

## 1.1 Zum Begriff „Projektcoaching“

Der Begriff „Coaching“ hat sich in unserem beruflichen und privaten Umfeld zu einer wahren Modeerscheinung entwickelt. Als besondere Ausformungen sind uns sogar schon der „Badecoach“ oder der „Modecoach“ untergekommen – kaum wagen wir uns vorzustellen, was sich dahinter verbergen mag. Es scheint uns daher wichtig, bevor wir uns den Details zuwenden und darstellen, wie systemisches Projektcoaching funktioniert und was einen guten Projektcoach ausmacht, zu klären, was wir unter dem Begriff „Projektcoaching“ verstehen.

Die Essenz von Projektcoaching lässt sich folgendermaßen zusammenfassen:

Auf Basis eines Projektcoachingauftrages werden im Rahmen von Projektcoachingeinheiten als Teil des Projektcoachingprozesses maßgeschneiderte Lösungen für die Anliegen und/oder Problemstellungen eines Kunden(systems) im Zusammenhang mit Projekten konstruiert.

Vom Auftauchen der Bezeichnung „Projektcoaching“ samt seinen ersten praktischen Anwendungsfällen bis zur heutigen Sichtweise von Projektcoaching hat es einiger Entwicklungsschritte bedurft. Dabei handelt es sich insgesamt weit mehr um einen praxisorientierten als um einen theoretischen Ansatz. Unsere Begriffsabgrenzung beruht daher größtenteils auf praktischen Erfahrungen im Rahmen von Projektcoachingaufträgen, die den Grundstein für die nachhaltige Weiterentwicklung des Produkts gebildet haben.

Projektcoaching wie in diesem Buch beschrieben ist eine Kombination aus einem systemisch-konstruktivistischen Coachingansatz und einem systemisch-konstruktivistischen Projektmanagementansatz. Aufbauend auf dieses theoretische Grundgerüst charakterisieren wir den Begriff „Projektcoaching“ folgendermaßen:

- » Wir verstehen Projektcoaching als einen interaktiven und personenorientierten Beratungs- und Begleitprozess.
- » In diesem Projektcoachingprozess werden berufliche und projektbezogene Zielsetzungen des Kunden behandelt.
- » Der Projektcoachingprozess besteht aus einer oder mehreren Projektcoachingeinheiten.
- » Die Anliegen des Kunden werden in Form von strukturierten, zielgerichteten Reflexionen und Interventionen bearbeitet.
- » Der Projektcoach empfiehlt zielgerichtete Interventionen auf Basis von Beobachtungen und Hypothesen.
- » Jeder Projektcoachingprozess startet mit einer gemeinsamen Auftragsklärung, in der die Zusammenarbeit zwischen Kunde und Projektcoach festgelegt wird.

Die Sichtweise, unter Projektcoaching sowohl einen Beratungs- als auch einen Begleitprozess zu verstehen, eröffnet dem Projektcoach die Möglichkeit, sowohl sein Fachwissen als Projektmanagementexperte einzubringen (= Beratung) als auch vollkommen neue Ideen und Perspektiven mit dem Kunden gemeinsam zu entwickeln (= Begleitung).

Die Anliegen des Kunden im Rahmen eines Projektcoachingauftrages müssen einen Bezug zu einem oder mehreren Projekten haben. Sollte dies nicht der Fall sein, handelt es sich entweder um ein Coachinganliegen im beruflichen Umfeld ohne Projektbezug oder um ein therapeutisches Anliegen im privaten Umfeld. Beide sind nicht unter den Begriff Projektcoaching einzuordnen.

Der Kunde kann eine oder mehrere Coachingeinheiten in Anspruch nehmen. Aufzählungspunkt 3 beschreibt die Möglichkeit der Inanspruchnahme lediglich einer einzelnen Projektcoachingeinheit durch den Kunden. In der Praxis hat sich allerdings gezeigt, dass sich Projektcoachingaufträge zumeist über einen längeren Zeitraum erstrecken und mehrere Projektcoachingeinheiten umfassen. Der Aufbau und die unterschiedlichen Arten von Projektcoachingeinheiten werden in Kapitel 4 „Projektcoachingelemente“ und Kapitel 5 „Projektcoachingprozess“ im Detail beschrieben. Um die Anliegen der Kunden in Form von zielgerichteten Reflexionen und Interventionen bearbeiten zu können, ist eine gewisse Grundeinstellung – ein spezifisches Menschenbild – notwendig, der jeder Projektcoach im Rahmen der Arbeit folgt. Diese grundlegenden Werthaltungen als Basis für die Arbeit als Projektcoach werden in Kapitel 3 näher beleuchtet.

Der Auftragsklärung als Startelement eines jeden Projektcoachingauftrages wurde in der Begriffsdefinition ein eigener abschließender Punkt gewidmet, um hervorstreichend zu betonen, dass die Auftragsklärung ein unabdingbarer Bestandteil von Projektcoaching ist. Was auf den ersten Blick völlig nachvollziehbar erscheint, erweist sich nämlich in der Umsetzung oft als schwierig, da häufig Druck ausgeübt wird, das Projektcoaching unmittelbar – sprich ohne Auftragsklärung – zu beginnen.



**Karl Kritiker** Na, das habe ich mir ja gleich gedacht. Die Kunden wollen das gar nicht, diese Projektcoachingauftragsklärung. Das dauert viel zu lange und es kommt sowieso dann alles anders als geplant!



**Theo Theoretiker** Ich finde das sehr wichtig, so als Abgrenzung zu einem dahinplätschenden Gespräch wie beim Friseur ... Mit dem Projektcoachingauftrag kommt ja die Ziel-fokussierung erst richtig zur Geltung.



**Paula Praktiker** Karl hat schon recht. Es kommt wohl sehr oft anders als geplant. Aber dennoch erscheint es mir in der Praxis erforderlich, mit dem Kunden zu klären, was Projektcoaching überhaupt ist und leisten kann. Sonst kann es leicht beliebig werden und alles wird zum Thema. So aber werden die Erwartungshaltungen des Kunden und des Projektcoaches geklärt und abgestimmt und damit Klarheit geschaffen.



**Theo Theoretiker** Ähnlich wie im Projektmanagement gemäß dem Motto „Nur was abgrenzbar ist, ist auch managebar“ können wir hier sagen: „Nur was eingegrenzt ist, ist auch bearbeitbar.“ Und ich habe noch nicht von Problemen gesprochen. Ein Kunde muss nicht unbedingt ein Problem haben, um Projektcoaching anzufordern. Ich könnte mir vorstellen, dass die Anliegen der Kunden im Zusammenhang mit Projekten sehr vielfältig sein können.



**Paula Praktiker** Das mit den vielfältigen Anliegen kann ich nur bestätigen. Mein letzter Kunde wollte das eine Mal seinen Projektstrukturplan diskutieren und beim nächsten Mal hat er mir von seinen Schwierigkeiten in Bezug auf die Abstimmung mit seinem Projektauftraggeber erzählt. Das sind schon ganz unterschiedliche Paar Schuhe.





**Otto Oberzberg** Ein sehr schönes Beispiel für den Unterschied zwischen der angesprochenen Beratung und der Begleitung!



Nachdem der Begriff „Projektcoaching“ nun in einem ersten Schritt definiert ist, stellt sich weiter die Frage: „Warum soll(t)en Kunden Projektcoaching in Anspruch nehmen?“ Wir haben zu dieser Fragestellung einige Nutzenargumente aus Kundenperspektive zusammengestellt:

- » Durch Projektcoaching wird die Entwicklung von Eigenkompetenz zur erfolgreichen Abwicklung von Projekten nachhaltig gefördert.
- » Projektcoaching ermöglicht Selbstreflexion und Probehandeln im sanktionsfreien Raum.
- » Es werden individuell angemessene Lösungsansätze für Projekthinhalte und Projektkontext gemeinsam entwickelt.
- » Die Umsetzung der Projektmanagement-Theorie in die eigene „Projektarbeitswelt“ wird unterstützt.
- » Der Kunde wird im Rahmen von Projektcoaching in die Lage versetzt, mehr Sicherheit, Orientierung und Klarheit in seinem spezifischen Kontext zu finden.



**Karl Kritiker**

Also hat es doch was mit Problemen zu tun. Ein guter, effizienter Projektmanager braucht gar keinen Projektcoach. Wir helfen halt den Schwachen, damit sie nicht unter die Räder kommen ...



**Otto Oberzberg**

Das meinst du aber wohl nicht ernst! Wie sieht es denn im Spitzensport aus? Sind es dort die Schwächsten, die sich coachen lassen, oder die Besten, die noch besser werden wollen?



**Theo Theoretiker**

Va steht was von Rollenverständnis eines Projektleiters und der Abgrenzung zu anderen Rollen ...

## 1.2 Abgrenzung zu verwandten Disziplinen

Nun gehen wir daran, die Rolle „Projektcoach“ anhand der wichtigsten Unterscheidungsmerkmale von benachbarten Disziplinen abzugrenzen. Diese Abgrenzungen sind keineswegs lückenlos und vollständig und sie zeigen, dass sich die Rollen in der Praxis oftmals überlappen bzw. die unterschiedlichen Rollen in spezifischen Bereichen auch häufig Ähnlichkeiten aufweisen können.