situation und die Zielbestimmung umfassen.

Bei Projekten ein Muss, im Coaching empfehlenswert: Am Ende jeder Phase ein Meilenstein. Damit erreichen Sie Überprüfbarkeit, die Qualität und Kosten sichert. Meilensteine können zum Beispiel der Coachingauftrag, das schriftlich fixierte Coachingziel, der Abgleich zur Zielerreichung usw. sein. Sie sehen, im Formalen ist die Verwandtschaft mit dem Projektmanagement groß.

Paragraf 10: Lassen Sie Profis coachen.

Gerade in Zeiten kleiner Budgets und knapper Kassen denkt so mancher Vorgesetzte „Coaching, also das mache ich doch selbst! Schließlich kenne ich meine Pappenheimer am besten.“ Das ist auch der Manager, der jede besondere Aufgabe als Projekt bezeichnet und deshalb glaubt, er sei ein Projektmanager.

Zu erfolgreichem Coaching ist Professionalität der preisgünstigste Weg. Entweder Sie haben jemand in Ihrer Firma, der ausgebildeter Coach ist oder Sie stellen solch einen Menschen ein oder Sie lassen sich zum Coach ausbilden und sind bereit zu der damit verbundenen Selbsterfahrung oder Sie arbeiten mit externen Profis.

Wenn Sie sich für Externe entscheiden oder Sie lassen durch interne Profis coachen: Halten Sie sich weitestgehend raus. Erstens kann der Coach nur mit den Zielen seines Klienten arbeiten – und der Klient ist der Projektleiter oder das Projektteam und nicht Sie als Vorgesetzter – und zweitens beachtet er eine Schweigeverpflichtung. Er wird nicht, auch nicht andeutungsweise erwähnen, dass Sie für Ihren Projektleiter so furchterregend sind wie früher sein Großvater. Dass er deshalb kein vernünftiges Wort rausbringt, wenn Sie ihn ganz freundschaftlich nach dem Projektfortschritt fragen. Ein Coach, der die Schweigepflicht verletzt, sollte umgehend von seiner Dienstleistung „befreit“ werden.

Wenn die Entscheidung für einen Coach gefallen ist und der Projektleiter ihm vertraut, dann halten Sie auch Ihre Bewertung über den Coach zurück. Es ist nicht entscheidend, dass Sie mit dem Coach klar kommen, außer natürlich, Sie werden selbst gecoacht. Wird Ihr Projektteam gecoacht, dann ist das die Zielgruppe und nicht Sie als Vorgesetzter.

Fazit der 10 Paragraphen:

Immer mehr in immer kürzerer Zeit leisten: Dieses Lebenscredo greift auch in Projektumgebungen um sich. Eine Folge davon ist, dass schlecht ausgebildete und mangelhaft vorbereitete Projektleiter mit ins Projekt abkommandierten Projektmitarbeitern verzweifelt versuchen, ihnen ein oft nicht ganz klares Ziel zu erreichen. Kracht es im Team, werden Termine und Budget nicht eingehalten, ist immer häufiger der Ruf nach einem Coach zu hören. Coaching für Projektleiter und Projektteams wird als Allheilmittel gesehen für fehlende soziale und Projektmanagement-Kompetenz. Kann dies der Coach überhaupt leisten? In der Auftragsklärung müssen die Grenzen und Möglichkeiten von Coaching und Coach geklärt werden. Die erforderlichen und möglichen Rahmenbedingungen für den Erfolg werden gemeinsam abgesteckt – damit wird bereits ein Prozess des Verständnisses und der Lösungsorientierung eingeläutet.

Der passende Coach für Projektmanager hat neben einer Coachingqualifikation umfassende Projektmanagererfahrung, möglichst Branchenkenntnisse und wird von Auftraggeber und Klient akzeptiert. Ist Expertencoaching gefragt, also eine Projektmanagement-Beratung zusätzlich zum Coaching, muss klar getrennt werden, in welcher Rolle sich die Teilnehmenden jeweils befinden. Dies geschieht durch zeitliche und eventuell auch räumliche Abgrenzung von Coaching und Beratung oder Training.

Ist-Situation, Weg und Ziel müssen wie bei jedem Projekt so auch im Coaching eindeutig definiert werden. Und wie im Projekt kann eine Detaillierung möglicherweise erst im Coachingverlauf geschehen. Im Auftrag werden die Rahmenbedingungen fürs Coaching festgelegt, die Phasen abgesteckt und mit Meilensteinen Transparenz und Struktur geschaffen.

Projektmanagement ist für mich strukturiertes Arbeiten mit Menschen, Coaching unterstützt Menschen in dieser Arbeit. Wenn Sie sich mit meinen zehn Coaching Paragraphen ernsthaft auseinandersetzen, können Sie Coaching als gezielte und erfolgreiche Unterstützung einsetzen.

Weitere Informationen erhalten Sie gerne!

Ulrike Wikner, KSE
Projektmanagement Training Coaching
Zertifizierte Projektmanagement-Fachmann-Trainerin (GPM)
Business- und Management Coach (ECA)
Robert-Koch-Straße 12, 90522 Oberasbach
Tel. 0911/6480928, Fax 0911/6480929
e-mail: ulrikewikner@aol.com