

# »» **Projektcoaching**

**Christina Hiller**

**Christian Majer**

**Peter Minar-Hödel**

**Hansjörg Zahradnik**

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages bzw. der Autoren reproduziert werden oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Autoren und Verlag haben dieses Werk mit höchster Sorgfalt erstellt. Dennoch ist eine Haftung des Verlages oder der Autoren ausgeschlossen.

Der Verlag und seine Autoren sind für Reaktionen, Hinweise oder Meinungen dankbar. Bitte wenden Sie sich diesbezüglich an [verlag@goldegg-verlag.at](mailto:verlag@goldegg-verlag.at).

Weiterführende Informationen und Hilfsmittel zum Thema Projektcoaching finden Sie unter [www.nextlevelconsulting.eu/projektcoachingbuch](http://www.nextlevelconsulting.eu/projektcoachingbuch)

ISBN: 978-3-901880-51-3

© 2007 next level consulting  
Telefon: +43 (0)1 478 06 60-0  
E-Mail: [office@nextlevel.at](mailto:office@nextlevel.at)  
[www.nextlevelconsulting.eu](http://www.nextlevelconsulting.eu)

Verlag: Goldegg Verlag Wien  
Telefon: +43 (0)1 5054376-0  
E-Mail: [office@goldegg-verlag.at](mailto:office@goldegg-verlag.at)  
[www.goldegg-verlag.at](http://www.goldegg-verlag.at)

Layout: k25 Neue Medien, Neue Werbung,  
Illustrationen: k25, Peter Zauner  
Lektorat: Karina Matejcek  
Druck: Wograndl Druck

# Inhalt

	<b>Einleitung</b>	<b>7</b>
	<b>1 Projektcoachingansatz</b>	<b>11</b>
	1.1 Zum Begriff „Projektcoaching“	12
	1.2 Abgrenzung zu verwandten Disziplinen	14
	1.3 Bestandteile Projektcoaching	20
	<b>2 Einführung in Konstruktivismus und Systemtheorie</b>	<b>23</b>
	2.1 Die Funktionsweise unseres Gehirn	24
	2.2 Der Radikale Konstruktivismus	26
	2.3 Systemtheorie	33
	<b>3 Werte und Haltungen im Projektcoaching</b>	<b>51</b>
	3.1 Bedeutung von Werten und Haltungen im Projektcoaching	52
	3.2 Auswirkungen eines systemisch-konstruktivistischen Weltbildes im Projektcoaching	54
	3.3 Der Projektcoach und sein Menschenbild	61
	3.4 Der Faktor Projektmanagement	67
	3.5 Die sechs Projektcoaching-Grundsätze (VALUES)	70
	<b>4 Projektcoachingelemente</b>	<b>75</b>
	4.1 Projektcoachingelemente im Überblick	76
	4.2 Fachberatung zum Projektmanagement	78
	4.3 Personal Coaching	82
	4.4 Moderation von PM-Workshops	84
	4.5 Starthilfe zur Projektdokumentation	86
	4.6 Oder etwas ganz anderes	87
	<b>5 Projektcoachingprozesse – vom Interventionsdesign zur Projektcoachingeinheit</b>	<b>89</b>
	5.1 Zyklisches Projektcoaching – der Metaprozess	90
	5.2 Projektcoachingprozess – vom Erstkontakt bis zum Abschluss des Projektcoachingauftrags	99
	5.3 Die Projektcoachingeinheit – von der Anliegenklärung bis zum Abschluss der Coachingeinheit	115



# Inhalt

<b>6</b>	<b>Projektcoaching anhand ausgewählter Projektmanagement-Kernprozesse</b>	<b>129</b>
6.1	Der betrachtete Projektmanagementprozess	130
6.2	Themen im Projektcoaching	131
6.3	Coaching in der Projektbeauftragung	133
6.4	Coaching im Projektstart	137
6.5	Coaching im Projektcontrolling	142
6.6	Coaching in Projektkrisen	146
6.7	Coaching im Projektabschluss	149
6.8	Fallbeispiele	152

<b>7</b>	<b>Besonderheiten beim Coaching von internationalen Projekten</b>	<b>167</b>
7.1	Internationale Projekte	168
7.2	Faktor Kultur in internationalen Projektcoachings	170
7.3	Kommunikation in internationalen Projekten	180
7.4	Voraussetzungen zum Coaching von internationalen Projekten	186



<b>8</b>	<b>Einführung von Projektcoaching im Unternehmen</b>	<b>187</b>
8.1	Implementierung von Projektcoaching – Elemente der Korzeption	188
8.2	Verankerung von Projektcoaching in der Organisation	189
8.3	Verankerung von Projektcoaching vor einem systemisch-konstruktivistischen Organisationshintergrund	190
8.4	Projektmanagement-Implementierung – ein Vorgehensmodell	193
8.5	Tipps für den Umgang mit Stolpersteinen bei der Implementierung von Projektcoaching	204



<b>9</b>	<b>Anforderungen an den Projektcoach</b>	<b>207</b>
9.1	Die Rolle Projektcoach	208
9.2	Was braucht ein Projektcoach?	210
9.3	Wie wird man Projektcoach?	216
9.4	Wie misst man Qualität im Projektcoaching?	221
9.5	Woran erkenne ich einen guten Projektcoach?	224



<b>10</b>	<b>Methoden, Techniken und Hilfsmittel im Projektcoaching</b>	<b>227</b>
10.1	Hilfsmittel in der Praxis von next level consulting	228
10.2	Frageinterventionen	237
10.3	Auszug weitere systemische Interventionen	243



<b>Ausleitung</b>		<b>261</b>
Anmerkungen		264
Literatur		265
Stichwortverzeichnis		268





# Einleitung



Der Bedarf an Projektmanagement kann an der großen Anzahl an Projektmanagement-Kongressen, am Umfang von spezifischen Aus- und Weiterbildungsangeboten sowie an dem ständig wachsenden Berg von Büchern über Projektmanagement abgelesen werden.

Ähnlich erleben wir es in Bezug auf das Thema Coaching. Man findet kaum einen Berater, Personalentwickler oder Manager<sup>1)</sup>, der nicht selbst schon an einer Coachingausbildung teilgenommen hat. Allorts wird beraten und gecoach. Und was die dazugehörige Literatur betrifft – unüberschaubar.

Projektcoaching findet man derzeit vor allem in eher projekt- und prozessorientierten Organisationen mit einem höheren Reifegrad (oder auf dem Weg dahin). Doch trotz der Popularität der beiden Themen (oder auch nur der Begriffe?) herrscht wenig Übereinstimmung, was man unter Projektcoaching verstehen und was man von einer derartigen Dienstleistung erwarten kann.

Wir richten uns in diesem Buch an Experten, die Projekte in einer methodischen, strukturierten und nachhaltigen Form unterstützen möchten – weg vom defizitorientierten Trainings- oder Überwachungsersatz hin zu einer professionellen und zielgerichteten Begleitung. Dabei ist es uns ein Anliegen, unser Verständnis von Projektcoaching als eine spezifische Ausprägung von Fachcoaching zu präsentieren, welches sich in der umfangreichen Praxis der next level consulting bewährt hat, sowie dieses von den vielen ähnlichen und doch unterschiedlichen Formen von Beratung und Coaching abzugrenzen. Dies wollen wir in einer theoretisch fundierten wie auch praktisch umsetzbaren Form tun.

Unterstützt werden wir Autoren dabei von einem vierköpfigen Zwergenteam, das auf etwas andere Art und Weise versucht, das Thema Projektcoaching zu reflektieren.



Die Jung-Projektzwerge hatten bisher alle PM-Methoden und PM-Prozesse, so wie in „Let your projects fly“ (Sterrer und Winkler 2006) erläutert, kennen und schätzen gelernt sowie deren praktische Anwendung in vielen kleineren und größeren Zwergenprojekten geübt. Und seit kurzer Zeit coachen sie sogar schon eigene Zwergenprojekte!

<sup>1)</sup> Um eine bessere Lesbarkeit zu gewährleisten, verzichten wir auf komplizierte Konstruktionen nach dem Muster „der (die) Manager/Innen“. Mit unseren Ausführungen sprechen wir Lesartinnen und Leser gleichermaßen an.

Nun jedoch geht es um die wahre Zwergenkunst: den Menschen zu helfen!

Es ist ja allseits bekannt, dass die Zwerge gerne den Menschen in schwierigen Situationen hilfreich zur Seite stehen. Aber nur die wenigsten kennen die Projektzwerge. Vielleicht liegt es daran, dass die Zwerge sehr klein sind und sich gerne unsichtbar machen. Die Projektzwerge zeigen sich, wenn überhaupt, nur Menschen, die sich ernsthaft der Planung und Steuerung von Projekten verschrieben haben. Also nicht jedem dahergelaufenen Freistilprojektleiter – sondern nur jenen, die es wirklich wissen wollen. Sie verstecken sich am liebsten auf Bücherregalen, manchmal auf dem Flipchart in Besprechungszimmern, und beobachten von da die Projektmitarbeiter. Wenn sie das Gefühl haben, eingreifen zu müssen, dann kann es schon passieren, dass sie sich auf die Schulter eines Menschen setzen und ihm etwas ins Ohr flüstern. Aber nicht, was Sie glauben. Nein, sie verraten ihm nicht, was er tun soll. Sie stellen ihm Fragen. Aber mehr davon später ...

Otto Oberzweg ist ein Senior-Projektzweg mit sehr viel Erfahrung. Er wird die diesjährige Sommerakademie zum Projektcoaching leiten und freut sich schon, seine neuen Schützlinge Karl Kritiker, Theo Theoretiker und Paula Praktiker näher kennen zu lernen. Sie werden gemeinsam das Buch „Projektcoaching“ durcharbeiten. Ein Standardwerk bei den Projektzwerge!

Dazu werden sie sich mehrmals an verschiedenen Orten in Wien treffen und die einzelnen Kapitel besprechen. Und die Geschichte wird zeigen, was es noch alles zu entdecken und zu erfahren gibt.