## **Master Thesis**

# **Internes Projektcoaching**

Gestaltung idealer Rahmenbedingungen in Unternehmen der öffentlichen Verwaltung

eingereicht von

# **Ingrid Amstler**

Matrikelnummer: 1464994

zur Erlangung des akademischen Grades

# **Master of Science (International Project Management)**

eingereicht an der
Donau-Universität Krems
Department für Wissens- und Kommunikationsmanagement
Zentrum für Kognition, Information und Management

im Rahmen des Universitätslehrgangs International Project Management MSc

Name des Betreuers:
Peter Birnstingl, MSc, MSD, zSPM, CMC, Lehrgangsleiter

Wieselburg, 10. August 2016

# Eidesstattliche Erklärung

lch	, Ingrid Amstler, geboren am	in	erkläre,
1.	dass ich meine Master Thesis selbstä Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt un bedient habe,	-	
2.	dass ich meine Master Thesis bisher wed als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,	ler im In- noch	n im Ausland in irgendeiner Form
3.	dass ich, falls die Arbeit mein Unternehme und Inhalt der Master Thesis unterrichtet		
4.	dass die als Endversion elektronisch übermittelten Master Thesis identisch ist.		ter Thesis mit der in Papierform
Wie	eselburg, 10. August 2016		
Am	stler Ingrid		

# Danksagung/Widmung

An erster Stelle danke ich meinem Lehrgangsleiter und Betreuer Herrn Peter Birnstingl, MSc, MSD, zSPM, CM, für sein großes Engagement und seine wertvollen Anregungen während der Erstellung meiner Master Thesis. Lobend hervorheben möchte ich in diesem Zusammenhang die Organisationsassistentin Frau Michaela Barth, die mir den Einstieg erleichtert hat sowie Frau Johanna, die mich auf den Weg dorthin entscheidend unterstützen konnte.

Einen großen Dank spreche ich meinen Interviewpartnern aus, durch deren Inputs meine Arbeit maßgeblich an Substanz gewonnen hat. Die entgegenkommende Bereitschaft des Bundesrechenzentrums und der Wien Energie ist dabei speziell zu betonen, die sich als Fallunternehmen für meine empirischen Auswertungen zur Verfügung gestellt haben.

Ausdrücklich bedanke ich mich bei Moni, Karin und Martin, die mir dabei geholfen haben, einen wissenschaftlichen Zugang zu finden. Besten Dank auch an meine Arbeitskolleginnen für den fachlichen Austausch sowie meinen Führungskräften für ihr Verständnis.

Meine Familie, meine Taufpatin und meine Freundinnen und Freunde waren mir allzeit eine starke moralische Stütze, wofür ich mich an dieser Stelle ganz herzlich bedanke.

Allerhöchste Wertschätzung gebührt meinen Eltern, die mich während des gesamten Studiums mit all ihrer Kraft unterstützten und mir dieses erst ermöglicht haben.

"In dir muss brennen, was du in anderen entzünden willst." Aurelius Augustinus

Diese Master Thesis widme ich meinen Söhnen Lorenz und Xaver.

# Kurzbeschreibung

Projektcoaching leistet einen wertvollen Beitrag zur fachlichen und persönlichen Entwicklung von Projekt-Schaffenden. Diese können entweder einen externen Projektcoach oder falls vorhanden - einen internen Projektcoach in Anspruch nehmen. Während der Externe als selbstständiger Spezialist oder in einer Unternehmensberatung tätig ist, unterstützt der Interne als Teil der Organisation seine Kollegen. In dieser Arbeit werden einerseits die Vorund Nachteile der beiden Arten aufgezeigt und andererseits konkrete Empfehlungen zur Entscheidung "make or buy" Projektcoaching abgegeben. Möchte ein Unternehmen ein internes Angebot aufbauen, müssen viele Überlegungen zur Implementierung und zum laufenden Betrieb angestellt werden, die ein Fragenkatalog veranschaulicht. Unter den aufgezeigten Antworten kann jedes Unternehmen die für sich passenden auswählen, wobei auf die Gestaltung idealer Rahmenbedingungen explizit hingewiesen wird. Die Empfehlungen stammen aus der Literatur und der qualitativen Inhaltsanalyse von zehn Experteninterviews: vier externe Projektcoaches und je drei Befragte aus zwei Fallunternehmen. Bei den beiden Unternehmen handelt es sich um österreichische Betriebe der öffentlichen Verwaltung, die internes Projektcoaching vor mehreren Jahren erfolgreich implementiert haben. Da keiner der Experten wesentliche Unterschiede bei der Einführung von internem Projektcoaching in einem öffentlichen vs. einem privaten Unternehmen erkannt hat, kann davon ausgegangen werden, dass die Ergebnisse auch auf private Unternehmen zutreffen.

#### **Abstract**

Project coaching pays a valuable contribution to the professional and personal development of project makers. They can consult either an external or (if available) an internal project coach. An external project coach acts as an independent specialist or with a consulting firm, whereas the internal project coach supports his colleagues as a part of the organization. This paper shows on the one hand the advantages and disadvantages of both types and gives on the other hand specific advice for the "make or buy" decision. If a company would like to implement internal project coaching, it has to consider many aspects for the implementation and the running operation, which are illustrated by a questionnaire. Every company can choose the right way for itself among the identified answers and the ideal conditions are included. The recommendations are the result of a thorough literature analysis and the qualitative content analysis of ten interviews with experts: four external project coaches and two case-studies within companies, each with three respondents. The two companies are holdings of public administration in Austria and both have successfully implemented internal project coaching several years ago. Since none of the experts knows substantial differences in the implementation of internal project coaching in a public vs. a private company, it can be assumed that the results are also applicable for private companies.

# Inhaltsverzeichnis

1	Е	inle	eitung	1
	1.1	2	Zielsetzung	2
	1.2	1	Aufbau der Arbeit	3
2	Т	hec	pretische Grundlagen	6
	2.1	[	Definitionen im Zusammenhang mit Projektcoaching	6
	2	2.1.1	Projektcoaching aus unterschiedlichen Blickwinkeln	6
	2	2.1.2	Projektcoaching in Abgrenzung zu anderen Disziplinen1	3
	2	2.1.3	Begriffe rund um Projektmanagement1	6
	2	2.1.4	Die Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung1	8
	2.2	(	Grundlagen im Projektcoaching2	20
	2	2.2.1	Formen im Projektcoaching2	20
	2	2.2.2	Z Zielgruppen im Projektcoaching	23
	2	2.2.3	Nutzen von Projektcoaching2	<u>'</u> 4
	2	2.2.4	Grundvoraussetzungen für Projektcoaching2	25
	2.3	[	Die Auswahl des Projektcoaches nach der Art2	27
	2	2.3.1	Der externe Projektcoach2	29
	2	2.3.2	2 Der interne Projektcoach3	30
	2	2.3.3	B Das Zusammenspiel von externem und internem Projektcoach 3	3
	2.4	F	Rahmenbedingungen für die Implementierung von internem Projektcoaching 3	34
	2	2.4.1	Beweggründe für die Implementierung von internem Projektcoaching 3	35
	2	2.4.2	2 Ansiedelung der Stelle des internen Projektcoaches im Organigramm 3	6
	2	2.4.3	Internes Projektcoaching als Haupt- oder Zusatzaufgabe	8
	2	2.4.4	Anforderungen an den internen Projektcoach3	39
	2	2.4.5	Akzeptanzfördernde Maßnahmen bei der Implementierung4	1
	2.5	F	Rahmenbedingungen für den laufenden Betrieb von internem Projektcoaching 4	13
	2	2.5.1	Sammlung der Anlässe für Projektcoaching4	4
	2	2.5.2	2 Modellierung des Projektcoaching-Prozesses4	7
	2	2.5.3	Ansätze zur Evaluation von Projektcoaching5	0
	2.6	2	Zusammenfassung5	2
3	F	ors	chungsmethodisches Vorgehen5	55
	3.1	F	Planung und Vorbereitung der Datenerhebung5	6
	3.2	/	Auswertungskonzept6	60

4	Da	arstellung der empirischen Ergebnisse	65			
	4.1	Externe Projektcoaches	65			
	4.2	2 Fallstudie Bundesrechenzentrum GmbH				
	4.3	1.3 Fallstudie Wien Energie GmbH				
	4.4	Zusammenfassung der Vorgespräche innerhalb der Fallstudien	99			
	4.5	Zusammenfassung der Experteninterviews	100			
	4.6	Diskussion der Ergebnisse der Experteninterviews	106			
5	C	onclusio und Ausblick	108			
	5.1	Diskussion der empirischen Ergebnisse mit dem Stand der Literatur	108			
	5.2 Beantwortung der Forschungsfrage und der Unterfragen					
	5.3 Empfehlungen zur Implementierung		120			
	5.4	Reflexion	123			
	5.5	Ausblick	126			
6	Lit	teraturverzeichnis	128			
7	Al	obildungsverzeichnis	134			
8	Ta	abellenverzeichnis	135			
9	Abkürzungsverzeichnis135					
10	) Ar	Anhang137				

### Hinweis im Sinne der Gleichbehandlung

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung, wie z. B. Coach/in, verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.

# 1 Einleitung

In der Praxis legen Projektleiter ihr Hauptaugenmerk bei der Abwicklung von Projekten auf die "harten" Faktoren im Projektmanagement. Die Planung, die Einhaltung des Budgets und das technische Know-how der Teammitglieder sind damit gemeint. Aktuellen Forschungsergebnissen zufolge beeinflussen allerdings die "weichen" Kriterien rund um den "Faktor Mensch" - wie beispielsweise die Kommunikation - den Projekterfolg mehr als die Planung und die Steuerung dies tun. Die Hälfte aller erfolgskritischen Umstände geht auf Interaktionssituationen zurück, in denen Projektcoaching als wirkungsvolle Maßnahme zur Bewältigung dieser "weichen" Herausforderungen dienen kann (Wastian, & Kronenberg, 2015, S. 337f.). Schüler betrachtet Projektcoaching als ein "Spezialgebiet im Coaching, das Projekt-Schaffende in ihrer fachlichen und persönlichen Entwicklung unter dem Eindruck eines gegebenen Projekts unterstützt" (Schüler, 2015, S. 158).

Vogelauer (2005, S. 152) erkennt in der im Jahr 2005 durchgeführten Befragung zum Thema Coaching, dass Projektcoaching im Vormarsch ist und stellt im Jahr 2010 sogar einen "Höhenflug" dieser speziellen Form fest (Vogelauer, 2013, S. 172). Ergänzend dazu zeigt Bollhöfer (2015, S. 343) den Trend zum internen Coaching auf, den sie im Gegensatz zu Vogelauer nicht mit konkreten Zahlen belegen kann. Ihrer Meinung nach gehört das neue Beratungsformat bereits für viele Unternehmen zum Qualitätsstandard ihrer Personalentwicklung. Dem stimmt Schreyögg zu und formuliert: "Hausinternes Coaching erlebt aber heute geradezu einen Boom, denn es erweist sich für viele Organisationen als äußerst nützlich" (Schreyögg, 2012, S. 218).

Ob Projektcoaching die geeignete Beratungsform für ein Anliegen darstellt, ist im Vorfeld abzuklären. Leedham und Parsloe (2009, S. 7) zufolge kann Coaching zwar nicht als Allheilmittel gesehen werden, vielmehr als wesentliche und wertvolle Personalentwicklungsmaßnahme eines modernen Unternehmens. Rauen (2014, S. 52) empfiehlt grundsätzlich kleinere Themen eigenständig anzugehen. Handelt es sich allerdings um ein seit längerer Zeit bestehendes Problem, das trotz Bemühungen ungelöst ist, sollte man sich die Frage stellen: Was würde geschehen, wenn ich jetzt nichts unternehme? Fällt die Antwort unbefriedigend aus, muss man jedenfalls aktiv werden. Hier können beispielsweise erfahrene Kollegen, ein Projektmanagement-Berater oder eben ein Projektcoach geeignete Ansprechpartner sein. Coaching stiftet für Champates (2006, S. 17) gerade in der Projektarbeit einen hohen Nutzen. Das Projekt als komplexe Aufgabenstellung erfordert eine ganzheitliche Bearbeitung, die nur jemandem mit umfassenden Fähigkeiten möglich ist. Nach

Heintel und Krainz (2015, S. 130) sollte eine Organisation einzelne Projektmanager dahingehend qualifizieren, selbst Projekte anleiten und beraten zu können. Dabei stellt die systemische Beratung das geeignetste Beratungsformat im Projektmanagement dar, wobei es "um Begleiten, um Rückspiegelungen, um Erfragen von "Zusatzmotivationen" und vor allem um Vermitteln" (Heintel, & Krainz, 2015, S. 133) geht.

Internes Projektcoaching scheint nicht nur ein kurzfristiger Trend zu sein, sondern könnte in vielen Unternehmen einen großen Nutzen stiften. Was versteht man allerdings konkret darunter und welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit diese Form der Beratung greifen kann? Wann ist der Beauftragung eines externen Projektcoaches der Vorzug zu geben und welche Stärken weist ein interner Projektcoach auf? Welche Unternehmen sollten Projektcoaching intern einführen und was sind die idealen Rahmenbedingungen für die Implementierung und den laufenden Betrieb? Welche Rolle spielt dabei die Unternehmensform: öffentliche Verwaltung gegenüber privaten Unternehmen? Die Beantwortung dieser und weiterer Fragen erfolgt im Verlauf der Arbeit.

### 1.1 Zielsetzung

Die vorliegende Master Thesis trägt den Titel "Internes Projektcoaching" mit dem Untertitel "Gestaltung idealer Rahmenbedingungen in Unternehmen der öffentlichen Verwaltung" und hat das Ziel, folgende Forschungsfrage zu beantworten:

# Wie können ideale Rahmenbedingungen für internes Projektcoaching in österreichischen Unternehmen der öffentlichen Verwaltung gestaltet werden?

Unter einem internen Projektcoach wird ein spezifisch qualifizierter Mitarbeiter eines Unternehmens verstanden, der Projektcoaching für die Mitarbeiter des Unternehmens durchführt (Bollhöfer, 2011, S. 98). Sowohl Coach als auch Coachee sind Mitglieder der gleichen Organisation (Schreyögg, 2012, S. 218f.), was einige Vorteile aber auch Nachteile mit sich bringt. Bevor ein Unternehmen den Schritt der Implementierung geht, sollte es sich mit den Rahmenbedingungen für internes Projektcoaching eingehend auseinandersetzen.

In dieser Master Thesis erhält der Leser Hinweise auf die idealen Rahmenbedingungen, einerseits für die Implementierung und andererseits für den laufenden Betrieb von internem Projektcoaching. Um herauszufinden, ob die Unternehmensform dabei einen Unterschied ausmacht, wird eine Eingrenzung auf österreichische Unternehmen der öffentlichen Verwaltung vorgenommen. Die Ergebnisse aus zwei Fallstudien in öffentlichen Unternehmen sollen in Kombination mit den Aussagen vier externer Projektcoaches Einblicke in die Praxis

geben und abschließend in Diskussion zu den Aussagen der Literatur gestellt werden. Die oben angeführte Forschungsfrage wird in drei Unterfragen operationalisiert:

- 1. Welche Vorteile sprechen für die Beauftragung eines externen/internen Projektcoaches und welche Nachteile sprechen dagegen?
- 2. Welche Rahmenbedingungen sind bei der Implementierung und dem laufenden Betrieb von internem Projektcoaching zu beachten?
- 3. Was ist das Besondere an Projektcoaching in Unternehmen der öffentlichen Verwaltung gegenüber privaten Unternehmen?

Die Unterfragen zeigen einerseits auf, welche Informationen im Zuge der Arbeit zu recherchieren sind und bilden andererseits die Basis für die Erstellung des Interviewleitfadens. Die Beantwortung der Fragestellungen zieht sich wie ein roter Faden durch die gesamte Arbeit, deren Aufbau im folgenden Kapitel beschrieben wird.

#### 1.2 Aufbau der Arbeit

Diese Master Thesis beinhaltet zunächst die Einleitung, gefolgt von den theoretischen Grundlagen. Das Kapitel forschungsmethodisches Vorgehen stellt die Überleitung zum Empirieteil dar, der die Vorstellung der empirischen Ergebnisse enthält. Die Arbeit schließt mit einem Conclusio und Ausblick, worin es zur Diskussion der empirischen Ergebnisse mit dem Stand der Literatur kommt und sowohl die Forschungsfrage als auch die Unterfragen beantwortet werden.

Die **theoretischen Grundlagen** bestehen aus sechs Unterkapiteln, die von grundsätzlichen Definitionen bis hin zu den Rahmenbedingungen von internem Projektcoaching reichen und mit einer Zusammenfassung enden.

Im Kapitel **Definitionen im Zusammenhang mit Projektcoaching** wird Projektcoaching zunächst aus unterschiedlichen Blickwinkeln erklärt, da die Literatur keine einheitliche Definition von Projektcoaching aufweist. Projektcoaching in Abgrenzung zu anderen Disziplinen erleichtert darüber hinaus das Erkennen, wann Projektcoaching die geeignete Form der Beratung darstellt bzw. welche andere Disziplin anstelle passen könnte. Die Anliegen im Projektcoaching weisen einen direkten Bezug zur Projektarbeit auf, deshalb ist es erforderlich, auch die Begriffe Projektmanagement, Projekt und Programm genauer zu betrachten. Um die Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung dreht es sich im letzten

Teil, der grundsätzliche Definitionen beinhaltet und dem Spezifikum internes Projektcoaching in öffentlichen Unternehmen nachgeht.

Das Kapitel **Grundlagen im Projektcoaching** beleuchtet zunächst die unterschiedlichen Formen im Projektcoaching und widmet sich danach den Zielgruppen im Projektcoaching, die entsprechende Angebote in Anspruch nehmen könnten. Der Nutzen von Projektcoaching, einerseits für den Coachee und andererseits für das Unternehmen, stellt eine Basis zum Aufbau einer Argumentationslinie für den Implementierer dar. Dieser muss darüber hinaus eruieren, ob die Grundvoraussetzungen für Projektcoaching im eigenen Unternehmen überhaupt gegeben sind.

Erst danach macht es Sinn, an die **Auswahl des Projektcoaches nach der Art** zu denken. Hier erfolgt zunächst die Unterscheidung in den externen Projektcoach und den internen Projektcoach, wobei die beiden Arten nach verschiedenen Kriterien gegenübergestellt werden. Ergänzend dazu bietet die Sammlung der Vor- und Nachteile der beiden Arten eine Hilfestellung, ob für ein konkretes Anliegen eher ein externer oder ein interner Projektcoach der passendere ist. Abschließend wird auf das Zusammenspiel von externem und internem Projektcoaching eingegangen.

Entscheidet sich ein Unternehmen bewusst für einen internen Projektcoach, bildet das Kapitel Rahmenbedingungen für die Implementierung von internem Projektcoaching die Herausforderungen dazu ab. Als Erstes sollte man sich über die Beweggründe für die Implementierung im Klaren sein, damit die damit verbundene Zielsetzung auch eine realistische ist. Danach kann man über die Verankerung des internen Projektcoaches in der Organisation nachdenken. Ebenso muss entschieden werden, ob der interne Projektcoach hauptberuflich benötigt wird oder ob er zusätzlich noch andere Aufgaben zu erledigen hat und welche Anforderungen er erfüllen sollte. Zum Schluss wird nach akzeptanzfördernden Maßnahmen bei der Implementierung von internem Projektcoaching gesucht.

Im Kapitel Rahmenbedingungen für den laufenden Betrieb von internem Projektcoaching werden projektbezogene Anlässe und Themen gesammelt, die einen Bedarf an
Projektcoaching auslösen können. Danach erfolgt die Beschreibung des Prozessablaufes,
wobei auf die Besonderheiten in der Kommunikation und der Verrechnung separat hingewiesen wird. Abschließend werden Ansätze zur Evaluation von Projektcoaching vorgestellt,
die einerseits die damit verbunden Kosten aufgreifen und andererseits Varianten der
Erfolgsmessung aufzeigen.

Das letzte Kapitel innerhalb der theoretischen Grundlagen bildet die wichtigsten Erkenntnisse in einer kurzen **Zusammenfassung** ab.

Zu den Themen Coaching und Projektmanagement ist umfangreiche Literatur vorhanden, während die Kombination aus beiden Disziplinen erst daraus abgeleitet werden muss, da nur wenige Werke und Publikationen die spezielle Ausprägung Projektcoaching aufgreifen. Die Erarbeitung des Themas innerhalb eines empirischen Teils erscheint daher als absolut erforderlich. Die so gewonnenen Ergebnisse sollen die theoretischen Aussagen der Literatur untermauern, gegebenenfalls auch entkräften und zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen. Der Ablauf der empirischen Untersuchung wird im Kapitel Forschungsmethodisches Vorgehen im Detail beschrieben. Dabei wird konkret auf die qualitative Datenerhebung durch die Befragung als Interview sowie auf die anschließende qualitative Inhaltsanalyse zur Auswertung der gewonnenen Daten eingegangen.

Im anschließenden Kapitel **Darstellung der empirischen Ergebnisse** kommt es zur Auswertung der Antworten der vier externen Projektcoaches sowie zur Vorstellung der Fallstudie im Bundesrechenzentrum und in der Wien Energie. Innerhalb der Fallstudien wird zunächst das Unternehmen und danach das interne Projektcoaching in der Organisation vorgestellt. Abschließend erfolgt die Auswertung der Interviews mit den Mitarbeitern, die unterschiedliche Rollen im Zusammenhang mit internem Projektcoaching ausüben. Befragt wurden Leiter aus dem Projektmanagement-Office (PMO), interne Projektcoaches und Coachees, die internes Projektcoaching, aber auch teilweise externes Projektcoaching in Anspruch genommen haben. Somit ist eine ganz breite Sichtweise auf das Thema gewährleistet.

Das letzte Kapitel **Conclusio und Ausblick** stellt die empirischen Ergebnisse in Diskussion mit dem Stand der Literatur. Dabei wird das Hauptaugenmerk darauf gelegt, inwiefern sich die Ergebnisse decken oder widersprechen. Danach kommt es zur Beantwortung der Forschungsfrage sowie der Unterfragen. Sämtliche Hinweise zur Gestaltung idealer Rahmenbedingungen für internes Projektcoaching werden in übersichtlicher Form dargestellt. Ergänzend dazu weisen Handlungsempfehlungen darauf hin, welche Unternehmen internes Projektcoaching implementieren sollen. Des Weiteren wird das eigene Vorgehen bei der Erstellung der Master Thesis einer kritischen Reflexion unterzogen. Der abschließende Ausblick zeigt ergänzenden Forschungsbedarf zum Thema internes Projektcoaching auf.

Soviel vorweg zum Aufbau der Arbeit, welche nun direkt mit dem Kapitel Theoretische Grundlagen in die Literatur eintaucht.

# 2 Theoretische Grundlagen

Die **theoretischen Grundlagen** bestehen aus sechs Unterkapiteln, die von grundsätzlichen Definitionen über die Auswahl des Projektcoaches nach der Art bis hin zu den Rahmenbedingungen von internem Projektcoaching sowohl für die Implementierung als auch für den laufenden Betrieb reichen und mit einer Zusammenfassung enden.

## 2.1 Definitionen im Zusammenhang mit Projektcoaching

Obwohl Projektcoaching vielfach in einschlägiger Projektmanagementliteratur empfohlen wird (z. B. Austrian Standards Institute, 2012, S. 12; Patzak, & Rattay, 2009, S. 631f.), erweist sich die Suche nach einer einheitlichen und genauen Definition als Herausforderung. Die Erklärung des Begriffes stellt jedoch eine notwendige Voraussetzung dar, um die Einsatzmöglichkeiten und Potentiale, aber auch die Grenzen von Projektcoaching zu erkennen (Wastian, Braumandl, & Dost, 2012, S. 101). Deshalb beschäftigt sich dieses Kapitel mit Definitionen zu Projektcoaching, der Abgrenzung von Projektcoaching zu anderen Disziplinen, grundlegenden Begriffen im Projektmanagement und den Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung.

#### 2.1.1 Projektcoaching aus unterschiedlichen Blickwinkeln

Dieses Kapitel betrachtet die Begriffe Projektcoaching und Coaching aus unterschiedlichen Blickwinkeln und stellt ausgewählte Definitionen von Autoren aus den Disziplinen Projektmanagement, Psychotherapie und Wissensmanagement vor. In den weiteren Ausführungen wird jene Person, die Projektcoaching bzw. Coaching anbietet, als **Projektcoach bzw. Coach** bezeichnet, aber auch das Wort Berater ist in der Praxis gebräuchlich. Jene Person, die Projektcoaching bzw. Coaching in Anspruch nimmt, gilt als **Coachee**, wobei auch hier synonym Begriffe wie Klient, Kunde oder Gecoachter verwendet werden.

#### Literatur Projektmanagement-Standards

Auf der Suche nach dem **Begriff Coaching** werden zunächst die Projektmanagement-Standards der IPMA, ÖNORM ISO 21500, PMI und Prince 2 durchleuchtet:

Die Kompetenzrichtlinie der **IPMA** (International Project Management Association), kurz **ICB 4.0** genannt, weist im Kompetenzelement Führung auf ein erforderliches Wissen in Coaching hin. "To give direction, coaching and mentoring means to give guidance and support to people and teams and establish conditions that engage people with their assignments" (Coesmans et al., 2015, S. 77). In der ICB 3.0 (Caupin et al., 2006) hingegen

wurde Coaching noch nicht explizit genannt, dafür beschreibt die ICBC als ergänzender Standard für Projektmanagement-Consultants die Rolle des Coachs im Detail. Dieser unterstützt eine Gruppe oder Einzelpersonen über einen gewissen Zeitraum bei einem bestimmten Anliegen mit dem Ziel, deren Handlungsfähigkeit zu verbessern (Bernardo, Bartsch-Beuerlein, Godbold, & Takac, 2011, S. 32). Die pm baseline streicht gleich zu Beginn die bewusste Gestaltung des Projektmanagement-Prozesses durch Kommunikation hervor und erwähnt in diesem Zusammenhang die Entscheidung, einen Projektcoach in das Projekt mit einzubeziehen (pma - Projekt Management Austria, 2008, S. 11). Die in der pm baseline verwendete Definition von Projekt- und Programmmanagement-Coaching stammt von den Autoren des Werks "Projektcoaching bringt mich einfach weiter!" und lautet "Projekt- und Programmmanagement-Coaching ist als interaktiver personenorientierter Beratungs- und Begleitprozess zur Weiterentwicklung von Individual- und Teamkompetenzen zu verstehen" (Hiller, Majer, Minar-Hödel, & Zahradnik, 2007; zit. n. pma - Projekt Management Austria, 2008, S. 80). Da die Verfasser der Primärquelle ausschließlich von Projektcoaching sprechen, geht die Kreation Projekt- und Programmmanagement-Coaching vermutlich auf die Autoren der pm baseline zurück. Die ÖNORM ISO 21500:2012 zu den Leitlinien des Projektmanagements greift wiederum die Verhaltenskompetenzen der ICB im Kapitel Kompetenzen des Projektpersonals auf und führt des Weiteren an, dass Coaching beim Erwerb dieser Fähigkeiten unterstützen kann (Austrian Standards Institute, 2012, S. 12). Der PMBOK@ Guide des Project Management Institute sieht Coaching ebenfalls als Schulungsmethode zur Verbesserung der Kompetenzen der Projektteammitglieder sowie als zwischenmenschliche Fähigkeit von Projektmanagern (Project Management Institute, 2013, S. 275). Der Standard von Prince 2 hingegen erwähnt Coaching nicht separat (Köhler, 2006).

#### Literatur Projektmanagement

Die Recherche nach dem **Begriff Coaching** wird in Projektmanagement-Werken der Autoren Gareis, Patzak und Rattay, Kuster et al., Bohinc und Sterrer fortgesetzt:

Gareis unterscheidet zwischen Projektmanagement-Coaching und Coaching von Projektmanagern. Dabei versteht er unter Projektmanagement-Coaching die Projektmanagement-Beratung des Projektmanagers und/oder des Projektteams mit dem Ziel, die Qualität des Projektmanagements im Projekt zu sichern bzw. zu verbessern. Er empfiehlt den Einsatz eines Projektmanagement-Coachs vor allem im Projektstartprozess oder auch zur Bewältigung einer Projektdiskontinuität. Dieser hat jedenfalls eine projektexterne Rolle über und kann vom Unternehmen selbst stammen oder ein externer Berater sein (Gareis, 2006, S. 225). Der Coach von Projektmanagern hingegen leistet Hilfe zur Selbsthilfe, was Gareis

mit dem Geben von Ratschlägen für den Coachee zur Bewältigung problematischer Arbeitssituationen erklärt. Ein Coaching ist immer personenbezogen und nicht organisationsbezogen wie das Consulting und kann beispielsweise einen Projektmanager nach absolviertem Projektmanagement-Training bei der praktischen Umsetzung des Erlernten in einem konkreten Projekt unterstützen (Gareis, 2006, S. 619f.). Für Patzak und Rattay stellt Coaching eine Aufgabe der Mitarbeiter im Projektmanagement-Office zur Unterstützung von konkreten Projekten in deren Abwicklung dar (Patzak, & Rattay, 2009, S. 631f.). Die darunter fallenden Aufgaben werden allerdings gemeinsam mit jenen der Beratung und der Übernahme der Projektleitung aufgezählt. Welche davon konkret in den Bereich Coaching fallen, geht daraus nicht hervor; ebenso wenig wird der unter Projekt-Support verwendete Begriff Projektleiter Coaching näher definiert. Im Handbuch Projektmanagement gehen Kuster et al. auf Coaching der Projektleitung ein, sie sehen darin Elemente der Prozessberatung oder auch Expertenberatung zu fachlichen und methodischen Fragen. Der Coachee nimmt das Coaching freiwillig in Anspruch, er möchte damit seine Wahrnehmung um eine Außensicht erweitern und bei Problemen in herausfordernden Projekten verschiedene Handlungsalternativen entwickeln (Kuster et al., 2011, 182f.). Bohinc verwendet den Begriff Coaching im Zusammenhang mit der Entwicklung von Projektteams, die nur dann ihre Aufgaben gut erfüllen können, wenn sie über die notwendigen Kompetenzen verfügen (Bohinc, 2012, S. 26). Als Qualifizierungsmaßnahme kommt für ihn Coaching in Frage, wobei er zwischen Experten-Coaching und kollegialem Coaching unterscheidet. Im Experten-Coaching unterstützt ein erfahrener Mitarbeiter einen weniger erfahrenen Mitarbeiter bei einer neuen Tätigkeit, während im kollegialen Coaching der Schwerpunkt auf dem gegenseitigen Lernen liegt und sich Mitarbeiter bei Problemen gegenseitig helfen (Bohinc, 2012, S. 187). Das auf diese Weise definierte Experten-Coaching erinnert an Mentoring, worauf im Kapitel Abgrenzung näher eingegangen wird. Auf kollegiales Coaching (Intervision) wird in dieser Master Thesis nicht separat eingegangen, da es sich um eine vernachlässigbare Sonderform handelt. Sterrer nennt Coaching u.a. als Aufgabe der Personalentwicklung zur Unterstützung der Mitarbeiter in ihrer Projektarbeit. Diese Personalentwicklungsmaßnahmen sind für ihn genauso bedeutend wie Organisationsentwicklungsmaßnahmen auf dem Weg zu einer Projektmanagement-Professionalisierung (Sterrer, 2014, 158f.). Was genau Sterrer unter Coaching versteht, wird allerdings nicht genauer erklärt.

#### Literatur Projektcoaching

Die Autoren Hiller et al., Majer et al., Wastian et al., Rauen sowie Gregor-Rauschtenberger und Hansel verwenden in ihren Werken den **Begriff Projektcoaching:** 

Dabei verstehen Hiller et al. unter Projektcoaching die Konstruktion von maßgeschneiderten Lösungen für die Anliegen und/oder Problemstellungen eines Kunden(systems). Die Anliegen weisen einen direkten Projektbezug auf, wobei ein Projektcoachingauftrag die Basis bildet und sich der Projektcoachingprozess aus mehreren Projektcoachingeinheiten zusammensetzt. Der Projektcoach bringt in der Rolle des Beraters einerseits sein Fachwissen als Projektmanagementexperte ein und entwickelt andererseits im Rahmen einer Begleitung gemeinsam mit dem Kunden neue Ideen und Perspektiven (Hiller et al., 2007, S. 12). Majer et al. greifen die Definition von Hiller et al. auf (Majer ist unter den Autoren des oben genannten Mehrverfasserwerkes) und ergänzen sie um das Programm. "Auf Basis eines Projektcoachingauftrags werden im Rahmen von Projektcoachingeinheiten als Teil eines Projektcoachingprozesses maßgeschneiderte Lösungen für die Anliegen und/oder Problemstellungen im Zusammenhang mit Projekten oder Programmen konstruiert" (Majer, Schaden, & Stabauer, 2014, S. 43). Wastian et al. sehen Projektcoaching als "eine durch psychologische Methoden geleitete, systematische Förderung ergebnisorientierter Selbst-, Prozess-, Problem- bzw. Lösungsreflexionen sowie Beratung von Personen, Gruppen oder Organisationseinheiten im Kontext von oder in Zusammenhang mit Projekten" (Wastian et al., 2012, S. 101). Dies kann in Form von Einzel-, Team- und Prozesscoaching erfolgen, wobei je nach Art personenbezogene, teambezogene oder prozess- und kontextbezogene Themenfelder im Fokus des Coachings stehen (Wastian et al., 2012, S. 101f.). Für Rauen stellt Projektcoaching einen Spezialfall des Teamcoachings dar und dient der Vorbereitung, Einführung und Betreuung von Projekten sowie der Förderung der Zusammenarbeit innerhalb des Projektteams (Rauen, 2008, S. 33, S. 42). Darüber hinaus ist Coaching für ihn "eine absichtsvoll herbeigeführte Beratungsbeziehung, deren Qualität durch Freiwilligkeit, gegenseitige Akzeptanz, Vertrauen und Diskretion zwischen den beteiligen Personen bestimmt wird" (Rauen, 2008, S. 2). Gregor-Rauschtenberger und Hansel (2001, S. 39) sehen Coaching als Variante der Supervision zur gezielten Vorbereitung auf spezielle Vorhaben. Sie umschreiben Projektcoaching als Training on the Job für Projektleiter, um dem Projektverantwortlichen aber auch dem gesamten Team zu helfen, schwierige Projektsituationen von einer höheren Warte aus zu überblicken und passende Maßnahmen zu treffen (Gregor-Rauschtenberger, & Hansel, 2001, S. 50).

#### **Literatur Coaching**

In der folgenden Betrachtung wird die Suche nach dem **Begriff Coaching** in ausgewählter Coaching-Literatur der Autoren Eric Lippmann, Robert Lippmann, Schreyögg, Backhausen und Thommen sowie Böning vorgenommen, die aus der Fülle der vorhandenen Werke

zitiert wurden und einen ersten Einblick in das Thema geben:

Nach Eric Lippmann wird das klassische Coaching als Einzelberatung von Personen in Führungsrollen definiert, da für ihn das Einzelsetting Vertraulichkeit garantiert und ein intimes Bearbeiten von Anliegen aus dem Spannungsfeld Person - Rolle - Organisation ermöglicht. Ein Gruppensetting stellt für ihn eine weitere Form des Coachings dar, wobei der Vorteil der Entwicklung kreativerer Lösungsideen aufgrund der unterschiedlichen Sichtweisen zu tragen kommt. Obwohl das Einzelsetting auf die Wahrnehmungen des Coachs und Coachees eingeschränkt ist, überwiegen doch die Vorteile gegenüber einem Gruppensetting (Lippmann E., 2013, S 18f.). Coaching für Projektleiter beschreibt Robert Lippmann einerseits als spannend, da jedes Projekt ein Unikat ist. Andererseits betrachtet er es als heikel, wenn der Coach, der selbst Projekte leitet, in Versuchung kommt, dem Coachee Ratschläge zu erteilen. Deshalb sollte im Vorhinein klar vereinbart werden, ob es sich um Coaching im Sinn von Prozessberatung oder auch um Expertenberatung zu Fach- und Methodenfragen handelt (Lippmann R., 2013, S. 169). Schreyögg (2015a, S. 159) führt den Wortstamm von Coaching auf die Begriffe "Kutsche" oder "Kutscher" zurück, wobei es eigentlich um einen "kuscheligen" Ort geht, an dem der Mensch seine Gefühle, Fragen und Sorgen ausbreiten kann. Als innovative Maßnahme der Personalentwicklung trägt Coaching zur Verbesserung der Handlungsfähigkeit der Führungskräfte bei, stets mit der Hoffnung, auch die Organisation positiv zu beeinflussen. Darüber hinaus wird Coaching als Dialogform über Freud und Leid im Beruf aufgefasst. Die Bewältigung von Krisen und Konflikten kann ebenso wie die generelle Entwicklung von Einzelnen oder Kollektiven im Fokus stehen (Schreyögg, 2015a, S. 160f.). Backhausen und Thommen heben als allgemeine Umschreibung der verschiedenen Coaching-Konzepte im Management die "professionelle Form individueller Beratung im beruflichen Kontext" (Backhausen, & Thommen, 2006, S. 20) hervor. Die Person, die die Beratungsleistung in Anspruch nimmt, wird dabei als Coachee bezeichnet. In der Praxis ist das Einzelcoaching häufiger anzutreffen als das Gruppencoaching, wobei es sich meist um ein Projektteam und nicht um eine zufällig zusammengestellte Gruppe handelt (Backhausen, & Thommen, 2006, S. 211). Böning verwendet für seine Definition von Coaching den Baum als Metapher und sieht in den Wurzeln die verschiedenen Konzepte, die aus der Therapie, dem Sport, aus Führungstrainings oder dem Sozialbereich (z. B. Supervision) kommen. Den Wurzeln entwächst der neue Stamm Coaching mit Inhalten wie Selbstreflexion, soziale Kompetenz, dem Anstreben von Leistungszielen oder dem effektiven Problemlösen. Als Äste wiederum verstehen sich die Anwendungsfelder wie beispielsweise Business-Coaching, Life-Coaching, Gesundheits-Coaching, Sport-Coaching oder auch Projektcoaching, wobei das Wachstum des Baumes bei weitem noch nicht abgeschlossen ist (Böning, & Kegel, 2015, 16ff.). Die

Darstellung als Baum verdeutlicht die unterschiedlichen Coaching-Verständnisse und unterstützt den Versuch, das Coaching-Feld zu systematisieren (Böning, & Kegel, 2015, S. 14).

#### **Literatur Wissensmanagement**

Da Coaching als **Werkzeug im Wissensmanagement** gilt, wird ergänzend eine Definition aus dieser Disziplin aufgenommen:

Mittelmann et al. sehen in Coaching "die Kunst, einer Person ihren individuellen Entwicklungsweg zu eröffnen und zu begleiten" (2011, S. 43) und als Form einer lernpartnerschaftlichen Beziehung. Neue Kompetenzen sollen durch das gemeinsame Bearbeiten von Problemstellungen über einen längeren Zeitraum hindurch erworben werden. Eine komplexe Aufgabenstellung ist der Auslöser für die regelmäßigen Treffen zwischen dem Coach und seinem Schützling, mit dem Ziel einzelne Umsetzungsschritte zu planen. Ist die Aufgabe gelöst, gibt es ein abschließendes Feedback-Gespräch (Mittelmann, Della Schiava, Dückert, & Terhoeven, 2011, S. 43f.).

### **Englischsprachige Literatur**

Obwohl in der Arbeit eine Eingrenzung auf Projektcoaching in Österreich vorgenommen wird, erscheint ein **Blick über die Landesgrenzen** hinaus als durchaus sinnvoll. Dabei werden Definitionen von Coaching der Autoren Berg und Karlsen, Whitmore, Passmore, Bachkirova, Clutterbuck und Cox, Drake und Adkins vorgestellt:

Für die beiden norwegischen Professoren **Berg und Karlsen** (2007, S. 4) unterstützt Coaching den Projektmanager und Projektteammitglieder einerseits in der Erreichung der Projektziele und andererseits in der Erreichung ihrer persönlichen Ziele. Dabei setzt der Projektcoach überwiegend Fragestellungen ein und gibt dem Coachee Feedback. "Coaching can thus be defined as the process of challenging and supporting a person or a team to develop ways of thinking, ways of being and ways of learning. The purpose is to achieve personal and/or organizational goals" (Berg, 2006; zit. n. Berg, & Karlsen, 2007, S. 4). Auf **Whitmore**, dem Coachingpioneer aus dem Vereinigten Königreich und einem der Hauptfiguren in der internationalen Coaching Community, beruht die Aussage: "Coaching is a gentle way of raising awareness of the imbalances that exist, and of helping the coachee to find a way forward that will benefit their work and their play" (Whitmore, 2002, S. 4). Der Coachingbegriff von **Passmore** (2010, S. 10), ebenfalls einer der führenden britischen Coaching Experten, basiert auf der Idee des Empowerments von Menschen und beinhaltet selbstbestimmtes Lernen, die persönliche Entwicklung sowie eine Steigerung der

Leistungsfähigkeit. **Bachkirova**, **Clutterbuck und Cox** verbindet ihre Arbeit an der Oxford Brookes University im Kontext von Coaching. Auf sie geht folgende Definition zurück: "Coaching could be seen as a human development process that involves structured, focused interaction and the use of appropriate strategies, tools and techniques to promote desirable and sustainable change for the benefit of the coachee and potentially for other stakeholders" (Bachkirova et al., 2010, S. 1). **Drake** ist Gründer des Centers for Narrative Coaching in den USA und Australien und stellt fest: "Coaching is about giving people the courage to learn" (Drake, 2011, S. 151). **Adkins** (2010, S. 76) prägt als Gründerin des Agile Coaching Institutes in den USA den Begriff "Agile Coaching" und versteht darunter eine Kombination aus Coaching und Mentoring. Der agile Coach hilft dabei dem Coachee, durch geschickte Gesprächsführung sein nächstes Ziel zu erreichen, er teilt seine Erfahrungen in der agilen Projektarbeit mit ihm und unterstützt ihn bei der Anwendung agiler Methoden.

#### Resümee

Abschließend betrachtet präsentiert sich die Coaching-Landschaft ähnlich bunt wie die Blätter im Herbst, um die Metapher des Baumes von Böning aufzugreifen. Je nachdem um welchen Wald es sich handelt, also welche Profession die Autoren innehaben, weist das Laub einmal mehr diese oder jene Farbe auf. Stammen die Verfasser aus der Ecke Projektmanagement, bringt der Projektcoach in der Rolle des Beraters sein Fachwissen stärker ein. Handelt es sich bei den Autoren um Psychologen, stehen psychotherapeutisch basierte Methoden und Interventionen im Vordergrund. Schriften aus der Disziplin Wissensmanagement betonen wiederum die lernpartnerschaftliche Beziehung zwischen Coach und Coachee. Die Liste an Definitionen könnte aus den verschiedenen Blickwinkeln der Coachingexperten noch um ein Vielfaches weitergeführt werden, da für den Begriff Coaching im Allgemeinen und Projektcoaching im Speziellen keine einheitlichen Konturen bestehen. Die im Anhang 1 (siehe Seite 138ff.) abgebildete Tabelle greift die unterschiedlichen Definitionen zu Projektcoaching auf. Aus Sicht der zitierten Autoren wird dabei konkret auf die im Projektcoaching relevanten Kriterien Bezeichnung, Zuordnung, Themenfelder, Varianten, Zielgruppe, Ziel, Voraussetzung, Vorgehen, Rolle und Problemfeld Bezug genommen. Das wenig überraschende Resümee lautet: Es gibt keine einheitliche Definition für Projektcoaching. Erst in der Abgrenzung zu ähnlichen Disziplinen wie Beratung, Training und Mentoring, Supervision und Psychotherapie wird Coaching greifbarer.

#### 2.1.2 Projektcoaching in Abgrenzung zu anderen Disziplinen

Auf den folgenden Seiten wird Coaching zu anderen Disziplinen abgegrenzt, damit ein noch deutlicheres Bild von den Besonderheiten dieser speziellen Beratungsform entstehen kann. Die tabellarische Gegenüberstellung von Coaching, Beratung, Training, Mentoring und Supervision auf der nächsten Seite weist vor allem auf die Unterschiede innerhalb der Kriterien Zielgruppe, Ziel, Rolle und Verantwortung hin.

Grundsätzlich schließt der Überbegriff Beratung auch Coaching mit ein, wobei eine eindeutige Trennung beider Bereiche It. Rauen (2014, S. 10ff.) Sinn macht und zu einem besseren Verständnis der Aufgaben des Coachings beiträgt. Damit der Projektcoach überhaupt als Prozessberater akzeptiert wird, benötigt er ohnedies Expertenkenntnisse im Projektmanagement und wird als fachlicher Ansprechpartner gesehen. Für Hiller et al. (2007, S. 78) stellt Fachberatung ein Kernelement im Projektcoaching dar, wobei der Projektcoach mögliche Handlungsalternativen formuliert und keinesfalls Ratschläge oder Handlungsanweisungen geben sollte, wie dies im Rahmen einer Beratung der Fall ist. Erfolgen die Ratschläge It. Rauen (2014, S. 10ff.) in wohl dosierter Form und dienen diese der Zielerreichung des Gesamtprozesses, spricht gerade im Projektcoaching nichts dagegen. Hier erarbeitet der Coach mit dem Klienten eine individuelle Lösung, die dieser oftmals viel besser annehmen kann, als die Standardlösung eines Beraters. Bartsch-Beuerlein (2015, S. 437) hingegen würde die beiden unterschiedlichen Beratungsstrategien der "Experten- bzw. Fachberatung" (entspricht dem Beratungsbegriff von Rauen) und der "Prozessberatung bzw. systemischen Beratung" (entspricht dem Coachingbegriff von Rauen) am liebsten zusammenführen, um Projekte bestmöglich zu unterstützen. Auch Janes, Prammer und Schulte-Derne (2001, S. 31) erachten den Begriff Beratung als ungeeignet, um das damit verbundene komplexe Geschehen ausreichend darzustellen. Sie weisen auf die im Englischen vorgenommene Unterscheidung in Advising als das "Beraten durch Ratschläge" und Counseling als das "Beraten durch Fragen" hin. Während beim Advising Fremdhilfe von außen kommt, wird beim Counseling Hilfe zur Selbsthilfe geleistet und an der zunehmenden Unabhängigkeit des Klienten gearbeitet. Die so vorgenommene Übersetzung von Advising erinnert wiederum an den Beratungsbegriff und Counseling an den Coachingbegriff von Rauen.

Mit **Training** werden gewünschte Verhaltensweisen gezielt auf- und ausgebaut und ideale Ablaufmuster erlernt. Der Trainer leitetet Übungen an, gibt Feedback und nimmt Korrekturen vor. In dieser Form kann ein Training zur Verbesserung von Verhaltensdefiziten auch

	Beratungsform				
Kriterium	Coaching	Beratung	Training	Mentoring	Supervision
Zielgruppe	Personen mit     Managementaufgaben	Keine bestimmte     Zielgruppe	Keine bestimmte     Zielgruppe	Junge bzw. neue     Organisationsmitglieder	Therapeuten und     Beziehungsarbeiter im     Non-Profit-Bereich
Ziel	<ul> <li>Beziehungsaufnahme und Gestaltung</li> <li>Verhaltenserweiterung bzw. –flexibilisierung beim Coachee</li> <li>Kann auch die persönliche Entwicklung betreffen</li> <li>Aufbau überfachlicher Kompetenz (Selbstreflexionsfähigkeit) sowie Aufbau von Fachkompetenz</li> <li>Hilfe zur Selbsthilfe</li> </ul>	<ul> <li>Beziehungsaufnahme ist bestenfalls ein "Nebenprodukt"</li> <li>Technischer/fachlicher Wissenszugewinn</li> <li>Rein fachlich-berufliche Anliegen (i. d. R.)</li> <li>Dient bestenfalls dem Aufbau fachlicher Kompetenz</li> <li>Analyse d. Arbeitsaufgaben</li> <li>Etablierung als Berater und Spezialist für den Klienten</li> </ul>	<ul> <li>Beziehungsaufnahme ist bestenfalls ein "Nebenprodukt"</li> <li>Gewünschtes Verhalten wird gemäß des Fachwissens des Trainers aufund ausgebaut</li> <li>Rein fachlich-berufliche Verhaltensweisen (i. d. R.)</li> <li>Dient dem Auf- und Ausbau von meist fachspezifischen Fähigkeiten und Verhaltensweisen</li> </ul>	<ul> <li>Beziehungsaufnahme und Gestaltung</li> <li>Integration neuer Mitarbeiter</li> <li>Vermittlung der Gebräuche und Normen der Organisationskultur</li> <li>Langfristige Bindung des Mitarbeiters an die Organisation</li> <li>Andauernde Beratung</li> <li>Tlw. karriereorientierte Beratung</li> </ul>	<ul> <li>Beziehungsaufnahme und Gestaltung</li> <li>Förderung der Person</li> <li>Qualitätssicherung der persönlichen Arbeit</li> <li>Bestenfalls Aufbau überfachlicher, sozialer Kompetenz</li> </ul>
Rolle	Coach: Prozessberater mit Methodenvielfalt Zuhörer und Gesprächspartner Kein Beziehungsgefälle beim externen Coach (Betriebs-)Wirtschaftliche Fachkompetenz und Unternehmenserfahrung samt Management-Wissen	Berater:  Fachberater mit spezifischem Fachwissen  Zuhörer und Ratgeber  Berater ist als Fachexperte in seinem Fachgebiet klar überlegen	Trainer:  Technisch-fachliche Kompetenz des Trainers steht im Vordergrund Trainer mit spezifischem Fachwissen Anleiter und Moderator Trainer ist als Fachexperte in seinem Fachgebiet klar überlegen	Mentor:  Alteres und erfahrenes Organisationsmitglied  Beratung aufgrund seiner Erfahrungen in der Organisation  Zuhörer und Gesprächspartner  Abhängigkeit vom Unternehmen  Klares Beziehungsgefälle zw. Mentor u. Mentee	Supervisor:  Keine betriebswirtschaftlichen Kompetenzen erforderlich  Zuhörer und Gesprächspartner
Verant- wortung	Coach und Coachee be- stimmen zusammen Inhalt und Ablauf; der Klient be- hält die Verantwortung für sein Handeln	Berater bestimmt den Inhalt und Ablauf und nimmt ggf. dem Klienten die Verantwortung ab	Trainer bestimmt den Inhalt und Ablauf der Übungen und leitet den Trainee gezielt an	Mentor und Mentee bestimmen zusammen den Inhalt und Ablauf; der Mentee behält die Verant- wortung für sein Handeln	Supervisor und Super- visand bestimmen zu- sammen Inhalt und Ablauf; der Supervisand behält die Verantwortung für sein Handeln

Tabelle 1: Unterschiede zwischen Coaching und anderen Disziplinen

Quelle: In Anlehnung an Graf, & Edelkraut, 2014, S. 46ff.; Rauen, 2014, S. 8ff.; Kühl, 2008, S. 103f.

im Rahmen eines Coachings angeboten werden. In diesem Fall ist das Training ein Bestandteil des Coachings, beide Maßnahmen ergänzen einander (Rauen, 2014, S. 13). Prudix (2015, S. 363f.) teilt die Meinung von Rauen und weist darauf hin, dass im Unterschied zum Trainer, der Coach dem Klienten keine direkte Lösung vermittelt. Vielmehr unterstützt er diesen, seinen eigenen Weg zu finden und nutzt sein Expertenwissen zur Prozessbegleitung, der "Hilfe zur Selbsthilfe". Zwar gestalten sich die Kosten im Training günstiger als im Coaching (Rauen, 2014, S. 14), jedoch liegt wohl die Wirksamkeit laut Bär, Böckelmann und Thommen (2006, S. 43) unter der von Coaching. Breit angelegte Weiterbildungsmaßnahmen wie das Training berücksichtigen nur selten die spezielle Situation und die individuellen Fragestellungen des einzelnen Teilnehmers. Projektcoaching leistet einen Betrag zur nachhaltigen Entwicklung der Mitarbeiter und geht dabei ressourcenschonend vor. Zeit zählt für Mohr (2012, S. 263) zu den knappsten Ressourcen und gerade in Projekten ist Coaching oft effizienter, als die Mitarbeiter in einem Training als Alibiveranstaltung unterzubringen, die der nachhaltig positiven Entwicklung eher schaden. Ein Coaching kann beispielsweise einen Projektmanager nach absolviertem Projektmanagement-Training bei der praktischen Umsetzung des Erlernten in einem konkreten Projekt unterstützen (Gareis, 2006, S. 620).

Mentoring gilt als Personalentwicklungsmethode des Wissenstransfers, wobei eine erfahrene Person (Mentor) eine unerfahrene Person (Mentee) in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung unterstützt, indem der Mentor sein fachliches Wissen und seine Erfahrungen weitergibt (Graf, & Edelkraut, 2011; zit. n. Graf, & Edelkraut, 2014, S. 6). In der Praxis verlaufen die Grenzen zwischen Mentoring und Coaching fließend und die Begriffe werden häufig synonym verwendet (Graf, & Edelkraut, 2014, S. 7f.). In diesem Zusammenhang ist es zweckdienlich, den Begriff Intervision kurz vorzustellen: Lippmann (2013, S. 17) versteht darunter das Treffen von gleichrangigen Gruppenmitgliedern ohne externen Berater zum Austausch und zur Reflexion ihrer beruflichen Tätigkeit. Beispielsweise könnten sich Projektleiter im Unternehmen selbst organisieren und gemeinsam festgelegte Themen und Fälle bearbeiten, was eine sehr kostengünstige Form organisationalen Lernens darstellt, da kein externes Honorar anfällt.

Den Vorschlag der Deutschen Gesellschaft für Supervision, künftig Coaching in ihre Profession aufzunehmen, lehnt Schreyögg ab. Sie möchte die Differenz der beiden Formate noch vertiefen und begründet dies mit unterschiedlichen Zielgruppen, die verschiedene konzeptionelle Schwerpunkte verlangen. Psychotherapeuten und Sozialarbeiter nehmen traditionell **Supervision** in Anspruch und möchten damit ihre Klientenarbeit verbessern

oder im Sinne einer Qualitätssicherung reflektieren. Fach- und Führungskräfte unterschiedlicher Organisationstypen bezwecken mit der Inanspruchnahme von Coaching eine Verbesserung und Reflexion ihrer Führungstätigkeit (Schreyögg, 2015b, S. 113ff.). Wesentlich dabei ist, dass in der Supervision beide Gesprächspartner den gleichen Beruf ausüben, wobei der Supervisor über mehr Erfahrung verfügt. Im Gegensatz dazu übt der Coachee im Projektcoaching einen anderen Beruf aus, als der Projektcoach (Hiller et al., 2007, S. 15).

Coaching ist nur für "Gesunde" geeignet, während die Betrachtung der gesamten Lebensgeschichte des Klienten sowie die Beratung von Personen mit psychischen Erkrankungen und Drogenabhängigkeiten Psychotherapeuten und medizinischen Einrichtungen vorbehalten bleiben (Rauen, 2014, S. 5f.). Schmidt-Lellek (2015, S. 132f.) vertritt ebenso die Ansicht, dass Coaching keine geeignete Beratungsform bei psychischen oder psychosomatischen Störungen darstellt. Er weist auf die überwiegend arbeitsbezogenen Fragestellungen im Coaching hin, während es in der **Psychotherapie** hauptsächlich um persönlichkeitsbezogene Anliegen geht. Für Hiller et al. (2007, S. 16) stehen im Projektcoaching Themen aus dem Projektalltag im Vordergrund und die Arbeitsfähigkeit des Coachees ist zu jeder Zeit gegeben. Die Psychotherapie hingegen greift private Anliegen sowie psychische Problemstellungen auf und versucht emotional lähmende Zustände des Patienten zu lösen.

#### 2.1.3 Begriffe rund um Projektmanagement

Der Begriff Projekt wird heutzutage sehr gerne, ja fast inflationär verwendet. Umso wichtiger erscheint es, ihn konkret zu definieren sowie auf das Programm und Projektmanagement generell einzugehen. Dabei wird in dieser Master Thesis auf drei bekannte Projektmanagement-Ansätze zurück gegriffen: ICB- Individual Competence Baseline der IPMA – International Project Management Association in Ergänzung mit der pm baseline der pma (Projekt Management Austria), PMBOK® Guide (Project Management Body of Knowledge) von PMI – Project Management Institute sowie ROLAND GAREIS Projekt- und Programmmanagement®.

Unter **Projektmanagement** versteht die IPMA: "Project management is concerned with the application of methods, tools, techniques and competences to a project to achieve goals" (Coesmans et al., 2015, S. 36). Die ICB legt Projektmanagement-Wissen dar und bringt dieses mit dem jeweiligen Zertifizierungslevel in Verbindung. Die Definition "Projektmanagement ist ein Geschäftsprozess der projektorientierten Organisation" (pma - Projekt Management Austria, 2008, S. 11) stammt aus der pm baseline. Der Prozess erstreckt sich

von der Erteilung des Projektauftrages bis hin zur Projektabnahme und unterteilt sich in Projektstart, Projektkoordination über die gesamte Projektlaufzeit, Projektcontrolling und Projektabschluss. Ergänzend dazu stellen Projektmarketing und das Management einer Projektkrise mögliche Teilprozesse dar (pma - Projekt Management Austria, 2008, S. 11). Im PMBOK® Guide definiert das PMI – Project Management Institute seinen traditionellen, methodenorientierten Ansatz: "Project management is the application of knowledge, skills, tools, and techniques to project activities to meet the project requirements" (Project Management Institute, 2013, S. 5). Anhand einer Vielzahl von Prozessen innerhalb der Prozessgruppen Initiierung, Planung, Ausführung, Monitoring und Controlling sowie Abschluss wird die Vorgehensweise in Projekten beschrieben. Die Prozessgruppen sind nicht zu verwechseln mit Projektphasen, denn trotz deren Ablauforientierung laufen die Prozesse nicht nacheinander ab (Project Management Institute, 2013, S. 41ff.). Gareis begreift Projektmanagement in seinem generischen Ansatz als Prozess einer projektorientierten Organisation, mit dem Ziel Projekte professionell zu managen. Zu den traditionellen Betrachtungsobjekten im Projektmanagement zählen Leistungen, Termine und Kosten, die Gareis noch um Ziele, Ressourcen, Erträge, Risiko, Organisation, Kultur und Kontext (Vorund Nachprojektphase, Umwelten, andere Projekte, Unternehmensstrategien, Business Case) ergänzt (Gareis, 2006, S. 74ff., S. 165).

Als **Projekt** definiert die IPMA: "A project is a unique, temporary, multi-disciplinary and organised endeavour to realise agreed deliverables within predefined requirements and constraints" (Coesmans et al., 2015, S. 27). Die pm baseline erweitert diese Definition um die Wahrnehmung des Projekts als soziales System innerhalb einer temporären Organisation, die mit der Durchführung einer komplexen Aufgabe betraut ist (pma - Projekt Management Austria, 2008, S. 7). Der PMBOK® Guide des PMI – Project Management Institute beschreibt: "A project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result" (Project Management Institute, 2013, S. 3). Konträr zu traditionellen Projektmanagementansätzen mit ihrem Schwerpunkt auf dem Methodeneinsatz nimmt **Gareis** (2006, S. 59ff.) Projekte als temporäre Organisationen zur Durchführung zeitlich begrenzter Prozesse wahr. Diese sind charakterisiert durch ihre relative Einmaligkeit, eine kurze bis mittlere Dauer, eine mittlere bis hohe strategische Bedeutung und einem mittleren bis großen Umfang.

Folgende Erklärung von **Programm** beruht auf dem Standard der IPMA: "A programme is set up to achieve a strategic goal. A programme is a temporary organisation of interrelated programme components managed in a coordinated way to enable the implementation of change and the realisation of benefits" (Coesmans et al., 2015, S. 27). Für Gareis (2006,

S. 399ff.) stellt ein Programm ein soziales Konstrukt dar, welches die Durchführung mehrerer Projekte beinhaltet und über die Zielsetzung eng miteinander verbunden ist. Im PMBOK® Guide werden Programme als "a group of related projects, subprograms, and program activities managed in a coordinated way to obtain benefits not available from managing them individually" (Project Management Institute, 2013, S. 9) definiert.

Die weiteren Ausführungen in dieser Master Thesis zu Projektmanagement, Projekten und Programmen berufen sich auf das Verständnis der IPMA, da in der pm baseline die Einbeziehung eines Projektcoaches zur bewussten Planung des Projektmanagement-Prozesses empfohlen wird (pma - Projekt Management Austria, 2008, S. 11).

#### 2.1.4 Die Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung

Die Geschichte der öffentlichen Betriebe in Österreich reicht weit in das 19. Jahrhundert zurück. Dabei kam der Bahn, Post und weiteren Monopolbetrieben sowie Unternehmen auf der Gemeindeebne zur Betreibung der Wasserversorgung und Kanalisation eine große Bedeutung zu. In Wien führten beispielsweise Versorgungslücken zur Übernahme der Gasund Elektrizitätswerke, womit auch die Hochpreispolitik privater Anbieter unterbunden werden konnte (Schauer, 2010, S. 210). Weber untersuchte Anfang des 20. Jahrhunderts bürokratische Verwaltungen und charakterisierte die Bürokratie dabei durch folgende Merkmale (Weber, 1985, S. 551f.; zit. n. Schedler, & Proeller, 2011, S. 17):

- Feste hierarchische Einbindung
- Eine durch Normen festgelegte strenge Kompetenzordnung
- Genaue Beschreibung der Rechte und Pflichten der einzelnen Ämter
- Grundsatz der Schriftlichkeit
- Trennung von Amtstätigkeit und Privatsphäre
- Geregelte Ausbildung entsprechend der Fachqualifikationen der Amtsinhaber
- Aufgrund des Dienstalters verlaufende Karrierewege
- Einhaltung von Regeln bei der Aufgabenerledigung

Innerhalb der öffentlichen Betriebe hat sich die Unterscheidung in öffentliche Verwaltungen zur Erstellung von Kollektivgütern und in öffentliche Unternehmen zur Erstellung von Individualgütern bewährt (Schauer, 2012, S. 9). Einen direkten Einfluss auf das Arbeiten in öffentlichen Betrieben nimmt die Politik, wobei die damalige Auslegung von Weber der mechanisierten Abläufe und die Bedeutung der Politik in der Verwaltung sich deutlich verändert haben. "Nach modernem Verständnis soll sich die öffentliche Verwaltung vom Verwaltungsapparat hin zu einem Dienstleister entwickeln" (Schedler, & Proeller, 2011,

S. 19), wie dies bei privaten Unternehmen der Fall ist. Diese agieren wirtschaftlich selbstständig mit einer erwerbswirtschaftlichen Zielsetzung. In der Praxis sind auch Mischformen anzutreffen, wobei eine Organisation mit einem staatlichen Beteiligungsanteil von zumindest 50 Prozent zu den öffentlichen Unternehmen zählt (Schauer, 2012, S. 18f.). Auf dem Weg zur modernen Verwaltung nimmt die Personalentwicklung eine entscheidende Rolle ein. Dabei wird einerseits die Karriereförderung und andererseits die bewusste Pflege der Menschen in der Verwaltung verstanden (Schedler, & Proeller, 2011, S. 260). Die in öffentlichen Betrieben üblicherweise an die Anzahl der Dienstjahre gekoppelte Beförderung gibt es in einer mitarbeiterorientierten Verwaltung kaum mehr. Auch hier bestimmen Managementkompetenzen und soziale Fähigkeiten über die Entwicklung einer Karriere. Zur Erlangung dieser Kompetenzen spielen Seminare in Ergänzung mit Coaching eine immer bedeutendere Rolle (Schreyögg, 2012, S. 74). Warum gerade in der öffentlichen Verwaltung die Vorzeichen zur Implementierung von internem Coaching besonders positiv gesetzt sind, erklärt Bollhöfer (2015, S. 334) wie folgt: Leistet sich ein Unternehmen beispielsweise Betriebsärzte, Juristen oder Militärseelsorger, so trägt deren Einsatz nicht unmittelbar zur Wertschöpfung bei. Ebenso wirkt sich ein Angebot von Coaching nicht direkt auf die Unternehmensziele aus und könnte in solchen Unternehmen gut Fuß fassen. Tag (2000, S. 34) teilt diese Ansicht, dass gerade in öffentlichen Verwaltungen, aufgrund der dort praktizierten Mitarbeiterfürsorge, ein guter Nährboden für die Beratungsform Coaching vorliegt. Er beschreibt öffentliche Verwaltungen als wenig innovativ, da sie beim Verlassen bewährter Pfade das Risiko eines Misserfolges und somit die Gefahr der öffentlichen Kritik auf sich nehmen müssten. Der stetig steigende Leistungsdruck und die hohen Anforderungen an die Kompetenz der Führungskräfte erforderten allerdings einen zunehmenden Beratungsbedarf. Dieser machte auch die öffentliche Verwaltung lange nach privaten Unternehmen auf Coaching aufmerksam. Die Vermutung liegt nahe, dass die Erkenntnis von Tag (2000, S. 44) für deutsche Unternehmen der Verwaltung ebenso auf jene in Österreich zutrifft.

Möchte ein Unternehmen internes Projektcoaching implementieren, stehen einerseits die Interessen der Organisation und andererseits die Voraussetzungen für eine professionelle Ausübung von Coaching im Zentrum der Überlegungen. Ergänzend zum Aufbau von Coachingkompetenz geht es vor allem um die Definition, Kommunikation und Umsetzung des Angebotes an Projektcoaching und der Etablierung der Rolle Projektcoach innerhalb der Organisation (Bollhöfer, 2015, S. 345). Heintel und Krainz (2015, S. 42) bezeichnen einen internen Beratungspool für Projektmanagement als gut und sinnvoll, jedoch nur unter der Voraussetzung, dass die Organisationskultur reif genug ist, interne Beratung als Ressource anzunehmen. Dabei darf den hauseigenen Beratern nicht das Image von

Besserwissern anhaften, die inhaltlich nichts verstehen, aber den Weg ansagen wollen. Die von Tag (2000, S. 33ff.) durchgeführte Studie zur Akzeptanz von internem Coaching als innovatives Beratungsangebot in der deutschen Verwaltung zeichnet ein sehr positives Bild, welches durch den hohen Grad der Zielerreichung im Coaching noch untermauert wird. Insgesamt 35 Führungskräfte, die internes Coaching über einen längeren Zeitraum in Anspruch genommen hatten, beteiligten sich an der anonymen Fragebogenstudie zu Zielgruppen, Voraussetzungen, Vorteilen, Anlässen und Marketing im Coaching (2000, S. 33ff.). Einige Ergebnisse sind durchaus auch mit Projektcoaching in Verbindung zu bringen und für die Implementierung in österreichischen Unternehmen der öffentlichen Verwaltung von Relevanz. In dieser Arbeit wird deshalb passend zum jeweiligen Thema immer wieder Bezug auf die Erkenntnisse von Tags Studie genommen.

### 2.2 Grundlagen im Projektcoaching

In diesem Kapitel werden zunächst die unterschiedlichen Formen im Projektcoaching vorgestellt und mit den möglichen Zielgruppen in Verbindung gebracht. Des Weiteren bildet der Nutzen von Projektcoaching, einerseits für den Coachee und andererseits für das Unternehmen, die Basis zum Aufbau einer Argumentationslinie für den Implementierer. Dieser muss darüber hinaus eruieren, ob die Grundvoraussetzungen für Projektcoaching im eigenen Unternehmen überhaupt gegeben sind.

### 2.2.1 Formen im Projektcoaching

Hiller et al. (2007, S. 110) unterscheiden vier Grundformen des Projektcoaching-Systems und nennen diese Individualcoaching, Teamcoaching, Coaching der Projektorganisation und Gruppencoaching. Rauen (2014, S. 36ff.) hingegen stellt dem Einzelcoaching das Gruppencoaching gegenüber und führt innerhalb von Gruppencoaching das Teamcoaching und innerhalb des Teamcoachings wiederum das Projektcoaching als spezielle Ausprägung an. Wastian et al. (2012, S. 101f.) differenzieren indes zwischen Einzelcoaching, Teamcoaching und Prozesscoaching. Darüber hinaus differenzieren Gregor-Rauschtenberger und Hansel (2001, S. 51) in Projektcoaching (allgemein) als Arbeit mit dem Projektleiter, dem Team und teilweise anderen Beteiligten, in Projektleitercoaching als Einzelarbeit mit dem Projektleiter und in Projektteamcoaching als Arbeit mit dem Projektleiter und dem Team.

	Formen im Projektcoaching			
Bezeichnungen	Einzelcoaching (Rauen, Wastian et al.) Individualcoaching (Hiller et al.) Projektleitercoaching (Gregor-Rauschtenberger, & Hansel)	Projektteamcoaching (Gregor-Rauschtenberger, & Hansel) Teamcoaching (Hiller et al., Wastian et al.) Projektcoaching (Rauen)	Coaching der Projektorganisation (Hiller et. al) Projektcoaching (allgemein) (Gregor-Rauschtenberger, & Hansel) Prozesscoaching (Wastian et al.)	Gruppencoaching (Hiller et al., Rauen)
Ziel- gruppen	Projektleiter     Projektauftraggeber	<ul><li>Projekt(kern)team</li><li>Projektsubteam</li><li>Projektlenkungs- ausschuss</li></ul>	Alle Mitglieder der Projektorganisation	Gruppe von Perso- nen, die kein ge- meinsames Projekt- ziel anstreben
Themen	Personenbezogene Themen:  Rolle im Projekt  Aufgaben  Kompetenzen und Führungsverhalten  Beziehungen zu anderen  Kritische Situationen  Laufbahnplanung  Leistungen und Erfolge  Selbstmanagement	Teambezogene Themen:  Teamentwicklung  Zusammenarbeit und Zusammenhalt  Teamrollen  Normen im Team  Konflikte  Teamkompetenzen und Teamverhalten  Kreative Kompetenzen im Team	Prozess- und Kontextthemen:  Planungs- und strategiebezogene Prozesse und Strukturen  Personalbezogene Prozesse und Strukturen  Sozialkommunikative Prozesse und Strukturen  Lernen, Transfer und Innovation	Projektmanagement- Themen: • Erfahrungsaus- tausch • Problemstellungen gemeinsam behan- deln

Tabelle 2: Formen im Projektcoaching

Quelle: In Anlehnung an Rauen, 2014, S.36ff.; Wastian et al., 2012, S. 100f.; Patzak, & Rattay, 2009, S. 186f.; Hiller et al. 2007, S. 110ff.; Gregor-Rauschtenberger, & Hansel, 2001, S. 51

Im **Einzelcoaching** wird meist an der Erweiterung individueller Kompetenzen und der Entwicklung neuer Verhaltensweisen innerhalb der ausgeübten Rolle gearbeitet (Hiller et al., 2007, S. 110f.). Wastian et al. (2012, S. 100) ergänzen dies um die Verbesserung des Durchsetzungsvermögens und des Selbstmanagements. Die Stärken im Coaching einer Person liegen darin, dass die Vertraulichkeit besser gewährleistet ist als in einer Gruppe und der Coachee offen über seine Anliegen sprechen kann, ohne einen Gesichtsverlust befürchten zu müssen. Die Form des Einzelcoachings weist jedoch die Schwäche der einseitigen Sichtweise des Coachees auf, von dessen Schilderungen der Coach abhängig ist (Rauen, 2014, S. 40). Schüler (2015, S. 157) stellt fest, dass gerade in Linien-Organisationen durchgeführte Projekte das Einzelcoaching des Projektleiters erfordem, da dieser meist eine konfliktreiche Pufferfunktion zwischen Projektauftraggeber und Team einnimmt.

Im **Projektteamcoaching** werden oftmals Themen der Teamentwicklung behandelt, das Rollenverständnis reflektiert und Projektstrukturen erarbeitet (Hiller et al., 2007, S. 111).

Projektcoaching dient "der Vorbereitung, Einführung und Betreuung von Projekten und der Förderung der Zusammenarbeit eines Projektteams, das zeitlich begrenzt auf eine spezielle Aufgabe ausgerichtet ist" (Rauen, 2014, S. 45f.). Vor allem bei Projekten in Matrix-Organisationen und projektorientierten Organisationen entsteht durch die erhöhte Autonomie des Projektteams ein verstärkter Coachingbedarf (Schüler, 2015, S. 157). Das Teamcoaching profitiert von den unterschiedlichen Sichtweisen der Teammitglieder, von den miteinander gewonnenen Erfahrungen, der Aufdeckung unbewusster Interaktionsmuster und einer Verbesserung der Feedback-Kultur. Für den Coach ist es jedoch schwierig, eine tragfähige Beziehung zu allen Coachees aufzubauen und er benötigt hohe Kompetenz für die Moderation des Gruppencoachings, da er auf alle Teilnehmer gleichermaßen eingehen muss (Rauen, 2014, S. 42f.). Bestenfalls wird Teamcoaching von zwei Coaches durchgeführt, damit eine lückenlose Aufmerksamkeit während des länger andauernden Coachings von drei bis vier Stunden gewährleistet ist (Hiller et al., 2007, S. 111).

Handelt es sich um ein **Coaching der gesamten Projektorganisation**, sind alle Mitglieder einer Projektorganisation in das Coaching eingebunden. Mehrere Projektcoaches bieten dabei Individual-, Team- und Gruppencoaching als Unterstützung der Projektzielerreichung in komplexeren Projekten und Programmen sowie zur Sicherstellung der Qualität des Projektmanagements an (Hiller et al., 2007, S. 113f.). Wastian et al. (2012, S. 101) arbeiten an dieser Stelle mit dem Begriff Prozesscoaching als Form des Projektcoachings mit der Zielsetzung Projektprozesse zu verbessern.

Im **Projektgruppencoaching** wird eine Gruppe von Personen gecoacht, die kein gemeinsames Projektziel anstreben. Beispielsweise kann es sich dabei um eine Gruppe von fünf bis zehn Projektleitern handeln, die sich im Rahmen eines Projektleitergruppencoachings mit Anliegen zum gemeinsamen Thema Projektmanagement auseinandersetzen. Vor allem bei der Einführung neuer Projektmanagement-Richtlinien hat sich diese Form von Coaching besonders bewährt, um erste Erfahrungen und Problemstellungen untereinander austauschen zu können (Hiller et al., 2007, S. 112f.). Im Fall der Gruppe ist die vertrauliche Arbeit schlechter möglich als im Einzelcoaching, die Hemmschwelle der Coachees sich zu "veröffentlichen" erscheint größer (Rauen, 2014, S. 42f.).

In der im Jahr 2012 von Vogelauer (2013, S. 171f.) durchgeführten Coachingbefragung wird Projektcoaching von 10 Prozent der 100 befragten Teilnehmer aus Österreich, Deutschland und der Schweiz in Anspruch genommen. Im Vergleich dazu waren es im Jahr 2010 sogar 19 Prozent, jedoch 2007 nur 3 Prozent. Die weiteren Formen von Coaching verteilen sich im Jahr 2012 wie folgt: Einzelcoaching liegt mit 90 Prozent klar an der Spitze, 42 Prozent

der Befragten geben Erfahrungen mit Teamcoaching an und 26 Prozent mit Gruppencoaching (2005, S. 152, S. 160). Vogelauer (2013, S. 165) weist diesbezüglich auf eine Ungereimtheit hin, denn obwohl nur 10 Prozent der Befragten Projektcoaching nachfragen, nutzen Coaches die spezielle Form Projektcoaching am zweithäufigsten, nämlich zu 20 Prozent.

#### 2.2.2 Zielgruppen im Projektcoaching

Abhängig von der eingesetzten Form im Projektcoaching werden die unterschiedlichsten Zielgruppen angesprochen (siehe Tabelle S. 21f.). Diese reichen beispielsweise von der Einzelperson des Projektleiters bis hin zur gesamten Projektorganisation. Tag (2000, S. 37f.) charakterisiert in seiner Studie (siehe Seite 20) den "typischen" Coachee mit einem Alter von 41 bis 50 Jahren, als überwiegend weiblich und in einer mittleren Führungsposition. Die Gründe für die Abnahme des Beratungswunsches bei Mitarbeitern über 50 Jahren sieht er im vorhandenen Sicherheitsgefühl bedingt durch die langjährige Berufserfahrung, in der sinkenden Bereitschaft, über das eigene Verhalten zu reflektieren sowie im Akzeptanzproblem, sich einem jüngeren Coach zu öffnen. Legt man Tags (2000, S. 37f.) Erkenntnisse auf die Zielgruppen im Projektcoaching um, kann folgendes angenommen werden: Eine Projektleiterkarriere beginnt in der Regel früher bzw. als Vorstufe einer Führungskräftekarriere in der öffentlichen Verwaltung. Die Projektleiter sind deshalb jünger und geneigter Projektcoaching in Anspruch zu nehmen. Ebenso wie Tag in seiner Studie darauf verweist, dass es mehr männliche Führungskräfte in der Verwaltung gibt, könnte dies auch auf die Zielgruppen des Projektcoachings (Projektauftraggeber, Projektleiter) zutreffen. Die hohe Beteiligung der Frauen bei der Beantwortung des Fragebogens führt Tag darauf zurück, dass Frauen entweder mehr Unterstützung als Männer benötigen oder dass sie aufgeschlossener neuen Wegen und Beratungsformen gegenüber sind. Bei einem Projektleiter handelt es sich um eine Führungskraft auf mittlerer Hierarchieebene, die wie in Tags (2000, S. 38) Studie verstärkten Bedarf an Coaching zeigt. In dieser sogenannten "Sandwichposition" des Projektleiters sind Rollenkonflikte bereits vorprogrammiert, da er einerseits sein Projektteam führt und andererseits selbst dem Projektauftraggeber und klassisch für Projekte in Verwaltungen zusätzlich seinem Linienvorgesetzten unterstellt ist. Aus Tags Studie geht ebenso hervor, dass Führungskräfte in höheren Positionen internes Coaching nur wenig in Anspruch nehmen. Dieser Trend lässt sich auf die Zielgruppe Projektauftraggeber im Projektcoaching übertragen, die aufgrund ihrer hierarchischen Stellung im Unternehmen die Vorzüge (siehe Seite 29) eines externen Projektcoaches zu schätzen wissen.

#### 2.2.3 Nutzen von Projektcoaching

"In a different situation a project team member claims that, "... the project manager should be more democratic, listen more to the team and take into consideration their opinions." To solve this challenge, coaching can help the project manager develop other, better behavior patterns. This involves developing skills to set goals for oneself, delegate responsibility, listen and give feedback" (Berg, & Karlsen, 2007, S. 6). Da der Nutzen von Projektcoaching für den Coachee ein anderer ist, als für das Unternehmen, wird darauf separat eingegangen.

#### Nutzen für den Coachee

Der persönliche Nutzen des Coachees liegt beispielsweise in der Steigerung seiner Projektmanagement-Kompetenz im Anschluss an ein Training und der damit verbundenen Professionalisierung seiner Rolle im Projekt. Die Weiterentwicklung seiner Sozialkompetenz durch Reflexion und fundiertem Feedback des unparteiischen Projektcoaches stellt einen weiteren Vorteil dar. Sind bereits Leistungs-, Kreativitäts-, oder Motivationsblockaden beim Coachee vorhanden, hilft der Projektcoach diese aufzulösen. Projektcoaching unterstützt den Burnout gefährdeten Projektleiter, Strategien zur Stressbewältigung zu finden und persönliche Krisen zu verarbeiten. Auch akute Konflikte in der Projektorganisation kann der Projektcoach mit dem Coachee thematisieren (Rauen, 2014, S. 22f.). Wales (2003, S. 276) Studie zufolge profitiert der Coachee von einem erhöhten Selbstbewusstsein, mehr Vertrauen, verbesserter Führungsqualität, gestärkter Durchsetzungsfähigkeit, verbesserter Work-Life-Balance und gesteigerten Kommunikationsfertigkeiten. Bollhöfer (2009, S. 216) führt als individuellen Nutzen für den Coachee die Erprobung von neuen Rollen, das Erhalten von professionellem Feedback, die Potentialerkennung und Forcierung der Karriere an. Aus der Studie (siehe Seite 20) von Tag (2000, S. 39f.) geht hervor, dass die befragten Führungskräfte mit Hilfe von Coaching bestimmte Situationen und Zusammenhänge besser analysieren und erkennen konnten. Sie fanden Klarheit über die eigene Rolle, konnten ihre Effektivität durch ein zielgerichtetes Vorgehen steigern und die Arbeit selbst sowie aufgetretene Probleme wurden besser bewältigt. Das Coaching machte die Führungskräfte sicherer im Umgang mit Mitarbeitern und führte zu insgesamt mehr Gelassenheit. Die praktische Sichtweise von Zaggl (2012, S. 284) auf Projektcoaching umgelegt, zeichnet eine nachvollziehbare Wirkungskette: Der Projektleiter nimmt Projektcoaching zur Selbstreflexion in Anspruch, wobei er vor allem Zusammenhänge und neue Handlungsmöglichkeiten für sich erkennt. Seine reflexive Haltung trägt zur Verbesserung der Kommunikation zwischen ihm und beispielsweise dem Projektteam bei, was eine Verbesserung der Motivation und Entwicklung im Team zur Folge haben kann.

#### Nutzen für das Unternehmen

Welche Vorteile Projektcoaching für ein Unternehmen konkret mit sich bringt, ist immer vom möglichen Optimierungswunsch der Organisation abhängig. Darunter versteht man die Summe der ungenutzten Potentiale sowie der unnötigen "Reibungsverluste", die innerhalb des Unternehmens oder im Umgang mit Kunden, Lieferanten, Behörden etc. entstehen können (Rauen, 2014, S. 20). Die befragten Führungskräfte in der von Tag (2000, S. 43) durchgeführten Studie (siehe Seite 20) nannten eine Steigerung des Leistungsvermögens und der Effizienz sowie die Reduktion von Reibungsverlusten (z. B. bei Konflikten) als größten Nutzen für die Organisation. Darüber hinaus wurden weitere Vorteile für das Unternehmen genannt: Steigerung der Arbeitszufriedenheit, der Leistungsmotivation, Verbesserung des Arbeitsklimas, d. h. Coaching wird als nutzbringende Maßnahme der Personalentwicklung erkannt. Für Bollhöfer (2008, S. 216f.) liegen die Vorteile für Coaching in der Unterstützung der Führungsarbeit, der Bindung und Ausschöpfung von Potentialen sowie der Attraktivität am Bewerbermarkt. Nach Majer und Stabauer (2010, S. 11) sind Projekte nur dann erfolgreich abzuwickeln, wenn der Projektmanager über entsprechende soziale Kompetenzen verfügt. Darunter wird die Fähigkeit verstanden, kommunikativ, kooperativ und selbstorganisiert zu handeln und das Geschehene zu reflektieren (Majer, & Stabauer, 2010, S. 22). Diese Punkte stellen Zielsetzungen im Projektcoaching dar. Teammitglieder lernen im Projektteamcoaching ihre Koordinationsstrategien zu verbessern und die Kommunikation zu reduzieren, was sich wiederum positiv auf den Projekterfolg auswirkt. Werden im Projektcoaching Teamprobleme behandelt, führt dies laut Wastian et al. (2012, S. 105f.) nachweislich zu einer Steigerung der Teamleistung. Leedham und Parsloe (2009, S. 7) verweisen auf eine in Großbritannien stattgefundene Umfrage aus dem Jahr 2006, aus der Coaching von 72 % der Befragten als Haupttreiber zur Steigerung der Produktivität herausgeht. Nachfolgenden Untersuchungen zufolge kann Coaching zwar nicht als Allheilmittel gesehen werden, aber als wesentliche und wertvolle Personalentwicklungsmaßnahme eines modernen Unternehmens.

### 2.2.4 Grundvoraussetzungen für Projektcoaching

Wichtig ist, dass Coaching "auf der Basis einer tragfähigen und durch gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen gekennzeichneten, freiwillig gewünschten Beziehung" (Rauen, 2014,

S. 3) stattfindet. Die in der folgenden Abbildung ersichtlichen Voraussetzungen, die Rauen (2014, S. 53) für Coaching generell erkennt, müssen ebenso für eine funktionierende Beziehung zwischen Projektcoach und Coachee vorliegen. Auch wenn nur einer dieser Punkte nicht erfüllt werden kann, ist von einem Projektcoaching Abstand zu nehmen.

#### Freiwilligkeit

- Coachee entscheidet sich aus freien Stücken für das Projektcoaching
- Einsicht in die Sinnhaftigkeit des Projektcoachings ist Teil des Veränderungsprozesses

#### **Diskretion**

- Inhalte des Projektcoachings sind vertraulich
- Coachee kann sich öffnen, ohne einen "Gesichtsverlust" befürchten zu müssen

#### **Gegenseitige Akzeptanz**

- Sowohl Projektcoaching als auch der Projektcoach müssen vom Coachee akzeptiert werden
- Projektcoach und Coachee sind gleichrangige Partner

#### Selbstmanagementfähigkeit

- Muss beim Coachee in ausreichendem Umfang vorhanden sein
- Projektcoaching ist keine Psychotherapie

# Offenheit und Transparenz

 Projektcoach schafft eine spannungsfreie Situation für den Coachee, damit dieser "heikle" Angelegenheiten offen ansprechen kann

#### Veränderungsbereitschaft

- Coachee ist bereit sich zu verändern
- Veränderungen sind meist dort besonders sinnvoll, wo eine geringe Bereitschaft zum Wandel vorhanden ist

### Abbildung 1: Voraussetzungen für Projektcoaching

Quelle: In Anlehnung an Rauen, 2014, S. 53f.

Tag (2000, S. 41) weist in seiner Studie (siehe Seite 20) nach, dass für 91,4 % der Befragten Vertrauen, Offenheit, Sympathie, die Fähigkeit zuzuhören und gegenseitiger Respekt die wichtigsten Wirkfaktoren im Coaching darstellen. Ob die in den Projektcoaching-Grundsätzen festgehaltenen Werte wie Neutralität, Vertraulichkeit und Unabhängigkeit für den internen Projektcoach in der Realität umsetzbar sind, ist für Hiller et al. (2007, S. 198) eine Frage der Unternehmenskultur. Auch Trzaska (2011, S. 138) bringt die vom Coachee wahrgenommene Unternehmenskultur mit dem im Coaching erforderlichen Vertrauen in Verbindung. Der Vertrauensaufbau kann in streng hierarchischen, stark formalisierten und kontrolliert bewerteten Organisationen nur langsam stattfinden. Hat der Coachee hingegen einen eigenen Handlungs- und Entscheidungsspielraum im Unternehmen, ist von einem größeren Vertrauen auszugehen. Als förderlich beschreibt Trzaska ein Arbeitsklima, in dem ein Mitarbeiter als lernende Person mit der Möglichkeit zur Potentialentwicklung angesehen wird. Rauen (2014, S. 32) zufolge darf Coaching keinesfalls von der Führungskraft zur Erreichung bestimmter Ergebnisse "verordnet" werden. Coaching mit Teilnahmezwang und Leistungskontrolle kann als sinnlose Maßnahme, wenn nicht gar als Bestrafung gewertet werden, die noch dazu auf andere Mitarbeiter höchst abschreckend wirkt. Nur wenn die Beziehung zwischen Coach und Coachee von Vertrauen und Sicherheit geprägt ist, können offene Gespräche zustande kommen, ohne dass der Coachee mit negativen Folgen

rechnen muss (Reissner, & Du Toit, 2011, S. 250). Gerade in einer Behörde wie bei Trzaska (2011, S.136f.) findet ein Coaching immer im Wissen des Vorgesetzten statt und bedarf daher einer genauen Regelung zur Informationsweitergabe. Die professionelle Verschwiegenheit und Diskretion des Coaches bilden die Basis für diese vertrauliche Beziehung. Bollhöfer (2009, S. 222) erinnert sich an ein Unternehmen, indem die Frage der Vertraulichkeit des internen Coachings besonders kritisch diskutiert wurde. Der Coach wurde explizit angewiesen, die Inhalte der Coaching-Sitzungen verschwiegen zu behandeln und die Dokumentation auf einem geschützten Stick vorzunehmen, auf den ausschließlich er selbst Zugriff hat. Für Pannicke (2008, S. 54) stößt internes Projektcoaching nur dann auf die erforderliche Akzeptanz, wenn eine entsprechende Vertraulichkeit solcher Begegnungen im Unternehmen garantiert werden kann. Der Vertrauensaufbau zum Coach hängt für Trzaska (2011, S. 135) auch von der hierarchischen Verankerung des Coaches im Unternehmen ab. In ihrem Unternehmen des öffentlichen Dienstes wirken sich die organisatorische Distanz des internen Projektcoaches in einer Stabsabteilung sowie eine gewisse räumliche Distanz aufgrund der Größe der Organisation positiv auf den Wunsch nach Diskretion, Anonymität und Neutralität im Coaching aus.

### 2.3 Die Auswahl des Projektcoaches nach der Art

Überträgt man die von Rauen (2014, S. 26) vorgenommene Unterscheidung nach der Art des Coaches auf Projektcoaching, lassen sich daraus der organisationsexterne und der organisationsinterne Projektcoach ableiten, die im weiteren Verlauf der Arbeit mit externer und interner Projektcoach abgekürzt werden. Die Frage, ob ein externer oder ein interner Coach bei der Auswahl zu bevorzugen ist, stellt sich nach Schreyögg (2012, S. 218f.) erst, wenn das Unternehmen einen derartigen "Funktionsträger" etabliert hat. Bär et al. (2006, S. 45f.) veranschaulichen die wohl wesentlichsten Unterschiede zwischen dem externen und dem internen Coach, die geringfügig übersetzt auch auf den externen und internen Projektcoach zutreffen, wie die Tabelle auf der nächsten Seite veranschaulicht. Innerhalb der drei Themenblöcke "Vertrautheit" mit der Unternehmenssituation, "Beziehungsgestaltung" im Unternehmen und "Form der Zusammenarbeit" im konkreten Coachingauftrag, picken Bär et al. jene zehn Kriterien heraus, die am deutlichsten zur Abgrenzung der beiden Formen beitragen. Auf den Punkt gebracht wird der von außen kommende externe Projektcoach als unternehmensfern und unabhängig wahrgenommen während der interne Projektcoach strukturell, sozial und finanziell dem Unternehmen angehört und eine große Vertrautheit vorliegt (Bär et al., 2006, S. 47).

Kriterium			Externer Projektcoach	Interner Projektcoach
	1.	Bezug zu Strategie und Zielen des Unternehmens	Mit Zielen weniger vertraut und nicht direkt an sie gebunden	Mit Zielen vertraut und durch seine Anstellung zumindest formal an sie gebunden
ıtheit	2.	Verankerung in der Aufbauorganisation des Unternehmens (Hierarchie und Struktur)	In der Aufbauorganisation nicht verankert und deshalb hierarchisch-strukturell nicht eingegliedert	In der Aufbauorganisation sichtbar verankert und deshalb auch hierarchisch- strukturell eingegliedert
Vertrautheit	3.	Beteiligung an Entwicklungsprozessen im Unternehmen	Ist nicht an internen Entwicklungsprozessen beteiligt	Ist als Mitarbeiter an Teamentwicklungsprozessen und an der Unternehmens- entwicklung beteiligt
	4.	Beteiligung an der Kultur des Unternehmens	Ist nicht Teil der Unterneh- menskultur und nimmt die Situation des Unternehmens als "Fremder" von außen wahr	Ist Teil der Unternehmens- kultur und nimmt die Situa- tion des Unternehmens als Beteiligter von innen wahr
б	5.	Informelles Beziehungssystem	Verfügt über kein persön- liches internes Beziehungs- netzwerk	Verfügt über ein selbst aufgebautes internes Beziehungsnetzwerk
Beziehungsgestaltung	6.	Art der Beziehungen	Beziehungen im Unternehmen gestalten sich auftragsbezogen und während seiner punktuellen Anwesenheit	Verfügt über individuell ge- prägte Beziehungen (Nähe- Distanz und Loyalitäten) zu Kollegen aus verschiedenen Bereichen und Hierarchie- ebenen
ğ	7.	Vertrautheit für Unternehmens- mitglieder	Geringes Maß an Vertrautheit aus Sicht der Unternehmensmitglieder	Hohes Maß an Vertrautheit aus Sicht der Unternehmensmitglieder
eit.	8.	Auftragsverhältnis / finanzielle Beziehung	Rechnungssteller	Gehaltsempfänger
Form der Zusammenarbeit	9.	Arbeitsplatz- bzw. Auftragssicherheit	Geringe Sicherheit bzgl. Auftragsvolumen	Hohe Sicherheit bzgl. Arbeitssituation
For Zusamı	10	. Finanzielle Abhängigkeit	Trägt als Selbstständiger unternehmerisches Risiko bzw. ist in einer Unternehmensberatung angestellt	Hohe Abhängigkeit vom Dienstgeber als Gehalts- empfänger

Tabelle 3: Unterschiede zwischen internem und externem Projektcoach

Quelle: In Anlehnung an Bär et al., 2006, S. 46

Welche konkreten Vor- und Nachteile für die Inanspruchnahme eines internen und externen Projektcoaches daraus entstehen können, wird auf den folgenden Seiten veranschaulicht.

#### 2.3.1 Der externe Projektcoach

Der externe Projektcoach ist als selbstständiger Spezialist oder in einer Unternehmensberatung tätig (Rauen, 2014, S. 28ff.).

#### Vorteile des externen Projektcoaches

Wird ein externer Projektcoach von einer Organisation engagiert, hat er dort keine vorgegebene Rolle inne und wird als "kulturneutral" für seine unvoreingenommene Sichtweise geschätzt. Deshalb bevorzugen vor allem hochrangige Führungskräfte externe Coaches in der Beratung (Rauen, 2014, S. 28ff.). "An external 'executive' coach, brought from the outside into an organisation can enjoy the 'luxury' of independent detachment" (Matthews, 2010, S. 4). Auch Peiß (2015, S. 58) betont die Relevanz der Unabhängigkeit des Projekt-coaches zum beruflichen Umfeld des Coachees. Diese ist nur bei einem externen Coach gegeben, da sonst die Gefahr besteht, in einen Interessenskonflikt zu geraten. Welche Vorteile Projektcoaching durch einen externen Projektcoach aufweist, zeigt die nachfolgende Tabelle:

	Vorteile externer Projektcoach
+	Meist freie Auswahl des externen Projektcoaches aus einer großen Anzahl an Anbietern
+	Umfassendes Know-how aus anderen Organisationen wird mitgebracht (z. B.: Projektmanagement-Prozesse und -Methodeneinsatz)
+	Keine Betriebsblindheit in Bezug auf die Organisation des Coachees
+	Führt möglicherweise zu Ergebnissen, die organisationsintern neu sind
+	Vertrauensbonus für den externen Projektcoach, insbesondere wenn dem Klienten Diskretion wichtig ist
+	Kann ohne Wissen anderer Personen stattfinden
+	Keine Rollenvorbelastung des Projektcoaches und somit kein Beziehungsgefälle zwischen dem externen Projektcoach und dem Coachee
+	Aufbau einer tragfähigen Beziehung zu ranghohen Führungskräften (z. B.: Projektauftraggeber)
+	Wenig Gefahr, aufgrund des Coachings stigmatisiert zu werden ("Gesichtsverlust")
+	Aufnahme der rechtlichen Haftungsregelung in den Vertrag im Fall von "Kunstfehlern" seitens des externen Projektcoaches

Tabelle 4: Vorteile eines externen Projektcoaches

Quelle: In Anlehnung an Rauen, 2014, S. 29f.; Stenzel, 2010, S. 157

Für Schreyögg (2012, S. 219) ist ein externer Coach immer dann zu bevorzugen, wenn ein höherer Grad an Intimität und Geheimhaltung erforderlich sind. Könnte eine entstandene Krise innerhalb der Organisation auf Unverständnis stoßen, kann ein externer Coach als Systemfremder zur Bewältigung dieser besser beitragen.

## Nachteile des externen Projektcoaches

Worin die Nachteile an Projektcoaching durch einen externen Projektcoach liegen, erörtert folgende Übersicht:

	Nachteile externer Projektcoach				
-	Ein für bestimmte Anliegen qualifizierter Projektcoach ist teilweise schwer zu finden (Intransparenz des Marktes)				
-	Die Qualifikation des Projektcoaches bleibt unter Umständen unklar, da es keinen allgemein akzeptierten Ausbildungsweg gibt				
-	Kenntnisse über das Unternehmen mit seinen organisationsinternen Abläufen und Gegebenheiten müssen erst gewonnen werden				
-	Bleibt meist von Sichtweisen aus zweiter Hand abhängig (den Schilderungen des Coachees)				
-	Terminabsprachen sind oft kompliziert, da Projektcoach und Coachee meist stark ausgelastet sind				
-	Kosten sind teilweise hoch				

Tabelle 5: Nachteile eines externen Projektcoaches

Quelle: In Anlehnung an Rauen, 2014, S. 30; Stenzel, 2010, S. 157

#### 2.3.2 Der interne Projektcoach

Unter einem internen Projektcoach wird ein spezifisch qualifizierter Mitarbeiter eines Unternehmens verstanden, der Projektcoaching für die Mitarbeiter des Unternehmens durchführt (Bollhöfer, 2011, S. 98). Sowohl Coach als auch Coachee sind Mitglieder der gleichen Organisation (Schreyögg, 2012, S. 218f.). Vorwiegend größere und innovativ ausgerichtete Unternehmen beschäftigen einen internen Coach. Damit sich die Kosten im Vergleich zu einer externen Variante rechnen, muss die Organisation mindestens 20 Coachingfälle pro Jahr aufweisen und ihre Coachingprozesse langfristig planen (Rauen, 2014, S. 32). Erasmus (2015, S. 383ff.) greift den Begriff Inhouse-Consulting auf und versteht darunter die Verankerung einer Projektberatung im eigenen Unternehmen zur nachhaltigen Steigerung des Reifegrades im Projektmanagement. Bei der Inanspruchnahme eines externen Beraters hingegen beschränkt sich die Wirksamkeit für gewöhnlich auf ein konkretes Projekt, was auf externes Projektcoaching genauso zutrifft.

### Vorteile des internen Projektcoaches

Für Zaggl (2012, S. 284) verfügt der interne Coach als Mitglied der Organisation über besondere Kenntnisse der Prozesse, Instrumente, Struktur und Kultur des Unternehmens. Auf dieses Vorwissen - insbesondere aus dem Fachbereich Projektmanagement - greift auch der interne Projektcoach zurück und lässt es für den Coachee vorteilhaft in das Projektcoaching einfließen. Stenzel (2010, S. 155) bestätigt den "Heimvorteil" des internen Coaches jedoch nur in der Anfangsphase, in der vor allem uninformierte oder skeptische Coachees zu einem internen Projektcoach leichter Vertrauen aufbauen. Dieser Vertrauensvorschuss für einen internen Projektcoach stellt für ihn kein zwingendes Argument dar, denn es wird immer wieder Coachees geben, die die im Coaching vorausgesetzte Verschwiegenheit ausschließlich einem externen Projektcoach zuschreiben. Abgesehen von dieser unterschiedlichen Betrachtung zeichnet sich der interne Projektcoach durch eine Reihe von Vorteilen aus:

	Vorteile interner Projektcoach				
+	Die Qualifikation des Projektcoachs kann von der Personalabteilung koordiniert werden, der Ausbildungsweg wird somit überprüfbar				
+	Erweiterung der internen Personalentwicklung				
+	Internes Projektcoaching ist für eine hohe Anzahl an Interessenten anbietbar				
+	Ist vertraut mit der Kultur, der Struktur und den Traditionen im Unternehmen und kann sich in den Coachee schneller einfühlen, was sich positiv auf die Akzeptanz und die Anschlussfähigkeit auswirkt				
+	Aufbau einer tragfähigen Beziehung zu mittleren und unteren Führungskräften (z.B. Projektleiter, Projektteam, Projektmitarbeiter)				
+	Ist nicht nur von Sichtweisen aus zweiter Hand abhängig (den Schilderungen des Coachees), sondern kennt die organisationsinternen Abläufe und Gegebenheiten				
+	Auf unnötige "Bürokratie" wie bspw. auf einen Vertrag kann verzichtet werden				
+	Kosten sind relativ genau berechenbar				

Tabelle 6: Vorteile eines internen Projektcoaches

Quelle: In Anlehnung an Rauen, 2014, S. 33; Schreyögg, 2012, S 230f.; Stenzel, 2010, S. 157

Wastian et al. (2012, S. 108) beschreiben als Vorteil des internen Projektcoaches, dass er auf die Projektmanagement-Anliegen des Coachees spezialisiert ist. Für Schreyögg (2012, S. 219f.) stellt der interne Projektcoach bei Maßnahmen der Personalentwicklung, der Einarbeitung neuer Mitarbeiter oder bei der Karriereplanung die bessere Wahl dar.

### Nachteile des internen Projektcoaches

Die gerade noch als Vorteil genannte Zugehörigkeit zum Unternehmen und die damit verbundenen internen Kenntnisse können sich ebenso nachteilig in Form von Betriebsblindheit auswirken, darauf weisen Rauen (2014, S. 33f.), Esse (2011, S. 175) und Stenzel (2010, S. 155) gleichermaßen hin. Stenzel (2010, S. 154f.) führt dies auf die stattgefundene Anpassung des Coaches an die Unternehmenskultur zurück. Die im Projektcoaching erforderlichen Veränderungsimpulse durch vor allem neue und irritierende Interventionen des Projektcoaches bedingen eine gewisse Distanz zum Unternehmen. Ansonsten könnte ein zu schnelles Verstehen der Sichtweisen und Probleme des Coachees, gepaart mit einer Selbstbetroffenheit des Projektcoaches in das Fallen einer "gemeinschaftlichen Problemtrance" führen, welche den Erfolg des Projektcoachings letztendlich gefährdet. Esse (2011, S. 179) teilt diese Ansicht und führt an, dass sich ein interner Projektcoach nicht für das Coaching von Führungskräften eignet, die Innovationsprojekte verantworten. Seiner Meinung nach könnte der Coach in einen Loyalitätskonflikt zwischen den innovativen Projektzielen und den Beharrungstendenzen im Unternehmen geraten. Für Steiner (2015, S. 175f.) muss sich der interne Projektcoach nicht nur seiner eigenen "Einschränkungen und Fähigkeiten" bewusst sein, sondern auch jener Erfahrungen, die er in der Organisation gemacht hat. Verspürt er ein starkes Loyalitätsgefühl gegenüber seinem Unternehmen, kann das hohen Einfluss auf seine Arbeit als interner Coach haben. Eine regelmäßige Reflexion der Loyalität trägt zum Gelingen des Projektcoachings bei und verhindert eine Beschädigung der Beziehung zum Coachee und zum Unternehmen. Schreyögg (2012, S. 219f.) zufolge sind manche Themen trotz eindeutiger Anliegenklärung von einem internen Projektcoach nicht bzw. ausgesprochen schwer zu übernehmen. Esse (2011, S. 179) belegt dies mit der unterschiedlichen "Augenhöhe" zwischen dem rangniedrigerem Coach und einem Coachee aus der obersten Führungsebene, wie dies im Projektcoaching etwa auf den Projektauftraggeber als Coachee zutreffen kann. Auch Trzaska (2011, S. 136) vertritt die Meinung, dass internes Coaching auf mittlere und höhere Führungskräfte abzielt und für die oberste Führungsebene ungeeignet ist. Esse (2011, S. 176) zufolge hemmen möglicherweise erwartete Konflikte im beruflichen Zusammentreffen außerhalb der Coaching-Einheiten den Coachee in seiner Offenheit. Er könnte relevante Aspekte für die Problembearbeitung für sich behalten und Schnittstellenthemen aussparen, wenn er weiß, dass auch andere Projektleiter vom selben Projektcoach beraten werden. Schreyögg (2012, S. 225f.) wiederum weist darauf hin, dass dem internen Coach aufgrund seiner Verbundenheit mit dem Unternehmen die im Konfliktfall erforderliche Neutralität oft nicht zuerkannt wird. Ebenso nachteilig wirkt sich laut Stenzel (2010, S. 155) eine fehlende Arbeitsdistanz

zwischen dem Coachee und dem internen Projektcoach aus, welche ein unabhängiges und zielführendes Projektcoaching erschwert. Die folgende Tabelle fasst die Nachteile bei der Inanspruchnahme eines internen Projektcoaches zusammen:

	Nachteile interner Projektcoach				
-	Verfügt das Unternehmen über einen oder wenige interne Projektcoaches, hat der Coachee faktisch keine Auswahlmöglichkeit, da der gewünschte Coach nicht immer verfügbar sein wird				
-	Umfassendes und aktuelles Know-how aus anderen Organisationen fehlt meist				
-	Ein interner Projektcoach ist nicht für alle Anliegen geeignet; Für spezifische Anliegen muss ggf. noch ein externer Coach engagiert werden				
-	Kann als Teil der Organisation nur bedingt eine andere Sichtweise einnehmen; Gefahr der Betriebsblindheit in Bezug auf die Organisation des Coachees				
-	Wird von hohen Führungskräften nicht akzeptiert, weil der interne Coach nicht ranghoch genug ist und ein Beziehungsgefälle wahrgenommen wird (z. B.: Projektauftraggeber)				
-	Ist als interner Berater bekannt, eine Rollenvorbelastung droht immer				
-	Coach und Coachee können in anderen beruflichen Rollen aufeinander treffen, da der Coach in der Regel weitere Aufgaben im Unternehmen wahrnimmt				
-	Ist durch Bezahlung und eigene Aufstiegsmöglichkeiten stark vom Unternehmen abhängig				
-	Findet nie ohne Wissen anderer Personen (Vorgesetzte) statt				
-	Zweifel an Diskretion, insbesondere, wenn darauf besonderer Wert gelegt wird				
-	Bei einer entsprechenden Organisationskultur besteht die Gefahr, aufgrund des Projektcoachings stigmatisiert zu werden ("Gesichtsverlust")				
-	Ermöglicht eher selten Ergebnisse, die organisationsintern neu sind				
-	Lohnt sich nur, wenn der interne Projektcoaching-Bedarf hoch und langfristig ist				
-	Meist liegt kein spezieller Vertrag auf, wie im Fall von einem "Kunstfehler" seitens des Projektcoaches vorzugehen ist				

Tabelle 7: Nachteile eines internen Projektcoaches

Quelle: In Anlehnung an Rauen, 2014, S. 33f.; Esse, 2011, S. 175; Stenzel, 2010, S. 157

## 2.3.3 Das Zusammenspiel von externem und internem Projektcoach

Für Pannicke (2008, S. 52) stellt internes Projektcoaching keinen vollständigen Ersatz von externen Coaching-Maßnahmen dar. Vielmehr beschreibt er einen Mix aus verschiedenen Coaching-Formen als optimal, der den verschiedenen Anlässen von Coaching gerecht werden soll. Auch Rauen (2014, S. 50) betont die Vorteile aus der Kombination beider Arbeitsformen. Im Zusammenspiel interner und externer Projektcoaches können die Stärken beider Seiten genutzt und mögliche Schwächen ausgeglichen werden. Bei

Veränderungsprojekten im Rahmen einer Zielsetzung der Personalentwicklung kommt diese Kombination häufig dann vor, wenn der Arbeitsaufwand intern nicht mehr alleine getragen werden kann. Der externe Coach darf dabei nicht als "Erfüllungsgehilfe" gesehen werden, seine Rolle bleibt auch in dieser Konstellation die des neutralen Prozessberaters (Rauen, 2014, S. 50). In Großunternehmen macht es It. Stenzel (2010, S. 155) Sinn, einen Coach-Pool bestehend aus internen und externen Coaches entweder innerhalb der HR oder in einer speziellen Stabsstelle zu organisieren. Der externe Coach fungiert als "Garant neuer Ideen" während der interne Coach die Rolle des "Kulturbewahrers" einnimmt (Schreyögg, 2012, S. 220).

Becker und Witt-Bartsch (2010, S. 223) appellieren bei der Entscheidung "Externer oder interner Coach?" an den gesunden Menschenverstand der Führungskraft, die durchaus mit ihrer Erfahrung in der Lage ist, eine passende Auswahl zu treffen.

Manchmal gibt es in Unternehmen keine Auswahlmöglichkeit, weil ein Projektcoach intern nicht etabliert ist. Plant ein Unternehmen internes Projektcoaching als Angebot für die Mitarbeiter aufzunehmen, beinhalten die nächsten Seiten beachtenswerte Rahmenbedingungen für die Einführung. Denn eines steht fest: Dieser Schritt sollte wohl überlegt werden.

## 2.4 Rahmenbedingungen für die Implementierung von internem Projektcoaching

Rauen (2014, S. 56) würde Coaching-Anfragen zunächst durch externe Anbieter abdecken und erst bei gesteigerter Nachfrage die Einführung eines internen Coachings andenken. Dieser mehrjährige Prozess beinhaltet den Aufbau und die Etablierung eines internen Coaching-Programms, der nur bei langfristiger Orientierung als sinnvoll erscheint. Auch Stenzel (2010, S. 165) weist darauf hin, vor der Implementierung über die Sinnhaftigkeit dieses Vorhabens nachzudenken. Für ihn geht der betriebswirtschaftliche Trend eindeutig in Richtung Auslagerung interner Dienstleistungen, wie es beispielsweise im Training der Fall ist. Ein Zeichen in die völlig andere Richtung stellt für ihn der Aufbau eines internen Projektcoachings dar, denn damit wird eine extern zugekaufte Leistung mit variablen Kosten in unternehmensinterne fixe Kosten umgewandelt. Hat sich ein Unternehmen für die Implementierung entschieden, empfehlen Hiller et al. (2007, S. 199) die Einführung innerhalb eines Projektes zur Professionalisierung von Projektmanagement vorzunehmen. Alternativ dazu könnte auch ein eigenständiges Projekt mit den Phasen Initiierung, Konzeption, Ausbildung der Coaches, Umsetzung und Evaluierung aufgesetzt werden. Für Burla (2013, S. 48) findet eine Implementierung als Maßnahme der Organisationsgestaltung im

sozialen Kontext des Unternehmens statt und bedarf daher einer besonderen sozialen Kompetenz und vor allem einer kulturellen Sensibilität, damit dieses Vorhaben auch gelingt. Vetter (2013, S. 237) geht davon aus, dass bei einer länderübergreifenden Implementierung von Projektcoaching, analog zur Firmenkultur, auch die Landeskultur solch ein Vorhaben beeinflusst. Aufgrund der Eingrenzung auf österreichische Unternehmen der öffentlichen Verwaltung wird im Rahmen dieser Arbeit auf die Auswirkungen unterschiedlicher Landeskulturen nicht näher eingegangen. Ein Konzept zur Implementierung von internem Projektcoaching gestaltet sich in jedem Unternehmen unterschiedlich. Die folgenden Seiten greifen typische inhaltliche Themen auf, die je Beweggrund und Kultur des Unternehmens anders umgesetzt werden. Die erarbeiteten Überlegungen unterstützen den Implementierer darin, aufgeklärt und prozesshaft an das Thema heranzugehen.

## 2.4.1 Beweggründe für die Implementierung von internem Projektcoaching

Je nachdem, ob die Forderung nach Projektcoaching von intern oder von extern kommt, und wie hoch der Problemdruck ist, den es mit Hilfe von Projektcoaching zu lösen gilt, zeichnen Hiller et al. (2007, S. 194) vier unterschiedliche Beweggründe für die Implementierung:

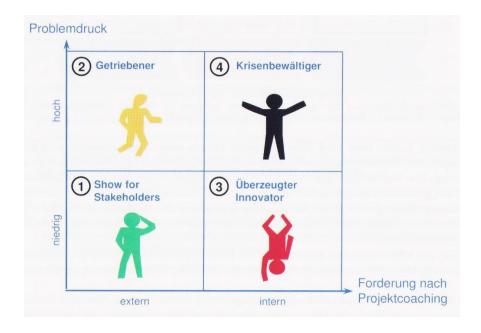


Abbildung 2: Beweggründe für die Implementierung von Projektcoaching Quelle: Hiller et al., 2007, S. 194

1. Erfolgt die Implementierung von Projektcoaching als "Marketing-Gag", um externe Umwelten mit Innovationen zu beindrucken, kann von einer Show für Stakeholder gesprochen werden, was dem Unternehmen selbst wenig bringt.

- 2. Als Getriebener ist der externe Druck so groß, dass Projektcoaching implementiert werden muss, um keine Umsatzeinbußen zu verbuchen.
- Geht hingegen die Einführung vom Unternehmen selbst aus, spricht man vom überzeugten Innovator und Projektcoaching wird gezielt zum Ausbau der Projektmanagement-Kompetenzen genutzt.
- Unternehmen in einer schwierigen Situation setzen als Krisenbewältiger auf Projektcoaching und versprechen sich davon einen Ausweg aus der Krise (Hiller et al., 2007, S. 195).

Auch Bollhöfer (2011, S. 98f.) beschreibt vier Motive, die Unternehmen zur Implementierung von internem Coaching bewegen:

- Der interne Coach trägt mit seinen Erkenntnissen zur Weiterentwicklung der Personalentwicklungsstrategien bei.
- 2. Das interne Coaching trägt zum Aufbau einer homogenen Unternehmenskultur bei, wenn es von den bestehenden Personalentwicklungsstrategien geprägt wurde.
- 3. Coaching als internes Angebot steigert die Attraktivität des Dienstgebers auf dem Bewerbermarkt.
- 4. Internes Coaching behält unternehmerisches Know-How im Unternehmen im Unterschied zum externen Coaching (Bollhöfer, 2011, S. 98f.).

Ist man sich im Unternehmen bewusst, welche konkreten Beweggründe und Motive die Einführung von internem Projektcoaching auslösen, kann im nächsten Schritt bereits über die Verankerung des internen Projektcoaches in der Organisation nachgedacht werden.

#### 2.4.2 Ansiedelung der Stelle des internen Projektcoaches im Organigramm

Für Esse (2011, S. 177) kann eine wohl überlegte organisatorische Verankerung von internem Projektcoaching im Unternehmen potentielle Konfliktthemen reduzieren. Die Platzierung des internen Projektcoaches in der Organisation muss It. Rauen (2014, S. 32) so erfolgen, dass seine unabhängige Position gewährleistet ist. Rabl (2013, S. 376) und Hiller et al. (2007, S. 208) weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass der interne Projektcoach jedenfalls außerhalb der Projektorganisation stehen muss. Schüler (2015, S. 161) bestätigt, dass professionelles Coaching nicht vom Projektleiter oder einem Projektteammitglied übernommen werden kann. Was Vogelauer (2013, S. 21) für Führungskräfte generell betont, trifft ebenso auf den Projektmanager als Führungskraft des Projektteams zu: Diese sollten ihre eigenen Mitarbeiter aus hierarchischen, strukturellen und ethischen Gründen nicht coachen. Anderer Meinung sind Berg und Karlsen (2007, S. 8f.) und

Whitmore (2009, S. 53f.) mit ihrem Modell des Projektleiters bzw. Vorgesetzten als Coach, welches für Schüler (2015, S. 161) im Projektcoaching in der Praxis nicht anwendbar ist. Der Projektleiter sei in der Regel mehr an der Erreichung der Projektziele interessiert, als an der persönlichen Entwicklung seiner Projektteammitglieder und ist deshalb als Coach ungeeignet. Berg und Karlsen (2007, S. 8f.) zufolge könnte sogar ein Projektteammitglied die Funktion des Projektcoaches einnehmen. Sehr wohl aber weisen sie auf die damit verbundenen Nachteile wie Interessenskonflikte, Schwierigkeiten mit Vertrauen, Diskretion, Neutralität und geringe Coaching-Kenntnisse hin.

Als weitere Möglichkeit führen Berg und Karlsen (2007, S. 9) an, dass Mitarbeiter eines Projekt Offices die Leistung Projektcoaching anbieten können. Ortner und Stur (2015, S. 73) zufolge zeigt sich ein Projektmanagement-Office (PMO) für die Aufgaben Coaching und Consulting zuständig. Das PMO kann als unabhängige Stelle direkt der Geschäftsführung unterstellt sein und die strategische Weiterentwicklung des Projektmanagements im gesamten Unternehmen verantworten (Ortner, & Stur, 2015, S. 27). Auch Hiller et al. (2007, S. 198) sehen die Rolle des Projektcoaches in einem PMO, einem Projektmanagement-Competencecenter oder einem virtuellen Pool von Part-time-Coaches in der Aufbauorganisation angesiedelt. Verfügt ein Unternehmen über kein PMO oder ähnliches, könnte es auch eine unabhängige Stabsstelle für den internen Coach schaffen (Rauen, 2014, S. 32). Dem stimmt Stenzel (2010, S. 156) zu und betont die Relevanz der organisatorischen Zugehörigkeit des internen Coaching-Pools, damit eine höchst erklärungsbedürftige und sensible Dienstleistung wie Coaching von den Mitarbeitern auch ernst genommen und akzeptiert wird. Für die Befragten im Rahmen der Studie (siehe Seite 20) von Tag (2000, S. 42) spielt die hierarchische Unabhängigkeit des Coaches eine große Rolle. Er belegt, dass der interne Coach in einer Stabsstelle, aber jedenfalls außerhalb der Linienfunktion, einen hohen Wirkungsgrad hat. Rauen rät davon ab, den internen Coach in einer klassischen Personalabteilung anzusiedeln, da die Mitarbeiter bei dieser Zugehörigkeit eine versteckte Personalbeurteilung seitens des Coaches befürchten und das gesamte interne Coaching-Angebot ablehnen könnten (Rauen, 2014, S. 32). Schreyögg (2012, S. 229) beobachtet den Trend der hierarchischen Positionierung des Coaches in der strategischen Personalentwicklung. Weit genug vom Kerngeschäft des Unternehmens entfernt, steht der Coach in keiner Arbeitsbeziehung zum Coachee, wodurch sich mögliche damit verbundene Konflikte vermeiden lassen. Dem stimmt St. John-Brooks (2014, S. 2) zu und weist darauf hin, dass ein interner Coach idealerweise in einem anderen Bereich der Organisation angesiedelt ist, als seine Coachees. Ansonsten würden sich Coach und Coachee die gleichen Kollegen teilen, wobei es dem Coach schwer fallen könnte, unvoreingenommen

zu bleiben und seine persönlichen Eindrücke zu Kollegen, über die im Coaching gesprochen wird, auszublenden. Auch Esse (2011, S. 178) hebt die Möglichkeit vor allem in größeren Unternehmen zur inhaltlichen und sogar räumlichen Trennung vom Betätigungsfeld des internen Coachs zu jenem des Coachees hervor. Für Berg und Karlsen (2007, S. 8) hingegen ist auch ein Linienmanager als interner Projektcoach vorstellbar, der als Personalverantwortlicher in das Projektgeschehen involviert sein kann.

## 2.4.3 Internes Projektcoaching als Haupt- oder Zusatzaufgabe

Bollhöfer (2011, S. 99ff.) stellt insgesamt fünf Modelle von internem Coaching vor: 1) HR-Professional mit Coaching-Anteilen im Aufgabenspektrum, 2) Sparten-Coach mit eigenen operativen Aufgaben, 3) interner Coach-Pool, 4) Hauptauftrag internes Coaching und 5) organisationsübergreifender interner Coach-Pool. Im speziellen Fall von internem Projektcoaching lässt sich die Auswahl auf die Modelle 2 und 4 eingrenzen, unter der Annahme, dass vorerst kein Pool an Coaches (Modell 3 und 5) erforderlich sein wird und sich nicht die HR-Abteilung (Modell 1) sondern das PMO dem Thema annimmt.

Legt man Bollhöfers Modell Sparten-Coach mit eigenen operativen Aufgaben auf Projektcoaching um, könnte beispielsweise ein Mitglied des PMO's die Leistung Projektcoaching
als **Zusatzaufgabe** zu seinen sonstigen Funktionen im PMO anbieten. Der Coach
konzentriert sich als Fach- und Führungskraft auf eine bestimmte Sparte, beispielsweise
Projektmanagement und gibt sein Know-How im Projektcoaching weiter. Die Rekrutierung
des Sparten-Coaches erfolgt aus dem Funktionsbereich selbst, in dem er sich durch
Leistungsstärke und didaktisches Geschick unter Beweis gestellt hat. Die erforderliche
Coaching-Ausbildung erwirbt er on the Job ergänzend dazu oder in einem Ausbildungsprogramm. Als Stärke dieser Form führt Bollhöfer die hohe Glaubwürdigkeit an, die dem
Sparten-Coach aufgrund dessen Expertise entgegengebracht wird. Als mögliches Risiko
sieht sie die Gefahr der Verwässerung zwischen Methoden des Coachings und Trainings
(Bollhöfer, 2011, S. 100ff.). Stenzel (2010, S. 156) weist auf das Konfliktpotenzial hin,
welches beim "nebenberuflichen" internen Projektcoach gegeben ist, wenn die fachliche
Führungskraft in Zeiten enger Personaldecken den Coach als Mitarbeiter nicht entbehren
kann und gleichzeitig dessen Expertise als Coach erforderlich wäre.

Projektcoaching als **Hauptaufgabe** erfordert ein strategisches Ziel, innerhalb dessen ein in der Organisation fest angestellter Projektcoach tätig wird, soweit eine entsprechende Nachfrage an Projektcoaching existiert. Die Stärken dieses Modells liegen in der Klarheit des

strategischen Auftrages und der Konzentration auf Coaching ohne konkurrierende Aufgaben des internen Projektcoaches. Der Erfolgsdruck erscheint ungleich höher als beim Coach mit operativen Aufgaben, denn ein Rückzug auf angestammte Aufgaben ist für den Coach im Falle einer Strategieänderung nicht vorgesehen. Bollhöfer empfiehlt deshalb das Coaching innerhalb eines vorhersehbaren Karrieremodells zu verankern (Bollhöfer, 2011, S. 103f.), beispielsweise innerhalb des Projektmanagement-Karrierepfades.

## 2.4.4 Anforderungen an den internen Projektcoach

Hiller et al. (2007, S. 208) weisen darauf hin, dass ihnen für die Rolle Projektcoach keine standardisierte Rollenbeschreibung bekannt ist und sie definieren eine eigene Beschreibung auf Basis ihrer Erfahrungswerte. Auch Stenzel (2010, S. 156) erkennt die Erfordernis einer gesonderten Aufgaben- oder Stellenbeschreibung für den internen Projektcoach in schriftlicher Form. Die folgenden Ausführungen betrachten die Aufgaben, Anforderungen sowie erforderlichen Ausbildungen als Bestandteile einer Rollenbeschreibung für den internen Projektcoach näher:

Hiller et al. (2007, S. 208) zählen zu den **Aufgaben** des Projektcoaches die projektspezifische Beratung und Begleitung des Coachees. Dabei bringt der Projektcoach sein Knowhow, seine Erfahrungen und externen Sichtweisen in das Projektcoaching-System ein, mit dem Ziel die Entwicklung des Coachees zu fördern, damit er seine Kompetenzen nachhaltig aufbauen kann. Der Coach unterstützt bei der Entwicklung neuer Handlungsalternativen und hinterfragt existierende Vorgehensweisen kritisch. Obwohl der interne Coach It. Zaggl (2012, S. 293) dabei in Versuchung kommen könnte, erforderliche innerbetriebliche Veränderungsprozesse einzuleiten, zählt das nicht zu seinen Aufgaben.

Als **Anforderungen** an den internen Projektcoach nennen Hiller et al. (2007, S. 210ff.) zunächst Kernkompetenzen im Projektmanagement sowie Projekterfahrung in der entsprechenden Branche. Auch für Schüler steht fest: "Fachlich prozessuales Wissen über Projektverläufe seitens des Coachs ist unabdingbarer Bestandteil des Coachingprozesses" (Schüler, 2015, S. 158). Darüber hinaus sollte der Projektcoach über betriebswirtschaftliches Basis-Know-how verfügen und wissen, wie ein Unternehmen grundlegend in Bezug auf Strategie und Struktur funktioniert (Hiller et al., 2007, S. 210ff.). Feldman und Lankau (2005, S. 832) stimmen dem zu und weisen darauf hin, dass der Coach über das Arbeitsumfeld des Coachees Bescheid wissen sollte. Der interne Projektcoach benötigt It. Hiller et al. (2007, S. 210ff.) ebenfalls Kernkompetenzen im Coaching und soziale Kompetenzen auf

den Gebieten Kommunikation, Teamarbeit, Führung und Delegation, Konflikte und Motivation. Für Wastian et al. (2012, S. 108) sowie Feldman und Lankau (2005, S. 832) stellen Psychologen die qualifiziertesten Coaches dar. Diese sind mit psychologischen Dynamiken vertraut, auf Persönlichkeitsentwicklungen spezialisiert und können deshalb eine besonders vertrauensvolle Beziehung zum Coachee aufbauen.

In der folgenden Tabelle werden die Top 10 Anforderungen an externe und interne Coaches aus einer Umfrage von Becker und Witt-Bartsch (2010, S. 223) gegenübergestellt. Als auffallend kann der unterschiedlich hohe Stellenwert einer abgeschlossenen Coachingausbildung hervorgehoben werden. Diese wird vom internen Coach viel weniger oft erwartet als von einem externen Coach.

Anforderungen an externe Coaches		Anforderungen an interne Coaches	
1.	Abgeschlossene Coachingausbildung	1.	Persönliche/soziale Kompetenz
2.	Persönliche/soziale Kompetenz	2.	Empathie, Offenheit
3.	Erfahrung als Coach	3.	Klarheit/Transparenz des Vorgehens
4.	Methodenkompetenz	4.	Persönlichkeit/Ausstrahlung
5.	Empathie, Offenheit	5.	Erfahrung als Coach
6.	Klarheit/Transparenz des Vorgehens	6.	Abgeschlossene Coachingausbildung
7.	Psychologisches Know-how	7.	Psychologisches Know-how
8.	Persönlichkeit/Ausstrahlung	8.	Seriosität, Lebenserfahrung
9.	Fachliche Kompetenz	9.	Methodenkompetenz
10.	Sympathie	10.	Sympathie

**Tabelle 8: Anforderungen an externe und interne Coaches**Quelle: In Anlehnung an Becker und Witt-Bartsch, 2010, S. 223

Im Rahmen einer Studie über Coachingweiterbildungen formuliert die Stiftung Warentest einen Kriterienkatalog mit 13 Dimensionen, aus denen die Anforderungen an den Coach abgeleitet werden können. Dazu zählen berufsethische Grundsätze und Coachingprinzipien, Coachingprozess, Coachingsettings, Rollenkompetenz, Psychologie, Veränderung und Karriereentwicklung, Coachingtechniken, persönliche Kompetenz, Positionierung im Berufsfeld, Organisationskompetenz, Führung und Management, Krisenmanagement und Konfliktmanagement (Stiftung Warentest, 2013). Steinke (2015, S. 264) fehlt bei diesem Sammelsurium an unterschiedlichen Themen und Kompetenzen die Begründung, warum gerade diese im Coaching relevant sind, dennoch streicht er deren ideologiefreie, instituts-übergreifende und verbandsunabhängige Darstellung positiv hervor. Da sich nicht jede Person It. Rauen (2014, S. 58f.) zum internen Projektcoach eignet, muss die Auswahl des

Mitarbeiters mit Sorgfalt erfolgen. Von entscheidender Bedeutung sind dabei der eigene Wunsch nach einer Coaching-Ausbildung, die vorhandene soziale Kompetenz sowie der voraussichtliche Lernbedarf des Anwärters. Feldman und Lankau (2005, S. 833) zufolge weist der Führungskräftecoach ein Durchschnittsalter von 49 Jahren auf und verfügt über eine Arbeitserfahrung von rund 24 Jahren.

Zur erforderlichen Ausbildung des internen Projektcoaches zählen Hiller et al. (2007, S. 216ff.) Maßnahmen zum Erwerb von Projektmanagement-Fachkompetenz, einer spezifischen Projektcoaching-Kompetenz und einer allgemeinen systemischen Coaching-Kompetenz. Pannicke (2008, S. 54) schlägt vor, entweder ein eigenes Ausbildungsprogramm für den internen Projektcoach zu entwerfen oder auf ein Angebot am Markt zurückzugreifen. Wie umfangreich eine Coaching-Ausbildung sein sollte, wird in der Literatur unterschiedlich betrachtet. Während Wastian (2012, S. 108) sowie Feldman und Lankau (2005, S. 832) ein abgeschlossenes Psychologiestudium empfehlen, plant Rauen (2014, S. 59) für eine fundierte Coaching-Ausbildung 200 bis 400 Stunden über ein bis drei Jahre ein. Auch Hiller et al. (2007, S. 216ff.) rechnen mit ein bis zwei Jahren für den Erwerb der erforderlichen Kenntnisse, wobei parallel dazu und in der Folge laufend eine entsprechende persönliche Weiterentwicklung durch Projektcoaching-Praxis, Eigenreflexion und Supervision stattfinden soll. Die Stiftung Warentest hat sich mit Coaching im beruflichen Kontext beschäftigt und einen Kriterienkatalog für eine gute Einstiegsqualifizierung erstellt. Die darin genannten Richtwerte von mindestens 250 Kursstunden sowie Zeit für Selbststudium und Praxis ergeben eine Weiterbildungsdauer von einem Jahr (Stiftung Warentest, 2013).

#### 2.4.5 Akzeptanzfördernde Maßnahmen bei der Implementierung

Möchte ein Unternehmen Projektcoaching nachhaltig verankern, empfehlen Hiller et al. (2007, S.189) das Bekenntnis zur projektorientierten Organisation bereits in der Strategie, wie beispielsweise im Leitbild. Projektmanagement wird darin als Kernkompetenz angeführt, Projektarbeit gilt in der Unternehmenskultur als positiv besetzt, professionelle Projektmanager stehen für den Projekterfolg ein und die Dienstleistung internes Projektcoaching unterstützt sie dabei. Für Wastian et al. (2012, S. 107) und Hiller et al. (2007, S. 204) stellt das klare Commitment des Managements zum Projektcoaching den zentralen Erfolgsfaktor bei der Implementierung dar.

Coaching soll Rauen (2014, S. 56), Schreyögg (2012, S. 232) und Hiller et al. (2007, S. 189) zufolge positiv besetzt werden und vorausschauend als Angebot für Vollprofis zur Leistungsverbesserung sowie zum Erwerb zusätzlicher Qualifikationen dienen. Keinesfalls darf

Coaching als Nachhilfemaßnahme oder Pannenhilfe im Nachhinein verstanden werden. Coaching muss als Instrument für die "Guten" vermarktet werden, an dem nicht das Image der "Nachhilfe für schwierige Fälle" klebt, so Bollhöfer (2009, S. 221).

Trzaska (2011, S. 143) und Rauen (2014, S. 55) geben der Implementierung "Top-down" den Vorzug. Dabei nehmen Führungskräfte das Coaching zuerst in Anspruch, sprechen offen über ihre Erfahrungen und signalisieren ihre positive Einstellung zum Thema. Diese Vorbildfunktion zerstreut Bedenken und weckt Interesse bei den Mitarbeitern, die aus Überzeugung in freien Stücken folgen werden. Gerade der Glaube an die Wirksamkeit des Coachings zusammen mit der eigenen Einsicht und dem Wunsch zur Veränderung bilden die Basis für einen gelingenden Prozess (Rauen, 2014, S. 55).

Für Wastian et al. (2012, S. 107), Zaggl (2012, S. 285) und (Bollhöfer, 2009, S. 221) stellt die Einbeziehung möglichst vieler Betroffenen eine akzeptanzfördernde Maßnahme dar. Zaggl (2012, S. 285) empfiehlt eine Bedarfserhebung vor Einführung als Basis für die Erstellung eines maßgeschneiderten Coaching-Konzeptes. Das erzeugt bereits im Vorfeld Interesse für die Sache und potentielle Coachees werden als Meinungsmacher befragt. Diese Ansicht teilt Bollhöfer (2009, S. 221), die Feedback von Experten in der Pilotphase zur Optimierung des Programmes sowie zu internen Werbezwecken nutzen würde (Bollhöfer, 2009, S. 221).

Den Ergebnissen einer Fragebogenstudie (siehe Seite 20) von Tag (2000, S. 36f.) zufolge zeigte sich in etwa 67% der Nennungen der Coach selbst für die Werbeaktivitäten verantwortlich. Dabei stellte er das Coaching-Angebot auf Dienstbesprechungen vor, informierte Kollegen und brachte Broschüren heraus. Die Verwaltung selbst indes unternahm nur wenige Aktivitäten (Erlass/Verfügung etc.) zur Steigerung des Bekanntheitsgrades von Coaching, Tag (2000, S. 37) empfiehlt deshalb formale, institutionalisierte Wege wie eben Dienstbesprechungen zu nutzen, um auf informeller Basis eine große Zahl an Interessierten zu gewinnen. Westerwelle (2004, S. 272f.) erörtert die Marketingstrategie zur Implementierung von Coaching in der Bundesanstalt für Arbeit und nennt Faltblätter, einen Informationsfilm, persönliche Gespräche sowie Vorträge auf Besprechungen und Informationsveranstaltungen über das Coaching-Angebot als geeignete Maßnahmen zur Steigerung der Akzeptanz im Unternehmen. Trzaska (2011, S. 143) erinnert sich an allgemeine Informationsveranstaltungen und gezielte Informationen bei Führungskräftefortbildungen als Marketingmaßnahmen im Zuge der Implementierung von Projektcoaching in der öffentlichen Verwaltung. In Bollhöfers (2009, S. 227) Beispiel wurden zuerst in einer Road Show das Coaching-Programm und der Coach vorgestellt. Ergänzend dazu informierte eine

Broschüre über die Ziele, die Inhalte sowie die Rahmenbedingungen und gab Hinweise zur Kontaktaufnahme. Schreyögg (2012, S. 232) empfiehlt durch Artikel in der Mitarbeiterzeitung oder in kleinen Vorträgen für Coaching zu werben. Um Coaching als wertvolles Instrument der Personalentwicklung darzustellen, kann man sich auf Beispiele aus anderen Unternehmen beziehen, die Coaching nutzen, und das für einen externen Coach übliche Honorar sowie dessen Reputation nennen (Bollhöfer, 2009, S. 222). Im Unternehmen von Zaggl (2012, S. 293) hingegen wurde die Einführung nicht offiziell kommuniziert, sondern auf verstärkte Mundpropaganda der Coachees gesetzt. Hiller et al. (2007, S. 191) weisen außerdem darauf hin, dass eine externe Vermarktung von Projektcoaching eine Auftragserteilung beeinflussen könnte.

"Trotz bester hausinterner Aufklärung ist jedoch selten zu erwarten, dass allen Mitarbeitern der Nutzen von Coaching sofort einleuchtet und sie schon von sich aus diese Dienstleistung anfordern" (Schreyögg, 2012, S. 232). Als Starthilfe eignet sich It. Schreyögg (2012, S. 232) ein thematisch zugeschnittenes Coaching für eine breite Gruppe an Interessenten. Im Fall von Projektcoaching kann so ein Angebot allen Projektmanagern, die erstmals in dieser Rolle tätig sind, ergänzend zu einer Ausbildung unterbreitet werden.

## 2.5 Rahmenbedingungen für den laufenden Betrieb von internem Projektcoaching

Der Projektcoach im laufenden Betrieb unterstützt für die Dauer des Projektes bei der Teamentwicklung, bei der Erarbeitung von passenden Lösungswegen, in Konfliktsituationen, bei der Erstellung der Projektdokumentation und als Moderator in der Erarbeitung von Ergebnissen (Hiller et al., 2007, S. 131f). Trotz der Vielfalt an möglichen Anlässen kann Projektcoaching nicht als Allheilmittel bezeichnet werden. Nur auf Wunsch des Coachees macht Coaching überhaupt Sinn, denn die Akzeptanz und die aktive Mitarbeit aller Betroffenen innerhalb der Projektorganisation und des Unternehmens sind die Voraussetzung für ein Gelingen im laufenden Betrieb (Rauen, 2014, S. 23). Als weiteren Erfolgsfaktor nennt Zaggl (2012, S. 293) die erforderliche Neutralität im Projektcoaching, denn gerade für den internen Coach als Mitglied der Organisation wird es nicht immer einfach sein, diese zu wahren.

### 2.5.1 Sammlung der Anlässe für Projektcoaching

Welche projektbezogenen Themen einen Bedarf an Projektcoaching veranlassen können, wird anhand der einzelnen Teilprozesse des Projektmanagements erörtert. Die prozessorientierte Sichtweise von Gareis begreift Projektmanagement als Prozess einer projektorientierten Organisation. Parallel zu den inhaltlichen Prozessen zur Erfüllung der Projektleistung weist jedes Projekt verschiedene Teilprozesse auf (Gareis, 2006, S. 59ff.). Da Projektcoaching vor allem Personen, Gruppen und Teams in Einzelprojekten unterstützt, zeigt die folgende Grafik die Prozesse des Einzelprojektmanagements. Um das Bild abzurunden, werden die Vor- und Nachprojektphase dargestellt, da der Auftrag zum Projektcoaching bereits zum Zeitpunkt der Projektbeauftragung erteilt werden kann (Hiller et al., 2007, S. 130).

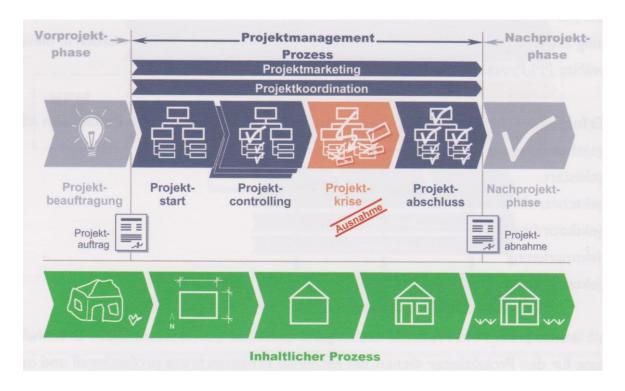


Abbildung 3: Teilprozesse des Projektmanagements

Quelle: Sterrer, & Winkler, 2006, S. 124

Nach der Projektbeauftragung laufen die einzelnen Teilprozesse im Projektmanagement ab. Dazu zählen der Projektstart, die kontinuierliche Projektkoordination, begleitendes Projektmarketing, das zyklische Projektcontrolling, ev. ein Krisenbewältigungsprozess und der Projektabschluss (Sterrer, & Winkler, 2006, S. 123ff.). Für Schüler (2015, S. 161) unterstützt der Projektcoach den Coachee während des gesamten Projektes und auch Wastian und Kronenberg (2015, S. 340) empfehlen Projektcoaching in allen Projektphasen.

Idealerweise sollte es bereits vor dem Projektstart eingesetzt und bis nach dem Projektabschluss zur Nutzung von Lernchancen für zukünftige Projekte verwendet werden. Die unten angeführten Aufzählungen schildern mögliche Anlässe für Projektcoaching in den einzelnen Teilprozessen des Projektmanagements und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Der Teilprozess **Projektbeauftragung** beschreibt die Phase der Projektentstehung, beginnend mit einer Idee, über die Beurteilung der Projektwürdigkeit und der Anwendung erster Projektmanagement-Methoden bis hin zur Erstellung des formalen Projektauftrages (Patzak, & Rattay, 2009, S. 85ff.). Wird Projektcoaching bereits während der Projektbeauftragung eingesetzt, überträgt sich die Ungewissheit dieser Phase auch auf die Anliegen im Coaching. Der Projektcoach reflektiert mit dem Coachee die Projektinhalte und unterstützt bei der Auswahl eines Projektmanagement-Ansatzes. Er trägt zur Stärkung der Projektmanagement-Kompetenzen des Coachees bei und leistet Visualisierungshilfe in der Planung des potentiellen Projektes. Durch das Einbringen einer neutralen Sicht stellt der Projektcoach bei der Entscheidungsvorbereitung sowie beim Abwägen von Alternativen eine Bereicherung für den Coachee dar (Hiller et al., 2007, S. 134ff.).

Ein professionell durchgeführter **Projektstart**-Prozess sorgt für eine hohe Projektmanagement-Qualität im Projekt. Eine wesentliche Rolle spielt der Informationstransfer aus der Projektbeauftragung in das Projekt, um alle Beteiligen auf den gleichen Stand zu bringen. Das Design der Projektorganisation und die Entwicklung einer Projektkultur mit Spielregeln der Zusammenarbeit im Projektteam sind festzuhalten. Die Erstellung adäquater Projektpläne trägt zur Erlangung eines gemeinsamen Verständnisses bei (Gareis, 2006, S. 155f., S. 169ff.). Gerade wenn es im Projektstartprozess am Know-how der Beteiligten mangelt, muss der Projektcoach darauf achten, nicht die Rolle des Trainers oder Beraters zu übernehmen. Vielmehr soll er die Methodenkompetenz beim Coachee steigern, indem er mit ihm die Inhalte des Startprozesses und die erstellten Pläne betrachtet. Der Projektcoach bringt seine Erfahrungen zu den unterschiedlichen Themen im Projektstart ein und hilft dem Coachee geeignete Strategien und Maßnahmen zu erarbeiten (Hiller et al., 2007, S. 138ff.).

Der Prozess zum **Projektcontrolling** findet stichtagsbezogen und mehrmals innerhalb eines Projektes statt. Ziel ist die Erstellung des Projektfortschrittberichtes mit dem aktuellen Projektstatus und gegebenenfalls steuernden Maßnahmen. Des Weiteren kommt es zur Weiterentwicklung der Projektorganisation mit zugehöriger Projektkultur, zur Neugestaltung der Projekt-Kontext-Beziehungen und zur Durchführung von Projektmarketing-Maßnahmen (pma - Projekt Management Austria, 2008, S. 12). Im Rahmen des Projektcontrollings

erscheint es sinnvoll, die vereinbarten Projektcoaching-Elemente auf deren Zweckdienlichkeit zu hinterfragen, da sich die Anforderungen des Coachees an den Projektcoach während des Projekts verändern können. Zu Beginn bringt der Projektcoach seine Projektmanagement-Kompetenzen meist stärker ein, hingegen zu einem späteren Zeitpunkt der Coachee im Personal Coaching seine strategische Vorgehensweise reflektieren möchte (Hiller et al., 2007, S. 143ff.).

Unter einer **Projektkrise** wird eine existenzbedrohliche Abweichung des Projektablaufes vom Plan verstanden. Wird die Krise nicht bewältigt, kann sie zum unerwarteten Projektabbruch oder zum Projektstopp und darauf folgenden Neustart führen. Der Krisenvermeidung sollte innerhalb des Projektteams Beachtung geschenkt werden, damit durch Beobachtung Frühwarnzeichen erkannt und eine sich abzeichnende Krise vermieden werden kann (Patzak, & Rattay, 2009, S. 440ff.). Ist ein Verhindern nicht mehr möglich, bringt im Fall einer Projektkrise der Projektcoach mit einer neutralen Haltung seine Erfahrungen zur Bewältigung von Projektkrisen ein (Hiller et al., 2007, S. 147f.). Er hilft dem Coachee bei der Identifikation und Bewertung der Probleme, die für Pannicke (2008, S. 50) meist auf einer Störung der Kommunikation beruhen. Als klassische Beispiele führt er Rivalitäten und Konflikte in der Gruppe sowie mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte an. Im Krisenbewältigungsprozess wird die Situation gemeinsam reflektiert, Lösungsansätze werden entwickelt und Maßnahmen geplant (Hiller et al., 2007, S. 147f.). Projektcoaching stellt für Wastian und Kronenberg (2015, S. 339f.) ein mächtiges Risikomanagement-Tool dar, das unbedingt zur Prävention von Projektkrisen eingesetzt werden soll. Der Gestaltungsspielraum im Projektcoaching nimmt mit fortschreitendem Projektverlauf zunehmend ab und Versäumnisse bei der Teamzusammenstellung oder im Beziehungsaufbau zu relevanten Stakeholdern lassen sich später schwer korrigieren.

Der **Projektabschluss**-Prozess beendet einerseits den Projektmanagement-Prozess und stellt andererseits das inhaltliche und emotionale Projektende sicher. Zu den Aufgaben zählen die Planung von Restarbeiten und der Nachprojektphase, die Projektevaluierung sowie das Lernen aus dem Projekt. Der Projektauftraggeber nimmt in der Projektauftraggeber-Sitzung das Projekt ab, entlässt den Projektleiter aus seiner Verantwortung und setzt das Projektteam und die Projektmitarbeiter frei (Sterrer, & Winkler, 2009, S. 242ff.). Im Projektabschluss-Prozess betrachtet der Projektcoach mit dem Coachee beispielsweise den Reifegrad des Projektes und bringt dabei auch seine Erfahrungen zum Projektabschluss ein. Bei Bedarf übernimmt der Projektcoach die Moderation des Projektabschluss-Workshops und unterstützt bei der Abschlussdokumentation. Als teilnehmender Beobachter an der letzten Projektauftraggeber-Sitzung bespricht er seine Eindrücke anschließend

mit dem Coachee. In der Praxis findet das Projektcoaching meist während der gesamten Projektlaufzeit statt, eine ausschließliche Begleitung des Projektabschluss-Prozesses ist eher unüblich (Hiller et al., 2007, S. 150ff.).

In jedem Teilprozess des Projektmanagements kann der Projektcoach den Coachee bei allgemeinen Themen (siehe Seite 21) zum Projekt unterstützen. Klassische Coaching-Themen wie Karriereentwicklung oder Work-Live-Balance kommen für Schüler (2015, S. 161) im Projektcoaching weniger zur Sprache. Becker und Witt-Bartsch (2010, S. 215) betonen die Schwierigkeit im Coaching, das berufliche vom persönlichen Umfeld des Coachees zu trennen. So kann es durchaus passieren, dass private Probleme des Coachees ebenso im Projektcoaching zur Sprache kommen, wenn sie sich auf die berufliche Situation auswirken. Dies hat durchaus seine Berechtigung, denn im Coaching gilt: "Im Mittelpunkt steht der Mensch mit seinem privaten und beruflichen Umfeld" (Becker, & Witt-Bartsch, 2010, S. 215). Für Peiß (2015, S. 56f.) stellt Coaching ein wichtiges Werkzeug dar, um dem potentiellen "Störfaktor Mensch" in Projekten entgegenzutreten. Darunter versteht er alle Störungen rund um die handelnden Menschen im Projekt, die den Projekterfolg behindern und somit Gegenstand von Coaching-Maßnahmen sein können. Ergänzend dazu weist Burla (2013, S. 37) auf vorprogrammierte Konflikte zwischen der Projektund der Linienorganisation hin, die sich aus einem beiderseitigen Ressourcenbedarf, unterschiedlichen Rollen und der im Projekt aufgehobenen Hierarchie ergeben können. Lippmann (2013, S. 19) betont allerdings, dass nicht ausschließlich Probleme oder Krisen ein Coaching erforderlich machen, sondern häufig bereits präventiv an bestimmten Anliegen gearbeitet wird.

Die oben angeführten Anlässe können den Projektcoaching-Prozess anstoßen, der den Ablauf eines einzelnen Projektcoachings beschreibt. Wie der Prozess im laufenden Betrieb umgesetzt werden kann, ist Inhalt der nächsten Seiten.

### 2.5.2 Modellierung des Projektcoaching-Prozesses

Der Projektcoaching-Prozess wird durch den Erstkontakt zwischen Coachee und Projektcoach ausgelöst, startet mit der Auftragsklärung, weist in der Regel eine bis mehrere Projektcoaching-Einheiten auf und endet mit einem Projektcoaching-Abschlussgespräch (Hiller et al., 2007, S. 99), wie die folgende Grafik veranschaulicht:



**Abbildung 4: Der Projektcoaching-Prozess** 

Quelle: In Anlehnung an Hiller et al., 2007, S. 99

Die nachfolgende Prozessbeschreibung beruht auf den Sichtweisen von Schüler (2015, S. 162f.), Rauen (2014, S. 63f.), Wastian et al. (2012, S. 108) und Hiller et al. (2007, S. 99ff., S. 228).

#### 1. Erstkontakt

Schüler (2015, S. 162f.) geht davon aus, dass der formale Auftrag zum Projektcoaching bereits in der Vorprojektphase erteilt wird. Demnach findet die Vorbesprechung zwischen dem Projektauftraggeber und dem Projektcoach statt, wobei der potentielle Projektleiter bereits hinzugezogen werden sollte. Rauen (2014, S. 63f.) zufolge nimmt der Coachee häufig telefonisch Kontakt zum Projektcoach auf und informiert ihn über den Anlass des Coachings und seine Vorstellungen. Bei diesem Erstkontakt wird ein Termin zur Auftragsklärung vereinbart. Für Wastian et al. (2012, S. 108) sollte die Auswahl des Coaches nicht auf einem "Bauchgefühl" beruhen, vielmehr muss der Projektcoach mit seiner Erfahrung und seinem methodischen Ansatz zum Anliegen des Coachees passen.

#### 2. Coachingauftrag klären

Für Rauen (2014, S. 63f.) hat der Coachee zwischen dem Erstkontakt und dem Termin zur schriftlichen Auftragsklärung Zeit zur bewussten Entscheidung, ob er mit dem Projektcoach eine Arbeitsbeziehung eingehen möchte. Auch Bollhöfer (2009, S. 214) überlässt die Entscheidung pro oder contra Coaching dem Coachee, der nach dem Erstkontakt den Aufwand und Nutzen des Coachings für sich selbst abwiegen kann. Erst wenn die Freiwilligkeit des Coachings sichergestellt ist, werden die Inhalte schriftlich im Projektcoaching-Auftrag festgehalten (Rauen 2014, S. 63f.; Hiller et al., 2007, S. 100ff.). Der Auftrag beschreibt unter anderem Ziele und Kontext des Projektcoachings, stellt die Arbeitsgrundlage für den Projektcoach dar und ist Voraussetzung für eine tragfähige Beziehung zum Coachee (Hiller et al., 2007, S. 228). Handelt es sich um ein Coaching der gesamten Projektorganisation, erfolgt die Information über die Coachingbegleitung bestenfalls im Kick-off des Projektes. In einer separaten Sitzung kommt es zum Kennenlernen zwischen dem Projektleiter, dem Projektteam und dem Projektcoach, in der die

Erwartungen, die Coachingziele, das geplante Setting und das weitere Vorgehen vereinbart werden (Schüler, 2015, S. 163).

## 3. Projektcoaching-Einheiten durchführen

Auf Basis des Projektcoaching-Auftrages werden die Projektcoaching-Einheiten durchgeführt (Hiller et al., 2007, S. 106). Schüler (2015, S. 163) beschreibt als Planarbeit die Analyse des Projektablaufes, wobei er die klassische Projektumfeld- und Risikoanalyse als Basis für eine konkrete Betrachtung der Softfacts hernimmt. Begleitend dazu kommt es zu regelmäßigen Einzelcoachings des Projektmanagers und ev. ausgewählter Projektteammitglieder sowie bei Bedarf zum Coaching des gesamten Projektteams.

### 4. Projektcoaching abschließen

Im letzten Prozessschritt erfolgt ein Abschlussgespräch, in dem der Ablauf des Projektcoachings nochmals reflektiert und der Zielerreichungsgrad evaluiert wird (Hiller et al., 2007, S. 109). Schüler (2015, S. 162) empfiehlt darüber hinaus mehrfach innerhalb des Projektes sowie abschließend in der Projektabschluss-Phase eine Evaluation vorzunehmen.

Entlang des Projektcoaching-Prozesses ist die Definition klarer Strukturen der **Kommuni-kation** vorteilhaft. In der Projektcoaching-Beauftragung wird festgelegt, wer das Coaching veranlasst (Projektauftraggeber oder Projektmanager) und wie die Auswahl des Coaches (intern oder extern) erfolgt. Der Projektcoaching-Auftrag gibt Auskunft über die Zielsetzung, Termine und Spielregeln, und bei der Projektcoaching-Durchführung werden Ziele, Inhalte und weitere Schritte kommuniziert (Hiller et al., 2007, S. 192). Bei einem internen Projektcoaching-Angebot liegt die Vermutung nahe, dass sich die auftraggebende Stelle Rückmeldungen vom internen Projektcoach zum Verlauf des Coachings erwartet. Welche Informationen an den Auftraggeber des Projektcoachings zurückfließen, muss deshalb im Vorhinein zwischen allen Beteiligten konkret vereinbart werden (Esse, 2011, S. 177; Hiller et al., 2007, S. 198). Zaggl (2012, S. 290f.) machte als interne Coachin die Erfahrung, wie wichtig es ist, dem Coachee klar zu verdeutlichen, dass die Inhalte des Coachings absolut vertraulich behandelt werden und keine Berichtspflicht an Vorgesetzte besteht. Nur durch einfühlsame Vorgespräche gelang es ihr, das Thema positiv zu besetzen und das für das Coaching unabkömmliche Vertrauen in kleinen Schritten zu erarbeiten.

Die **Durchlaufzeit** des Projektcoaching-Prozesses wird in der Literatur unterschiedlich beziffert. Hiller et al. (2007, S. 99) führen eine durchschnittliche Dauer von ein bis sechs Monaten an, während Becker und Witt-Bartsch (2010, S. 227) sechs bis zwölf Monate

veranschlagen. Innerhalb dieser Zeitspanne kommt es in der Regel zu sechs bis zwölf Coaching-Sitzungen im Ausmaß von zwei bis drei Stunden. Bollhöfer (2009, S. 214) hingegen beziffert die Zeitinvestition für Coaching mit sechs Sitzungen je eineinhalb Stunden. Werden Terminverabredungen individuell flexibel getroffen, ist eine optimale Vereinbarkeit mit der Tagesarbeit möglich und die Ausfallrate bzw. das Verschieben von Terminen wird gering gehalten. Becker und Witt-Bartsch (2010, S. 227) zufolge nutzt der Coachee die Zeit zwischen den Terminen, um das Besprochene in die Tat umzusetzen. Ergänzend dazu begleitet der Coach die Umsetzung bei Bedarf telefonisch.

Bollhöfer (2011, S. 105) weist auf verschiedene Möglichkeiten zur **Verrechnung** von internem Coaching hin: Transferleistungen zwischen Abteilungen, ein Punktesystem, Beratungsschecks für Coachees bzw. die Abgeltung von Coaching mit dem Gehalt für die internen Coaches. Stenzel (2010, S. 157f.) gibt zu bedenken, dass internes Projektcoaching ohne Offenlegung der damit verbundenen Bereitstellungskosten eine Einstellung "Was nix kostet, is' nix!" bei den Mitarbeitern begünstigt. Werden die Kosten für die Coaching-Leistung hingegen transparent gemacht, führt dies zu einer bewussteren und in Folge ergebnisorientierteren Nutzung.

## 2.5.3 Ansätze zur Evaluation von Projektcoaching

Bei der Implementierung von Projektcoaching ist der anzunehmende Nutzen den voraussichtlichen Kosten gegenüberzustellen und in einem Konzept festzuhalten (Hiller et al., 2007, S. 199). Dabei sind auch die Aufwände des Einführungsprojektes It. Stenzel (2010, S. 153f.) zu berücksichtigen, das mit einer durchschnittlichen Dauer von drei bis sechs Monaten weitere Ressourcen bindet. Die jährlichen Kosten für einen kompetent ausgebildeten internen Projektcoach in einer Stabsstelle belaufen sich auf ca. 80.000 bis 120.000 Euro. Diese Beträge beinhalten die Ausfallzeiten für Coachees sowie die Ausgaben für die notwendige regelmäßige Supervision des Coachs. Nur wenn organisationsintern der Coaching-Jahresbedarf 20 bis 30 Einzelcoachings bzw. 10 bis 15 Gruppencoachings umfasst, rentiert sich diese Einführung überhaupt (Rauen, 2014, S. 15f.). Auch Stenzel (2010, S. 153) vertritt die Ansicht, dass eine erwartete Kosteneinsparung durch die Implementierung von internem Projektcoaching nur durch den häufigen Einsatz der Coaches zu erreichen ist. Ebenso wie Rauen schließt er die Kosten für die Ausbildung des Coaches und eine kontinuierliche Supervision zwischen den Coaches mit ein. Eine transparente Darstellung des zeitlichen und finanziellen Projektcoaching-Aufwandes im Unternehmen trägt laut Pannicke (2008, S. 54) zu einer Versachlichung der Diskussion über internes Projektcoaching mit Kritikern bei.

Coaching wird nach der Meinung von Pannicke (2008, S. 54) nur akzeptiert, wenn es einen messbaren Beitrag zu den Unternehmenszielen leistet. Dieser **Nutzen** lässt sich allerdings nur schwer in Zahlen ausdrücken und tritt darüber hinaus erst zeitversetzt auf. Joo (2005, S. 475f.) entwickelte in diesem Zusammenhang aus der Literatur ein Rahmenkonzept für erfolgreiches Führungskräftecoaching. Darin geht er drei Fragen auf den Grund: (1) Welche Vorläufer beeinflussen ein positives Ergebnis im Coaching? (2) Wie muss der Prozess aussehen, damit Coaching zu positiven Ergebnissen führt? (3) Welche Ergebnisse können durch Coaching erzielt werden? Wie das Konzept von Joo umgelegt auf Projektcoaching aussieht, geht aus der folgenden Abbildung hervor.

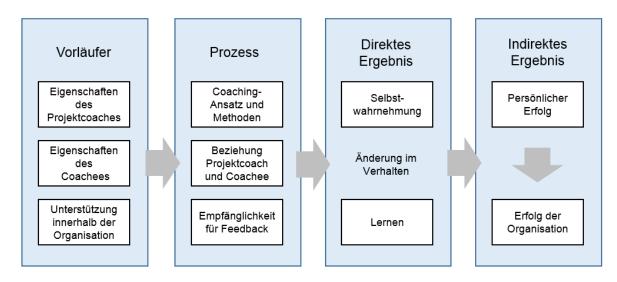


Abbildung 5: Ein Rahmenkonzept für erfolgreiches Projektcoaching Quelle: In Anlehnung an Joo, 2005, S. 476

Joo (2005, S. 476) kommt darin zu der Schlussfolgerung, dass die Eigenschaften des Coaches und des Coachees sowie die Unterstützung von Coaching innerhalb der Organisation bereits im Vorfeld den Erfolg von Coaching beeinflussen können. Eine weitere Rolle spielen der vom Coach verwendete methodische Ansatz, der Beziehungsaufbau zum Coachee und dessen Empfänglichkeit für Feedback. Als direktes Ergebnis führt Joo Änderungen im Verhalten an, wie beispielsweise eine verbesserte Selbstwahrnehmung und Lernfortschritte. Dies wirkt sich indirekt auf den persönlichen Erfolg des Coachees aus und in Folge auch auf den Erfolg der Organisation (Joo, 2005, S. 476). Für Palmer und Stewart (2009, S. 14) hängt der Coachingerfolg davon ab, ob der Coachee das im Coaching erworbene Wissen sowie Fähigkeiten und Einstellungen am Arbeitsplatz nachhaltig anwenden kann. "An organization's investment in coaching is of little value to the organization if staff do not implement their coaching gains within the workplace" (Palmer, & Stewart, 2009, S. 15). Damit das geschehen kann, sollte der Coachee eine offene Haltung

gegenüber dem Coaching aufweisen, die Verantwortung für seine Entwicklung übernehmen und Fehler als Lernchance ansehen (Palmer, & Stewart, 2009, S. 16).

Gerade Unternehmen mit einem internen Projektcoaching-Angebot haben laut Esse (2011, S. 178) ein Anrecht auf die Kontrolle der Wirksamkeit dieser Form der Personalentwicklung. Immerhin stellen sie die notwendigen Ressourcen dafür zur Verfügung und erwarten sich ein geeignetes Instrument zur Evaluierung, das die Interessenserfüllung aller Beteiligten eruiert (Esse, 2011, S. 178). Wie gut Projektcoaching dem Coachee in der Erreichung seiner Ziele geholfen hat, finden einige Unternehmen mittels Fragebogen heraus, ansonsten ist der konkrete Nutzen schwierig zu messen. Ob im Rahmen eines Projektcoachings auch die Projektziele erreicht wurden, darf keine Rolle in der Evaluierung der Projektcoaching-Ziele spielen, da der Projektcoach im Projekt selbst keine Verantwortung trägt und insofern keine Handlungskompetenzen hat (Hiller et al., 2007, S. 221ff.). Anders sieht dies Schüler (2015, S. 162), für den das Erreichen der Projektziele auch Teil der Zielvereinbarung im Coaching darstellt. Dabei dienen die Zufriedenheit des Projektabnehmers, die Einhaltung von Budget- und Zeitvorgaben, die Verbesserung der Teamarbeit aber auch das Gelingen individueller Entwicklungswünsche einzelner Projektteilnehmer als Gradmesser. Für Wastian et al. (2012, S. 115) wird Projektcoaching idealerweise auf den vier Ebenen Resultate, Lernen, Verhalten im Arbeitskontext und Reaktionen evaluiert. Dazu kann auf der Ebene der Resultate beispielsweise eine messbare Kostensenkung, eine Verkürzung der Projektdauer oder ein besseres Teamklima festgestellt werden. Auf der Ebene des Lernens macht es für den Coachee Sinn, ein Coachingtagebuch zu führen. Darin werden Zielkriterien wie Wissensaspekte, Verhaltensweisen oder das Zutrauen des Coachees in seine eigene Selbstlösungskompetenz definiert und diesbezügliche Fortschritte festgehalten. Ob der Transfer des Erlernten in den Arbeitsalltag des Coachees gelingt, wird auf der Ebene des Verhaltens gemessen. Dies kann durch Follow-up-Befragungen durch den Projektcoach, durch die Weiterführung des Coachingtagebuches oder durch Beobachtungen der Führungskraft festgestellt werden. Viele Unternehmen geben sich allerdings mit einer Erfolgsmessung auf der Ebene der Teilnehmerreaktionen durch Fragebögen zufrieden. Dieser beinhaltet beispielsweise Fragestellungen, wie nützlich das Projektcoaching wahrgenommen wurde oder wie zufrieden der Projektleiter bzw. das Projektteam mit dem Coaching waren (Wastian et al., 2012, S. 112ff.).

## 2.6 Zusammenfassung

Innerhalb der theoretischen Grundlagen erfolgt zunächst eine Vorstellung von Projektcoaching aus der Sicht unterschiedlicher Autoren, da es keine einheitliche Definition dafür gibt. Eine Abgrenzung zu ähnlichen Disziplinen wie Beratung, Training und Mentoring, Supervision und Psychotherapie macht Coaching darüber hinaus greifbarer. Uneinigkeit in der Literatur besteht ebenso bei der Bezeichnung der Formen im Projektcoaching, während die Zielgruppen klar eingegrenzt werden konnten. Den Nutzen für den Coachee sowie für das Unternehmen sehen die einzelnen Autoren sehr breit gestreut, wobei darauf verwiesen wird, dass Coaching kein Allheilmittel darstellt, sondern viel mehr eine wesentliche und wertvolle Personalentwicklungsmaßnahme eines modernen Unternehmens ist. In der Literatur wird besonders auf die Grundvoraussetzungen Vertrauen, Diskretion und Freiwilligkeit verwiesen, ohne die Projektcoaching nicht gelingen kann.

Inwiefern sich ein externer Projektcoach von einem internen unterscheidet, hat maßgeblichen Einfluss auf die Vor- und Nachteile der beiden Arten in der Inanspruchnahme. Zusammenfassend kann man sagen, dass der von außen kommende externe Projektcoach als unternehmensfern und unabhängig wahrgenommen wird, während der interne Projektcoach strukturell, sozial und finanziell dem Unternehmen angehört und eine große Vertrautheit vorliegt.

Strebt ein Unternehmen die Implementierung von internem Projektcoaching an, sollte es sich davor über einige Rahmenbedingungen Klarheit verschaffen. Dabei wird einerseits auf unterschiedliche Beweggründe für die Einführung hingewiesen und andererseits auf mögliche organisatorische Verankerungen der Stelle des internen Projektcoaches. Vieles spricht dabei für eine Ansiedelung im PMO, von wo aus der Coach seine Unterstützungsleistung entweder als Zusatzaufgabe bzw. bei entsprechender Nachfrage als Hauptaufgabe anbieten kann. Einigen Autoren zufolge sollte für den internen Projektcoach eine Stellenbeschreibung aufgesetzt werden, in der Aufgaben, Anforderungen und Ausbildungen angeführt sind. Gerade bei den Anforderungen zur Coachingkompetenz gehen die Meinungen stark auseinander und reichen von einer einjährigen Weiterbildung bis hin zu einem abgeschlossenen Psychologiestudium. Damit Projektcoaching von den Mitarbeitern akzeptiert wird, muss es bereits im Zuge der Implementierung positiv besetzt werden und als Angebot für Vollprofis zur Leistungsverbesserung kommuniziert werden. Geeignete Marketingmaßnahmen dienen der Steigerung des Bekanntheitsgrades von Projektcoaching und sollen die Nachfrage ankurbeln, denn nur auf Wunsch des Coachees macht Coaching überhaupt Sinn.

Bei welchen Anlässen Projektcoaching unterstützend wirken kann, wird anhand der einzelnen Teilprozesse im Projektmanagement veranschaulicht, aber auch allgemeine Themen im Projekt können ein Coaching erforderlich machen. Nach der Nennung möglicher Auslöser wird der Projektcoaching-Prozess in seinen einzelnen Schritten beschrieben. Begleitend dazu sind klare Strukturen der Kommunikation festzulegen und eine Durchlaufzeit sowie eine interne Verrechnung anzudenken. Darüber hinaus sollten nicht nur die Kosten des laufenden Betriebes sondern auch die Aufwände der Implementierung einer Kosten-Nutzen-Rechnung zugeführt werden. Obwohl sich der Nutzen von Projektcoaching nur schwer in Zahlen ausdrücken lässt, muss es einen messbaren Beitrag zu den Unternehmenszielen leisten, damit es auf Akzeptanz stößt. In diesem Zusammenhang wird auf verschiedene Instrumente der Evaluierung hingewiesen, wobei Fragebögen wohl am häufigsten zum Einsatz kommen.

Nur wenige behandelte Themen konnten einer Projektcoaching-Literatur entnommen werden, der Hauptanteil wurde aus Werken über Coaching allgemein abgeleitet. Insofern müssen die Aussagen im empirischen Teil auf deren Anwendbarkeit im internen Projektcoaching überprüft werden. Darüber hinaus gibt es keine theoretischen Grundlagen über das Besondere an internem Projektcoaching in österreichischen Unternehmen der öffentlichen Verwaltung. Diese Sichtweise ist vollständig empirisch zu erarbeiten, da im Literaturteil lediglich auf die Erfahrungen zweier Autoren mit internem Coaching allgemein in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland verwiesen werden kann.

## 3 Forschungsmethodisches Vorgehen

Das forschungsmethodische Vorgehen beschreibt den Ablauf der empirischen Untersuchung zur Beantwortung der Forschungsfrage:

Wie können ideale Rahmenbedingungen für internes Projektcoaching in österreichischen Unternehmen der öffentlichen Verwaltung gestaltet werden?

Der Empirieteil verfolgt gemeinsam mit dem Theorieteil das Ziel, die oben angeführte Forschungsfrage zu beantworten. Diese wurde in drei Unterfragen detaillierter dargestellt, die einerseits aufzeigen, welche Informationen im Zuge der Arbeit zu recherchieren sind und andererseits die Basis für die Erstellung des Interviewleitfadens bilden.

- 1. Welche Vorteile sprechen für die Beauftragung eines externen/internen Projektcoaches und welche Nachteile sprechen dagegen?
- 2. Welche Rahmenbedingungen sind bei der Implementierung und dem laufenden Betrieb von internem Projektcoaching zu beachten?
- 3. Was ist das Besondere an Projektcoaching in Unternehmen der öffentlichen Verwaltung gegenüber privaten Unternehmen?

Der Vorgabe von Berger-Grabner, zunächst das Forschungsproblem klar und präzise zu definieren, wird durch Ausformulierung der Forschungsfrage und der Unterfragen entsprochen. Dies ist die Voraussetzung für die gewissenhafte Planung und Vorbereitung der Datenerhebung, die den Erfolg der Studie wesentlich beeinflussen. Nach der planmäßig und sorgfältig durchgeführten Erhebung der Daten werden diese mit Hilfe qualitativer Forschungsmethoden analysiert. Im letzten Schritt steht die Umsetzung der Forschungsergebnisse im Vordergrund, die etwaige Handlungsempfehlungen als Ergebnis darstellt (Berger-Grabner, 2013, S. 109).

Die folgende Abbildung beschreibt den idealen Ablauf empirischer Untersuchungen nach Berger-Grabner (2013, S. 110), indem die fünf Schritte aufgegriffen und um eine Zeitschätzung für die thematisierte Master Thesis ergänzt werden. Zur Erstellung des empirischen Teils wird konkret auf die **qualitative Datenerhebung** durch die **Befragung als Interview** sowie die anschließende **qualitative Inhaltsanalyse** zur Auswertung der gewonnenen Daten zurückgegriffen. Eine detaillierte Beschreibung der geplanten Vorgehensweise erfolgt in den nächsten Kapiteln.

Formulierung der Forschungsfrage Okt. 2015 Planung und Vorbereitung der Erhebung **Jän. 2016**  Datenerhebung Feb. bis April 2016

Datenauswertung

März bis Mai

2016 Umsetzung der Forschungsergebnisse **Mai 2016** 

**Abbildung 6: Zeitlicher Ablauf der empirischen Untersuchung** Quelle: In Anlehnung an Berger-Grabner, 2013, S. 110

## 3.1 Planung und Vorbereitung der Datenerhebung

Informationen zur Schließung der Forschungslücke sollen einerseits der vorhandenen Projektcoaching-Literatur entnommen bzw. aus Coaching-Werken abgeleitet werden. Eine ergänzende empirische Untersuchung dient der Untermauerung der theoretischen Aussagen der Literatur und trägt zur Erhöhung des Erkenntnisgewinnes bei. In der Planung und Vorbereitung der qualitativen Datenerhebung zählen die Konstruktion des Erhebungsinstrumentes, die Auswahl der Experten und der Pretest zu den wesentlichsten Aufgaben (Berger-Grabner, 2013, S. 111), auf die im Rahmen dieses Forschungsdesigns näher eingegangen wird.

## Konstruktion des Erhebungsinstrumentes

In diesem Schritt wird die Art der Datenerhebungsmethode bestimmt, wobei aus einer Vielzahl an qualitativen und quantitativen Methoden gewählt werden kann (Berger-Grabner, 2013, S. 113). Bei der Auswahl der geeigneten Methode zur Beantwortung der vorliegenden Forschungsfrage wurde die **qualitative Erhebung** einer quantitativen Forschung vorgezogen. Die qualitative Methode zeichnet sich laut Berger-Grabner im Vergleich durch eine offenere und flexiblere Vorgehensweise aus. Es gibt meist nur einen groben thematischen Leitfaden, der beim Gesprächspartner unbeschränkte Antwortmöglichkeiten und somit einen tieferen Informationsgehalt der Ergebnisse zulässt. Dabei stehen individuelle Meinungen im Vordergrund, die zwar schwer zu generalisieren, dafür aber durchaus in der Lage sind, unbekannte Sachverhalte zu erschließen (Berger-Grabner, 2013, S. 115f.). Aus diesen Gründen fiel die Entscheidung auf eine qualitative Methode, um vor allem neue

Erkenntnisse zum Thema internes Projektcoaching zu gewinnen und damit die aufgeworfene Forschungslücke zu schließen.

Als Methode zur qualitativen Datenerhebung ist die **Befragung als Interview** vorgesehen. Berger-Grabner bezeichnet diese als gesprächsanalytisches Verfahren, welches qualitative Daten durch die Analyse von aus Interviews stammenden Texten (Transkriptionen) erzeugt. Der Interviewer benötigt dabei Einfühlungsvermögen, Geduld, Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit und er muss mit Unsicherheiten gut umgehen können (Berger-Grabner, 2013, S. 130). Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde als Interviewform das Experteninterview ausgewählt, um das spezielle Fachwissen einzelner versierter Personen abzubilden. Zur Zielgruppe zählen einerseits interne Projektcoaches, Coachees und Projektmanagement-Verantwortliche aus österreichischen Unternehmen der öffentlichen Verwaltung, die innerhalb zweier Fallstudien befragt werden. Andererseits konnten auch externe Projektcoaches gewonnen werden. Die Befragung der Experten innerhalb der Fallstudien sowie jener aus der Gruppe externer Projektcoaches werden mit Hilfe des gleichen Leitfadens durchgeführt, wobei die Fragestellungen inhaltlich identisch, jedoch von der Wortwahl teilweise geringfügig variieren. Ergänzend dazu werden den Projektmanagement-Verantwortlichen in einem Vorgespräch spezifische Fragen zum Ablauf der Implementierung von internem Projektcoaching in ihrem Unternehmen gestellt.

Der für das Experteninterview benötigte Interview-Leitfaden basiert auf dem zuvor verfassten Theorieteil und trägt zur Vergleichbarkeit mehrerer Interviews bei. Im Rahmen der Erstellung ist darauf zu achten, dem Interviewpartner ausreichend Freiraum für spontane Äußerungen zu lassen. Einer berufsbiografischen Einstiegsfrage folgen offene Fragen, die bis zu vier Hauptthemen ansprechen (Berger-Grabner, 2013, S. 139f.). Der für das Experteninterview im Rahmen dieser Master Thesis erstellte Gesprächsleitfaden beinhaltet vier Themenblöcke, die sich wie folgt darstellen:

## Themenblock 1: Definitionen und Allgemeines zum Projektcoaching

Im ersten Themenblock werden die Experten gebeten, ihre eigene Definition von Projektcoaching vorzunehmen. Danach folgen Fragen zu den Formen im Projektcoaching und den Zielgruppen im Projektcoaching. Des Weiteren wird der Nutzen von Projektcoaching einerseits für den Coachee und andererseits für das Unternehmen hinterfragt. Abschließend sollen die wichtigsten Grundvoraussetzungen für Projektcoaching gesammelt werden.

## Themenblock 2: Externes vs. internes Projektcoaching als geeignete Beratungsform

Im zweiten Themenblock werden die Unterschiede zwischen dem externen und dem internen Projektcoach aufgegriffen und die Vor- und Nachteile der beiden Formen herausgearbeitet.

# Themenblock 3: Rahmenbedingungen für die Implementierung von internem Projektcoaching

Im dritten Themenblock werden Beweggründe und Empfehlungen für die Implementierung von internem Projektcoaching hinterfragt. Zu den weiteren Inhalten zählen die Ansiedelung der Stelle des internen Projektcoaches im Unternehmen, die Durchführung von Projektcoaching als Haupt- oder Zusatzaufgabe und die wichtigsten Anforderungen an den internen Projektcoach. Ebenso werden akzeptanzfördernde Maßnahmen im Rahmen der Implementierung besprochen und mögliche Unterschiede bei der Implementierung von internem Projektcoaching in öffentlichen vs. privaten Unternehmen herausgearbeitet.

# Themenblock 4: Rahmenbedingungen für den laufenden Betrieb von internem Projektcoaching

Der vierte Themenblock beinhaltet eine Sammlung der häufigsten Anlässe bzw. Themen im internen Projektcoaching. Danach werden die Unterschiede zwischen öffentlichen und privaten Unternehmen im laufenden Betrieb von Projektcoaching durchgenommen. Außerdem soll hier noch Platz sein für alles, was dem Experten sonst noch als wichtig erscheint.

Innerhalb der vier oben genannten Themenblöcke wurden 19 Fragen aus der Forschungsfrage unter Zuhilfenahme der Unterfragen abgeleitet und in die Sprache der Interviewpartner übersetzt. Gläser und Laudel definieren dies als Operationalisierung der Forschungsfrage und verstehen darunter "die Aufgliederung und Übersetzung des wissenschaftlichen Erkenntnisinteresses in den Kommunikationsraum des Interviewpartners" (Gläser, & Laudel, 2010, S. 115). Deshalb befinden sich im Anhang zwei Gesprächsleitfaden für die Experteninterviews, einmal speziell auf die Zielgruppe der Experten für das externe Projektcoaching (siehe Anhang 5 Seite 160ff.) zugeschnitten und einmal für jene des internen Projektcoachings (siehe Anhang 4 Seite 153ff.). Im Anhang 3 (siehe Seite 148ff.) werden die ergänzenden Fragen aus dem Vorgespräch an die PMO-Leiter der

beiden Fallunternehmen dargestellt. Als Anhaltspunkte für den Interviewer sind aus der Literatur erarbeitete Antworten exemplarisch in grauer Farbe aufgelistet.

## Auswahl der Experten

Bei der Auswahl der Experten ist nach Berger-Grabner auf deren Eignung zu achten, ob sie mit ihrem Wissen einen zusätzlichen Erkenntnisgewinn einbringen können. Dabei gilt es typische Vertreter der Zielgruppe sorgsam auszuwählen, die mit ihrer subjektiven Sicht der Wirklichkeit die Qualität der Daten maßgeblich beeinflussen (Berger-Grabner, 2013, S. 115f.). Als **Experte** betitelt Brink eine Person, die sich bezüglich des interessierenden Sachverhalts in Literatur oder Öffentlichkeit einen Namen gemacht hat oder eine entsprechende Position in einem Unternehmen bekleidet. Experteninterviews werden einerseits durchgeführt, weil die Person ein exklusives Wissen zu einem bestimmten Thema aufweist und andererseits, weil sie über die Möglichkeit verfügt, ihr Wissen im eigenen Umfeld in die Praxis umzusetzen (Brink, 2013, S. 131f.).

Die in dieser Master Thesis vorgesehene Gruppe der Experten (siehe Anhang 2 Seite 143ff.) setzt sich einerseits aus Experten für externes Projektcoaching und andererseits aus Experten für internes Projektcoaching zusammen. Letztgenannte stammen aus zwei österreichischen Unternehmen der öffentlichen Verwaltung (Bundesrechenzentrum und Wien Energie), die internes Projektcoaching bereits implementiert haben und somit ihre praktischen Erfahrungen als Betroffene einbringen können. Um die Implementierung aus möglichst unterschiedlichen Sichtweisen zu beleuchten, sollen je Unternehmen der PMO-Leiter, ein interner Projektcoach und ein Coachee befragt werden. Kaiser nennt die Fallstudie als typisches Einsatzgebiet von qualitativen Experteninterviews und versteht darunter die vertiefende Untersuchung der Besonderheiten eines Falles oder weniger Fälle. Die Generalisierbarkeit von Forschungsergebnissen aus möglichst vielen Fällen spielt dabei keine Rolle. Vielmehr geht es um das Verstehen eines Falles oder weniger Fälle als Voraussetzung für die anschließende Entwicklung von Theorien (Kaiser, 2014, S. 4).

Bei den beiden Fallstudien und der Befragung der externen Projektcoaches handelt es sich um voneinander unabhängige Erhebungsmethoden, die nicht aufeinander aufbauen. Deshalb spielt die Einhaltung einer genauen zeitlichen Abfolge bei der Durchführung keine Rolle. Lediglich innerhalb der Fallunternehmen findet zunächst das Vorgespräch mit dem zuständigen PMO-Leiter statt und danach folgen die Experteninterviews.

Der geplante **Ablauf der Experteninterviews** stellt sich wie folgt dar: Das Gespräch wird mit der Begrüßung des Experten eröffnet, der Interviewer stellt das Ziel und den Stand

seiner Untersuchungen kurz vor und nennt den Zweck des Experteninterviews. Vor Interviewbeginn wird mit dem Gesprächspartner abgeklärt, ob er anonym bleiben möchte und ob er einer Aufzeichnung des Interviews mittels Diktiergerät zustimmt. Die Befragung beginnt mit einer kurzen Einstiegsfrage zur Person und Position im Unternehmen, gefolgt von den Fragen zu den einzelnen Themenblöcken (siehe Anhang 4 Seite 153ff.; siehe Anhang 5 Seite 160ff.). Dazwischen unterstützen Überleitungen und eine stichwortartige Mitschrift die Nachvollziehbarkeit des Interviews. Eine abschließende offene Frage gibt dem Experten die Möglichkeit, bedeutende, noch nicht angesprochene Punkte zu ergänzen. Am Ende des Gespräches wird dem Interviewpartner ausdrücklich gedankt (Brink, 2013, S. 137f.).

#### **Pretest**

Bei der Entwicklung des Leitfadens kommt es immer wieder vor, dass Fragen für den Gesprächspartner unverständlich formuliert sind oder dieser den Zweck der Fragestellung nicht erkennen kann (Kaiser, 2014, S. 69). Ob dies der Fall ist, soll mittels Pretest herausgefunden werden, indem nach Berger-Grabner das neu konstruierte Erhebungsinstrument im Vorhinein an einer kleinen Personenanzahl getestet wird. Die auf diesem Weg erhaltenen Hinweise machen sichtbar, ob noch Änderungen am Instrument erforderlich sind (Berger-Grabner, 2013, S. 112). Daneben besteht die Möglichkeit, die Interviewsituation vorab einzustudieren und die voraussichtliche Dauer zu überprüfen. Für den Pretest soll ein Gesprächspartner ausgewählt werden, der potentiell zum Kreise der Befragten zählt und im Test sinnvolle Ergebnisse liefert. Bleiben die Fragen im Leitfaden grundsätzlich gleich, können die Ergebnisse für die spätere Hauptuntersuchung verwendet werden (Kaiser, 2014, S. 69f.).

Der Interview-Leitfaden (siehe Anhang 5 Seite 160ff.) wird zunächst an einer Person aus dem privaten Umfeld getestet und im Anschluss mit dieser reflektiert, um erste Erfahrungswerte zu erhalten und die Situation einzutrainieren. Danach ist ein Pretest mit einem der ausgewählten externen Projektcoaches vereinbart, um den Gesprächsleitfaden auf dessen Praxistauglichkeit zu überprüfen. Sind lediglich geringfügige Änderungen erforderlich, spricht nichts dagegen, die Daten aus dem Vortest mit dem ersten Experten in die Auswertungen mit einfließen zu lassen.

### 3.2 Auswertungskonzept

Das Auswertungskonzept beschreibt die Herangehensweise bei der Auswertung der in den Experteninterviews gewonnenen Daten. Bei der Befragung der externen Projektcoaches

und den Fallstudien handelt es sich um voneinander unabhängige Erhebungsmethoden, die nicht aufeinander aufbauen. Deshalb können die erhobenen Daten der externen Projektcoaches, die Fallstudie Bundesrechenzentrum sowie die Fallstudie Wien Energie in beliebiger Reihenfolge ausgewertet werden, bevor sie zueinander in Bezug zu setzen sind. Kaiser (2014, S. 90) weist auf die unterschiedlichen Verfahrensarten für die Analyse von Daten aus Experteninterviews hin. Er subsummiert die in der Literatur von Mayring, Meuser und Nagel, Gläser und Laudel enthaltenen Zugänge unter dem Begriff der qualitativen Inhaltsanalyse. Berger-Grabner bezeichnet als deren Hauptziel die Reduzierung und Analyse des Textmaterials zur Beantwortung der Forschungsfrage. Dabei ist darauf zu achten, den Text innerhalb seines Kontextes zu interpretieren und auf seine Entstehung und Wirkung hin zu untersuchen (Berger-Grabner, 2013, S. 142f.).

Die nachfolgende Darstellung beruht auf Kaiser (2014, S. 91ff.) und beinhaltet die wesentlichsten Arbeitsschritte der Datenanalyse, die im Rahmen der Master Thesis zur Anwendung kommen sollen. Dabei ausgeklammert wurde die von Kaiser ergänzte "Erweiterung der Datenbasis", da dieser Schritt keinen Bestandteil der eigentlichen Inhaltsanalyse darstellt (Kaiser, 2014, S. 110). Im letzten Schritt der "theoriegeleiteten Analyse und Interpretation" erfolgt ohnedies die Rückbindung der Ergebnisse an die theoretischen Ausarbeitungen der Literatur.

Sicherung der Ergebnisse durch Transkription

Kodierung des Textmaterials

Kodierung des Interviews und Identifikation von Kernaussagen

Theoriegeleitete Analyse und Interpretation

**Abbildung 7: Arbeitsschritte der qualitativen Inhaltsanalyse** Quelle: In Anlehnung an Kaiser, 2014, S. 91ff.

Diese Arbeitsschritte von Kaiser (2014, S. 91ff.) beinhalten die Grundlogik einer inhaltlichstrukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring. Da dieses Verfahren für die Bearbeitung von Experteninterviews Kaiser als zu umfangreich erscheint, verzichtet er in seinem Modell auf eine Analyse der Entstehungssituation sowie der Wirkungsweise des Textes. Eine adaptierte Form der Inhaltsanalyse kommt für ihn zur Anwendung, die sich auf die genannten Erfahrungen und Einstellungen der Befragten konzentriert. Die oben angeführten Arbeitsschritte für die Auswertung der Experteninterviews nach Kaiser (2014, S. 91ff.) erscheinen für diese Master Thesis als geeignet und werden im Folgenden stichwortartig abgebildet:

## Sicherung der Ergebnisse durch Transkription

- Vollständige Transkription der digitalen Aufzeichnung der Experteninterviews (Überführung der Interviews in Textform) nach Kaiser (2014, S. 93ff.)
- Erstellung eines zusammengefassten Protokolls und Zusendung dessen an den jeweiligen Interviewpartner
- Gegebenenfalls Einarbeitung von Optimierungswünschen und Rückmeldungen der Interviewpartner

## **Kodierung des Textmaterials**

- Überblick über Informationen aus den Experteninterviews verschaffen,
- Analyseeinheit<sup>1</sup> definieren (in den meisten Fällen sind dies Absätze),
- Kategorien<sup>2</sup> festlegen,
- auf Ebene der Analyseeinheit die kategoriale Kodierung vornehmen (Kaiser, 2014, S. 99ff.).

Das zur Auswertung benötigte Kategorienschema wird zunächst ohne empirisches Material aus der Literatur sowie anhand der Fragen des Leitfadens gebildet. Die angedachten Kategorien orientieren sich an den vier Themenblöcken im Leitfaden und gestalten sich wie folgt:

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Als Analyseeinheit kommen einzelne Sätze, Absätze oder Abschnitte in Frage, auf deren Ebene die Kodierungen vorzunehmen sind (Kaiser, 2014, S. 105).

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Kategorien ergeben sich induktiv (vom Einzelfall wird auf das Allgemeine geschlossen) aus dem Datenmaterial oder sie werden auf Basis des theoretischen Bezugsrahmens deduktiv (vom Allgemeinen wird auf das Besondere geschlossen) entwickelt (Kaiser, 2014, S. 91; Berger-Grabner, 2013, S. 108).

Themenblock	Kategorie			
1.	1. Definitionen PC			
Definitionen und Allgemeines zum	2. Formen im PC			
Projektcoaching (PC)	3. Zielgruppen im PC			
	4. Nutzen von PC für Coachee			
	5. Nutzen von PC für Unternehmen			
	6. Grundvoraussetzungen für PC			
2. Externes vs. internes	7. Vorteile eines externen Projektcoaches			
Projektcoaching als	8. Nachteile eines externen Projektcoaches			
geeignete Beratungsform	9. Vorteile eines internen Projektcoaches			
	10. Nachteile eines internen Projektcoaches			
3. Rahmenbedingungen für die	11. Beweggründe für die Implementierung von iPC (Subkategorie: Empfehlung einer Implementierung von iPC)			
Implementierung von internem	12. Ansiedelung der Stelle des internen Projektcoaches			
Projektcoaching (iPC)	13. iPC als Haupt- oder Zusatzaufgabe			
	14. Anforderungen an den internen Projektcoach			
	15. Akzeptanzfördernde Maßnahmen bei der Implementierung von iPC			
	16. Unterschiede der Implementierung in einem öffentlichen vs. privaten Unternehmen			
4. Rahmenbedingungen für den laufenden Betrieb von internem	17. Sammlung der Anlässe für iPC (Subkategorien: Projektbeauftragung, Projektstart, Projekt- controlling, Projektkrise, Projektabschluss, Allgemeine Themen, Ungeeignete Themen für den iPC)			
Projektcoaching (iPC)	18. Unterschiede im laufenden Betrieb in einem öffentlichen vs. privaten Unternehmen			
Andere	19. Andere			

Tabelle 9: Kategorienschema zur Kodierung des Textmaterials

Quelle: Eigene Darstellung

Ergänzende Kategorien aufgrund des erhobenen Datenmaterials sind gegebenenfalls noch vorzunehmen.

## Zusammenführung von Interviews und Identifikation von Kernaussagen

- Anhand der kategorialen Kodierung zusammengehörige Textstellen thematisch zusammenfassen:
  - > innerhalb der vier externen Projektcoaches
  - > innerhalb der Fallstudie im Bundesrechenzentrum
  - > innerhalb der Fallstudie in der Wien Energie
- Informationen aus allen Interviews Kategorie für Kategorie zusammenführen, wodurch der Umfang und die Wahrnehmungsperspektive der Experten zu den einzelnen Themen ersichtlich wird und sich herausstellt, inwiefern sich die Aussagen der Experten decken (Häufigkeit der gleichen Meinungen zählen) oder widersprechen,
- Kernaussagen der Interviews anhand der Kategorien identifizieren und die Ergebnisse der Befragung aufarbeiten (Kaiser, 2014, S. 105ff.).

## Theoriegeleitete Analyse und Interpretation

- Analyse und Interpretation der Kernaussagen der Experteninterviews mit Blick auf die Forschungsfrage:
  - > innerhalb der Vorgespräche im Bundesrechenzentrum und in der Wien Energie mit der Gruppe der PMO-Leiter
  - > innerhalb aller Interviewpartner (externe Projektcoaches, Befragte im Bundesrechenzentrum sowie Befragte in der Wien Energie)
    - Aufzeigen der Gemeinsamkeiten und Unterschiede unter Berücksichtigung der Sichtweisen der Gruppe der
    - externen Projektcoaches
    - PMO-Leiter
    - internen Projektcoaches
    - Coachees
- Rückbindung der Ergebnisse an die theoretischen Ausarbeitungen der Literatur (Kaiser, 2014, S. 114ff.).

Die Umsetzung der Forschungsergebnisse zählt ebenso für Berger-Grabner zum letzten Schritt in ihrem Ablauf empirischer Untersuchungen (siehe Seite 56). Dieser beinhaltet die Darstellung der Ergebnisse, die Beantwortung der Forschungsfrage und die Abgabe etwaiger Handlungsempfehlungen (Berger-Grabner, 2013, S. 109).

## 4 Darstellung der empirischen Ergebnisse

In den folgenden Kapiteln werden die empirischen Ergebnisse der qualitativen Datenerhebung anhand der durchgeführten Vorgespräche innerhalb der Fallstudien sowie der
Experteninterviews dargestellt. Zu Beginn erfolgt die Zusammenführung der Befragungen
der vier externen Projektcoaches unter Identifikation der Kernaussagen. Danach werden
die beiden Fallstudien vorgestellt, wobei zunächst die Daten aus den Vorgesprächen und
im Anschluss die Antworten der jeweils drei Experten pro Unternehmen verdichtet werden.
Auf Basis einer Gegenüberstellung der Daten aus den Vorgesprächen sowie der Experteninterviews kommt es zum Vergleich sowie zur Interpretation der empirischen Ergebnisse.
Sofern in der Auswertung nicht ausdrücklich auf die Anzahl der Befragten hingewiesen wird,
die eine bestimmte Meinung vertreten, handelt es sich um Einzelaussagen.

## 4.1 Externe Projektcoaches

Um die Aussagen der Literatur zu ergänzen und zu untermauern wurden vier externe Projektcoaches interviewt (siehe Anhang 5 Seite 160ff.). Diese sind zum Teil als selbstständige Spezialisten bzw. in einer Unternehmensberatung tätig.

## • Dipl.-Ing. Helmut Berger, zSPM

Gesellschafter der Consim International (cs-i) und Geschäftsführer in Österreich 21 Jahre Erfahrung als Projektcoach

Datum des Interviews: 09.02.2016, Ort: Wels, Beginn: 9:30 Uhr, Dauer: 54 Min.

## • Dr. Christian G. Majer, IPMA®PPMC, zSPM, PcE

Leiter des Majer-Rejam Performance Institutes

18 Jahre Erfahrung als Projektcoach

Datum des Interviews: 03.03.2016, Ort: Wien, Beginn: 13:04 Uhr, Dauer: 50 Min.

### Mag. <sup>a</sup> Brigitte Schaden, zSPM

Geschäftsführende Vorstandsvorsitzende von Projekt Management Austria 20 Jahre Erfahrung als Projektcoach

Datum des Interviews: 17.02.2016, Ort: Wien, Beginn: 10:00 Uhr, Dauer: 42 Min.

#### Mag. Michael Stummer, IPMA®PPMC, PMP, PMI PBA

Principal Consultant der ROLAND GAREIS CONSULTING GmbH Wien 15 Jahre Erfahrung als Projektcoach

Datum des Interviews: 03.03.2016, Ort: Wien, Beginn: 10:42 Uhr, Dauer: 31 Min.

Die Ergebnisse wurden unter Anwendung der qualitativen Inhaltsanalyse aufbereitet und stellen sich wie folgt nach Themenblöcken und Kategorien geordnet dar:

#### Themenblock 1:

Definitionen und Allgemeines zum Projektcoaching

# 1. Definitionen Projektcoaching

Da jeder Experte Projektcoaching etwas anders versteht, werden zur besseren Nachvollziehbarkeit der weiteren Antworten die einzelnen Definitionen explizit angeführt. Berger verwendet zur Erklärung des Begriffes Projektcoaching gerne das Wort Projektbegleitung. Eine Projektbegleitung steht als Sicherheit für den Projektauftraggeber hinter dem Projektmanager und Projektteam. Majer definiert Coaching als: "Eine Nutzung der Motivation und der Erfahrungen von Projektleitern, um sie noch weiter zu bringen in ihrer eigenen Unterstützung ein Stückchen Katalysator zu sein". Er unterstützt den Klienten in der Nutzung eigener Ressourcen, damit dieser selbst zu einer Lösung findet. Schaden bezeichnet Projektcoaching als generelle Unterstützung im Projekt, indem der Coach seine Projektmanagement-Expertise situationsbezogen an den Coachee weitergibt, der dadurch seine Kompetenzen ausbaut und die Aufgabenstellungen selbst lösen kann. Stummer hingegen verwendet den Begriff Projektcoaching nicht, sondern unterscheidet in Coaching von Projektmanagern oder Projektteams und Consulting. Während im Coaching die Unterstützung einer Person im Vordergrund steht, bezieht sich Consulting auf Projekte und Programme als Organisation.

# 2. Formen im Projektcoaching

Die Experten nehmen folgende Unterscheidung vor, wobei wiederum auf sprachliche Feinheiten in der Bezeichnung hingewiesen wird:

Einzelcoaching, Projektleitercoaching, Coaching von Projektmanagern:

Darunter wird das Coaching einer Person verstanden, das hinter der Bühne stattfindet und nicht unbedingt transparent sein muss.

Teamcoaching, Projektteamcoaching, Coaching des Projektteams:

Darunter wird das Coaching der einzelnen Projektteammitglieder inkl. des Projektleiters verstanden, das auf der Bühne für alle sichtbar stattfindet.

Coaching der gesamten Projektorganisation (beinhaltet Teamcoaching und Prozesscoaching), Projektcoaching, Consulting von Projekten und Programmen als Organisation (weitere Unterscheidung in Projektmanagement-Beratung und Projektberatung):

Darunter wird das Coaching bzw. das Consulting des gesamten Projektes, Programmes als

Organisation verstanden, das auf der Bühne für alle sichtbar stattfindet und die breiteste Form von Projektcoaching darstellt.

Gruppencoaching, Projektgruppencoaching, Coaching von Einzelpersonen einer Gruppe: Dabei kommen Einzelpersonen mit ihren Einzelanliegen in einer Gruppe zusammen, um voneinander zu lernen und sich gegenseitig zu unterstützen. Diese Form erscheint als am wenigsten etabliert, da sie von keinem Befragten selbst genannt wurde.

Während Berger überwiegend im Coaching der gesamten Projektorganisation tätig ist, nennen die anderen Experten das Einzelcoaching des Projektleiters tendenziell als die häufigste Form.

#### 3. Zielgruppen im Projektcoaching

Als mögliche Zielgruppen kommen für die Experten der Projektauftraggeber, der Projektleiter, das Projektteam, ein Kernteammitglied und alle Personen der Projektorganisation ev.
sogar Stakeholder, Subteammitglieder und Projektmitarbeiter in Frage. Alle Experten sind
der Meinung, dass im Einzelcoaching die Zielgruppe der Projektleiter am häufigsten gezählt
werden kann. Majer und Schaden erkennen einen Aufholbedarf im Coaching des Projektauftraggebers, vor allem dann, wenn die Person erstmals in dieser Rolle tätig wird. Im
Consulting des gesamten Projektes stellt It. Stummer das Projekt die Zielgruppe dar, wobei
der Projektmanager und der Projektauftraggeber das Projekt repräsentieren.

#### 4. Nutzen von Projektcoaching für den Coachee

Für Berger steht der Projektcoach dem Coachee als Schwimmlehrer zur Seite, lotst ihn durch mögliche schwierige Situationen und bewahrt ihn vor gravierenden Zielabweichungen und sozialen Problemen. Als weitere Punkte wurden von den Experten genannt:

#### Der Coachee

- vergrößert seine Expertise, sein Wissen und seine Erfahrung und kann diese in Zukunft immer selbstständiger anwenden,
- nimmt Lösungen mit, um seine Rolle besser zu erfüllen,
- erhält die Möglichkeit zur Reflexion um dadurch zu neuen Sichtweisen zu gelangen,
- kann Handlungen ausprobieren, was im laufenden Projekt nicht möglich wäre,
- kann unangenehme Dinge in einem angstfreien Raum besprechen,
- erhält ein Stück Entlastung und Unterstützung.

"Im geschützten Rahmen ganz gezielt an gewissen Schwachstellen, Verbesserungspotentialen oder Unsicherheiten arbeiten, um sich gewisse Kompetenzen zu erwerben, die es

dann leichter machen, in einer gewissen Situation handeln zu können" fasst Majer den Hauptnutzen für den Coachee zusammen.

# 5. Nutzen von Projektcoaching für das Unternehmen

Ein Projekt mit Projektcoach wird in der Regel besser laufen als ohne Coach, was wiederum eine positive Wirkung auf das gesamte Unternehmen hat.

Das Unternehmen profitiert von:

- einer Qualifizierung seiner Mitarbeiter, damit diese ihre Rolle im Unternehmen zielorientierter, effizienter und effektiver erfüllen können,
- einer konkreten Entwicklungsmaßnahme bezogen auf Stolpersteine und Schwierigkeiten, anders als im klassischen Training,
- einer Verbesserung der Projektarbeit, da Projekte zielgerichteter und qualitativ gesichert abgewickelt werden,
- geringeren Reibungsverlusten, weil das Miteinander ein besseres wird,
- einem Beitrag zur Steigerung des Klimas und zur Verbesserung der Kultur,
- einem Stückchen Burnout-Prävention, weil Projektcoaching die Leute fitter hält.

# 6. Grundvoraussetzungen für Projektcoaching

Jeweils zwei Experten nennen als Grundvoraussetzungen für Projektcoaching die Freiwilligkeit und das Vertrauen. Einmalig aufgezählt wurden ausreichend vorhandene Zeit, die
Bereitschaft sich auf das Coaching einzulassen sowie eine gewisse Offenheit auf der Seite
des Coachees. Als weitere Voraussetzungen, die der Coach mitzubringen hat, wurden die
Weisungsfreiheit und eine neutrale Position angeführt. Für Schaden kann ein Projektmanager kein neutraler Coach für seine Teammitglieder sein, da hier eine eindeutige
Abhängigkeit der Teammitglieder zu ihrer temporären Führungskraft im Projekt besteht.
Sehr wohl kann der Projektmanager auf Coaching-Methoden zurückgreifen und damit die
Zusammenarbeit im Team fördern. Auf beiden Seiten muss Wertschätzung vorhanden sein,
damit auf Augenhöhe agiert werden kann.

#### Themenblock 2:

Externes vs. internes Projektcoaching als geeignete Beratungsform

#### 7. Vorteile eines externen Projektcoaches

Die Distanz zum Projekt und der Organisation wurde von allen Experten als wesentlicher Vorteil erkannt, weshalb der externe Projektcoach seine unvoreingenommene Außensicht einbringen kann. In diesem Zusammenhang kam es zu folgenden Aussagen:

Der externe Projektcoach

- hat in der Organisation keinen Vorgesetzten und ist nicht weisungsgebunden,
- strahlt eine unabhängige Perspektive, Unbefangenheit und Unbeschwertheit aus,
- kann neutraler, klarer, prägnanter und pointierter agieren,
- ist für den Coachee eher glaubwürdig, dass er Besprochenes für sich behält.

Als weiteren positiven Aspekt führen alle Experten das sehr breite Wissen des externen Projektcoaches an, mit Erfahrungen aus unterschiedlichen Organisationen und Branchen. Einem externen Projektcoach wird mehr Aufmerksamkeit geschenkt und Wertschätzung entgegengebracht, weil er extra für ein Anliegen geholt wurde und Kosten verursacht. Dadurch ist auch die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich darauf einzulassen, eine höhere. Die Beauftragung erfolgt nach Bedarf und die Bezahlung nach dem tatsächlich angefallenen Aufwand. Drei Experten erkennen einen Vorteil in der zeitlich befristeten Zusammenarbeit und sehen diese als Grund dafür, warum sich der externe Projektcoach mehr erlauben darf und manchmal sogar eine gewisse Sündenbockfunktion übernimmt.

# 8. Nachteile eines externen Projektcoaches

Bei der Inanspruchnahme eines externen Projektcoaches kommt It. Majer oft: "Aber Sie verstehen ja unsere Firma gar nicht. Wir sind ja etwas ganz besonderes". Diese Sichtweise gilt es zu relativieren, denn Distanz kann durchaus ein Vorteil sein. Der externe Projektcoach kann als Auswärtiger nicht über die Situation in der Organisation, die internen Abläufe und die Machtstrukturen Bescheid wissen, darüber sind sich alle Experten einig. Die Anschlussfähigkeit ist geringer, da der Externe Zeit braucht, um das Unternehmen und die Sprache des Coachees zu verstehen. Ebenso ein Nachteil könnte der Kostenaufwand sein, den der Coachee bei der Inanspruchnahme verursacht und dabei immer im Kopf behält.

#### 9. Vorteile eines internen Projektcoaches

Alle Befragten sehen als wesentlichsten Vorteil des internen Projektcoaches, dass dieser das Unternehmen kennt. In diesem Zusammenhang wurden folgende Begriffe verwendet, mit denen der Interne vertraut ist: Geschichte, Kontext, Systemlogik, Players, Abläufe, Prozesse, Aufbauorganisation, Entscheidungsträger, informelle Kommunikationsstrukturen, Zusammenhänge und Machtgefüge. Der interne Projektcoach nutzt dieses Wissen mit, kann dadurch schnell an die Rahmenbedingungen der Organisation und die Problematik anschließen und losstarten. Ebenso wird er einfacher auf Hopplas im Unternehmen hinweisen können, was einen ziemlichen Geborgenheitsfaktor für den Coachee darstellt. Auch die Verfügbarkeit wird als Vorteil des internen Projektcoaches erkannt, unter der Voraussetzung, dass dieser für das Coaching ausreichend Zeit aufwenden kann. Darüber hinaus fallen aus Organisationssicht keine externen Kosten an.

# 10. Nachteile eines internen Projektcoaches

Drei befragten Experten zufolge könnte der Coachee Bedenken in Richtung Vertrauen und Glaubwürdigkeit haben. "Alleine die Abhängigkeit, dass der interne Coach in derselben Organisation angestellt ist, von dort bezahlt wird und einen Chef hat, mag eben auch einen Einfluss haben" so Schaden. Der Coachee wird sich dem internen Projektcoach nur öffnen können, wenn er davon überzeugt ist, dass der Coach die Inhalte für sich behält. Ebenso wenig wird er sich öffnen, wenn der interne Projektcoach eine Doppelrolle innehat und zum Beispiel auch verantwortlich für die Einhaltung der PM-Richtlinien ist. Der interne Coach geht mit viel Vorerfahrung in das Coaching hinein. Er kennt die handelnden Personen und die "üblichen Verdächtigen" sehr genau und kann dieses Wissen trotz Bemühungen nicht gänzlich ausblenden. Auch wird er sich seinem Unternehmen loyal verpflichtet fühlen. Gerade das könnte ihn hindern, bei der Entwicklung innovativer Lösungen zu unterstützen. Nach dem Motto, der Prophet im eigenen Lande zählt oft nicht so viel, könnte dem internen Projektcoach weniger Beachtung geschenkt werden, als einem Externen. Ebenso heikel ist eine negative Besetzung von internem Projektcoaching in der Unternehmenskultur, wenn die Inanspruchnahme als Schwächezeichen oder gar als Maßnahme kurz vor der Kündigung gilt. Darüber hinaus wird der interne Projektcoach mögliche Reaktionen seiner Interventionen zumindest unbewusst mitüberlegen, weil er nach dem Coaching in die Folgekommunikation mit Vorgesetzten und Mitarbeitern inkludiert ist. Als negativ sind auch begrenzten Ressourcen im internen Projektcoaching anzuführen, sollten viele Projekte gleichzeitig einen Bedarf äußern.

#### Themenblock 3:

Rahmenbedingungen für die Implementierung von internem Projektcoaching

# 11. Beweggründe für die Implementierung von internem Projektcoaching

Unternehmen, die internes Projektcoaching implementieren möchten, weisen einen gewissen Reifegrad in der Projektorientierung auf. Sie haben bereits Einzeltrainings im Projektmanagement angeboten, Projektleiter ausgebildet, gewisse Strukturen entwickelt und verfügen über Hilfsmittel sowie Tools ev. auch auf der Multiprojektmanagement-Ebene. Unternehmen setzen ergänzend dazu auf Coaching als Instrument der Personalentwicklung, weil sie von dessen positiver Wirkung überzeugt sind und sich hier die in Ausbildung getätigten Investitionen besonders bezahlt machen. Beginnt ein Unternehmen gerade mit der Einführung von Projektmanagement, dient die Implementierung eines Coachings der Begleitung und Stabilisierung des Prozesses. Erkennt ein Unternehmen, dass Projektarbeit wichtig ist und die Rollen im Projektmanagement anspruchsvoll sind, hat es Interesse an der Beschäftigung professioneller Projektmanager und wird diese durch Coaches unterstützen lassen. Berger führt in diesem Zusammenhang auch die Implementierung als Deckmantel an, indem das Unternehmen nur formal eine Stelle schafft, um den Eindruck zu vermitteln, dass Projektmanagement bestmöglich unterstützt wird.

# 12. Ansiedelung der Stelle des internen Projektcoaches im Organigramm

Gibt es im Unternehmen ein PMO (Projektmanagement-Office) würden alle Befragten die Stelle des internen Coaches dort ansiedeln, da dieser die Standards zum Projektmanagement in der Umsetzung unterstützen soll. "In kleineren Organisationen wird das unisono oft die gleiche Person sein, die die Leitung oder Mitarbeit im Projektmanagement-Office in anderen Agenden hat und dann auch Coaching und Consulting-Leistung übernimmt" betont Stummer. Dabei schließen die Experten andere Möglichkeiten nicht aus, denn ggf. könnte das Projektcoaching als Maßnahme der Personalentwicklung in einer Human-Resource-Abteilung verankert werden. Die HR-Abteilung wird als Serviceleister oft in einer neutralen Position und in einer Vertrauensposition wahrgenommen. Ebenso das PMO, wenn dieses relativ hoch angesiedelt ist, wie beispielsweise direkt unter dem Chief Executive Officer. Internes Projektcoaching könnte auch von einer virtuellen Gruppe in der Organisation betrieben werden. Die Coaches hätten einen bestimmten Prozentsatz ihrer Arbeitszeit für Projektcoaching zur Verfügung und wären im Organigramm formal nicht ersichtlich.

#### 13. Internes Projektcoaching als Haupt- oder Zusatzaufgabe

Die Experten sind sich darin einig, dass ein interner Projektcoach mit **Zusatzaufgaben** vorteilhafter ist. Bleibt er weiterhin operativ im PMO (sofern es dieses gibt) tätig und wirkt in Projekten mit, behält er eine gewisse Bodenhaftung, nimmt aktiv am normalen Arbeitsprozess teil und kann sein Plus an internem Wissen noch ausbauen. Eine Schwäche zeichnet sich dann ab, wenn der Bedarf an Coaching nicht gedeckt werden kann, weil aufgrund der anderen Aufgaben keine Zeit dafür bleibt. Internes Projektcoaching als **Haupt-aufgabe** macht dann Sinn, wenn dieses so häufig in Anspruch genommen wird, dass der Coach ausgelastet ist und das PMO so ausgestattet ist, jemanden rein für diese Tätigkeit anzustellen. Gerade in kleineren Organisationen wird Coaching keine "abendfüllende" Aufgabe sein und die zuvor genannten Vorteile des internen Coaches könnten durch seine exponierte Lage verloren gehen.

#### 14. Anforderungen an den internen Projektcoach

Alle Experten erachten es als relevant, dass der interne Coach einerseits über Projektmanagement-Kompetenz (Fachkompetenz) und andererseits über Coaching- und Beratungskompetenz (Methodenkompetenz) verfügt, sowie die sozialen Selbstkompetenzen beider Rollen teilt. Woran man Wissen und Erfahrung im Projektmanagement festmachen soll, dazu gibt es unterschiedliche Zugänge: Berger verweist auf die 46 Kompetenzelemente der ICB 3.0 mit den 14 Verhaltenskompetenzen als Wissensschwerpunkt für den internen Projektcoach, die Erfahrung sollte zumindest der für die IPMA Level B geforderten³ entsprechen. Für Majer hingegen ist der Zertifizierungslevel weniger relevant, vielmehr geht es ihm darum: "Selbst gespürt zu haben, was es heißt, in der Sandwichrolle des Projektleiters zu sein, was Hierarchie bedeutet, was Stakeholder-Druck ausmacht usw. weil sonst rede ich von der Farbe wie ein Blinder". Nur mit einer verfügbaren Erfahrung kann der Coach It. Schaden ein gewisses Gefühl entwickeln, welche Frage in welcher Situation adäquat ist und welche Handlung gerade Sinn macht. Ebenso relevant für den Projektcoach sei ein gewisses Verständnis für die Branche und das Unternehmen sowie speziell im Fall eines internen Projektcoaches informelles Wissen über die Organisation.

Da ein guter Projektmanager nicht zwangsläufig ein guter Coach ist, benötigt dieser ergänzend eine entsprechende Coaching-Qualifikation. Das Wissen über die Grundregeln im Coaching und die Unterschiede zwischen Coaching und Beratung sind dabei für Berger unerlässlich. Auch Majer empfiehlt eine eigene Coaching-Ausbildung, die mehr als ein

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> "Mindestens fünfjährige Erfahrung im Projektmanagement, davon mindestens drei Jahre in verantwortlicher Führungsposition von komplexen Projekten" (Caupin et al., 2006, S. 19).

eintägiger Kurs sein sollte, aber nicht unbedingt ein 5-jähriger Lehrgang sein muss, jedenfalls mit einem Zertifikat abschließt und dem Coach letztendlich mehr Selbstsicherheit gibt. Ein Projektcoach sollte für Schaden gut zuhören können, offen für Neues sein und er darf keine vorgefassten Meinungen haben. Darüber hinaus muss er der Versuchung widerstehen können, nicht immer alles selber zu lösen, sondern die anderen bei ihrer eigenen Lösungsfindung zu unterstützen.

#### 15. Akzeptanzfördernde Maßnahmen bei der Implementierung

Damit internes Projektcoaching in einer Organisation gut funktionieren kann, ist die Unterstützung von der Geschäftsführung und vom Vorstand zwingend erforderlich. Drei Experten empfehlen dabei folgende Vorgehensweise: Zunächst sollte im Vorfeld der betroffene Personenkreis befragt werden, in welchen Belangen sie sich Unterstützung von der Organisation wünschen, was die Akzeptanz des zukünftigen Angebotes sichern soll. Aus den Antworten kann das Tätigkeitsfeld des internen Coaches abgesteckt und daraus das Hauptargument - der persönliche Nutzen für die Mitarbeiter - abgeleitet werden. Vor dem Schritt einer Einführung könnte man auch mit einem externen Projektcoach zusammenarbeiten, um Coaching kennenzulernen und erstes Feedback der Coachees zu sammeln. Interessiert sich ein Projektmanager aus dem Senior-Bereich für diese Zusatzaufgabe, soll dieser einerseits eine entsprechende Ausbildung erhalten und andererseits in der Ausübung des Projektcoachings Unterstützung erfahren. Schaden vermutet, dass die Mitarbeiter einen internen Senior Projektmanager als Coach gerne akzeptieren, weil sie diesem die erforderliche Projektmanagement-Kompetenz zuschreiben und er das Haus kennt. Der interne Projektcoach sollte zum Einstieg ein Projekt im Unternehmen als Pilotprojekt begleiten. Der Leiter dieses Projektes sollte mit dem internen Projektcoach jedenfalls zusammenarbeiten wollen. Die auf diesen Weg gewonnenen Erfahrungen können einerseits vom internen Projektcoach und andererseits vom Projektleiter als Coachee ins Unternehmen getragen werden. Das Pilotprojekt sollte als positives Beispiel den Ablauf von internem Projektcoaching verdeutlichen und den damit verbundenen Nutzen aufzeigen. Projektcoaching in Pilotprojekten auszuprobieren empfiehlt auch Majer. Er würde diese Projekte in vorhandenen regelmäßigen Veranstaltungen (z. B. Jahresfeiern, Betriebsversammlungen, Weihnachtsfeiern oder bei Zusammentreffen in Teilbereichen des Unternehmens) transparent machen. Ebenso kann Projektcoaching in Newslettern vorgestellt und offen in einem Soundingboard diskutiert werden: "Was habt ihr mitbekommen? Was sagt ihr dazu? Macht das Sinn, dass wir da Geld, Energie und Zeit verwenden?" so Majer. Als Möglichkeit der Bekanntmachung von internem Projektcoaching führt Berger die Darstellung des internen

Projektcoaches im Organigramm des Unternehmens an. Ergänzend dazu soll den vorhandenen Kommunikationsmitteln entsprechend Marketing betrieben werden. Ebenso ist es hilfreich, Opinionleader von ihren positiven Erfahrungen mit Projektcoaching berichten zu lassen. Eine Information über Projektcoaching als Möglichkeit zur Weiterentwicklung könnte sogar in Mitarbeiterjahresgespräche einfließen. Dabei ist darauf zu achten, dass die Inanspruchnahme von Coaching und Consulting authentisch und sichtbar von den Führungskräften vorgelebt und nicht nur angeordnet wird. Bei einem "Geht's dort hin!" könnte im Ohr des Empfängers ein "Ich brauche es nicht, aber ihr braucht es schon" mitschwingen, so Stummer. Vorteilhaft wäre es, wenn Coaching und Consulting in der Unternehmenskultur bereits positiv besetzt sind und als Leistungen verstanden werden, die nicht gleich einen Mangel bedeuten. Des Weiteren soll der Einstieg auf den Coach oder Consultant ein leichter sein und ohne übertriebenen Abstimmungsbedarf möglich.

# 16. Unterschiede der Implementierung in einem öffentl. vs. privaten Unternehmen

Alle Befragen zeigen sich davon überzeugt, dass es keine wesentlichen Unterschiede bei der Implementierung von internem Projektcoaching zwischen öffentlichen und privaten Unternehmen gibt. Dies knüpft Schaden an die Bedingung: "Wenn diese Projekte durchführen und Projektmanagement ernst nehmen". In den vergangenen zehn Jahren hat sich die Kultur in der öffentlichen Verwaltung wesentlich verändert und sich an jene der Privatwirtschaft angenähert. In beiden Bereichen kann es sehr hierarchische, bürokratische und traditionelle Organisationen geben, wo Coaching schwierig sein könnte, aber auch Bereiche, die damit offen umgehen können. Für Stummer sind die Unterschiede eher von der Branche abhängig. Er weist darauf hin, dass man im traditionellen Technikerbereich eine andere Offenheit antreffen könnte, als in der Arbeit mit Soziologen und Pädagogen, für die Supervision ein alter Hut ist. Wie für jeden Implementierungsprozess gilt es auch bei der Einführung von internem Projektcoaching, die Unternehmenskultur mitzubedenken, die Betroffenen einzubinden und bei der Umsetzung mitzunehmen. Dabei muss wohl auf die Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung eingegangen werden, denn obwohl die Zeiten von Pragmatisierung zu 100 % per se sind, gibt es bestimmte Bereiche, wo Pragmatisierung da ist und Sinn macht. Hier kann es Unterschiede geben, wie man mit Leuten zu agieren hat und wie manche Dinge durchzusetzen sind. Die Akzeptanzsicherung könnte in der öffentlichen Verwaltung vielleicht sogar eine Spur höher sein, wenn New Public Management bereits gesickert ist und man von Klienten und Kunden spricht und nicht mehr von Parteienverkehr und Bittstellern. Ist man hier bereits auf Augenhöhe unterwegs, wird es relativ einfach sein, Projektcoaching zu implementieren und den Nutzen zu argumentieren. Bei der Schaffung der Position des internen Projektcoaches im Unternehmen ist in einer Behörde ein strengerer formaler und juristischer Zugang zu erwarten als in einem Privatbetrieb, wo der Beschluss zur Implementierung direkt erfolgt und die Umsetzung unbürokratisch ablaufen kann, schlussfolgert Berger.

#### Themenblock 4:

Rahmenbedingungen für den laufenden Betrieb von internem Projektcoaching

#### 17. Sammlung der Anlässe für Projektcoaching

Möchte ein Unternehmen generell die Qualität des Projektes sichern, sollte der Projektcoach bereits bei der **Projektbeauftragung** vor dem Start dabei sein. Dies stellt für drei
Experten den Idealfall dar, weil der Projektauftrag den Projekterfolg maßgeblich beeinflusst.
Hier werden die wesentlichen Strukturen für das Projekt geschaffen, weshalb eine spätere
Unterstützung im Projektstart als eher schwierig erscheint, da bereits vieles etabliert ist.
Projektcoaching erweist sich als besonders hilfreich für Projektmanager, die erstmals mit
der Leitung von Projekten betraut sind. Mit dieser Unterstützung erhalten sie von Beginn an
mehr Sicherheit und können so einen für sie passenden Weg in der Projektarbeit finden.
Kommt in einem Unternehmen ein besonders komplexes oder strategisch bedeutendes
Projekt zustande, erhofft man sich mit dem Einsatz von Projektcoaching einen positiven
Projektverlauf. Auch die Ressourcen-Thematik kann ein Anlass sein, wobei es sich dabei
um eine Unterstützung im Start aus Ressourcengründen handelt. Dabei besteht allerdings
das Risiko, dass der Projektcoach in die Projektleiterrolle gedrängt wird.

Projektcoaching erlebt Majer am häufigsten im **Projektstart** im Fall von schwierigen, komplexen Projekten. Dabei holt man sich Unterstützung, um das Projekt ordentlich aufzusetzen und es auf Schiene zu bringen, damit es besser läuft. Der Projektcoach arbeitet entweder Backstage mit dem Projektleiter oder partly on stage, indem er die Moderation und Dokumentation beim Startworkshop übernimmt und den Projektleiter entlastet und stärkt.

Viele Potentiale erkennt Berger im Projektcoaching im Rahmen des **Projektcontrollings**. Hier liegt der Fokus in der Praxis meist auf Kosten und Terminen und der Projektcoach hat die Möglichkeit das soziale Projektcontrolling einfließen zu lassen.

Trotz des ernsten Hintergrundes erkennt Berger in einer **Projektkrise** eine relativ komfortable Situation für den Projektcoach. Gelingt es diesem das Projekt einigermaßen heil aus der Krise zu begleiten, wird er als Held des Tages gefeiert. Schafft der Projektcoach es nicht, kann er darauf verweisen, dass alles schon aussichtslos gewesen sei und niemand wird ihm einen Vorwurf machen. Im Falle einer Krise kommen die bestehenden Personen in Begleitung des Coaches zu einer Lösung, damit sie die Krise beenden, das Projekt

abbrechen oder eben neu auflegen können. Das Krisenmanagement sieht Majer hingegen nicht als Coaching an, wenn der geholte Krisenmanager die Projektleitung übernimmt.

Im Fall eines Krisenprojektes macht es für Berger absolut Sinn, das Geschehene mit Hilfe von Projektcoaching im Rahmen des **Projektabschlusses** aufzuarbeiten.

Darüber hinaus können als **allgemeines Thema** schwierige Situationen im Projekt in jedem Teilprozess des Projektmanagements auftreten und ein Projektcoaching erforderlich machen. Hier ist die Unterstützung punktuell zu sehen und bezieht sich nicht auf die gesamte Projektdauer. Für Schaden, als ausgebildete Mediatorin, gibt es kein Projekt ohne Konflikte, die zusätzliche Ressourcen verbrauchen und vor allem Nerven kosten. Sie empfiehlt den Einsatz von Coaching proaktiv, bevor es zu einer schwierigen Situation kommt. Um ein **ungeeignetes Thema für den internen Projektcoach** handelt es sich dann, wenn dieser Teil der Projektorganisation ist, nicht über die erforderliche Distanz verfügt oder inhaltlich als nicht ausreichend kompetent erscheint. Als Beispiel führt Stummer einen vor dem Burnout stehenden Projektmanager an, für den Coaching nicht das geeignete Beratungsformat darstellen wird. Ebenso kann der interne Projektcoach nur schwer eine neutrale Rolle einnehmen, wenn es sich um ein internes Organisationsentwicklungsprojekt handelt, von dessen Ergebnis fast alle in der Organisation betroffen sind. Wird das Projektcoaching aufgrund von Schwierigkeiten im internen Bereich benötigt, ist es für den Coachee einfacher, mit einem externen Projektcoach zu arbeiten.

# 18. Unterschiede im laufenden Betrieb in einem öffentl. vs. privaten Unternehmen

Drei der Befragten erkennen keinen Unterschied im laufenden Betrieb von Projektcoaching in einem öffentlichen Betrieb gegenüber einem privaten Unternehmen. "Es gibt ganz viele Bereiche in der öffentlichen Verwaltung, die wirklich hoch professionell arbeiten" weiß Schaden. Ist das PMO It. Berger dem obersten Management zugeordnet, wird die Unternehmensform geringen Einfluss auf den laufenden Betrieb von internem Projektcoaching haben. Eine in der öffentlichen Verwaltung durchaus übliche politische Einflussnahme würde sich im internen Projektcoaching besonders fatal auswirken. Die erforderliche Weisungsfreiheit für den internen Projektcoach wird in privaten Unternehmen weniger ein Thema sein. Majer weist wiederum auf einige Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung hin, die ein Projektcoach kennen sollte: Projekte sind nach einer Budgetierungslogik meist so geschnitten, dass sie genau ein Jahr dauern. Dies kann verstärkten Druck bei der Fertigstellung erzeugen und infolge den Wunsch nach Unterstützung. Des Weiteren passieren die Auswahl und die Priorisierung der Projekte in starker Abhängigkeit vom Gesetzgeber. Das kann eine gewisse Hilfestellung erforderlich machen, wie mit dieser Einschränkung auf der Multiprojektebene umzugehen ist.

#### 4.2 Fallstudie Bundesrechenzentrum GmbH

Die Fallstudie in der Bundesrechenzentrum GmbH (BRZ) beinhaltet zunächst eine kurze Beschreibung des Unternehmens. Danach stellt der Leiter des Projektmanagement-Offices (PMO) Ing. Georg Schiessler, zSPM das interne Projektcoaching vor, das seit 2005 im BRZ angeboten wird. Im Anschluss erfolgt die Auswertung der durchgeführten Interviews mit drei Experten des BRZ's, die ihre Antworten aus den Perspektiven eines internen Projektcoaches einmal aus dem PMO und einmal aus der Linie sowie eines Coachees mit Erfahrungen in der Rolle des Mediators getätigt haben.

# Vorstellung des Unternehmens

Die Gründung der Bundesrechenzentrum GmbH (BRZ) erfolgte 1997 mit Sitz in Wien. Seit dem wird sie im Eigentum der Republik Österreich vom Bundesministerium für Finanzen vertreten und dient der österreichischen Bundesverwaltung als IT-Dienstleiter und E-Government-Partner. Mit seinen rund 1.200 Mitarbeitern bietet das BRZ Dienstleistungen, Produkte und Services entlang der IT-Wertschöpfungskette an und betreibt eines der größten Rechenzentren des Landes. Der dabei erwirtschaftete Umsatz liegt bei 261,9 Mio. Euro im Jahr 2014 und das Leistungsportfolio umfasst mehr als 400 E-Government-Anwendungen. Zum Kernmarkt des BRZ's zählen Oberste Organe, das Bundeskanzleramt, die Bundesministerien, ausgegliederte Organisationen und Universitäten. Das BRZ trägt zur nachhaltigen IT-Kosteneinsparung des Bundes sowie zur Steigerung der Qualität und Sicherheit der Services bei. Hier wird vor allem auf den Einsatz industrieller Methoden gesetzt, wobei sich eine Entwicklung des BRZ's vom reinen IT-Dienstleister hin zum Trusted IT-Advisor erkennen lässt. Zu den weiteren Erfolgsfaktoren des Unternehmens zählen Kooperationen mit der Privatwirtschaft und mit Wissenschaft & Forschung. Darüber hinaus stellt das BRZ seinen Kunden innovative Lösungen zu aktuellen IT-Trends wie Cloud Computing, Open Government Data, Big Data und Mobility zur Verfügung. Als nationale Referenzen führt das BRZ beispielsweise FinanzOnline, das Firmen- und Grundbuch, ELAK (Elektronischer Akt), HELP.gv.at und ELGA (Elektronische Gesundheitsakte) an (Bundesrechenzentrum, 2015, S. 1f.).

# Vorstellung des internen Projektcoachings

# Ing. Georg Schiessler, zSPM

Leiter des Projektmanagement Offices, Senior Projektmanager u. interner Projektcoach Datum des Vorgespräches: 12.02.2016, Ort: Wien, Beginn: 10:40 Uhr, Dauer: 64 Min.

Schiessler begann 2004 im BRZ als Leiter des Projektmanagement-Offices (PMO), wie aus dem Vorgespräch mit ihm herausgeht. Die Position war zu Beginn in einer Stabsfunktion in einem Fachbereich angesiedelt, wurde jedoch ca. 2005 in einen zentralen Unternehmensbereich (Vertrieb & Projektmanagement & Consulting) transferiert. Als eine Maßnahme der Organisationsentwicklung bietet Schiessler seit 2005 internes Projektcoaching in den unterschiedlichsten Formen an, wie aus der Abbildung auf der nächsten Seite hervorgeht.

Im BRZ kann auf interne Projektcoaches aus dem PMO und den Leistungsbereichen zurückgegriffen werden. Je nachdem, zu welchen produkt- oder kundenseitigen Themen der Coachee Unterstützung benötigt, sucht er sich den passenden Projektcoach selbst aus. Die Zahl der zur Verfügung stehenden internen Projektcoaches kann nicht genau beziffert werden, da diese unterschiedlich häufig im Einsatz sind und Projektcoaching als Zusatzaufgabe wahrnehmen. Im Projekt- bzw. Programmleitercoaching und im Projekt- bzw. Programmteamcoaching richtet sich das Angebot nach der individuellen Nachfrage, wobei Schiessler zum Beispiel 2015 rund fünf Coachees betreut hat. Die Anfrage entsteht einerseits auf Wunsch des Coachees in Abstimmung mit seinem Vorgesetzten oder andererseits im Auftrag der Führungskraft unter Vorgabe der Coachinginhalte. Um die Vertraulichkeit zu gewährleisten, werden inhaltliche Informationen zum Projektcoaching vom Projektcoach ausschließlich in Rücksprache mit dem Coachee an Dritte weitergegeben. Die Unterstützung im Rahmen der Projektleiter-Zertifizierung begann mit rund 25 Coachees jährlich und zeichnet heute ein rückläufiges Bild, da der Großteil der Projektleiter bereits zertifiziert ist. Die Potentialentwicklung wird derzeit aus budgetären Gründen ausgesetzt und von der Personalabteilung neu angedacht. Das BRZ verfügt über eine detaillierte Aufgaben- und Leistungsbeschreibung des PMO's, welche in Form von Leistungsblättern wie z. B. "Methodencoaching Projektmanagement" den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden. Ein klar definierter Coaching-Prozess sowie eine separate Rollenbeschreibung für den internen Projektcoach liegen darüber hinaus nicht vor. Ob internes Projektcoaching als erfolgreich angesehen werden kann, bestimmen der Coachee und tlw. auch die Führungskraft im Rahmen einer nicht protokollierten Nachbetrachtung. Des Weiteren kommt es zu einer internen Leistungsverrechnung bei Inanspruchnahme eines Projektcoachings in Form von Gegenbuchungen zwischen den Abteilungen. Eine Zusammenarbeit zwischen internen und externen Projektcoaches außerhalb der Potentialentwicklung ist nicht vorgesehen, da dadurch doppelte Kosten auflaufen würden. Im Nachhinein betrachtet Schiessler die Einführung von internem Projektcoaching im BRZ als sehr gelungen. Er betont auch die gute Aufstellung im laufenden Betrieb und weist auf viele positive Situationen hin, die daraus resultieren.

# Internes Projektcoaching im

Form	Einzelc	oaching	Projektteam- coaching	Projektgrup	pencoaching
Bezeichnung im BRZ	Projektleiter-/ Programmleiter- coaching	Projektleiter- Zertifizierung (nach IPMA)	Projektteam-/ Programmteam- coaching	Coaching der internen Projekt- auftraggeber	Potential- entwicklung
Zielgruppe	Projektleiter Programmleiter	Projektleiter	Projektteam Programmteam	Gruppe der internen Projektauftraggeber	Gruppe der zertifizierten Projekt- und Programmleiter mit langjähriger Erfahrung
Auslöser	Bedarfsorientierte Unterstützung auf Anfrage	Anmeldung zur Zertifizierung	Bedarfsorientierte Unterstützung auf Anfrage	Definition der Führungskraft als potentieller interner Projektauftraggeber	Person wurde vom Unternehmen als Potentialträger identifiziert
Anlässe/ Themen	Schwierige Projekt- /Programmsituation     Konfliktsituation im Projekt/Programm	Durchführung eines strukturierten Interviews (Standortbestimmung)     Unterstützung bei der gesamten Vorbereitung     Begleitung bei der Reporterstellung     Übernahme der Schnittstelle zur pma	Übernahme von Moderationstätigkeiten (z. B. Startworkshop)     Fachlich-/methodische Unterstützung (z. B. Durchführung von Risikoanalysen)     Schwierige Projekt-/Programmsituation     Konfliktsituation im Projekt/Programm	Durchführung von Workshops mit den Führungskräften     Aufklärung und Informationen zu Projektmanagement, Projektorientierung und der Rolle als interner Projektauftraggeber	Mittel- und langfristige Entwicklung der Potentialträger in Workshops mit je 6 Personen     Aufbau von Expertenqualifikationen     Gezieltes Angehen weiterer Verbesserungspunkte     Stärkung der Eigenwahmehmung     Reflexion der Wirkung auf andere
Art des Projekt- coaches	Interne Projektcoaches aus dem PMO und der Linienorganisation	Interne Projektcoaches aus dem PMO	Interne Projektcoaches aus dem PMO und der Linienorganisation	Interne Projektcoaches aus dem PMO	Interne Projektcoaches aus dem PMO und externe Projektcoaches

**Abbildung 8: Internes Projektcoaching im BRZ**Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schiessler, 2016

# Ergebnisse der Experteninterviews

Um tiefere Einblicke in das interne Projektcoaching im BRZ zu erhalten, wurden drei Mitarbeiter in den unterschiedlichsten Rollen befragt. Der bei den Interviews verwendete Fragebogen (siehe Anhang 4 Seite 153ff.) stimmt vollinhaltlich mit jenem der externen Projektcoaches überein und wurde lediglich sprachlich der Zielgruppe der Experten für internes Projektcoaching angepasst.

#### Ing. Georg Schiessler, zSPM

Leiter des Projektmanagement Offices, Senior Projektmanager u. interner Projektcoach Erfahrungen: 40 Jahre PM, 12 Jahre PMO-Leiter, 11 Jahre interner Projektcoach Datum des Interviews: 04.04.2016, Ort: Wien, Beginn: 9:12 Uhr, Dauer: 34 Min.

# Johann Siegl, zSPM

Abteilungsleiter EDM (Dokumenten-Management), interner Projektauftraggeber und interner Projektcoach

Erfahrungen: 15 Jahre PM, 10 Jahre interner Projektcoach

Datum des Interviews: 04.03.2016, Ort: Wien, Beginn: 9:34 Uhr, Dauer: 36 Min.

# Hubert Arnold, zSPM

Senior Projektmanager im Competence Center Abteilung ELAK (Elektr. Akt im Bund) Erfahrungen: 17 Jahre PM, ca. 1 Jahr als PM-Mentor, mehrmalig als Coachee Datum des Interviews: 04.03.2016, Ort: Wien, Beginn: 10:20 Uhr, Dauer: 65 Min.

Alle Experten sind in mehreren für die Master Thesis relevanten Rollen in ihrem Unternehmen tätig und verfügen über eine langjährige Projektmanagement-Erfahrung. Die Ergebnisse wurden wiederum unter Anwendung der qualitativen Inhaltsanalyse aufbereitet und stellen sich wie folgt nach Themenblöcken und Kategorien geordnet dar:

#### Themenblock 1:

Definitionen und Allgemeines zum Projektcoaching

# 1. Definitionen Projektcoaching

**Schiessler** subsummiert unter dem Begriff Projektcoaching, die im BRZ angebotenen Ausprägungen Projektleiter- bzw. Programmleitercoaching, Projektleiter-Zertifizierung (nach IPMA), Projekt- bzw. Programmteamcoaching, Coaching der internen Projektauftraggeber und Potentialentwicklung (siehe Seite 79). **Siegl** weist darauf hin, dass es im BRZ kein offizielles Angebot zum internen Projektcoaching gibt. "Das wird in keiner Liste geführt, wo

man dann hingreift und sagt: Ich bekomme Punkt 27, bitte eine Portion Projektcoaching für mich!" so Siegl. Für ihn stellt eine Coaching-Sitzung eine Beratungssitzung dar, in der informell über das Projekt gesprochen wird. Der Coach als Feedbackgeber reflektiert beispielsweise mit dem Projektmanager gewisse Handlungsalternativen, damit dieser seinen Handlungsspielraum erweitern kann. **Arnold** nahm Projektcoaching in der Rolle des Coachees in seiner Anfangszeit im BRZ als Starthilfe in Anspruch, um schneller in die Gänge zu kommen. Des Weiteren stand er als Mentor bzw. Coach zwei Kolleginnen zur Seite, die sich im Projektmanagement weiterentwickeln wollten.

# 2. Formen im Projektcoaching

Im BRZ hat man Erfahrung mit Einzelcoaching, Projektteamcoaching und Projektgruppencoaching (siehe Seite 79) gemacht, wobei die aktuell gelebten Formen das Einzelcoaching und das Projektteamcoaching darstellen.

# 3. Zielgruppen im Projektcoaching

Zur derzeitigen Zielgruppe im Projektcoaching zählen Projektleiter und Programmleiter sowie Projektteams und Programmteams. Alle Befragten sind der Meinung, dass in der Regel angehende Projektleiter und direkt als Projektleiter tätige Personen Projektcoaching in Anspruch nehmen genauso wie ein Projektteam, wenn es in einem Projekt zum Einsatz der Methode Projektcoaching kommt. Geht man davon aus, dass Projektmanagement in jedem Tätigkeitsfeld anzutreffen ist, können beispielsweise auch Teamleiter und Servicemanager Projektcoaching anfragen. In vielen Fällen ist der Projektauftraggeber beim Projektcoaching dabei, schon alleine deshalb, weil Siegl die Doppelrolle Projektcoach und Projektauftraggeber einnimmt. In diesem Zusammenhang weist er auf die unterschiedlichen Interessen hin, die die beiden Rollen verfolgen: Als Auftraggeber hat er das Ziel und Ergebnis ständig im Fokus zu behalten, während er als Projektcoach die Weiterentwicklung seines Projektmanagers verfolgt. "Das gebe ich gerne zu, das ist sicher ein Konflikt im Rollenhandeln" so Siegl. Er vertritt grundsätzlich die Meinung, dass ein Projektauftraggeber seinen eigenen Projektmanager coachen kann. Siegl trifft allerdings eine strikte Unterscheidung zwischen einer Coaching-Sitzung und einer Projektauftraggeber-Sitzung, innerhalb derer Ergebnisse gemessen und der Zustand des Projektes evaluiert wird.

#### 4. Nutzen von Projektcoaching für den Coachee

Alle Befragten stimmen darin überein, dass ein Coachee am Beginn seiner Projektmanagement-Laufbahn von Projektcoaching als Starthilfe profitiert. "Wenn ich Projektmanagement

anwenden will und ich bin mir unsicher, ist die Inanspruchnahme eines Coaches eine eingebaute Qualitätssicherung, ein 4-Augen-Prinzip" erkennt Arnold. Laufen in einer bereits fortgeschrittenen Arbeitssituation die Prozesse nicht so ab, wie sie laut Theorie sein sollten, unterstützt der Coach den Coachee, indem er ihm Steine aus dem Weg räumt. Im Fall von konflikthaften Prozessen hilft der Coach dem Coachee auf der persönlichen Seite mit Aktionen im Verhaltensumfeld weiter. Der Coachee erhält mit dem Coach einen Sparringpartner in der Durchführung seines Projektes, mit dem er seine Tätigkeiten hinterfragen und sich kontinuierlich verbessern kann. Arnold weist darauf hin: "Ein guter Coach wird den Coachee dort abholen, wo er sich wissensmäßig befindet". Im Gegensatz zum Training setzt Coaching punktuell dort an, wo konkreter Bedarf besteht. Siegl zeigt sich davon überzeugt, dass "jeder, der einmal ein Coaching in Anspruch genommen hat, weiß, wie hilfreich und angenehm das ist".

#### 5. Nutzen von Projektcoaching für das Unternehmen

Im Rahmen des internen Projektcoachings wird dem Coachee das Gefühl vermittelt, dass man sich mit ihm beschäftigt. Das könnte für den Coachee eine Motivation darstellen, infolge dessen er auch das Unternehmen anders wahrnimmt. Ein weiterer Mehrwert liegt in der Qualitätsverbesserung des Projektmanagement-Prozesses. Dem hohen Verwaltungs-overhead, der im BRZ von Zeit zu Zeit greift, wird mit Projektcoaching gezielt entgegen getreten, um Reibungsverluste und Aufwände zu minimieren.

#### 6. Grundvoraussetzungen für Projektcoaching

Allen Befragten zufolge wird nur auf Basis einer guten Beziehungsebene das im Coaching notwendige Vertrauen zustande kommen. Damit können alle Themen offen angesprochen werden, ohne dass der Coachee nachteilige Auswirkungen auf seine Karriere befürchten muss. Zu den weiteren Voraussetzungen zählen Freiwilligkeit und eine grundlegende persönliche Bereitschaft beiderseits, sich auf das Coaching einzulassen. Der Coach sollte nur Mitarbeiter coachen, die ihm nicht direkt unterstellt sind, da sonst die erforderliche Unabhängigkeit nicht gegeben wäre. Die Grundvoraussetzung einer gewissen Distanz wiederum kann nur gewahrt werden, wenn das Thema im Coaching nicht unmittelbar in das Arbeitsgebiet des Coaches fällt.

#### Themenblock 2:

Externes vs. internes Projektcoaching als geeignete Beratungsform

# 7. Vorteile eines externen Projektcoaches

Alle Interviewpartner weisen darauf hin, dass ein externer Projektcoach eine neutrale Perspektive von außen mitbringt und ein Problemfeld aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten und schneller analysieren kann. Kommt der externe Projektcoach aus der gleichen Branche, verfügt er über hilfreiche Branchen- und Konkurrenzerfahrungen. Von ihm wird erwartet, dass er die vereinbarten Ziele sehr verlässlich verfolgt, auf eine profunde Ausarbeitung der vereinbarten Themenstellungen wert legt und die Kommunikation sehr strukturiert geschieht. Ein Coachee hat zu einem Coach von außerhalb möglicherweise mehr Vertrauen und kann ggf. Probleme anders ansprechen.

# 8. Nachteile eines externen Projektcoaches

Die drei Befragten führen als nachteilig am externen Projektcoaching an, dass dem Coach interne Kenntnisse um die Spezifika des Unternehmens in Bezug auf Kunden, Prozesse, Personen und emotionale Netzwerke fehlen. Kommt er darüber hinaus aus einer anderen Branche, wird das im Coaching nicht zusammenpassen. Auch die zu Beginn so wichtige Prüfung der Kompatibilität zwischen Coach und Coachee käme zu kurz. Der externe Projektcoach muss sich erst in die Situation des Unternehmens einfinden, was entsprechend mehr Zeit in Anspruch nimmt und höhere Aufwände verursacht. Des Weiteren steht er nicht zwischendurch zur Verfügung, denn "da müsste man sehr tief in die Tasche greifen, dass der ständig anwesend bleibt" folgert Siegl. Die auflaufenden Kosten und die nicht direkte Verfügbarkeit führen zwei Experten als Nachteile an.

# 9. Vorteile eines internen Projektcoaches

Alle Experten sehen es als vorteilhaft am internen Projektcoaching an, dass der Coach die Spezifika des Unternehmens sehr gut kennt. Darunter fällt das Wissen über Kunden, Prozesse, handelnden Akteure, Gepflogenheiten, Gebräuche und emotionale Netzwerke, wodurch er Situationen schnell und einfach einschätzen kann. Die Geschwindigkeit und die Verfügbarkeit werden von zwei Befragen als weitere Vorteile erkannt, denn der interne Projektcoach ist unmittelbar erreichbar und steht auch zwischendurch für ein Pausengespräch zur Verfügung. Da der interne Projektcoach im BRZ keine finanziellen Vorteile vom Coaching hat, kann man von der menschlichen Voraussetzung her eine hohe Bereitschaft zum Coaching erwarten.

#### 10. Nachteile eines internen Projektcoaches

Der interne Projektcoach bringt den gesamten Ballast des Unternehmens mit und wird deshalb nicht unbelastet in eine Situation gehen können, davon sind zwei der Befragten überzeugt. Er wird gewisse blinde Flecken aufweisen, die er sich im Laufe der Jahre als Mitglied der Hausorganisation angeeignet hat, weshalb er nur schwer Probleme aus verschiedenen Standpunkten aus betrachten kann. Wiederum zwei Experten vermuten: Sollte die persönliche Beziehung zwischen dem internen Projektcoach und dem Coachee bereits vorbelastet sein, wird der Coachee Angst haben, sich dem Coach zu öffnen, wenn es um Vertrauliches geht. Nimmt der Projektcoach zusätzlich die Rolle der Führungskraft des Coachees ein, könnte dieser die Konstellation als schwierig empfinden, besonders wenn Coaching als Leistungsminderung bei der Führungskraft ankommt, werden gewisse Themen unbehandelt bleiben. Möglicherweise priorisiert der interne Projektcoach die vereinbarten Ziele in einem anspruchsvollen, stressigen Umfeld etwas niedriger, weil er das Coaching freiwillig und "nur" nebenbei macht.

#### Themenblock 3:

Rahmenbedingungen für die Implementierung von internem Projektcoaching

# 11. Beweggründe für die Implementierung von internem Projektcoaching

Alle Befragten zeigen auf, dass Projektcoaching im BRZ als sinnvolle Maßnahme zur Unterstützung, Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter erkannt wurde. Nicht jeder Mitarbeiter ist immer in einer 100%-Situation und hier liegt es nahe, die Mitarbeiter durch Projektcoaching gezielt zu unterstützen. Darüber hinaus leistet Coaching einen Beitrag zur Reduktion von Konflikten und Projektdiskontinuitäten. Projektcoaching unterstützt aber auch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, damit man sich in der Anwendung des Projektmanagement-Prozesses nicht einzementiert. Einen weiteren Aspekt stellt die Ausrichtung des BRZ's als projektorientiertes Unternehmen dar, was einige Jahre intensiv betrieben worden ist. "Ich kann mir vorstellen, dass man die günstigere Methode Coaching gewählt hat, um das vorhandene Wissen im Projektmanagement weiter zu nutzen, dass das nicht so schnell erodiert" vermutet Arnold.

# 12. Ansiedelung der Stelle des internen Projektcoaches im Organigramm

Grundsätzlich sollte der interne Coach im Unternehmen dort angesiedelt werden, wo auch der Treiber für die Implementierung beheimatet ist. Bei den Experten herrscht Einigkeit darüber, den internen Projektcoach sinnvollerweise in einem PMO zu verankern. Gibt es

kein PMO, kann internes Projektcoaching aus der Linie betrieben werden. Warum internes Projektcoaching im BRZ aus dem PMO und der Linie angeboten wird, begründet Schiessler wie folgt: "Dadurch kann sich der Coachee den für sich passenden Coach frei auswählen, damit auch die Chemie zwischen den beiden stimmt". Je mehr Personen Projektcoaching anbieten, desto größer sei die Vielfalt an Erfahrungen, Qualitäten und methodischem Wissen, aus der ein Interner gewählt werden kann. Ergänzend dazu besteht die Möglichkeit in der Personalabteilung einen externen Coach für den Projektmanager anzufragen.

# 13. Internes Projektcoaching als Haupt- oder Zusatzaufgabe

Für zwei der Befragten würde der hauptberufliche Projektcoach den Bezug zur Praxis verlieren und irgendwann als Theoretiker abheben. Einen Vorteil stellt die bessere Verfügbarkeit dar, weil sich der interne Projektcoach ausschließlich auf diese Rolle konzentrieren kann. Der interne Projektcoach sollte It. zwei Experten immer den Praxisbezug wahren, indem er Zusatzaufgaben übernimmt und seine Erfahrungen aktuell hält, damit er den Coachee in seinen Anliegen besser unterstützen kann. Vor allem ein Projektcoach im PMO soll nicht nur für die Erweiterung der Skills auf theoretischer Ebene sorgen, sondern auch komplexe Projekte weiterhin live miterleben. Die damit einhergehende geringere Verfügbarkeit für das Coaching könnte allerdings einen Nachteil darstellen.

# 14. Anforderungen an den internen Projektcoach

Alle Interviewpartner vertreten die Meinung, dass der interne Projektcoach über eine gewisse Projektmanagement-Kompetenz und über eine langjährige Erfahrung verfügen sollte. Schiessler erachtet eine PM-Zertifizierung als notwendig, die It. Siegl zumindest in Level B mit fünf Jahren Erfahrung aufliegen muss. Des Weiteren würde letztgenannter einen internen Projektcoach nur dann akzeptieren, wenn dieser in der Rolle Projektauftraggeber, Projektmanager und/oder Projektteammitglied mehrere Projekte erlebt hat. Während die beiden internen Projektcoaches aufzeigen, dass eine Coaching- bzw. Berater-Ausbildung sinnvoll wäre, ist diese aus Sicht des Coachees nicht unbedingt erforderlich. Persönliche Kompetenzen sowie der Wille, jemanden unterstützen zu wollen wurden einmal genannt, eine gewisse Mindestverfügbarkeit in zeitlicher Hinsicht sogar zweimal. "Wenn ich dem [Coachee] sage, ich muss ihn jetzt vielleicht die nächsten drei Monate begleiten, dann muss ich drei Monate dabei bleiben. Da kann ich nicht sagen, gehen wir mal auf einen Kaffee und ich wünsche dir viel Glück [lacht], sondern ich muss ihn ernst nehmen", so Schiessler.

# 15. Akzeptanzfördernde Maßnahmen bei der Implementierung

Internes Projektcoaching wurde im BRZ mehrfach mit verschiedenen Aktionen in die Organisation hineingetragen. Schiessler führt folgende Maßnahmen an: Internes Coaching als Schulungsangebot im Intranet, Vorstellung in der Linie, in Mails und Newslettern, Präsentation des PMO's mit seinen Aufgaben in der internen Zeitung, Veröffentlichung von Leistungsblättern des PMO's im Intranet. "Intranet hat eine sehr hohe Sichtbarkeit im Unternehmen und das wirkt vermutlich besser, als irgendwelche verteilten Mails, die ohnehin zu viel sind" führt Arnold an. Auch innerhalb der Projektleiter-Zertifizierung betont Schiessler das breit aufgestellte Coaching-Angebot im BRZ. Darüber hinaus empfiehlt er Projektmanagement-Tage im Unternehmen durchzuführen, wo es darum geht, Projektmanagement vorzustellen und den Leistungsteil Projektcoaching anzusprechen. Ebenso hält er es für ratsam, Mitarbeiter der Personalabteilung bei der Gestaltung des Coaching-Angebotes ins Boot zu holen, weil diese für die Personalentwicklung mitverantwortlich sind. Siegl weist darauf hin, dass in einer Vertrauenskultur Projektcoaching von den Mitarbeitern eher akzeptiert wird. Eine wesentliche Voraussetzung für die Einführung ist, dass man sich beraten lassen darf, kann und soll. Im Idealfall bleibt das Coaching-Angebot überschaubar und die Sichtbarkeit zwischen Coach und Coachee ist nicht nur über das Telefonbuch gegeben.

#### 16. Unterschiede der Implementierung in einem öffentl. vs. privaten Unternehmen

Für keinen der Befragten spielt die Unternehmensform bei der Implementierung von internem Projektcoaching eine Rolle. Die Unterschiede bestehen It. Schiessler im Arbeitsverhältnis, in der Kundenbeziehung und den Produkten, was jedoch keinen unmittelbaren Einfluss auf die Implementierung von Projektcoaching hat. "Jede Organisation würde Projektcoaching benötigen, wenn sie Projekte macht" so Siegl.

#### Themenblock 4:

Rahmenbedingungen für den laufenden Betrieb von internem Projektcoaching

#### 17. Sammlung der Anlässe für internes Projektcoaching

Sehr häufig berät Siegl bereits in der **Projektbeauftragung**, entweder auf Anforderung oder weil es ihm als wichtig erscheint. Dabei versorgt er den (angehenden) Projektmanager mit dem entsprechenden Skill set und erklärt dieses anhand von Beispielen. Auch Schiessler unterstützt Kollegen in Prozessen, bei denen sie selbst zu wenig Erfahrung haben und führt als Beispiel das Thema Risikomanagement an. Die Anfrage nach Coaching durch einen unerfahrenen Mitarbeiter ist auch für Arnold ein häufiger Anlass für Projektcoaching.

Im Falle einer **Projektkrise** (Projekt droht zu scheitern und Endtermin würde gravierend verfehlt) trennt Siegl strikt in Projektcoaching zur Verbesserung der Skills zur Bewältigung der Krise und das operative Doing im Krisenmanagement. Für Arnold fällt die Bestellung eines Krisenmanagers nicht unter Coaching.

Das von Schiessler angebotene Projektcoaching zur Vorbereitung auf die Projektleiter-Zertifizierung sowie zur Potentialentwicklung diente der gezielten Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern und kann als **allgemeines Thema** im Coaching betrachtet werden. Auch Siegl setzt als Linienvorgesetzter Projektcoaching genau da ein, wo er einen Bedarf bei seinen Mitarbeitern erkennt. Interessiert und engagiert sich ein Mitarbeiter für eine Projektmanagement-Karriere, bietet er diesem Projektcoaching konkret an. Als weiteren Anlass erkennen zwei Befragte schwierige Situationen in Einzelprojekten, wenn es zu Problemen mit Auftraggebern, Kunden, beteiligten Organisationen und/oder Firmen gekommen ist. Aber auch wenn Projektmitarbeiter nicht miteinander können und dadurch die Projektziele bedroht sind, hilft ein unbeteiligter Projektcoach den psychologischen Knäuel aufzulösen und das Projekt wieder flott zu bekommen.

Ein ungeeignetes Thema für den internen Projektcoach ist es dann, wenn ihm die fachliche Kompetenz für eine ganz konkret definierte Problemstellung fehlt oder er selbst Teil der Krise oder des Vorgehens ist.

#### 18. Unterschiede im laufenden Betrieb in einem öffentl. vs. privaten Unternehmen

Die beiden internen Projektcoaches können sich keinen Unterschied zwischen einem öffentlichen und einem privaten Unternehmen im laufenden Betrieb von Projektcoaching vorstellen. Arnold, der selbst lange Zeit in einem privaten Unternehmen tätig war, weist darauf hin, dass die Unternehmensform im laufenden Betrieb einen Unterschied ausmacht. "Der öffentliche Sektor hat sehr viele Spezifika, die man kennen sollte, sonst ist man relativ schnell an den Rand gedrängt" so Arnold. Im privaten Unternehmen werden viele riskante Projekte im Vorfeld selektiert, während im öffentlichen Sektor mehr Ideen in Projekte umgesetzt werden. "Dabei gibt es von vornherein viel mehr kranke Vorhaben, die dann irgendwie weiter getrieben und durch Intervention weiter finanziert werden und irgendwie auch zu Ende gehen" weiß Arnold. Das sind zwei ganz unterschiedliche Zugangsweisen, welche und wie Projekte abgewickelt werden. Im öffentlichen Sektor ist man darüber hinaus viel weicher im Treffen von Entscheidungen und auch im Verschleppen von Entscheidungen. Das Wissen über diese Spezialitäten und deren Vermittlung im internen Coaching an jüngere Kollegen ist sehr wichtig, damit diese nicht Schiffbruch erleiden. Schiessler betont Besonderheiten aufgrund der unterschiedlichen Projektkunden, über die der Coach Bescheid wissen muss, damit er im Coaching darauf eingehen kann.

# 4.3 Fallstudie Wien Energie GmbH

Die Fallstudie in der Wien Energie GmbH beinhaltet zunächst eine kurze Beschreibung des Unternehmens. Danach stellt der Leiter des Projektmanagement-Offices (PMO) Marcus Paulus, MBA das interne Projektcoaching vor, das seit 2012 in der Wien Energie angeboten wird. Im Anschluss erfolgt die Auswertung der durchgeführten Interviews mit drei Experten der Wien Energie, die ihre Antworten aus den Sichtweisen des PMO-Leiters als interner Projektcoach, eines Coachees mit Erfahrungen mit internem aber auch externem Projektcoaching sowie eines Coachees mit Erfahrungen mit internem Projektcoaching getätigt haben.

# Vorstellung des Unternehmens

Die Gründung der Wien Energie GmbH erfolgte 2001, wobei ihre Wurzeln bis in das Jahr 1899 zurückreichen, als sie noch unter dem damaligen Namen "Elektrizitätswerke" bekannt war. Sie ist eine 100%ige Tochtergesellschaft der Wiener Stadtwerke Holding AG und steht im Eigentum der Stadt Wien. Die Wien Energie gilt als größtes Energiedienstleistungsunternehmen Österreichs, sie versorgt den Großraum Wien mit Energie und den damit verbundenen Dienstleistungen. Zu den Abnehmern von Strom, Erdgas, Wärme und Kälte zählen rund zwei Millionen Menschen, 230.000 Gewerbe- und Industrieanlagen sowie 4.500 landwirtschaftliche Betriebe. Durchschnittlich 2.730 Mitarbeiter der Wien Energie bieten den Kunden ganzheitliche Energielösungen und Beratungsleistungen an und erwirtschafteten dabei einen Umsatz von rund 1.794 Mio. Euro im Jahr 2014. Das angebotene Leistungsportfolio beinhaltet die Energieproduktion, die Abfallverwertung, die Energieberatung, die Unterstützung bei der Verbesserung der Energieeffizienz und sonstige Energiedienstleistungen bis hin zur Gebäudewartung und Telekommunikation. Dazu unterhält die Wien Energie ein umfangreiches Kraftwerksportfolio mit kalorischen KWK-Kraftwerken, Wasserkraftwerken, Windpark- und Photovoltaikanlagen. Die Wien Energie hat sich das Ziel gesetzt, den Anteil an erneuerbarer Energien an der Stromproduktion bis zum Jahr 2030 auf 50 % anzuheben, wozu sie zahlreiche Maßnahmen setzt. Darüber hinaus engagiert sich die Wien Energie als Förderer von Sport und Kultur (Wien Energie, 2015, S. 1ff.).

#### Vorstellung des internen Projektcoachings

#### • Marcus Paulus, MBA

Leiter des Projektmanagement Offices und interner Projektcoach

Datum des Vorgespräches: 12.02.2016, Ort: Wien, Beginn: 13:10 Uhr, Dauer: 49 Min.

Paulus begann 2012 bei der Wien Energie in der Stabsstelle "Organisationsentwicklung und Managementsysteme" als PMO-Leiter, was aus dem Vorgespräch (siehe Anhang 3 Seite 148ff.) mit ihm herausgeht. In dieser Funktion gelang es ihm, das damalige Image des PMO's als "Kontrollinstanz" für Projektleiter abzulegen und seine Kollegin und sich als Berater und Supporter für das gesamte Projekt- und Programmportfolio zu positionieren. Dies entspricht grundsätzlich der Rolle des internen Projektcoaches, dennoch ist diese Bezeichnung im Unternehmen nicht gebräuchlich. Da sich für Paulus der Übergang zwischen Beratung und Coaching in der Praxis als verlaufend darstellt, bevorzugt er den Begriff Beratung und Support für die Unterstützungsleistungen des PMO's, wie die Abbildung auf der nächsten Seite veranschaulicht.

In der Wien Energie wird Beratung und Support als Aufgabe des PMO's und darüber hinaus der gesamten Stabsstelle "Organisationsentwicklung und Managementsysteme" erfüllt, der das PMO angehört. Diese im Intranet ersichtlichen Supportfunktionen übt das PMO gemeinsam mit dem Changemanagement aus, da sehr viel an Veränderung über Projekte angestoßen wird. Das Angebot allgemeine Beratung und Support durch die Stabsstelle kann in den Formen Einzel-, Projektteam- und Projektgruppencoaching zum Thema werden und bedarf daher einer separaten Anführung. Im Jahr 2015 nahmen um die zehn Projektleiter die Leistung Beratung und Support des Projektleiters durch das PMO in Anspruch. Dabei wird Projektcoaching auch als Hilfe zur Selbsthilfe, zur Reflexion des Geschehenen und zur Entwicklung neuer Handlungsoptionen angeboten, seitens der Mitarbeiter aber seltener nachgefragt als die fachliche Beratung. Die Mitarbeiter erwarten sich in den meisten Fällen eine Empfehlung, damit sie rasch weiter kommen. Das PMO verfügt über eine genaue Beschreibung seiner Aufgaben. Die Leistung Beratung und Support stellt eine Zusatzaufgabe dar und diesbezügliche Anfragen konnten bisher vom PMO weitgehend abgedeckt werden. Eine Hinterlegung der Anforderungen an die Rolle Berater und Supporter gibt es darüber hinaus nicht. Ebenso existiert kein formaler Prozess zur Inanspruchnahme oder zum Ablauf dieser Supportleistung und damit auch keine interne Verrechnung. Es handelt sich dabei um eine bedarfsorientierte Unterstützung, die auf der informellen Ebene von einem Mitarbeiter ohne Genehmigung des Vorgesetzten angefragt werden kann. Die Akzeptanz der Mitarbeiter ist jedenfalls gegeben, da Beratung und Support immer auf freiwilliger Basis erfolgt. Im Sinne der erforderlichen Vertraulichkeit kommt es zu keiner Informationsweitergabe über die Inhalte der Beratung. Vor allem in schwierigen Projektsituationen lässt sich der Erfolg der Beratungsleistung durch Feedback feststellen, ob das Problem beseitigt werden konnte. Das PMO übernimmt jedoch keine Verantwortung für eine bestimmte Aktivität und gibt keine Erfolgsversprechungen ab.

**WIEN ENERGIE** 

#### Projektteam-Projektgruppen-Form Einzelcoaching coaching coaching Bezeichnung Beratung u. Support Beratung u. Support Allgemeine Beratung u. Support Quartalstreffen der in der Wien des des Projektauftrag-Beratung u. Support des Projektteams Projektleiter Energie **Projektleiters** gebers durch Stabsstelle Zielgruppe Projektleiter Projektauftraggeber Projektteam Gruppe der Projektleiter Alle Mitarbeiter Ein Treffen pro Quartal Bedarfsorientierte Bedarfsorientierte Bedarfsorientierte Bedarfsorientierte (seit der Produktivschaltung Auslöser Unterstützung auf Unterstützung auf Unterstützung auf Unterstützung auf des SAP-Projektportfolio-Anfrage Anfrage Anfrage Anfrage managementsystems) Unterstützung Übernahme von Aufbau von Anlässe/ Unterstützung Verbesserung der im Krisenmanagement Moderationstätigkeiten Kommunikations-Arbeitssituation und in der Themen Initialisierungsphase bei Interventionen (z. B. Kick-off strukturen der Entwicklungs-· bei der Projektplanung bei Eskalationen Workshops) · Austausch auf möglichkeiten der zu punktuellen Fachliche persönlicher Ebene zu beteiligten Personen Themen im Projekt Unterstützung bei den anstehenden Themen: Transparente Unter-· in Konfliktsituationen - Tools stützung bei der Um-Werkzeugen. · im Projektabschluss Methoden und Tools - Anwendung von setzung von Verände-· bei Aus- und Mediation in Systemen rungsprozessen Weiterbildungen im Konfliktsituationen projektspezifische Verbesserung der Projektmanagement Anliegen Zusammenarbeit bis hin zur · Allgemeine Reflexion Teambuilding Proiektmanagementder Projektarbeit Moderation Schnittstellen Zertifizierung Interne Berater der Art des Interne Projektcoaches Interne Projektcoaches Interne Projektcoaches Interne Projektcoaches Stabsstelle "Organi-Projektaus dem PMO u./od. aus dem PMO u./od. aus dem PMO u./od. aus dem PMO sationsentwicklung und externe Projektcoaches externe Projektcoaches externe Projektcoaches coaches Managementsysteme"

Internes Projektcoaching in der

Abbildung 9: Internes Projektcoaching in der Wien Energie

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Paulus, 2016

Eine Zusammenarbeit mit externen Beratern kommt ebenfalls vor, wobei der interne Berater die Brille der Wien Energie trägt und den Externen zumindest zu Beginn mit seinen Kenntnissen zum Unternehmen unterstützt. Paulus gelingt es in der Rolle des Supporters den Projekten einerseits näher zu rücken und andererseits die Menschen in den Projekten dort abzuholen, wo sie ihre Bedürfnisse oder ihre Not verspüren. "Ich sage jetzt nicht, dass wir mit unseren Beratungen immer so effektiv sind, dass wir zu einer Lösung kommen werden, aber in der Regel passiert das" berichtet Paulus.

# Ergebnisse der Experteninterviews

Um tiefere Einblicke in das interne Projektcoaching in der Wien Energie zu erhalten, wurden drei Mitarbeiter in den unterschiedlichsten Rollen darüber befragt. Der bei den Interviews verwendete Fragebogen (siehe Anhang 4 Seite 153ff.) stimmt mit jenem der externen Projektcoaches überein und weist lediglich eine sprachliche Anpassung an die Zielgruppe auf.

#### Marcus Paulus, MBA

Leiter des Projektmanagement Offices und interner Projektcoach Erfahrungen: 25 Jahre PM, 4 Jahre PMO-Leiter, 4 Jahre interner Projektcoach Datum des Interviews: 07.03.2016, Ort: Wien, Beginn: 9:23 Uhr, Dauer: 41 Min.

# • Ing. Marcus Schlögl, zSPM

Leiter der Gruppe Auftragsplanung und PM im Geschäftsfeld Telekommunikation Erfahrungen: 8 Jahre PM, Coachee in 5 Projekten (2 Projekte mit internem und externem Projektcoach, 3 Projekte mit externem Projektcoach)

Datum des Interviews: 07.03.2016, Ort: Wien, Beginn: 10:20 Uhr, Dauer: 44 Min.

# • Markus Kummer, LL.B.

Abteilung Einkauf und Vergabewesen, Mitarbeiter im Team strategischer Einkauf Erfahrungen: 1 Jahr PM, Coachee in einem Projekt mit internem Projektcoach Datum des Interviews: 04.04.2016, Ort: Wien, Beginn: 11:12 Uhr, Dauer: 55 Min.

Innerhalb dieser Fallstudie kann ein Coachee seine Erfahrungen mit internem als auch externem Projektcoaching in die Beantwortung der Fragen einfließen lassen, wodurch die Sichtweise noch breiter wird. Die Ergebnisse stellen sich wie folgt nach Themenblöcken und Kategorien geordnet dar und wurden unter Anwendung der qualitativen Inhaltsanalyse aufbereitet.

#### Themenblock 1:

Definitionen und Allgemeines zum Projektcoaching

# 1. Definitionen Projektcoaching

Paulus umschreibt den Begriff Projektcoaching mit Beratung und Support, welche in der Wien Energie in den Ausprägungen Beratung und Support des Projektleiters, Beratung und Support des Projektteams, Quartalstreffen der Projektleiter und allgemein durch die Stabsstelle Organisationsentwicklung angeboten werden (siehe Seite 90). Die Leistungen reichen von der Fachberatung im Projektmanagement (PM) zum Einsatz von Werkzeugen, Methoden und Tools bis hin zur Möglichkeit, die Projektarbeit kritisch zu reflektieren. Die beiden Coachees definieren Beratung und Support als Angebot des PMO's, das auf Anfrage unterstützt. So erhalten Projektmanagement-Neulinge im Projektstart grundlegende Informationen zur Projektarbeit sowie zum Projektmanagement-System. "Der interne Projektcoach erklärte mir Projektmanagement von Null weg und er gibt mir immer wieder Feedback auf das Erledigte, damit ich weiß, ob es passt oder ob noch etwas ergänzt gehört" beschreibt Kummer die Unterstützungsleistung. Auch Schlögl versteht darunter "eine Hilfestellung, wenn man wo nicht weiter weiß".

# 2. Formen im Projektcoaching

In der Wien Energie kommen die Formen Einzelcoaching, Projektteamcoaching und jüngst auch Projektgruppencoaching (siehe Seite 90) zum Einsatz. Für beide Coachees spürbar sind vor allem die Formen Einzelcoaching und Projektteamcoaching.

# 3. Zielgruppen im Projektcoaching

Aus Sicht des internen Projektcoaches nehmen Beratung und Support vor allem neu hinzugekommene Projektleiter in Anspruch. Es kann aber auch vorkommen, dass jene Projektleiter Unterstützung anfordern, die fallweise mit Projekten zu tun haben oder deren Projekt besonders herausfordernde Dimensionen aufweist. Je nach Form im Projekt-coaching (siehe Seite 90) zählen Projektleiter, Projektauftraggeber, Projektteams bis hin zu allen Mitarbeitern im Fall der allgemeinen Beratung und Support durch die Stabsstelle zur Zielgruppe. Die Coachees erkennen darüber hinaus Projektkoordinatoren und generell Mitarbeiter mit geringer Projektmanagement-Erfahrung als potentielle Klienten. Auch Projektauftraggeber wurden genannt, die in einem Coaching erfahren könnten, welche Verantwortung und welche Rolle sie haben, damit man sie im Projekt stärker in die Pflicht nehmen kann.

# 4. Nutzen von Projektcoaching für den Coachee

Die Coachees sind der Ansicht, dass sie im Projektcoaching von der Expertise des Beraters profitieren. Dieser stellt für sie einen Feedbackpartner mit großem Erfahrungsschatz dar, von dem ein Coachee viel lernen kann. Der interne Projektcoach weiß, dass er mit Support und Beratung zur Entwicklung des Coachees sowie zur Entwicklung des Projektes beiträgt. Darüber hinaus kann sich der Coachee in einem vertraulichen Klima öffnen und Probleme oder unklare Projektsituationen ansprechen, die im Coaching gemeinsam gelöst werden sollen. Ein Coachee führt als Nutzen an, dass er durch die fachliche Begleitung im Projektstart grundlegendes Wissen über Projektmanagement und über die Abbildung der Projektdaten im System aufbauen konnte. Der Coach entlastet den Coachee auch ressourcentechnisch, indem er gewisse Aufgaben übernimmt, wie beispielsweise die Ressourcenplanung. "Nur dabei sitzen und beraten bzw. schön reden kann jeder. Mir ist es wichtig, dass der Coach eine aktive Rolle übernimmt und so auch in die Pflicht genommen wird" gibt Schlögl an. In einem anderen Projekt unterstützte der interne Projektcoach in der Organisation und Gestaltung des Kick-off Meetings, indem er auch die Moderation übernahm.

# 5. Nutzen von Projektcoaching für das Unternehmen

Der Nutzen von Projektcoaching für das Unternehmen stellt sich für die Befragten unterschiedlich dar. Der interne Projektcoach ist der Auffassung, dass es weniger Projekte im Unternehmen gibt, die zum "Dauerbrenner" werden, weil es inhaltlich schleppend voran geht. Projektcoaching unterstützt hier in festgefahrenen Situationen beim Treffen von Entscheidungen, damit das Projektteam wieder ziel- und ergebnisorientiert weiter arbeiten kann. Schlögl vertritt die Meinung, dass ein Coaching-Angebot dem Unternehmen langfristig nutzt, "weil die Coachees lernen und einmal sagen werden, dass sie kein Coaching mehr benötigen". Wird explizit ein externer Projektcoach beauftragt, möchte sich das Unternehmen oft zusätzlich mit einer Außenexpertise absichern.

#### 6. Grundvoraussetzungen für Projektcoaching

Als wesentlichste Voraussetzung betont der interne Projektcoach, dass der Coachee den Bedarf an Projektcoaching erkennt und Unterstützung oder Support anfordert. Zwei der Befragten nennen als Grundvoraussetzung die Bereitschaft seitens des Coachees, sich auf Anregungen, Kritik und vor allem Neues einzulassen. "Das ist für mich das Spannende im Projektmanagement, immer neue Dinge auszuprobieren und in Unterstützung mit einem Berater andere Herangehensweisen zu erproben" betont Schlögl. Wiederum zwei Experten halten die neutrale Position des Projektcoaches für extrem wichtig. Gerade der interne

Projektcoach muss eine gewisse Distanz zum Coachee wahren, damit er unvoreingenommen agieren kann. Darüber hinaus wurden die positive Besetzung der Beratungsleistung im Unternehmen, das Vertrauen zum Projektcoach sowie eine Grundsympathie
zwischen Coach und Coachee erwähnt, wodurch überhaupt erst eine tragfähige Zusammenarbeit entstehen kann. Aber auch das Vorhandensein gewisser Ressourcen für das
Coaching ist Kummer wichtig: "Der [interne Projektcoach] muss Zeit haben und zumindest
oberflächlich wissen, was in dem Projekt passiert", damit die erforderliche individuelle
Betreuung erfolgen kann.

#### Themenblock 2:

Externes vs. internes Projektcoaching als geeignete Beratungsform

# 7. Vorteile eines externen Projektcoaches

Die Befragten sind sich einig, dass der externe Projektcoach über eine hohe Projektmanagement- und Fachexpertise verfügt. Ebenso kennt er andere Unternehmen sowie Branchen und kann aufgrund dieser Erfahrungen entsprechende Empfehlungen aussprechen. Benötigt der Coachee einen Projektcoach für ein spezielles Anliegen, hat er am externen Markt eine größere Auswahlmöglichkeit und kann gezielt nach einem Berater suchen. Mancher Coachee könnte zu einem Externen auch schneller Vertrauen aufbauen, da dieser nicht im Unternehmen verhaftet ist. Für die Inanspruchnahme eines externen Projektcoaches spricht aus Sicht der befragten Coachees seine wertfreie, außenstehende Sicht auf Dinge, wodurch auch innovative Wege beschritten werden können. Darüber hinaus erwähnen sie die höhere Gewichtung einer externen Beratung im Haus, was einerseits die Wertigkeit des Projektes steigert und andererseits Neues besser umsetzen lässt. Ebenso von Vorteil seien die Termintreue, die man bei einem Externen einfacher einfordern kann, sowie mehr Eigeninitiative seitens des Coachees, der versuchen wird, offene Fragen möglichst selbst zu beantworten, um weniger Kosten zu verursachen. Viele der genannten Vorteile gehen auf Schlögl zurück, der externes Projektcoaching mehrfach in Anspruch genommen hat. Abschließend weist er darauf hin: "War ein externer Coach schon öfters da, ist er auch schon fast intern" und kann die Vorteile beider Seiten kombinieren.

#### 8. Nachteile eines externen Projektcoaches

Zwei der Befragten sehen die Kosten des externen Projektcoaches als nachteilig an. "Bei einem Externen denkt man bestimmt bei jeder Kleinigkeit an die auflaufenden Kosten. Ich bin sicher gehemmter, wenn ich extern wen fragen muss oder soll" merkt Kummer an. Die Inanspruchnahme bedarf einer gesonderten Anforderung inklusive der Begründung, warum

man diese Unterstützungsleistung benötigt. Da nicht alles telefonisch abgeklärt werden kann, wird sich eine erforderliche Anreise nachteilig auf die Verfügbarkeit auswirken. Der Aufbau einer Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Coachee auf der persönlichen Ebene könnte bei einem Externen schwieriger sein, wenn sich die beiden noch nicht kennen. Manche Externe arbeiten vermutlich mit Standardpapieren, die weder speziell auf das Unternehmen, noch auf das konkrete Thema zugeschnitten sind. Als schwierig aus Sicht eines Coachees wird der eingeschränkte externe Zugriff auf interne Daten und Systeme empfunden, weshalb vieles per Mail geschickt werden muss. Einen weiteren Nachteil stellen IT-Hürden dar, wenn der externe Berater mit Programmen arbeitet, die intern kaum in Verwendung sind.

# 9. Vorteile eines internen Projektcoaches

Alle Interviewpartner nennen als Vorteil des internen Projektcoaches, dass bei seiner Inanspruchnahme keine zusätzlichen Kosten anfallen. Des Weiteren wird von allen Befragten der einfache Zugriff auf den internen Projektcoach betont. "Ein Projektmitglied tut sich bestimmt leichter, wenn es intern jemanden ansprechen kann" so Kummer. Ein Coachee beschreibt das Klima im internen Coaching als lockerer und die Gesprächsbasis als offener, weil im gleichen Unternehmen gearbeitet wird und man sich kennt. "Von Vorteil sind auch die kurzen Wege, da der interne Projektcoach in kürzester Zeit vor Ort ist" weiß Kummer. Zwei Befragte geben an, dass der interne Projektcoach über das Unternehmen sehr gut Bescheid weiß, insbesondere über die Strukturen, die Systeme, die Abläufe und das Prozedere. Tritt im Projekt eine konkrete Problematik auf, kennt der interne Projektcoach die betroffenen Handlungsträger und kann die Situation rasch einschätzen und Hilfestellung bieten. Kommt der interne Projektcoach aus einem anderen Bereich, verfügt er einerseits über den Unternehmensblickwinkel und kann andererseits aufgrund dieser Distanz auch neue Sichtweisen in das Projekt einbringen. Der Interne könnte auch mehr Interesse daran haben, dass seine Leistung wirklich passt, weil er nach Abschluss der Beratung im Unternehmen bleibt und mit eventuellen Folgen leben muss. "Der Interne muss sich für das, was er im Coaching gesagt hat, in einem halben Jahr auch noch rechtfertigen" erwähnt Kummer.

# 10. Nachteile eines internen Projektcoaches

Zwei Befragte weisen auf eine niedrigere Bereitschaft zur Offenheit hin. Dem Coachee könnte es schwerer fallen, persönliche Schwächen und problematische Projektsituationen offen anzusprechen. Ist das Vertrauen nicht zur Gänze vorhanden, wird der Coachee nur

wenig von sich preisgeben. Hat der interne Projektcoach vorher in einem Unternehmensbereich gearbeitet, aus dem er nun Kollegen coachen soll, könnte ihm durch diese Vorgeschichte die notwendige Distanz fehlen, worunter die Neutralität und Unvoreingenommenheit leiden. "Ist der interne Projektcoach schon Jahrzehnte lang im Unternehmen tätig und hat er viele Abteilungen durchlaufen, wird er wahrscheinlich eine vorgefasste Meinung zu vielen Dingen haben und könnte womöglich betriebsblind sein" gibt Kummer zu bedenken. Auch der zweite Coachee weist auf eine mögliche Betriebsblindheit hin, weshalb alt eingefahrene Wege nur schwer aufgebrochen werden könnten. Eine weitere Schwierigkeit am internen Projektcoaching stellt die begrenzte Anzahl an internen Beratern und infolge dessen die geringe Auswahlmöglichkeit dar. Der interne Projektcoach kann auch nicht alle Bereiche fachlich gut abdecken und wird bei sehr spezifischen Anliegen an einen externen Berater verweisen müssen. Ebenso sind die Ressourcen des internen Projektcoaches begrenzt, was sich negativ auf Termintreue und Konsequenz auswirken könnte.

#### Themenblock 3:

Rahmenbedingungen für die Implementierung von internem Projektcoaching

# 11. Beweggründe für die Implementierung von internem Projektcoaching

Kummer zufolge sollte ein Unternehmen generell das Interesse haben, dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben im Projekt gut erledigen können. Aus diesem Grund erfahren sie Support durch den Projektcoach im PMO. Der Mehrwert des PMO's stellt sich für Paulus erst ein, wenn seine Mitglieder aus ihrer Projektmanagement-Expertise heraus Unterstützung anbieten können. "Wenn man sich im PMO nur auf das Richtlinien- und Vorlagenthema beschränkt, hat man sowieso verloren. Dann wird man als lästige Stelle empfunden, die noch mehr Administration verlangt und noch mehr Regeln aufstellt" meint Paulus. Zumindest sollte das PMO die Lessons Learned der Projekte zusammenführen und die Erfahrungen daraus im Unternehmen verbreiten. Das ist für Paulus sogar eine Voraussetzung für das Gelingen von Coaching.

#### 12. Ansiedelung der Stelle des internen Projektcoaches im Organigramm

Die Experten sind sich einig, dass der interne Projektcoach wie in der Wien Energie im PMO angesiedelt sein sollte. Dies stellt eine effiziente, effektive, praktische und gute Lösung dar, denn das PMO verfügt über die erforderliche Projektmanagement-Kompetenz und ist Schnittstelle für die einzelnen Projektleiter, Teilprojektleiter, Arbeitspaketleiter, den Lenkungsausschuss, etc.

# 13. Internes Projektcoaching als Haupt- oder Zusatzaufgabe

Übt der interne Projektcoach die Leistung als **Hauptaufgabe** aus, könnte sich diese eher theoretisch als praxisbezogen gestalten. Zwei Befragte sind der Überzeugung, dass der interne Projektcoach nur dann am Laufenden bleibt, wenn er weiterhin aktiv am Projektmanagement-Geschehen teilnimmt. Wird internes Projektcoaching als **Zusatzaufgabe** betrieben, kann auch aktuelles Wissen an die Coachees weitergegeben werden.

# 14. Anforderungen an den internen Projektcoach

Alle Interviewpartner erkennen Projektmanagement-Kompetenz als Anforderung an den internen Projektcoach, wobei vor allem die Erfahrung ein entscheidendes Kriterium darstellt. Paulus beziffert diese mit einer zumindest fünfjährigen Tätigkeit in vielen Projekten, bestenfalls in den unterschiedlichsten Branchen, mit variierenden Zielsetzungen und Schwerpunkten. Die Qualifikation einer spezifischen Coaching-Ausbildung erscheint den Experten als nicht unbedingt erforderlich aber vorteilhaft, auch Empathie erwartet sich ein Befragter vom internen Projektcoach, damit die Beratungsbeziehung auf der persönlichen Ebene funktioniert. Idealerweise sollte sich der interne Projektcoach inhaltlich auskennen oder sich zumindest in den Sachverhalt hineinversetzen können.

#### 15. Akzeptanzfördernde Maßnahmen bei der Implementierung

Die Implementierung von internem Projektcoaching sollte basierend auf einem definierten Fahrplan durchgeführt werden. "Eine wesentliche Voraussetzung ist, dass das Top-Management dahintersteht und Projektcoaching forciert und begrüßt" weiß Paulus. Versteht sich das PMO als interner Dienstleister, wird es das Angebot von Coaching selbst initiieren. Dabei sollte es sich über die eigene Expertise im Klaren sein und ein mögliches Leistungsangebot in einer Art Produktkatalog festhalten. In der Wien Energie wurde das Angebot von Beratung und Support im Intranet publiziert und in Gesprächen vermittelt. Ein Coachee kann sich erinnern, dass die Information auf der Startseite im Intranet geschaltet, per E-Mail ausgesandt und auf den Informationsscreens in den Küchenbereichen gezeigt wurde. Der andere Coachee hat von dem Unterstützungsangebot des PMO's von seinem Projektleiter erfahren und im Intranet dazu nachgelesen. Für Schlögl ist es wichtig, Projekt-coaching positiv zu besetzen: "Man muss Projektcoaching als eine Unterstützung sehen, aufgrund der Wichtigkeit des Projektes und nicht aufgrund der Unfähigkeit des eigenen Projektleiters". Ob internes Projektcoaching von den Mitarbeitern akzeptiert wird, hängt für Paulus an den handelnden Personen, denn in der Beraterrolle muss man offen auf die

Leute zugehen. Kummer ist mit der Unterstützungsleistung des PMO's sehr zufrieden und berichtet auch von der positiven Einstellung anderer Kollegen zu Beratung und Support.

# 16. Unterschiede der Implementierung in einem öffentl. vs. privaten Unternehmen

Die Experten sind sich einig, dass die Unternehmensform für die Implementierung von Projektcoaching keine Rolle spielt. Ein Befragter sieht den Grund darin, dass die Unterschiede zwischen einem öffentl. und einem privaten Unternehmen immer geringer werden.

#### Themenblock 4:

Rahmenbedingungen für den laufenden Betrieb von internem Projektcoaching

#### 17. Sammlung der Anlässe für internes Projektcoaching

Für alle Befragten wird Projektcoaching am häufigsten in der **Projektbeauftragung** und im **Projektstart** in Anspruch genommen. "Wenn man ein Projekt startet, weiß man aufgrund der Neuartigkeit nie genau, wie gehe ich es jetzt an, wie dimensioniere ich das Projekt, was ist in scope, was ist out of scope, wie gestalte ich das Projektteam. Da ist die Nachfrage am intensivsten" berichtet Paulus. Schlögl wurde vom Coach in der Aufsetzung des Projektes, beim Verfassen der Ziele und in der Erstellung des Projekthandbuches unterstützt.

Im Rahmen des **Projektcontrollings** trifft man jedenfalls auf den internen Projektcoach, mit dem man die relevanten Informationen zur Befüllung der Quartalsberichte für die Geschäftsleitung durchgeht.

Als **allgemeines Thema** nennen zwei Befragte Schwierigkeiten im laufenden Projekt, die sich unerwartet auftun und eine Unterstützung erforderlich machen. Ein Coachee würde sich eine Unterstützung nicht nur in der Startphase, sondern über die ganze Projektlaufzeit hindurch erwarten. Seiner Meinung nach ist diese kontinuierliche Begleitung noch zu wenig im Unternehmen etabliert.

Um ein ungeeignetes Thema für den internen Projektcoach handelt es sich, wenn er dazu nicht die erforderliche fachliche Expertise aufweist. Des Weiteren kann es vorkommen, dass eine Unterstützungsanfrage aufgrund von Kapazitätsengpässen abgelehnt werden muss und der Auftrag einem externen Berater überlassen wird. Im Fall eines Konfliktes würde sich ein interner aber auch ein externer Projektcoach durch seine Einmischung unbeliebt machen und es wäre für ihn schwierig, eine Position zu beziehen, gibt ein befragter Coachee zu verstehen.

# 18. Unterschiede im laufenden Betrieb in einem öffentl. vs. privaten Unternehmen

Die Rahmenbedingungen unter denen Projektcoaching abläuft, werden in privaten Unternehmen anders sein, als in öffentl. Unternehmen. Darüber sollte ein Projektcoach Bescheid wissen, damit er den Coachee unterstützen kann, mit diesen Besonderheiten umzugehen. Alle Befragten nennen dazu unterschiedliche Beispiele aus der öffentlichen Verwaltung: mehr Formalismen und Regeln, Beschaffung nach dem Bundesvergabegesetz, einen Aufholbedarf bei Strukturen und Kostentransparenz (Mitarbeiterkosten werden als "eh-da"-Kosten nicht mitgeplant) und ein oft langwieriger Prozess der Entscheidungsfindung.

# 4.4 Zusammenfassung der Vorgespräche innerhalb der Fallstudien

Die mit den PMO-Leitern im BRZ und der Wien Energie durchgeführten Vorgespräche (siehe Anhang 3 Seite 148ff.) bilden folgende Unterschiede sowie Gemeinsamkeiten ab:

	Zusammenfassung der Daten aus den Vorgesprächen			
Kriterium	BRZ	Wien Energie		
Start von iPC im     Unternehmen	<ul><li>Vor 11 Jahren</li><li>Im Jahr 2005 angelaufen</li></ul>	<ul><li>Vor 4 Jahren</li><li>Im Jahr 2012 angelaufen</li></ul>		
Einschätzung der     Akzeptanz	Akzeptanz war von     Beginn an sehr hoch	<ul> <li>Akzeptanz ist jedenfalls gegeben</li> </ul>		
Aufsetzung der Implementierung	<ul> <li>iPC als Teil der Roadmap des PMO's (Linienauftrag)</li> <li>kein eigenes Projekt</li> </ul>	<ul> <li>iPC als Teil des Fahrplanes des PMO's (Aufgabe der Stabsstelle)</li> <li>kein eigenes Projekt</li> </ul>		
Bewertung der Kosten der Implementierung	Nicht erfolgt	Nicht erfolgt		
Stellenbeschreibung für internen Projektcoach	Nicht vorhanden	Nicht vorhanden		
Auswahl des internen     Projektcoaches	Mitarbeiter meldet sich aus Interesse und stellt seine Ressourcen für iPC zur Verfügung	Leiter und Mitarbeiterin des PMO's bieten Support und Beratung an als Leistung des PMO's		
7. Anzahl der internen Projektcoaches	<ul> <li>1 im PMO</li> <li>Mehrere aus der Linie (Angabe der konkreten Anzahl nicht möglich, da variierender Bedarf)</li> </ul>	• 2 im PMO		
Modell des internen     Projektcoaches	Interner Projektcoach mit Zusatzaufgaben	Interner Projektcoach mit Zusatzaufgaben		

	Zusammenfassung der Daten aus den Vorgesprächen			
Kriterium	BRZ	Wien Energie		
Anzahl der Projektleiter im Unternehmen	Ca. 120 Projektleiter	Ca. 120 Projektleiter		
10.Anzahl der iPC-Aufträge im Jahr 2015	<ul> <li>5 Auftrage an den internen Projektcoach im PMO im Einzel- bzw. Projektteamcoaching</li> </ul>	<ul> <li>10 Aufträge an das PMO in der Beratung und Support von Projektleitern</li> </ul>		
11.Regelung des Zugangs zum iPC	<ul> <li>Coachee meldet Bedarf an (in Abstimmung mit dem Vorgesetzten)</li> <li>Vorgesetzter schickt Coachee</li> </ul>	<ul> <li>Coachee meldet Bedarf direkt dem PMO</li> <li>Coachee meldet Bedarf seinem Linienvorgesetz- ten, der im PMO anfragt</li> </ul>		
12.Inhalte im iPC werden bestimmt vom	<ul><li>Coachee od.</li><li>Vorgesetzten</li></ul>	Coachee		
13.Weitergabe von Inhalten des iPC	In Rücksprache mit dem Coachee	Nicht vorgesehen		
14.Projektcoaching-Prozess	Nicht vorhanden	Nicht vorhanden		
15.Interne Verrechnung	Gegenbuchungen zwi- schen den Abteilungen	Nicht vorhanden		
16.Erfolgsmessung erfolgt durch Erfolgsbeurteilung erfolgt durch	<ul> <li>Nicht protokollierte Nachbetrachtung</li> <li>Coachee und tlw. auchder Führungskraft</li> </ul>	Feedbackabfrage     Coachee		
17.Zusammenarbeit interner u. externer Projektcoach	Aus Kostengründen derzeit nicht vorgesehen	Wenn ext. Projektcoach erstmalig tätig wird		

Tabelle 10: Daten aus den Vorgesprächen BRZ und Wien Energie

Quelle: Eigene Darstellung

Beide Unternehmen weisen eine große Erfahrung im internen Projektcoaching auf, wobei im BRZ die Einführung bereits 11 Jahre zurückliegt. Die wohl größten Unterschiede liegen darin, dass die Coachingleistung im BRZ nicht nur aus dem PMO erbracht wird, sondern auch aus den Linien, der Zugang ein formalerer ist und der Coachee von der Führungskraft geschickt werden kann, während in der Wien Energie der Zugang auf einer informellen Ebene abläuft und das Coaching ausschließlich auf Wunsch des Coachees stattfindet.

# 4.5 Zusammenfassung der Experteninterviews

Die folgende Gegenüberstellung greift die Themenblöcke und Kategorien aus dem Interviewleitfadens mit den Experten auf und streicht die Unterschiede sowie Gemeinsamkeiten bei den Antworten der befragten Gruppen hervor:

	Zusammenfassung der Experteninterviews				
Kriterium	Externe Projektcoaches (4 N)	BRZ (3 N)	Wien Energie (3 N)		
1. Definitionen PC	<ul> <li>Projektbegleitung (Berger)</li> <li>Unterstützung des Klienten in der Nutzung eigener Ressourcen (Majer)</li> <li>Generelle Unterstützung im Projekt zum Kompetenzaufbau (Schaden)</li> <li>Coaching von Projektmanagern oder Projektteams und Consulting von Projekten und Programmen (Stummer)</li> </ul>	<ul> <li>Projektcoaching-Palette siehe Seite 79 (Schiessler)</li> <li>Beratungssitzung, in der informell über das Projekt gesprochen wird (Siegl)</li> <li>Starthilfe, um schneller in die Gänge zu kommen (Arnold)</li> </ul>	<ul> <li>Beratung und Support siehe Seite 90 (Paulus)</li> <li>Leistung des PMO's, welches auf Anfrage unterstützt (Schlögl; Kummer)</li> <li>"Hilfestellung, wenn man wo nicht weiter weiß" (Schlögl)</li> </ul>		
2. Formen im PC	<ul> <li>Einzelcoaching (häufigste Form)</li> <li>Teamcoaching</li> <li>Coaching/Consulting von Projekten und Programmen</li> <li>Gruppencoaching</li> </ul>	<ul> <li>Einzelcoaching</li> <li>Projektteamcoaching</li> <li>Projektgruppencoaching (wird derzeit nicht gelebt)</li> </ul>	<ul> <li>Einzelcoaching</li> <li>Projektteamcoaching</li> <li>Projektgruppencoaching (neu hinzugekommen)</li> </ul>		
3. Zielgruppen im PC	<ul> <li>Projektauftraggeber (4 n)</li> <li>Projektleiter (4 n) <ul> <li>häufigste Zielgruppe (4 n)</li> </ul> </li> <li>Projektteam (3 n)</li> <li>Kernteammitglied</li> <li>Alle Personen der Projektorg. <ul> <li>(ev. sogar Stakeholder,</li> <li>Subteammitglieder und Projektmitarbeiter)</li> <li>Projekt</li> </ul> </li> </ul>	<ul> <li>Projektauftraggeber (2 n)</li> <li>Projektleiter (3 n)</li> <li>= häufigste Zielgruppe (3 n)</li> <li>Programmleiter</li> <li>Projektteams (2 n)</li> <li>Programmteams</li> <li>Teamleiter</li> <li>Servicemanager</li> </ul>	<ul> <li>Projektauftraggeber (2 n)</li> <li>Projektleiter (2 n)</li> <li>= häufigste Zielgruppe (2 n)</li> <li>Projektteams (2 n)</li> <li>Projektkoordinatoren</li> <li>Mitarbeiter mit geringer PM-Erfahrung</li> <li>Alle Mitarbeiter (im Fall der allgemeinen Beratung und Support)</li> </ul>		

	Zusammenfassung der Experteninterviews		
Kriterium	Externe Projektcoaches (4 N)	BRZ (3 N)	Wien Energie (3 N)
4. Nutzen von PC für Coachee	Der Nutzen von Projektcoaching für den Coachee wird sehr individuell wahrgenommen (siehe Seite 67).	<ul> <li>Starthilfe (3 n)</li> <li>Erhält Sparringpartner</li> <li>Coach räumt Coachee Steine aus dem Weg</li> </ul>	<ul> <li>Lernt und entwickelt sich weiter (3 n)</li> <li>Wird entlastet (3 n)</li> <li>Kann sich in vertraulichem Klima öffnen und Probleme ansprechen</li> </ul>
5. Nutzen von PC für Unternehmen	Der Nutzen von Projektcoaching für das Unternehmen wird sehr individuell wahrgenommen (siehe Seite 68).	<ul> <li>Qualitätsverbesserung des PM- Prozesses</li> <li>Geringere Reibungsverluste und Aufwände</li> </ul>	<ul> <li>In der Förderung einer ziel- und ergebnisorientierten Projektabwicklung</li> </ul>
6. Grundvoraussetzungen für PC	<ul> <li>Freiwilligkeit (2 n)</li> <li>Vertrauen (2 n)</li> <li>Ausreichend vorhandene Zeit</li> <li>Bereitschaft des Coachees</li> <li>Weisungsfreiheit des Coaches</li> <li>Neutrale Position</li> </ul>	<ul> <li>Gute Basis auf der Beziehungsebene (3 n)</li> <li>Vertrauen (3 n)</li> <li>Freiwilligkeit</li> <li>Beiderseitige Bereitschaft</li> <li>Distanz</li> </ul>	<ul> <li>Bereitschaft des Coachees (2 n)</li> <li>Distanz, neutrale Position (2 n)</li> <li>Positive Besetzung</li> <li>Vertrauen</li> <li>Grundsympathie</li> <li>Ausreichend vorhandene Zeit</li> </ul>
7. Vorteile eines externen Projektcoaches	<ul> <li>Distanz zum Projekt und der Organisation (4 n)</li> <li>Sehr breites Wissen (4 n)</li> <li>Erfahrungen aus unterschiedli- chen Organisationen und Branchen (4 n)</li> <li>Zeitlich befristete Zusammen- arbeit (3 n)</li> <li>Unvoreingenommene Außen- sicht</li> <li>Mehr Aufmerksamkeit</li> <li>Höhere Bereitschaft der Mitarb.</li> </ul>	<ul> <li>Neutrale Perspektive von außen (3 n)</li> <li>Kann Problemfeld aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten und schneller analysieren</li> <li>Verfügt über Branchen- und Konkurrenzerfahrungen</li> <li>Verfolgt die vereinbarten Ziele verlässlich</li> <li>Coachee hat ev. mehr Vertrauen</li> </ul>	<ul> <li>Hohe Projektmanagement- und Fachexpertise (3 n)</li> <li>Kennt andere Unternehmen und Branchen</li> <li>Größere Auswahlmöglichkeit</li> <li>Coachee könnte ev. schneller Vertrauen aufbauen</li> <li>Wertfreie Sicht auf Dinge</li> <li>Innovative Wege möglich</li> <li>Höhere Gewichtung im Haus</li> <li>Termintreue seitens des Coaches</li> </ul>

	Zus	sammenfassung der Experteninter	views
Kriterium	Externe Projektcoaches (4 N)	BRZ (3 N)	Wien Energie (3 N)
	<ul><li>Beauftragung nach Bedarf</li><li>Bezahlung nach Aufwand</li></ul>		Mehr Eigeninitiative seitens des Coachees
8. Nachteile eines externen Projektcoaches	<ul> <li>Weiß nicht über die Interna des Unternehmens Bescheid (4 n)</li> <li>Geringere Anschlussfähigkeit</li> <li>Kostenaufwand</li> </ul>	<ul> <li>Weiß nicht über die Interna des Unternehmens Bescheid (3 n)</li> <li>Kostenaufwand (2 n)</li> <li>Nicht direkt verfügbar (2 n)</li> <li>Geringere Anschlussfähigkeit</li> <li>Prüfung auf Kompatibilität zwischen Coach und Coachee kommt zu kurz</li> </ul>	<ul> <li>Kostenaufwand (2 n)</li> <li>Inanspruchnahme bedarf einer gesonderten Anforderung</li> <li>Nicht direkt verfügbar</li> <li>Schwierigerer Beziehungsaufbau</li> <li>Ev. Arbeit mit Standardpapieren</li> <li>Coach hat eingeschränkten Zugriff auf interne Daten, IT- Hürden</li> </ul>
9. Vorteile eines internen Projektcoaches	<ul> <li>Kennt das Unternehmen sehr genau (4 n)</li> <li>Ist schnell anschlussfähig</li> <li>Kann auf Hopplas hinweisen</li> <li>Höhere Verfügbarkeit</li> <li>Keine externen Kosten</li> </ul>	<ul> <li>Kennt das Unternehmen sehr genau (3 n)</li> <li>Direkt verfügbar (2 n)</li> <li>Weist hohe Bereitschaft zum Coaching auf</li> </ul>	<ul> <li>Keine externen Kosten (3 n)</li> <li>Einfacher Zugriff (3 n)</li> <li>Kennt das Unternehmen sehr genau (2 n)</li> <li>Kann Situation rasch einschätzen</li> <li>Offenere Gesprächsbasis</li> </ul>
10. Nachteile eines internen Projektcoaches	<ul> <li>Bedenken in Richtung Vertrauen und Glaubwürdigkeit seitens des Coachees (3 n)</li> <li>Kann Vorerfahrungen im Unternehmen nicht gänzlich ausblenden</li> <li>Entwicklung innovativer Lösungen schwer möglich</li> <li>Schwierigkeit bei Rollenkonflikten</li> </ul>	<ul> <li>Bedenken in Richtung Vertrauen seitens des Coachees (2 n)</li> <li>Kann nicht unbelastet in das Coaching gehen (2 n)</li> <li>Weist blinde Flecken auf</li> <li>Kann Probleme nur schwer aus verschiedenen Standpunkten aus betrachten</li> </ul>	<ul> <li>Ev. niedrigere Bereitschaft zur Offenheit (2 n)</li> <li>Betriebsblindheit (2 n)</li> <li>Fehlende Distanz</li> <li>Eingefahrene Wege können schwer aufgebrochen werden</li> <li>Geringe Auswahlmöglichkeit</li> <li>Begrenzte Ressourcen des internen Projektcoaches</li> </ul>

	Zus	sammenfassung der Experteninter	views
Kriterium	Externe Projektcoaches (4 N)	BRZ (3 N)	Wien Energie (3 N)
	<ul> <li>Erhält weniger Beachtung</li> <li>Ist in die Folgekommunikation voll inkludiert</li> <li>Begrenzte Ressourcen</li> </ul>	<ul> <li>Schwierigkeit bei Rollen- konflikten (Coach ist zugleich Führungskraft des Coachees)</li> <li>Niedrigere Priorisierung der Ziele seitens des Coaches</li> </ul>	
11. Beweggründe für die Implementierung von iPC	<ul> <li>Unternehmen sind von positiver Wirkung überzeugt</li> <li>Benötigen begleitende und stabilisierende Maßnahmen zur Einführung von Projektmanage- ment</li> <li>Wollen Projektmanager unter- stützen</li> <li>Schaffung eines Deckmantels</li> </ul>	<ul> <li>BRZ erkennt Coaching als sinnvolle Maßnahme zur Unterstützung, Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter (3 n)</li> <li>Möchte damit einen Beitrag zur Reduktion von Konflikten und Projektdiskontinuitäten setzen</li> <li>Positionierung als projektorientiertes Unternehmen</li> </ul>	<ul> <li>Interesse des Unternehmens, in die PM-Kompetenzen seiner Mitarbeiter zu investieren</li> <li>Selbstverständnis der Mitglieder des PMO's aus ihrer PM-Exper- tise heraus zu unterstützen</li> </ul>
12. Ansiedelung der Stelle des internen Projekt- coaches	<ul> <li>PMO (4 n)</li> <li>Ist kein PMO vorhanden:</li> <li>HR-Abteilung (2 n)</li> <li>Virtuelle Gruppe</li> </ul>	<ul><li>PMO (3 n)</li><li>Ev. Linie (2 n)</li></ul>	• PMO (3 n)
13. iPC als Haupt- oder Zusatzaufgabe	Zusatzaufgabe (4 n)     Vorteil: behält Bodenhaftung     Nachteil: Ressourcenfrage	<ul> <li>Zusatzaufgabe (2 n)         Vorteil: Praxisbezug wahren         Nachteil: geringere Verfüg-barkeit     </li> <li>Hauptaufgabe (1 n)         Vorteil: bessere Verfügbarkeit     </li> </ul>	<ul> <li>Zusatzaufgabe (2 n)         Vorteil: bleibt auf dem Laufenden</li></ul>
14. Anforderungen an den internen Projektcoach	<ul> <li>PM-Kompetenz (4 n)</li> <li>Coachingkompetenz (4 n)</li> <li>Soziale Kompetenz (4 n)</li> </ul>	<ul><li>PM-Kompetenz (3 n)</li><li>Langjährige Erfahrung (3 n)</li></ul>	<ul><li>PM-Kompetenz (3 n)</li><li>Langjährige Erfahrung (3 n)</li></ul>

	Zusammenfassung der Experteninterviews		
Kriterium	Externe Projektcoaches (4 N)	BRZ (3 N)	Wien Energie (3 N)
		Coaching- bzw. Berater- Ausbildung sinnvoll aber nicht verpflichtend (2 n)	<ul> <li>Coaching-Ausbildung vorteilhaft, aber nicht verpflichtend (2 n)</li> <li>Empathie</li> </ul>
15. Akzeptanzfördernde Maßnahmen bei der Implementierung von iPC	Drei Experten empfehlen bei der Implementierung von inter- nem Projektcoaching eine ähnliche Vorgehensweise, die in der Arbeit kurz vorgestellt wird (siehe S. 73)	Internes Projektcoaching wurde im BRZ mehrfach mit verschiedenen Aktionen in die Organisation hineingetragen	Als akzeptanzfördernde Maß- nahme wurde das Angebot von Beratung und Support vielfältig publiziert und kann im Intranet jederzeit nachgelesen werden
16. Untersch. d. Imp. in öffentl. vs. priv. Unternehmen	Keine wesentlichen Unter- schiede (4 n)	Keine wesentlichen Unter- schiede (3 n)	Keine wesentlichen Unterschiede (3 n)
17. Sammlung der Anlässe für iPC	<ul> <li>Ideal ist es, wenn der Projekt- coach bereits bei der Projekt- beauftragung vor dem Start hinzugezogen wird (3 n)</li> <li>Mögliche Anlässe sind in jedem Prozess im Projektmanagement zu finden</li> </ul>	<ul> <li>Unterstützung beim Projekt- setup in der Projektbeauftra- gung</li> <li>Schwierige Projektsituationen</li> <li>Gezielte Aus- und Weiterbildung</li> </ul>	<ul> <li>Am häufigsten in der Projektbeauftragung und im Projektstart</li> <li>Ein Coachee würde sich eine Unterstützung darüber hinaus während der ganzen Projektlaufzeit erwarten, was derzeit noch zu wenig etabliert sei</li> </ul>
18. Unterschiede im laufenden Betrieb in einem öffentlichen vs. privaten Unternehmen	<ul> <li>Keine wesentlichen Unterschiede (3 n)</li> <li>Geringe Unterschiede, wenn das PMO dem obersten Management zugeordnet ist</li> </ul>	<ul> <li>Keine wesentlichen Unterschiede (2 n)</li> <li>Spezifika im öffentlichen Sektor, über die der Coach Bescheid wissen muss, damit er im Coaching darauf eingehen kann</li> </ul>	Unterschiede werden in den Besonderheiten von öffentlichen Unternehmen erkannt, worüber der Projektcoach Bescheid wissen sollte (3 n)

**Tabelle 11: Zusammenfassung der Experteninterviews** Quelle: Eigene Darstellung

## 4.6 Diskussion der Ergebnisse der Experteninterviews

Aus der oben angeführten Gegenüberstellung der Interviewdaten der drei befragten Zielgruppen sind folgende **Unterschiede** besonders hervorzuheben:

- Ein Befragter der Gruppe externe Projektcoaches legt Wert darauf, den Begriff Projektcoaching nicht zu verwenden, sondern greift auf Coaching einer Person bzw. Consulting
  von Projekten und Programmen als Organisation zurück. Auch in der Wien Energie wird
  Projektcoaching unter einer anderen Bezeichnung, nämlich als Beratung und Support
  angeboten.
- Die Frage nach den Beweggründen für die Implementierung wird grundsätzlich positiv beantwortet. Ein Befragter weist auf die Einführung als Deckmantel hin, wenn das Unternehmen nur formal eine unterstützende Stelle schafft.
- Während die externen Projektcoaches die Coachingkompetenz als Anforderung an den Coach betonen, wird diese in den beiden Fallunternehmen zwar als vorteilhaft erkannt, aber nicht als verpflichtend angesehen.
- Im laufenden Betrieb von internem Projektcoaching stellen die Hälfte der Experten keine wesentlichen Unterschiede in einem öffentlichen Betrieb gegenüber einem privaten Unternehmen fest. Die andere Hälfte zeigt einige Besonderheiten im öffentlichen Sektor auf, über die der Coach Bescheid wissen muss, damit er im Coaching darauf eingehen kann.

Unter den vielen **Gemeinsamkeiten** wird im Folgenden nur mehr kurz auf die wohl wesentlichsten hingewiesen:

- Für alle Befragten zählt der Projektleiter zur häufigsten Zielgruppe bei der Form Einzelcoaching.
- Die Grundvoraussetzungen decken sich größtenteils, wobei es vor allem auf Vertrauen,
   Freiwilligkeit und die Bereitschaft zum Coaching sowie auf eine gute Basis auf der Beziehungsebene ankommt.
- Der externe Projektcoach weist ein sehr breites Wissen sowie viele Erfahrungen auf und verfügt als Außenstehender über eine vorteilhafte Distanz zum Projekt und der Organisation. Dafür weiß er nicht über die Interna des Unternehmens Bescheid und verursacht externe Kosten.
- Der interne Projektcoach kennt das Unternehmen sehr genau, ist direkt verfügbar und schnell anschlussfähig. Allerdings geht er nicht unbelastet in das Coaching und der

Coachee könnte Bedenken in Bezug auf Vertrauen haben und sich infolge weniger öffnen.

- Alle Experten würden die Stelle des internen Projektcoaches in einem PMO ansiedeln, wobei die Mehrheit Coaching als Zusatzaufgabe als vorteilhafter betrachtet.
- Wird der Projektcoach bereits bei der Projektbeauftragung hinzugezogen, wird das von den externen Coaches als Idealfall genannt. Innerhalb der beiden Fallstudien wurde die Projektbeauftragung als häufigster Anlass bestätigt.
- Bei der Implementierung von internem Projektcoaching erkennt keiner der Experten einen wesentlichen Unterschied, ob diese in einem öffentlichen Betrieb oder in einem privaten Unternehmen erfolgt.

Mit der Diskussion der Ergebnisse der Experteninterviews gilt der empirische Teil dieser Arbeit als abgeschlossen. Im nächsten Kapitel Conclusio und Ausblick werden in einem weiteren Schritt die Daten der Empirie dem Stand der Literatur gegenübergestellt.

# 5 Conclusio und Ausblick

Das Schlusskapitel greift die empirischen Ergebnisse auf und vergleicht diese mit den Erkenntnissen aus dem Literaturteil. Danach kommt es zur Beantwortung der Unterfragen sowie der Forschungsfrage, welche die idealen Rahmenbedingungen von internem Projektcoaching in übersichtlicher Form darstellt. Als zusätzliches Plus erhält der Leser Empfehlungen, ob internes Projektcoaching in einem Unternehmen implementiert werden soll bzw. in welchen Fällen ein externer Projektcoach einem Internen vorzuziehen ist. Des Weiteren wird das eigene Vorgehen bei der Erstellung der Master Thesis einer kritischen Reflexion unterzogen. Der abschließende Ausblick zeigt ergänzenden Forschungsbedarf zum Thema internes Projektcoaching auf und lässt die Arbeit ausklingen.

# 5.1 Diskussion der empirischen Ergebnisse mit dem Stand der Literatur

Hier wird besonderes Augenmerk darauf gelegt, inwiefern sich die Ergebnisse aus dem Theorie- und Empirieteil decken oder widersprechen. Aus der Vielzahl der erkannten Unterschiede und Gemeinsamkeiten wird eine Auswahl der relevantesten zehn dargestellt.

#### **TOP 10 Unterschiede:**

- 1. Hiller et al. (2007, S. 199) empfehlen, ein Projekt für die Implementierung von internem Projektcoaching aufzusetzen. In der Praxis aber betrachteten die beiden Fallunternehmen die Einführung als eine Aufgabe des PMO's und riefen dafür kein eigenes Projekt ins Leben. Handelt es sich It. Schaden um vorerst einen internen Projektcoach in der Organisation, wäre die Implementierung als eigenes Projekt etwas überdimensioniert.
- Stenzel (2010, S. 156) und Hiller et al. (2007, S. 208) erkennen die Erfordernis einer Stellenbeschreibung für den internen Projektcoach, welche in den Fallunternehmen jedoch nicht vorliegt. Hier erachten beide PMO-Leiter eine genaue Beschreibung der Aufgaben des PMO's als ausreichend.
- 3. Wie aus einer Umfrage von Becker und Witt-Bartsch (2010, S. 223) hervorgeht, wird von einem internen Coach eine abgeschlossene Coachingausbildung weniger erwartet, was die Befragten innerhalb der beiden Fallstudien bestätigen. Die befragten Experten für externes Projektcoaching erkennen im Gegensatz dazu Coachingkompetenz als wichtige Anforderung, was sich mit der Meinung zahlreicher Autoren (Wastian et al., 2012, S. 108; Hiller et al., 2007, S. 210ff.; Feldman, & Lankau, 2005, S. 832) deckt.

- 4. Während für Rabl (2013, S. 376) und Hiller et al. (2007, S. 208) der interne Projekt-coach jedenfalls außerhalb der Projektorganisation stehen muss, hat der interne Projektcoach aus der Linie im BRZ teilw. die Rolle des Projektauftraggebers inne. Dem steht Vogelauer (2013, S. 21) kritisch gegenüber und betont, dass Führungskräfte ihre eigenen Mitarbeiter aus hierarchischen, strukturellen und ethischen Gründen nicht coachen sollten. Der interne Projektcoach im BRZ erkennt zwar den Konflikt im Rollenhandeln, ist aber der Auffassung, dass ein Projektauftraggeber seinen eigenen Projektmanager coachen kann, was er in seiner Praxis gut umsetzt.
- 5. Aus dem Vorgespräch im BRZ geht hervor, dass Mitarbeiter von ihrer Führungskraft zum Projektcoaching geschickt werden können, wobei die Führungskraft ggf. Einfluss auf die Inhalte im Coaching nimmt. Rauen (2014, S. 32) zufolge darf Coaching keinesfalls von der Führungskraft zur Erreichung bestimmter Ergebnisse "verordnet" werden. Sowohl Theorie (Rauen, 2014, S. 53) als auch Empirie betonen die Freiwilligkeit und die Bereitschaft des Coachees als wesentliche Grundvoraussetzungen zum Coaching.
- Schüler (2015, S. 162f.), Rauen (2014, S. 63f.), Wastian et al. (2012, S. 108) und Hiller et al. (2007, S. 99ff.) verweisen auf die Modellierung eines Projektcoaching-Prozesses. Die PMO-Leiter der Fallunternehmen sehen das konträr dazu als nicht erforderlich an.
- 7. Bollhöfer (2011, S. 105) führt verschiedene Möglichkeiten zur Verrechnung von internem Coaching an. Im BRZ kommt eine davon zur Anwendung, die Wien Energie hingegen sieht von einer internen Verrechnung ab.
- 8. Schüler (2015, S. 161) sowie Wastian und Kronenberg (2015, S. 340) raten Projekt-coaching während der gesamten Projektlaufzeit an. Den befragten Experten nach sind die häufigsten Anlässe in der Projektbeauftragung, im Projektstart aber auch in schwierigen Projektsituationen zu finden. Ein interviewter Coachee spricht offen an, dass er sich über die ganze Projektdauer eine Unterstützung erwarten würde, was derzeit in seinem Unternehmen zu wenig etabliert sei.
- 9. Das Zusammenspiel von externem und internem Projektcoaching wird von Rauen (2014, S. 50), Schreyögg (2012, S. 220) und Pannicke (2008, S. 52) als besonders vorteilhaft angeführt. Dazu kommt es beispielsweise in der Wien Energie, wenn ein externer Projektcoach erstmalig im Unternehmen tätig wird. Im BRZ ist dies im Gegensatz dazu aus Kostengründen derzeit nicht vorgesehen.
- 10. Die Fragen nach den Unterschieden bei der Implementierung und dem laufenden Betrieb von internem Projektcoaching in öffentlichen Betrieben gegenüber privaten Unternehmen konnte aus der Literatur nicht beantwortet werden. Hier sind die Aussagen der befragten Experten zur Beantwortung der Forschungsfragen besonders relevant.

#### **TOP 10 Gemeinsamkeiten:**

- Es gibt keine einheitliche Definition für Projektcoaching, denn sowohl die Autoren (z. B. Lippmann R., 2013, S. 169; Wastian et al., 2012, S. 101f.; pma - Projekt Management Austria, 2008, S. 11; Gareis, 2006, S. 225, etc.) als auch die befragten Experten verwenden ihre persönliche Erklärung für den Begriff.
- 2. Während Rauen (2014, S. 8ff.) das allgemeine Coaching sehr genau von anderen Disziplinen abgegrenzt, weist er im Spezialfall von Projektcoaching darauf hin, dass Beratung und Training Bestandteile des Coachings sein können. Das deckt sich auch mit den Antworten einiger Experten im empirischen Teil und wird von einem Befragten noch um Mentoring ergänzt.
- 3. Obwohl die Formen im Projektcoaching in der Literatur (z. B. Rauen, 2014, S. 36ff.; Wastian et al., 2012, S. 100f.; Hiller et al. 2007, S. 110ff. etc.) und Empirie unterschiedlich bezeichnet werden, sind folgende vier wiederkehrende Grundformen abzuleiten: Einzelcoaching, Projektteamcoaching, Coaching bzw. Consulting von Projekten und Programmen als Organisation und Gruppencoaching.
- 4. Wie Tag (2000, S. 38) in seiner Studie (siehe Seite 20) belegt, dass Führungskräfte in höheren Positionen internes Coaching wenig in Anspruch nehmen, bestätigen die Befragten dies im Fall des Projektauftraggebers und erkennen hier einen Aufholbedarf.
- Die Vor- und Nachteile eines externen/internen Projektcoaches sind in der Literatur (Rauen, 2014, S. 29ff.; Schreyögg, 2012, S 230f.; Esse, 2011, S. 175; Stenzel, 2010, S. 157) umfassend beschrieben und decken sich mit der Sicht der befragten Experten.
- 6. Als Beweggrund für die Implementierung von internem Projektcoaching wird von Hiller et al. (2007, S. 194) sowie den Interviewpartnern beispielsweise erkannt, dass das Unternehmen von der positiven Wirkung dieser Unterstützungsleistung überzeugt ist.
- 7. Für Wastian et al. (2012, S. 107) und Hiller et al. (2007, S. 204) stellt das klare Commitment des Managements zum Projektcoaching den zentralen Erfolgsfaktor bei der Implementierung dar. Die Unterstützung von der Geschäftsführung und vom Vorstand betrachten ebenso einige Experten als zwingend erforderlich.
- 8. Ortner und Stur (2015, S. 73), Hiller et al. (2007, S. 198) sowie allen Experten zufolge sollte die Stelle des internen Projektcoaches möglichst im PMO angesiedelt sein.
- 9. Für Bollhöfer (2011, S. 100ff.) sprechen die Vorteile des Modelles des internen Projektcoaches mit Zusatzaufgaben für sich, was die empirisch erhobenen Daten bestätigen.
- 10. Laut Esse (2011, S. 178) hat ein Unternehmen ein Anrecht auf die Kontrolle der Wirksamkeit von internem Projektcoaching. Auch die befragten PMO-Leiter der Fallunternehmen führen eine Evaluierung durch.

Wie sich diese Unterschiede und Gemeinsamkeiten auf die Beantwortung der Forschungsfrage sowie der Unterfragen auswirken, behandelt folgendes Kapitel.

# 5.2 Beantwortung der Forschungsfrage und der Unterfragen

Bei der Beantwortung der Forschungsfragen wird zunächst auf die drei Unterfragen eingegangen und abschließend die Hauptfrage behandelt.

# 1. Welche Vorteile sprechen für die Beauftragung eines externen/internen Projektcoaches und welche Nachteile sprechen dagegen?

Die Vor- und Nachteile eines externen Projektcoaches (siehe Seite 29) und eines internen Projektcoaches (siehe Seite 31) im Theorieteil bzw. eines externen Projektcoaches (siehe Seite 102) und eines internen Projektcoaches (siehe Seite 103) im Empirieteil wurden bereits sehr ausführlich thematisiert. Deshalb stellt die unten angeführte Tabelle eine Zusammenfassung der relevantesten Inhalte kurz dar.

Art des Projekt- coaches	Externer Projektcoach	Interner Projektcoach
Vorteile	<ul> <li>+ Größere Auswahlmöglichkeit</li> <li>+ Hohe PM-Expertise</li> <li>+ Umfassendes Know-how aus anderen Organisationen</li> <li>+ Distanz zum Projekt und der Organisation</li> <li>+ Gilt als "kulturneutral"</li> <li>+ Keine Rollenvorbelastung</li> <li>+ Unvoreingenommene Sichtweise</li> <li>+ Auch neue Ergebnisse möglich</li> <li>+ Mehr Aufmerksamkeit im Projekt</li> <li>+ Höhere Gewichtung im Haus</li> <li>+ Vertrauensbonus bzgl. Diskretion</li> <li>+ Auch für PAG geeignet</li> <li>+ Zeitl. befristete Zusammenarbeit</li> <li>+ Beauftragung nach Bedarf</li> <li>+ Bezahlung nach Aufwand</li> </ul>	<ul> <li>+ Ausbildungsweg ist überprüfbar</li> <li>+ Für eine hohe Anzahl an Interessenten anbietbar</li> <li>+ Vertraut mit der Struktur und der Kultur im Unternehmen</li> <li>+ Auf die PM-Anliegen der Coachees spezialisiert</li> <li>+ Schnell anschlussfähig</li> <li>+ Direkt verfügbar</li> <li>+ Genießt tlw. Vertrauensvorschuss als Mitglied der Organisation</li> <li>+ Nicht nur von den Sichtweisen des Coachees abhängig</li> <li>+ Kann auf Hoppalas hinweisen</li> <li>+ Offene Gesprächsbasis</li> <li>+ Verzicht auf unnötige "Bürokratie"</li> <li>+ Genau berechenbare Kosten</li> </ul>

Art des Projekt- coaches	Externer Projektcoach	Interner Projektcoach
Nachteile	<ul> <li>Intransparenz des Marktes</li> <li>Qualifikation bleibt ev. unklar</li> <li>Inanspruchnahme bedarf einer gesonderten Anforderung</li> <li>Kenntnisse über Unternehmen müssen erst gewonnen werden</li> <li>Geringere Anschlussfähigkeit</li> <li>Bleibt von den Sichtweisen des Coachees abhängig</li> <li>Komplizierte Terminabsprachen</li> <li>Nicht direkt verfügbar</li> <li>Schwierigerer Beziehungsaufbau</li> <li>Externer Kostenaufwand</li> <li>Ev. eingeschränkter Zugriff auf interne Daten</li> <li>IT-Hürden</li> </ul>	<ul> <li>Geringe Auswahlmöglichkeit</li> <li>Umfassendes Know-how aus anderen Organisationen fehlt meist</li> <li>Gefahr der Betriebsblindheit</li> <li>Veränderungsimpulse durch neue Interventionen schwer möglich</li> <li>Loyalität gegenüber Unternehmen</li> <li>Stark vom Unternehmen abhängig</li> <li>Für PAG nicht geeignet</li> <li>Rollenvorbelastung ukonflikte</li> <li>Fehlende Arbeitsdistanz</li> <li>Zweifel an Diskretion</li> <li>Weniger Offenheit und Vertrauen</li> <li>Neutralität wird nicht zuerkannt</li> <li>Erhält weniger Beachtung</li> </ul>
		- Nur rentabel bei hoher Auslastung

Tabelle 12: Vor- und Nachteile eines externen/internen Projektcoaches

Quelle: In Anlehnung an Rauen, 2014, S. 29ff.; Schreyögg, 2012, S 230f.; Wastian et al., 2012, S. 108; Zaggl, 2012, S. 284; Esse, 2011, S. 175; Trzaska, 2011, S. 136; Stenzel, 2010, S. 155ff. sowie der 10 befragten Interviewpartner (siehe Anhang 2 Seite 143ff.)

In welchen Situationen eher ein externer oder ein interner Projektcoach zu bevorzugen ist, wird in den Empfehlungen zur Implementierung (siehe Seite 120) aufgegriffen.

# 2. Welche Rahmenbedingungen sind bei der Implementierung und dem laufenden Betrieb von internem Projektcoaching zu beachten?

Möchte ein Unternehmen internes Projektcoaching einführen, muss es eine Vielzahl an Überlegungen anstellen. Diese lassen sich untergliedern in Fragestellungen zu allgemeinen Rahmenbedingungen, zu Rahmenbedingungen bei der Implementierung sowie zum laufenden Betrieb von internem Projektcoaching. Die neben jeder Frage angeführte Seitenanzahl verweist auf die Behandlung des Themas in der vorliegenden Arbeit.

#### Allgemeine Rahmenbedingungen

• Wie definieren wir Projektcoaching in unserer Organisation? (siehe S. 6ff., S. 101ff.)

- Wie grenzen wir Projektcoaching zum bestehend Angebot der Personalentwicklung ab? (siehe S. 13ff.)
- Welche Formen im Projektcoaching k\u00f6nnen wir f\u00fcr welche Zielgruppen anbieten? (siehe S. 20ff., S. 101ff.)
- Welcher Nutzen von Projektcoaching kann für den Coachee sowie für das Unternehmen abgeleitet werden und soll infolge zur Akzeptanzförderung beitragen? (siehe S. 24ff., S. 101ff.)
- Welche Grundvoraussetzungen für Projektcoaching müssen im Unternehmen gegeben sein, damit das Angebot gelingen kann? (siehe S. 25ff., S. 101ff.)
- Sind wir uns über die Vor- und Nachteile eines internen Projektcoaches gegenüber eines externen Projektcoaches bewusst? (siehe S. 27ff., S. 101ff.)
- Können wir uns ein Zusammenspiel zwischen internem und externem Projektcoach vorstellen? (siehe S. 33f.)

#### Rahmenbedingungen bei der Implementierung

- Warum möchten wir in unserem Unternehmen internes Projektcoaching einführen und welche Zielsetzung verbinden wir damit? (siehe S. 35f., S. 101ff.)
- Wo soll die Stelle des internen Projektcoaches im Organigramm des Unternehmens angesiedelt sein? (siehe S. 36f., S. 101ff.)
- Soll der interne Projektcoach die Beratungsleistung als Haupt- oder Zusatzaufgabe anbieten? (siehe S. 38, S. 101ff.)
- Welche Anforderungen stellen wir an den internen Projektcoach und welche Mitarbeiter eignen sich infolge für diese Rolle? (siehe S. 39ff., S. 101ff.)
- Welche akzeptanzfördernden Maßnahmen werden wir begleitend zur Implementierung setzen? (siehe S. 41ff., S. 101ff.)

## Rahmenbedingungen im laufenden Betrieb

- Welche projektbezogenen Anlässe können einen Bedarf an internem Projektcoaching auslösen? (siehe S. 44ff., S. 101ff.)
- In welchen Teilprozessen des Projektmanagements soll der interne Projektcoach vorwiegend unterstützen? (siehe S. 44ff., S. 101ff.)
- Gibt es auch Themen, für die uns der interne Projektcoach als ungeeignet erscheint? (siehe S. 76, S. 87, S. 98)
- Wie könnte der interne Projektcoaching-Prozess ablaufen? (siehe S. 47ff.)
- Welche Kommunikationsstrukturen und Berichtswege sind zu beachten? (siehe S. 49)

- In welcher Höhe werden die Durchlaufzeiten veranschlagt? (siehe S. 49)
- Wie werden wir ggf. die Leistung intern verrechnen? (siehe S. 50f.)
- Welche Ansätze zur Evaluierung von Projektcoaching sind für unser Unternehmen passend? (siehe S. 50ff., S. 101ff.)

Auf all diese Fragen findet der Leser mögliche Antworten in der vorliegenden Master Thesis. In diesem Zusammenhang muss darauf hingewiesen werden, dass sich die Beantwortung in jedem Unternehmen unterschiedlich gestalten kann, darf und soll. Das macht durchaus Sinn, denn nur unter Berücksichtigung der spezifischen Situation in einer Organisation kann ein Angebot von internem Projektcoaching optimal gestaltet werden.

# 3. Was ist das Besondere an Projektcoaching in Unternehmen der öffentlichen Verwaltung gegenüber privaten Unternehmen?

Bollhöfer (2015, S. 334), Schreyögg (2012, S. 74) und Tag (2000, S. 34) zufolge setzen immer mehr öffentliche Verwaltungen auf Projektcoaching. Der Grund dafür liegt vor allem in der Entwicklung der öffentlichen Verwaltung weg vom Verwaltungsapparat hin zu einem modernen Dienstleister (Schedler, & Proeller, 2011, S. 19), wie dies bei privaten Unternehmen mit einer erwerbswirtschaftlichen Zielsetzung längst der Fall ist (Schauer, 2012, S. 18f.). Manche von Weber (1985, S. 551f.; zit. n. Schedler, & Proeller, 2011, S. 17) erkannten Merkmale der Bürokratie, wie eine feste hierarchische Einbindung und eine Einhaltung von Regeln bei der Aufgabenerledigung, treffen auf viele öffentliche Betriebe auch heute noch zu und nehmen Einfluss auf den laufenden Betrieb von internem Projektcoaching. Die in öffentlichen Betrieben üblicherweise an die Anzahl der Dienstjahre gekoppelte Beförderung gibt es in einer mitarbeiterorientierten Verwaltung kaum mehr. Infolge dessen nimmt die Bedeutung von Managementkompetenzen und sozialen Fähigkeiten zu. speziell Coaching leistet It. Schreyögg (2012, S. 74) zum Aufbau dieser Anforderungen einen unterstützenden Beitrag. Was allerdings das Besondere an Projektcoaching in Unternehmen der öffentlichen Verwaltung gegenüber privaten Unternehmen ist, geht aus der Literatur nicht hervor.

Insofern findet sich die Frage nach den Unterschieden im Interviewleitfaden der Experten wieder, wo sie einer Beantwortung zugeführt werden konnte. Bezogen auf die Implementierung von internem Projektcoaching erkennen alle Befragten keine wesentlichen Unterschiede in einem öffentlichen gegenüber einem privaten Unternehmen. In den vergangenen zehn Jahren hat sich It. Schaden die Kultur in der öffentlichen Verwaltung wesentlich verändert und sich der Privatwirtschaft angenähert. Wie für jeden Implementie-

rungsprozess gilt es auch bei der Einführung von internem Projektcoaching, die Unternehmenskultur mitzudenken, die Betroffenen einzubinden und bei der Umsetzung mitzunehmen. Im laufenden Betrieb von internem Projektcoaching sind sich die Experten nicht mehr ganz so einig. Die Hälfte der Befragten sehen hier wiederum keine wesentlichen Unterschiede in einem öffentlichen gegenüber einem privaten Unternehmen. Vier Interviewpartner weisen auf die Besonderheiten von öffentlichen Unternehmen hin, über die der interne Projektcoach Bescheid wissen muss, damit er im Coaching darauf eingehen kann. In diesem Zusammenhang werden folgende Beispiele genannt: unterschiedliche Zugangsweisen, welche und wie Projekte abgewickelt werden; mehr Formalismen und Regeln; einen Aufholbedarf bei Strukturen und Kostentransparenz; oft langwieriger Prozess der Entscheidungsfindung. Darüber hinaus erkennt ein Experte einen geringen Unterschied, wenn das PMO dem obersten Management zugeordnet ist. Sieht man von diesen allgemeinen Spezifika in öffentlichen Betrieben ab, auf die Literatur und Empirie verweisen, können keine Besonderheiten im laufenden Betrieb von Projektcoaching bezogen auf die Unternehmensform festgestellt werden.

Die Antworten der drei Unterfragen enthalten bereits einige Hinweise zur Beantwortung der Forschungsfrage, welche abschließend angeführt und ausgearbeitet wird:

# Wie können ideale Rahmenbedingungen für internes Projektcoaching in österreichischen Unternehmen der öffentlichen Verwaltung gestaltet werden?

Ein Konzept zur Implementierung von internem Projektcoaching gestaltet sich sinnvollerweise in jedem Unternehmen anders, genauso wie im laufenden Betrieb von internem Projektcoaching Unterschiede bestehen. Auch für die vorgenommene Eingrenzung auf österreichische Unternehmen der öffentlichen Verwaltung kann deshalb kein Patentrezept abgegeben werden, mit dem internes Projektcoaching jedenfalls gelingt. So vielfältig wie Projektcoaching in der Praxis definiert wird, so vielfältig können auch die Zugänge zum internen Projektcoaching in Unternehmen sein. Was in einer Organisation von den Mitarbeitern gut angenommen wird, kann in einer anderen Organisation überhaupt nicht gut ankommen. In diesem Bewusstsein soll der Leser nachfolgende Sammlung idealer Rahmenbedingungen jedenfalls vor der Anwendung im eigenen Unternehmen kritisch hinterfragen.

Aus den Ergebnissen der Theorie sowie der Empirie können Empfehlungen abgeleitet werden, die ein Unternehmen in der Gestaltung idealer Rahmenbedingungen für internes Projektcoaching unterstützen soll. Dabei wird in der Darstellung auf die aus dem Interviewleitfaden bekannte Ansicht nach Themenblöcken und Kategorien zurückgegriffen.

Themenblock	Kategorie	Gestaltung idealer Rahmenbedingungen für internes Projektcoaching
1. Definitionen und Allgemeines zum Projekt-	1. Definitionen PC	<ul> <li>Die Definition für internes Projektcoaching wird so vorgenommen, dass sie zum Unternehmen passt.</li> <li>Bereits bestehende Angebote zur Personalentwicklung sind zu eruieren und im Einvernehmen mit der verantwortlichen Stelle um die Leistung Projektcoaching zu erweitern.</li> </ul>
coaching (PC)	2. Formen im PC	Ausgehend von den Erwartungen und Wünschen der potentiellen Coachees wird das Angebot an internem Projektcoaching entwickelt. Dabei sind die Formen im Projektcoaching zu berücksichtigen.
	3. Zielgruppen im PC	<ul> <li>Mögliche Zielgruppen von internem Projektcoaching werden zunächst eruiert.</li> <li>Danach erfolgt die Befragung der Zielgruppen, welche Unterstützungsleistung sie sich von einem internen Projektcoaching erwarten würden.</li> </ul>
	Nutzen von PC für Coachee	<ul> <li>Aus den Erwartungen und Wünschen der Zielgruppen wird der Nutzen für den Coachee abgeleitet.</li> <li>Der Nutzen wird mit div. Marketingmaßnahmen in das Unternehmen hineingetragen.</li> </ul>
	5. Nutzen von PC für Unternehmen	<ul> <li>Aus der Strategie und den Erwartungen der Geschäftsführung und ggf. des Vorstandes wird der Nutzen für das Unternehmen abgeleitet.</li> <li>Der Nutzen wird mit div. Marketingmaßnahmen in das Unternehmen hineingetragen.</li> </ul>
	6. Grundvoraus- setzungen für PC	<ul> <li>Die Grundvoraussetzungen für Projektcoaching sind im Unternehmen gegeben:</li> <li>Positive Besetzung: Projektcoaching gilt als Angebot für Vollprofis zur Leistungsverbesserung.</li> <li>Freiwilligkeit: Der Coachee entscheidet sich aus freien Stücken für das Projektcoaching.</li> <li>Diskretion: Die Inhalte des Projektcoachings sind vertraulich.</li> <li>Ausreichend Zeit: Der Projektcoach verfügt über die für das Coaching erforderliche Zeit.</li> <li>Distanz und Neutralität: Der Projektcoach steht jedenfalls außerhalb der Projektorganisation und coacht ausschließlich Mitarbeiter, die ihm nicht direkt unterstellt sind.</li> </ul>

Themenblock	Kategorie	Gestaltung idealer Rahmenbedingungen für internes Projektcoaching
2. Externes vs. internes	7. Vorteile eines externen Projektcoaches	<ul> <li>Die Vorteile eines externen Projektcoaches sind dem internen Projektcoach bekannt.</li> <li>Ist ein externer Projektcoach für ein Anliegen besser geeignet, macht der interne Projektcoach darauf aufmerksam.</li> </ul>
Projekt- coaching als geeignete Beratungsform	Nachteile eines     externen     Projektcoaches	<ul> <li>Die Nachteile eines externen Projektcoaches sind dem internen Projektcoach bekannt.</li> <li>Ist ein interner Projektcoach für ein Anliegen besser geeignet, macht der interne Projektcoach darauf aufmerksam.</li> </ul>
	Vorteile eines internen     Projektcoaches	Der interne Projektcoach ist sich seiner Stärken bewusst und er setzt diese gezielt zur Vermarktung von internem Projektcoaching ein.
	10. Nachteile eines internen Projektcoaches	<ul> <li>Der interne Projektcoach ist sich seiner Schwächen und Grenzen bewusst.</li> <li>Ist ein externer Projektcoach für ein Anliegen besser geeignet, macht der interne Projektcoach darauf aufmerksam.</li> </ul>
3. Rahmen- bedingungen	11. Beweggründe für die Implementierung von iPC	Das Unternehmen ist von der positiven Wirkung von internem Projektcoaching überzeugt und nutzt es gezielt zum Ausbau der PM-Kompetenzen.
für die Implemen- tierung von internem	12. Ansiedelung d. Stelle des int. Projektcoaches	Die Stelle des internen Projektcoaches ist im PMO angesiedelt.
Projekt- coaching	13. iPC als Haupt- oder Zusatzaufgabe	<ul> <li>Internes Projektcoaching wird als Zusatzaufgabe betrieben.</li> <li>Der interne Projektcoach ist weiterhin in Projekten tätig und wahrt den Praxisbezug.</li> </ul>
	14. Anforderungen an den internen Projektcoach	<ul> <li>Der interne Projektcoach verfügt über PM-Kompetenz, eine langjährige Erfahrung sowie über soziale Kompetenz.</li> <li>Das Ausmaß der erforderlichen Coachingkompetenz und die dazu benötigten Weiterbildungen werden ebenso festgelegt.</li> </ul>

Themenblock	Kategorie	Gestaltung idealer Rahmenbedingungen für internes Projektcoaching
	15. Akzeptanzfördernde Maßnahmen bei der Implementierung von iPC	<ul> <li>Die Geschäftsführung und der Vorstand bekennen sich zu einer projektorientierten Organisation mit Projektmanagement als Kernkompetenz.</li> <li>Projektarbeit gilt in der Unternehmenskultur als positiv besetzt.</li> <li>Auch die Führungskräfte nehmen ggf. externes Coaching in Anspruch und sind von dessen positiver Wirkung überzeugt.</li> <li>Eine Bedarfserhebung vor der Einführung bildet die Basis eines maßgeschneiderten Coaching-Konzeptes (siehe Pkt. 3).</li> <li>Für die Stelle des internen Projektcoaches ist ein Senior Projektmanager aus dem Unternehmen zu gewinnen, der von den Mitarbeitern aller Voraussicht nach akzeptiert wird.</li> <li>Eine Marketingstrategie zur Implementierung wird entwickelt.</li> <li>Der interne Projektcoach begleitet zunächst ein Projekt im Unternehmen als Pilotprojekt.</li> <li>Das anschließende Feedback dient zur Optimierung der Dienstleistung.</li> <li>Opinionleader berichten von ihren positiven Erfahrungen mit Projektcoaching.</li> <li>Der interne Projektcoach macht auch auf informeller Basis Werbung für sein Angebot.</li> <li>Der Zugang zu internem Projektcoaching gestaltet sich einfach.</li> </ul>
	16. Unterschiede der Implementierung in öffentl. vs. privaten Unternehmen	Bei der Schaffung der Position des internen Projektcoaches ist ggf. ein strengerer formaler und juristischer Zugang in einem öffentlichen Unternehmen zu berücksichtigen.
4. Rahmen- bedingungen für den laufenden Betrieb von internem Projekt- coaching	17. Sammlung der Anlässe für iPC	<ul> <li>Ist ein Projektmanager bzw. ein Projektauftraggeber erstmals in dieser Rolle tätig, steht ihm die Begleitung durch einen internen Projektcoach automatisch zu.</li> <li>Bestenfalls wird der interne Projektcoach bereits in der Projektbeauftragung hinzugezogen, damit er bei der Schaffung der wesentlichen Projektstrukturen hilfreich mitwirken kann.</li> <li>Die Möglichkeit zur Inanspruchnahme von internem Projektcoaching besteht während der gesamten Dauer des Projektes.</li> <li>Im Rahmen des Projektcontrollings übernimmt der interne Projektcoach die Moderation des sozialen Projektcontrollings. So werden Konflikte im Projekt frühzeitig erkannt und im Coaching proaktiv thematisiert, bevor es zu einer schwierigen Situation kommt.</li> </ul>

T	hemenblock	Kategorie	Gestaltung idealer Rahmenbedingungen für internes Projektcoaching
		18. Unterschiede im laufenden Betrieb in einem öffentlichen vs. privaten Unternehmen	<ul> <li>Der interne Projektcoach weiß über die Besonderheiten in einem öffentlichen Unternehmen Bescheid: Unterschiedliche Zugangsweisen, welche und wie Projekte abgewickelt werden; mehr Formalismen und Regeln; einen Aufholbedarf bei Strukturen und Kostentransparenz; oft langwieriger Prozess der Entscheidungsfindung etc.</li> <li>Er geht im Coaching darauf ein und unterstützt den Coachee mit diesem Wissen.</li> </ul>

Tabelle 13: Gestaltung idealer Rahmenbedingungen für internes Projektcoaching

Quelle: Eigene Darstellung

Die Anforderungen an Projektdurchführende steigen stetig und auch die Projekte selbst erreichen oft eine hohe Komplexität durch immer neue Aufgabenstellungen und vielen Beteiligten. Fundierte Fachkenntnisse alleine reichen bei weitem nicht mehr aus, um für die Projektarbeit gerüstet zu sein. Vor allem das Wie in Projekten kommuniziert wird, beeinflusst den Projekterfolg maßgeblich. Fähigkeiten in den Bereichen Kommunikation, Teamentwicklung, Führung, Konfliktmanagement, Selbst- und Stressmanagement beschreiben die sozialen Kompetenzen des Projektpersonals. Die Möglichkeit zur Inanspruchnahme eines internen Angebots an Projektcoaching verspricht ein unterstützendes Arbeiten an genau diesen Themen und könnte vor allem in schwierigen und festgefahrenen Projektsituationen zur Entwicklung neuer Lösungswege dienen. Hat dies ein Unternehmen erkannt, das über kein Angebot an internem Projektcoaching verfügt, wird es Überlegungen zur Implementierung anstellen. Die Inhalte dieser Arbeit leisten dazu einen unterstützenden Beitrag, weshalb die Beantwortung der Forschungsfrage in der Praxis von hoher Relevanz ist.

## 5.3 Empfehlungen zur Implementierung

Diese Empfehlungen richten sich vor allem an Unternehmen, die vom Nutzen von internem Projektcoaching überzeugt sind, sich jedoch noch nicht entschieden haben, ob die Beratungsleistung intern angeboten oder extern zugekauft werden soll. Eine Hilfestellung für die Entscheidung "make or buy" Projektcoaching ist den Aussagen der Theorie (Schreyögg, 2012, S. 219; Esse, 2011, S. 179; Bär et al., 2006, S. 48ff.) sowie den befragten Experten (siehe Anhang 2 Seite 143) zu entnehmen. Ob internes Projektcoaching in einem Unternehmen implementiert werden soll bzw. in welchen Fällen ein externer Projektcoach einem Internen vorzuziehen ist, hängt von folgenden Einflussfaktoren ab:

## Projektorientierung im Unternehmen

Arbeitet eine Organisation projektorientiert und führt viele Projekte durch, zahlt es sich für Schaden jedenfalls aus, die Kompetenz eines Projektcoaches intern aufzubauen. Als Voraussetzung für diesen Schritt muss It. Stummer ein Mindestmaß an Projektorientierung im Unternehmen vorhanden sein oder zumindest mitschwingen. Beeinflussen Projekte das Tun im Unternehmen sehr stark und wird darüber hinaus erkannt, dass Projektleiter zu sein ein schöner aber eben anspruchsvoller Job ist, dann rät Majer, Projektcoaching im kleinen Rahmen auszuprobieren. Berger empfiehlt die Implementierung von internem Projektcoaching Unternehmen mit einem Pool von Projektmanagern. Der Coachee sollte darüber hinaus It. Stummer in seiner Rolle eine gewisse Mindestkompetenz aufweisen. Er veranschaulicht dies in folgendem Vergleich: "Um einen Fußballer zu trainieren, der noch nie auf einen Ball draufgehaut hat, dafür brauche ich keinen Proficoach oder einen full-time Coach. Der wird einmal in der untersten Klasse anfangen und da kann ihn der Hobbycoach auch unterstützen". Darüber hinaus macht für Stummer ein interner Coach ökonomisch erst Sinn, wenn es eine bestimmte Anzahl von Projekten gibt und eine Vielfalt an betroffenen Personen in den Projekten arbeitet. "Man wird sich nicht für drei Projekte im Jahr einen internen Projektcoach entwickeln. Weil den kann man dann als Profiprojektleiter letztendlich auch etablieren und professionalisieren" so Stummer. Dem stimmt Majer zu und meint: "Hat ein Unternehmen nur ab und zu ein Projekt und wird sonst prozessorientiert getrieben, macht Projektcoaching keinen Sinn". Auch Siegl stellt fest: Je größer die Anzahl der unterschiedlichen Projekte ist, desto mehr wird man ein Coaching-Angebot benötigen. Hingegen weisen ständig repetitive Projekte, die immer nach dem gleichen Schema ablaufen, einen geringeren Coaching-Bedarf auf. Bevor internes Projektcoaching implementiert wird, rät Paulus zu hinterfragen, wie das Unternehmen generell mit Projekten und Projektmanagement umgeht. Nur wenn sich

die Unternehmensführung klar zu Projektmanagement bekennt und dazu konkrete Prozesse vorliegen, hat man den notwendigen Rückhalt für internes Projektcoaching. Ist das Rückgrat zu weich kommt es zu Schwankungen bei der Auslegung von Projektmanagement und zu Aussagen wie: "Ah, das ist jetzt doch kein Projekt. Das machen wir irgendwie ein bisschen anders" gibt Paulus zu bedenken.

#### Größe des Unternehmens

Je größer ein Unternehmen ist, desto eher wird einem internen Projektcoach das erforderliche Vertrauen von den Mitarbeitern entgegengebracht. Eine professionelle Beratungsbeziehung lässt sich nur aufbauen, wenn der Projektcoach den Coachee nicht bereits aus der Teeküche kennt und die im Projektcoaching erforderliche Distanz gewahrt wird (Bär et al., 2006, S. 48). Aber auch Kleinstunternehmen oder kleinere und mittlere Unternehmen können in großen Projekten mitarbeiten. In diesem Fall erscheint Majer Projektcoaching als sinnvoll, wenn man sich mit anderen Stakeholdern zurechtfinden muss und man jemanden zum Reflektieren und Ausweinen braucht. Handelt es sich allerdings um eine sehr kleine Organisation, in der jeder jeden kennt, erscheint Schaden eine Implementierung als mühsam.

Je größer ein Unternehmen ist, desto eher macht sich das Angebot eines internen Projektcoachings überhaupt bezahlt. Hier kann eher als in kleinen Unternehmen von einem konstanten Coachingbedarf der Mitarbeiter ausgegangen werden (Bär et al., 2006, S. 48). Paulus würde die Implementierung von internem Projektcoaching einer Wirtschaftlichkeitsrechnung zugrunde legen. Übersteigt die externe Beratung ein gewisses Kostenausmaß, macht es Sinn diese Kosten zumindest tlw. intern abzufedern.

#### Branche des Unternehmens

Stummer weist darauf hin, dass man im traditionellen Technikerbereich eine andere Offenheit für Projektcoaching antreffen könnte, als in der Arbeit mit Soziologen und Pädagogen, für die Supervision ein alter Hut ist. Geschlossenen Unternehmen im High Security Bereich würde Siegl für die Abwicklung ihrer internen Projekte aus Vertrauensgründen einen internen Projektcoach nahe legen.

## • Unternehmenskultur und Führungsstil

Ob Projektcoaching gelingt, ist für Schiessler und Siegl vor allem eine Frage der Kultur, wie offen man mit solchen Themen umgeht. In starr hierarchischen Unternehmen, die nach klar vorgegebenen Mechanismen funktionieren, wird Coaching It. Siegl weniger erfolgreich sein. Hier werden die Mitarbeiter exakt an ihren vorgegebenen Zielen gemessen und es darf keinen Millimeter Abweichung geben. Bär et al. (2006, S. 49) zufolge

werden die Mitarbeiter dem Projektcoach in einem Unternehmen mit einem partizipativen Führungsstil eher ihr Vertrauen aussprechen, als in einem "patriarchisch" geführten Unternehmen. In sehr hierarchischen, bürokratischen und traditionellen Organisationen könnte Coaching It. Stummer schwierig sein und ganz nach dem Motto: "Ui, der hat einen Coach, der hat etwas angestellt" ablaufen.

### Personalentwicklungskonzept

Besteht im Unternehmen bereits die Möglichkeit ein externes Coaching in Anspruch zu nehmen, desto eher wird auf ein erweitertes internes Angebot an Projektcoaching zurückgegriffen werden. Wissen die Mitarbeiter über Coaching Bescheid und gilt dieses als positiv besetzt, muss bei der internen Form vor allem auf einen einfachen Zugang für den Coachee geachtet werden (Bär et al., 2006, S. 48f.).

#### Hierarchische Position

Ist die hierarchische Position des Projektcoaches in etwa die gleiche oder eine höhere als die des Coachees, liegt keine Abhängigkeitsbeziehung zu diesem vor. Bei der Zielgruppe der Projektleiter kann dies grundsätzlich angenommen werden, nicht jedoch beim Projektauftraggeber. Dieser weist in der Regel einen höheren Status im Unternehmen auf als der interne Projektcoach und sollte deshalb eher einen externen Projektcoach in Anspruch nehmen (Bär et al., 2006, S. 51).

#### Vertrautheit mit dem Unternehmen

Die Vertrautheit mit dem Unternehmen als das spezifische Merkmal des internen Projektcoaches kann einen positiven sowie einen negativen Einfluss auf das Projektcoaching haben. Je stabiler und ruhiger die Situation eines Unternehmens eingeschätzt werden kann, desto eher wird ein interner Projektcoach bevorzugt, weil dieser mit dem Unternehmen sehr vertraut ist. Gerade dieses Vertrauen spricht allerdings in unsicheren und unruhigen Zeiten mehr für einen externen Projektcoach, der ja vor allem alternative Sichtweisen einbringen soll. Bestehen Zweifel, ob ein interner Projektcoach die ideale Besetzung für ein Anliegen ist, kann auch ein externer Projektcoach beauftragt werden, der das Unternehmen bereits aus mehreren Projektcoachings kennt (Bär et al., 2006, S. 48, S. 51). Stößt eine entstandene Krise innerhalb der Organisation auf Unverständnis, wird ein externer Coach als Systemfremder besser zur Bewältigung dieser beitragen (Schreyögg, 2012, S. 219). Esse (2011, S. 179) teilt diese Ansicht und führt an, dass sich ein interner Projektcoach nicht für das Coaching von Führungskräften eignet, die Innovationsprojekte verantworten.

# • Themen im Projektcoaching

Bei den spezifisch-aufgabenbezogenen Fragestellungen rund um den Fachbereich Projektmanagement spielt die Vertrautheit des internen Projektcoaches mit dem Arbeitsumfeld des Coachees eine große Rolle. Nur wenn überwiegend persönlichkeitsbezogene Fragestellungen zur Sprache kommen, was im Projektcoaching nicht die Regel sein sollte, passt ein externer Coach besser zum Anliegen (Bär et al., 2006, S. 49f.). Für Schreyögg (2012, S. 219) ist ein externer Coach immer dann zu bevorzugen, wenn ein höherer Grad an Intimität und Geheimhaltung erforderlich sind. Für Schaden ist es stark vom Thema im Projektcoaching abhängig, ob ein externer oder ein interner Projektcoach besser passen würde. Der externe Projektcoach kann als Auswärtiger über die Situation in der Organisation, die internen Abläufe und die Machtstrukturen nicht Bescheid wissen. Wäre aber genau dieses Wissen in der Bearbeitung eines bestimmten Themas im Projektcoaching erforderlich, sollte die Auswahl auf einen internen Projektcoach fallen, der diese internen Strukturen mitdenken kann.

Grundsätzlich versteht Schaden gar nicht, warum internes Projektcoaching nicht mehr genutzt wird und betont dabei das positive Verhältnis der Investition zum Output. "Ich kann mir keine Organisation und keine Unternehmenskultur vorstellen, wo ich die Einführung von internem Projektcoaching nicht empfehlen würde".

#### 5.4 Reflexion

In der Reflexion wird der gesamte Prozess zur Erstellung der Master Thesis einer rückwirkenden Betrachtung zugeführt.

Der Autorin kam die Idee, über das Thema Projektcoaching zu schreiben, bereits im zweiten Wahlmodul des Studiums, in dem es um Kommunikation und Teammanagement ging. Dabei machte eine Eingrenzung auf internes Projektcoaching in österreichischen Unternehmen der öffentlichen Verwaltung Sinn, da einerseits vermutet wurde, dass sich die Unternehmensform auf die Implementierung und den laufenden Betrieb von internem Projektcoaching auswirken könnte. Andererseits kommt die Autorin aus dem Bereich Projektmanagement der Personalentwicklung eines öffentlichen Betriebes und weist somit eine Affinität zum Thema auf.

Die Definition der Unterfragen gestaltete sich als einfach, das aussagekräftige Einfangen der Unterfragen zu einer Forschungsfrage hingegen als schwierig. Ebenso war es eine Herausforderung, aus der Vielzahl an Coachingliteratur die relevanten Inhalte herauszufiltern, da in der vorhandenen Literatur internes Projektcoaching maximal gestreift wird.

Deshalb wurde von Vornherein davon ausgegangen, dass nur externe und interne Projektcoaches die abgeleiteten Coachingdaten für den Spezialfall internes Projektcoaching
bestätigen oder widerlegen konnten. Dafür gelang es vier hochkarätige Interviewpartner der
Gruppe externe Projektcoaches sowie das BRZ und die Wien Energie für eine Fallstudie
zu gewinnen, was überaus erfreulich war. Die PMO-Leiter der beiden öffentlichen Betriebe
nahmen sich nicht nur die Zeit für das Vorgespräch und das Experteninterview, sondern
stellten darüber hinaus den Kontakt zu jeweils zwei weiteren Interviewpartnern her.

Die Befragung als Interview wurde als Methode der qualitativen Datenerhebung zur Beantwortung der Forschungsfrage ausgewählt. Dies stellte sich insofern als die richtige Wahl heraus, da die Experten in ihren Antworten das Thema so vielfältig beleuchten konnten, wie dies mit keiner quantitativen Methode erfassbar gewesen wäre. So gelang es, das Spektrum der Rückmeldungen anhand der qualitativen Inhaltsanalyse umfassend darzustellen und ausgewählte Kernaussagen von direkten Zitaten untermauern zu lassen. Dieser tiefgreifende Erkenntnisgewinn wäre beispielsweise in einer Befragung mittels strukturiertem und standardisiertem Fragebogen als Methode der quantitativen Forschung nicht möglich gewesen.

Ebenso bedeutend für den Prozess der empirischen Datenerhebung war der durchgeführte Pretest mit einem externen Projektcoach, der mit seinen Anregungen zur Optimierung der Fragebogeninhalte beitrug. Als mühsam und zeitaufwändig hingegen stellte sich die wörtliche Transkription der Interviews heraus. Als Potential, die Durchlaufzeit des Prozesses zur Erstellung der Master Thesis zu verringern, kann die Auslagerung der Transkription angeführt werden. Das stellte allerdings für die Autorin keine Option dar, da sie im Schreiben das Interview nochmals Revue passieren lassen konnte. Dabei wurden die gedanklichen Weichen für die anschließende Protokollierung gestellt, denn an jeden Befragten erging ein zusammengefasstes Protokoll. 10 von 12 protokollierten Gesprächsinhalten wurden seitens der Interviewpartner einer Optimierung zugeführt, was auf eine hohe Qualität der Daten sowie auf ein großes Interesse der Befragten am Thema hinweist.

Auch die beiden Fallstudien wurden nach Fertigstellung den Unternehmen mit der Bitte um Qualitätssicherung zugesandt. Dadurch entstanden allerdings Wartezeiten, die zur Überarbeitung des Theorieteils genutzt wurden. Dieser musste zu Gunsten der Darstellung der empirischen Ergebnisse erheblich komprimiert werden, um der erforderlichen Seitenanzahl der Arbeit zu entsprechen. Dabei wurde auf relevante Inhalte nicht verzichtet, sondern es gelang diese in stichwortartigen Gegenüberstellungen platzsparend zu verpacken. Mit der gleichen Vorgehensweise konnte auch der empirische Teil verkürzt werden, wobei auf eine

ausgewogene Verteilung des zur Verfügung stehenden Platzes auf die drei befragten Gruppen (externe Projektcoaches, BRZ und Wien Energie) geachtet wurde.

Als sehr interessant entwickelte sich die abschließende Diskussion der Ergebnisse. Vor allem im Vergleich der Aussagen der Theorie mit der Empirie konnten viele Unterschiede aber auch Gemeinsamkeiten festgestellt werden. Lange herbeigesehnt wurde die Beantwortung der Forschungsfrage sowie der Unterfragen und obwohl die Herangehensweise dazu am Anfang noch unklar war, gelang es die Fragen auf Basis der Vorarbeiten aus Theorie und Empirie rasch zu beantworten. Besondern Spaß machte die Erstellung der Empfehlungen für Unternehmen, die vor der Entscheidung zur Implementierung von internem Projektcoaching stehen und damit wertvolle Anregungen erhalten. Sehr zufriedenstellend ist das Gefühl, alle wesentlichen Daten in das Schlusskapitel eingearbeitet zu haben.

Diese Master Thesis widmet sich wie keine Literatur zuvor dem Thema internes Projektcoaching. In der Beantwortung der Forschungsfrage sind viele nützliche Anregungen zur
Gestaltung idealer Rahmenbedingungen für internes Projektcoaching enthalten, womit die
Forschungslücke hinlänglich geschlossen werden kann. Die in einer Unterfrage behandelten Unterschiede in Bezug auf die Unternehmensform führen zu der Erkenntnis, dass
gerade bei der Implementierung von internem Projektcoaching keine wesentlichen Differenzen vorliegen. Deshalb kann angenommen werden, dass ein Großteil der Ergebnisse
dieser Arbeit sowohl auf öffentliche als auch auf private Unternehmen zutrifft.

Als Lessons Learned kann die Autorin für sich verbuchen, dass die Auswahl des Themas die zentrale Rolle bei der Erstellung der Master Thesis spielt. Die Beantwortung einer Forschungsfrage geht dann leicht von der Hand, wenn eine gewisse Leidenschaft und ein großes Selbstinteresse mitschwingen. Werden die vorgesehenen Zwischentermine für Exposé, Literaturrecherche und Forschungsdesign als Meilensteine fixiert, bleibt der rote Faden im Entstehungsprozess erhalten. Das Feedback des Betreuers sowie der anderen Lehrgangsteilnehmer leistet ohne Frage einen wertvollen Beitrag zur Optimierung der Arbeit und sollte jedenfalls in Anspruch genommen werden. Rückblickend betrachtet würde die Autorin bei der Erstellung der Master Thesis wieder ähnlich vorgehen, dabei allerdings etwas weniger Ehrfurcht und Perfektionismus an den Tag legen. Sie hat im Verfassen dieser Master Thesis sehr viel dazu gelernt und ist vor allem bei der Erstellung des empirischen Teils über sich und ihre bisherigen Erfahrungen hinausgewachsen. Die Arbeit wurde mit viel Herzblut verfasst und liefert dem interessierten Leser einen Erkenntnisgewinn zum Thema internes Projektcoaching.

#### 5.5 Ausblick

Da diese Master Thesis aufgrund der Eingrenzung auf Unternehmen der öffentlichen Verwaltung zwei Fallstudien aus eben solchen Betrieben beinhaltet, fehlt die Sichtweise von privaten Unternehmen zur Gänze. Die Experten wurden in den Interviews zwar mit der Frage nach den Unterschieden von internem Projektcoaching in öffentlichen vs. privaten Unternehmen konfrontiert, interne Projektcoaches aus privaten Unternehmen wurden dazu jedoch nicht befragt. Dies sollte in Form von wiederum mindestens zwei Fallstudien in privaten Unternehmen nachgeholt bzw. überhaupt quantitativ erforscht werden. So könnte eine Vielzahl an öffentlichen und privaten Unternehmen angeschrieben werden, ob es in ihrer Organisation einen internen Projektcoach gibt etc. Ebenso gilt es die vorgenommene Eingrenzung auf Unternehmen in Österreich zu hinterfragen, denn es ist durchaus möglich, dass die Ergebnisse zumindest auch auf den deutschsprachigen Raum zutreffen. Dazu könnte beispielsweise eine ähnliche quantitative Befragung in Deutschland und der Schweiz durchgeführt werden.

Zusammenfassend kann im Hinblick auf die theoretische und empirische Untersuchung festgestellt werden, dass Projektcoaching den Coachee in der Bewältigung jener Herausforderungen unterstützt, die ein Projekt mit sich bringt. Die Anforderungen an Projektdurchführende steigen stetig und auch die Projekte selbst erreichen mit immer neuen Aufgabenstellungen und vielen Beteiligten eine hohe Komplexität. Diese Master Thesis veranschaulicht, wie Projektcoaching definiert wird, wie es wirkt und so zum Erfolg von Projekten beitragen kann. Der Leser erhält einerseits wesentliche Informationen, wann es sich für ein Unternehmen lohnt, internes Projektcoaching einzuführen. Andererseits werden in der Arbeit ideale Rahmenbedingungen für die Implementierung und den laufenden Betrieb von internem Projektcoaching aufgezeigt.

Gerne kann man sich von den Worten der Vorstandvorsitzenden von Projekt Management Austria Frau Mag. Brigitte Schaden beflügeln lassen, für die es letztendlich nicht relevant ist, von wem die Initiative zur Implementierung von internem Projektcoaching ausgeht: "Hauptsache es fällt jemanden ein, das zu tun [lacht] und für die Organisation eine mögliche Unterstützung zu schaffen" zeigt sich Schaden überzeugt. Ihrer Meinung nach investieren Organisationen gerne in Seminare für ihre Mitarbeiter, kümmern sich aber zu wenig um den Transfer des Erlernten in die Organisation. Dafür wäre Coaching eine ideale Unterstützung. Schaden geht darüber hinaus bei Einzelprojekten tendenziell davon aus, dass die Resultate eine bessere Qualität haben, wenn ein Coach den Projektleiter oder das Projekt begleitet

hat. "Ich finde ja persönlich, dass noch mehr Organisationen in Coaching investieren sollten" hält Schaden fest.

Mit einem Zitat der Autoren Heintel und Krainz weist die Autorin abschließend auf die Bedeutung von Projektcoaching als Möglichkeit zur Reflexion hin: "Das wichtigste "Tool", das Menschen zur Verfügung steht, ist immer noch das Reflektieren. Dessen Wirkung potenziert sich, wenn man es nicht als eine individuelle Übung versteht, sondern als gemeinsame Aktivität […]" (Heintel, & Krainz, 2015, S. XXI).

In diesem Sinne: Ein gutes Gelingen bei der Implementierung und dem laufenden Betrieb von internem Projektcoaching!

# 6 Literaturverzeichnis

- Adkins, L. (2010). Coaching agile teams: a companion for ScrumMasters, agile coaches, and project managers in transition. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley.
- Austrian Standards Institute. (2012). *Leitlinien Projektmanagement (ISO 21500:2012).* Wien: Österreichisches Normungsinstitut.
- Bachkirova, T., Clutterbuck, D., & Cox, E. (2010). *The complete handbook of coaching.* London: SAGE.
- Backhausen, W., & Thommen, J.-P. (2006). *Coaching: durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung.* Wiesbaden: Gabler.
- Bartsch-Beuerlein, S. (2015). Qualifizierung und Zertifizierung von PM-Beratern. In R. Wagner (Hrsg.) *Beratung von Organisationen im Projektmanagement.* (S. 427-451). Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH.
- Bär, M., Böckelmann, C., & Thommen, J.-P. (2006). Interne und externe Coachings in Unternehmen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 13*(1), S. 44–55.
- Becker, T., & Witt-Bartsch, A. (2010). Coaching, die individuellste und nachhaltigste Form der Personalentwicklung. In T. Becker, & A. Witt-Bartsch (Hrsg.) Coaching im Unternehmen. Die individuellste und nachhaltigste Form der Personalentwicklung und Mitarbeiterführung. (S. 215-229). München: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Berg, M. E., & Karlsen, J. T. (2007). Mental models in project management coaching. *Engineering Management Journal*, 19(3), S. 31-41.
- Berger-Grabner, D. (2013). Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele. Wiesbaden: Springer.
- Bernardo, M. do R., Bartsch-Beuerlein, S., Godbold, A., & Takac, R. C. (2011). *ICBC Addition to the IPMA Competence Baseline for PM Consultants*. Version 1.0. Nijkerk: IPMA, International Project Management Association.
- Bohinc, T. (2012). Führung im Projekt. Führungswissen für Projektleiter. Berlin Heidelberg: Springer.
- Bollhöfer, G. (2015). Selbstgemacht internes Coaching in Unternehmen. In A. Schreyögg, & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.) *Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach* (S. 343-356). Wiesbaden: Springer.
- Bollhöfer, G. (2011). Praxis des organisationsinternen Coachings. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 18*(1), S. 97–107.
- Bollhöfer, G. (2009). Lovells "The People Development Firm". Implementierung von internem Coaching in einer internationalen Wirtschaftskanzlei. In C. J. Schmidt-Lellek, & A. Schreyögg (Hrsg.) *Praxeologie des Coaching* (S. 210-228). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH.

- Böning, U., & Kegel, C. (2015). *Ergebnisse der Coaching-Forschung Aktuelle Studien ausgewertet für die Coaching-Praxis*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Brink, A. (2013). Anfertigung wissenschaftlicher Arbeiten. Ein prozessorientierter Leitfaden zur Erstellung von Bachelor-, Master- und Diplomarbeiten. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bundesrechenzentrum (Hrsg.) (2015). IT für Österreich. Zahlen, Daten und Fakten zum Bundesrechenzentrum. Verfügbar unter https://www.brz.gv.at/downloads/BRZ-Factsheet.pdf [2016-01-01]
- Burla, S. (2013). Organisation als Führungsaufgabe. In T. Steiger, & E. Lippmann (Hrsg.) Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen (S. 25-50). Berlin: Springer.
- Caupin, G., Knoepfel, H., Pannenbäcker, K., Pérez-Polo, F., Seabury, C., & International Project Management Association. (2006). *ICB IPMA competence baseline*. Version 3.0. Nijkerk: IPMA, International Project Management Association.
- Champathes, M. R. (2006). Coaching for performance improvement: the "COACH" model. Development and Learning in Organizations: An International Journal, 20(2), S. 17–18.
- Coesmans, P., Fuster, M., Garde Schreiner, J., Goncalves, M., Huynink, S., Jaques, T., Pugacevskis, V., Sedlmayer, M., Thyssen, D., Tovb, A., Vukomanovic, M., & Young, M. (2015). *Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management*. Version 4.0. Nijkerk: IPMA, International Project Management Association.
- Drake, D. B. (2011). What do coaches need to know? Using the Mastery Window to assess and develop expertise. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, *4*(2), S. 138-155.
- Erasmus, J. (2015). Inhouse-Consulting im Projektmanagement. In R. Wagner (Hrsg.) Beratung von Organisationen im Projektmanagement. (S. 383-403). Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH.
- Esse, T. (2011). Wie den strukturell bedingten Herausforderungen des Internen Coachings begegnet werden kann. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 18*(2), S. 173–180.
- Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, *31*(6), S. 829-848.
- Gareis, R. (2006). Happy projects! Projekt- und Programmmanagement, Projektportfolio-Management, Management der projektorientierten Organisation. Wien: Manz.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Wiesbaden: Springer VS.

- Graf, N., & Edelkraut, F. (2014). *Mentoring. Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer.* Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gregor-Rauschtenberger, B., & Hansel, J. (2001). *Innovative Projektführung. Erfolgreiches Führungsverhalten durch Supervision und Coaching.* (2. Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer.
- Heintel, P., & Krainz, E. E. (2015). *Projektmanagement. Hierarchiekrise, Systemabwehr, Komplexitätsbewältigung.* (6. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hiller, C., Majer, C., Minar-Hödel, P., & Zahradnik, H. (2007). *Projektcoaching bringt mich einfach weiter! Methoden Prozesse Hilfsmittel Werte.* (1. Aufl.). Wien: Goldegg Verlag.
- Janes, A., Prammer, K., & Schulte-Derne, M. (2001). *Transformations-Management.*Organisationen von Innen verändern. Wien: Springer
- Joo, B.-K. B. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review, 4*(4), S. 462-488.
- Kaiser, R. (2014). Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. Wiesbaden: Springer VS.
- Köhler, P. (2006). PRINCE 2 das Projektmanagement-Framework. Berlin: Springer.
- Kühl, S. (2008). Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kuster, J., Huber, E., Lippmann, R., Schmid, A., Schneider, E., Witschi, U., & Wüst, R. (2011). *Handbuch Projektmanagement*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Leedham, M., & Parsloe, E. (2009). Coaching and Mentoring. Practical conversations to improve learning. London: Kogan Page.
- Lippmann, E. (2013). Beratung und Coaching im Einzel- und Gruppensetting. In E. Lippmann, & T. Steiger (Hrsg.) *Handbuch. Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (S. 3-23). Berlin Heidelberg: Springer.
- Lippmann, R. (2013). Coaching für Projektleitende. In E. Lippmann (Hrsg.) *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis.* (S. 155-169). Berlin Heidelberg: Springer.
- Majer, C., Schaden, B., & Stabauer, L. (2014). *Entfachen Sie das Teamfeuer. Soziale Kompetenz DER Erfolgsfaktor im Projektmanagement.* Strasshof: Pilum Literatur Verlag.
- Matthews, J. (2010). Can Line Managers Ever be Effective Coaches? *Business Leadership Review*, VII(II), S. 1-10.

- Mittelmann, A., Della Schiava, M., Dückert, S., & Terhoeven, G. (2011). Werkzeugkasten Wissensmanagement: mehr als 60 Methoden praxisnah erklärt. Norderstedt: Books on Demand.
- Mohr, D.-P. G. (2012). Internes Coaching in der Gruppe. Eine Studie zu Wirkungsbedingungen, Auswirkungen und Effekten auf die Unternehmenskultur. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 19*(3), S. 261–282.
- Ortner, G., & Stur, B. (2015). *Das Projektmanagement-Office. Einführung und Nutzen.*Berlin Heidelberg: Springer.
- Palmer, S., & Stewart L. J. (2009). Capitalizing on coaching investment: enhancing coaching transfer. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 23(3), S. 14–17.
- Pannicke, D. (2008). Coaching in der Software-Branche. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 15*(1), S. 39–54.
- Passmore, J. (2010). Leadership coaching. Working with leaders to develop elite performance. Philadelphia: Association for Coaching
- Patzak, G., & Rattay, G. (2009). Projektmanagement: Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios, Programmen und projektorientierten Unternehmen. Wien: Linde.
- Peiß, A., (2015). "Störfaktor Mensch"?!. Effektives Coaching in komplexen industriellen Projekten. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 22*(1), S. 49-59.
- pma Projekt Management Austria. (2008). pm baseline Wissenselemente zum Projektund Programmmanagement sowie zum Management projektorientierter Unternehmen. (Version 3.0).
- Project Management Institute. (2013). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (5th ed). Newtown Square, Pa: Project Management Institute, Inc.
- Prudix, D. (2015). Die Rolle von Trainings bei der Beratung von Organisationen. In R. Wagner (Hrsg.) *Beratung von Organisationen im Projektmanagement.* (S. 361-381). Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH.
- Rabl, W. (2013). Projektmanagement. In M. Kleinaltenkamp, W. Plinke, & I. Geiger (Hrsg.) Auftrags- und Projektmanagement. Mastering Business Markets (S. 300-381). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rauen, C. (2014). *Coaching. Praxis der Personalpsychologie.* (3. Aufl.). Göttingen [u.a.]: Hogrefe.
- Reissner, S. C., & Du Toit, A. (2011). Power and the tale: coaching as storyselling. *Journal of Management Development*, 30(3), S. 247-259.

- Schauer, R. (2010). Öffentliche Betriebswirtschaftslehre Public Management. Grundzüge betriebswirtschaftlichen Denkens und Handelns in öffentlichen Einrichtungen. Wien: Linde Verlag.
- Schedler, K., & Proeller, I. (2011). New Public Management. Bern: Haupt Verlag.
- Schmidt-Lellek, C. (2015). Coaching in Relation zur Psychotherapie. In A. Schreyögg, & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.) *Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach* (S. 118-134). Wiesbaden: Springer.
- Schreyögg, A. (2015a). Coaching. In M. Mohe (Hrsg.) *Innovative Beratungskonzepte. Ansätze, Fallbeispiele, Reflexionen* (S. 159-178). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schreyögg, A. (2015b). Coaching und/oder Supervision. Zum Verhältnis der beiden Formate. In A. Schreyögg, & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.) *Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach* (S. 105-117). Wiesbaden: Springer.
- Schreyögg, A. (2012). *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung.* Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Schüler, F. (2015). Coaching in Projekten. In A. Schreyögg, & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.) *Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach* (S. 149-165). Wiesbaden: Springer.
- Steinke, I. (2015). Kompetenzanforderungen an Coaches. In A. Schreyögg, & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.) *Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach* (S. 257-282). Wiesbaden: Springer.
- Stiftung Warentest (Hrsg.) (2013). Coachen im beruflichen Kontext. Was eine gute Einstiegsqualifizierung bieten sollte. Verfügbar unter https://www.test.de/Coachen-lernen-Was-ein-guter-Lehrgang-fuer-Einsteiger-bieten-sollte-4605169-0/ [2015-12-30]
- Steiner, U. (2015). Der gemeinsame Arbeitgeber. Wie wirkt sich die Loyalität zum Arbeitgeber auf das interne Coaching aus? *Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 22*(2), 165–177.
- Stenzel, S. (2010). Make or buy? That's the question! *Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 17*(2), 151–166.
- Sterrer, C. (2014). Das Geheimnis erfolgreicher Projekte. Kritische Erfolgsfaktoren im Projektmanagement - Was Führungskräfte wissen müssen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sterrer, C., & Winkler, G. (2009). Setting milestones. Projektmanagement. Methoden, Prozesse, Hilfsmittel. Wien: Goldegg-Verl.
- Sterrer, C., & Winkler, G. (2006). Let your projects fly. Projektmanagement, Methoden, Prozesse, Hilfsmittel. Wien: Goldegg Verl.
- St John-Brooks, K. (2014). Internal coaching: the inside story. London: Karnac Books.

- Tag, J. (2000). Coaching in der Verwaltung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 7*(1), S. 33–48.
- Trzaska, E. (2011). Die Bedeutung von Vertrauen im internen Coaching. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 18(2), S. 129–144.
- Vetter, H. (2013). Projektmanagement. In T. Steiger, & E. Lippmann (Hrsg.) Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen (S. 217-251). Berlin: Springer.
- Vogelauer, W. (2013). Ganzheitliches und ressourcenorientiertes Coaching Das Trigon-Coaching-Modell in Theorie und Praxis. In W. Vogelauer (Hrsg.) Coaching-Praxis. Das Trigon-Modell: Konzept und Methoden. (S. 9-25). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Vogelauer, W. (2013). Ergebnisse der sechsten Coaching-Befragung 2012. In W. Vogelauer (Hrsg.) Coaching-Praxis. Das Trigon-Modell: Konzept und Methoden. (S. 159-182). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Vogelauer, W. (2005). Wie wird Coaching von Kunden bzw. von Coaches gesehen? In W. Vogelauer (Hrsg.) Coaching Praxis: Führungskräfte professionell begleiten, beraten und unterstützen. (S. 149-162). München: Luchterhand.
- Wales, S. (2003). Why coaching? Journal of Change Management, 3(3), S. 275-282.
- Wastian, M., Braumandl, I., Dost, B. (2012). Projektcoaching als Weg zum erfolgreichen Projekt. In M. Wastian, I. Braumandl, & L. von Rosenstiel (Hrsg.) *Angewandte Psychologie für das Projektmanagement. Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung.* (S. 97-116). Berlin: Springer.
- Wastian, M., Kronenberg, M. (2015). Projektcoaching: psychologische Beratung im Projektmanagement. In R. Wagner (Hrsg.) *Beratung von Organisationen im Projektmanagement* (S. 337-360). Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH.
- Westerwelle, G. (2004). Supervision und Coaching als interne Beratungsangebote in der Bundesagentur für Arbeit. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 11*(3), S. 267–274.
- Whitmore, J. (2003). Coaching for Performance. GROWing People, Performance and Purpose. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Wien Energie (Hrsg.) (2015). Wien Energie Jahrbuch 2014. Auf Wiener Energie ist Verlass.

  Verfügbar

  http://www.wienenergie.at/media/files/2015/wienenergie\_jahrbuch2014\_deutsch\_1
  50683.pdf [2016-01-01]
- Zaggl, M. V. (2012). Einführung von Internem Coaching in die Organisation eines Handelsbetriebes. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 19*(3), S. 283–294.

# 7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Voraussetzungen für Projektcoaching	26
Abbildung 2: Beweggründe für die Implementierung von Projektcoaching	35
Abbildung 3: Teilprozesse des Projektmanagements	44
Abbildung 4: Der Projektcoaching-Prozess	48
Abbildung 5: Ein Rahmenkonzept für erfolgreiches Projektcoaching	51
Abbildung 6: Zeitlicher Ablauf der empirischen Untersuchung	56
Abbildung 7: Arbeitsschritte der qualitativen Inhaltsanalyse	61
Abbildung 8: Internes Projektcoaching im BRZ	79
Abbildung 9: Internes Projektcoaching in der Wien Energie	90

# 8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unterschiede zwischen Coaching und anderen Disziplinen	14
Tabelle 2: Formen im Projektcoaching	21
Tabelle 3: Unterschiede zwischen internem und externem Projektcoach	28
Tabelle 4: Vorteile eines externen Projektcoaches	29
Tabelle 5: Nachteile eines externen Projektcoaches	30
Tabelle 6: Vorteile eines internen Projektcoaches	31
Tabelle 7: Nachteile eines internen Projektcoaches	33
Tabelle 8: Anforderungen an externe und interne Coaches	40
Tabelle 9: Kategorienschema zur Kodierung des Textmaterials	63
Tabelle 10: Daten aus den Vorgesprächen BRZ und Wien Energie	100
Tabelle 11: Zusammenfassung der Experteninterviews	105
Tabelle 12: Vor- und Nachteile eines externen/internen Projektcoaches	112
Tabelle 13: Gestaltung idealer Rahmenbedingungen für internes Projektcoaching	119

# 9 Abkürzungsverzeichnis

HR Human Ressource

iPC Internes Projektcoaching

IPMA International Project Management Association

N Gesamtmenge der befragten Experten

n Anzahl der befragten Experten mit dieser Meinung

PAG Projektauftraggeber

PC Projektcoaching

PM Projektmanagement

PMBOK Guide Project Management Body of Knowledge Guide

PMI Project Management Institute

PMO Projektmanagement Office

# 10 Anhang

Anhang 1: Projektcoaching aus der Sichtweise unterschiedlicher Autoren	138
Anhang 2: Auswahl der Experten für die Befragung als Interview	143
Anhang 3: Gesprächsleitfaden für Vorgespräche	148
Anhang 4: Gesprächsleitfaden für Experteninterviews (internes Projektcoaching)	153
Anhang 5: Gesprächsleitfaden für Experteninterviews (externes Projektcoaching)	160

Die nachstehend angeführte Tabelle zeigt die unterschiedlichen Definitionen zu Projektcoaching aus der Sicht ausgewählter Autoren auf (siehe Seite 6ff.).

	Projektcoaching	
Kriterium	Definition	Autor
Bezeichnung	Projektcoaching	Hiller et al.     Majer et al.     Wastian et al.     Rauen     Gregor-Rauschtenberger und Hansel
	Projekt- und Programmmanagement- Coaching	Hiller et al.     pma - Projekt Management Austria
	Projektmanagement-Coaching	Gareis
	Coaching von Projektmanagement	Gareis
	Projektleiter Coaching	Patzak und Rattay Gregor-Rauschten- berger und Hansel
	Coaching der Projektleitung	Kuster et al.
	Projektteamcoaching	Gregor-Rauschten- berger und Hansel
Zuordnung	Spezialfall des Teamcoachings	• Rauen
	Variante der Supervision	Gregor-Rauschten- berger und Hansel
	Innovative Maßnahme der Personalentwicklung	Schreyögg
	Professionelle Form individueller Beratung im beruflichen Kontext	Backhausen und Thommen
	Entwickelte sich aus der Therapie, dem Sport, aus Führungskräftetrainings und dem Sozialbereich	• Böning
	Form einer lernpartnerschaftlichen Beziehung	Mittelmann et al.

	Projektcoaching	
Kriterium	Definition	Autor
Themenfelder	Personenbezogene, teambezogene, pro- zess- und kontextbezogene Themenfelder	Wastian et al.
	Personenbezogene Anliegen	Gareis
Varianten	Einzel-, Team- und Prozesscoaching	Wastian et al.
	Situationsbezogenes Projektcoaching, begleitendes Projektcoaching und Kick- off-Coaching	Gregor-Rauschten- berger und Hansel
	Einzel- und Gruppensetting	Lippmann     Backhausen und     Thommen
Zielgruppe	Projektmanager, Projektteam	Gareis
	Personen, Gruppen oder Organisations- einheiten	Wastian et al.
	Projektleiter, Projektteam, andere Beteiligte	Gregor-Rauschten- berger und Hansel
Ziel	<ul> <li>Konstruktion maßgeschneiderter Lösungen für die Anliegen des Kunden</li> </ul>	Hiller et al.     Majer et al.
	Qualität des Projektmanagements im Projekt zu sichern bzw. zu verbessern	Gareis
	Unterstützung beim Erwerb von Verhaltenskompetenzen	Austrian Standards Institute     Project Manage- ment Institute     Bohinc     Böning     Mittelmann
	Hilfe zur Selbsthilfe	Gareis
	Erweiterung der Wahrnehmung des Coachees um eine Außensicht	Kuster et al.
	Entwicklung verschiedener Handlungs- alternativen im Problem- und Konfliktfall	Kuster et al.     Gregor-Rauschten- berger und Hansel Böning

	Projektcoaching	
Kriterium	Definition	Autor
	Entwicklung neuer Ideen und Perspektiven	Hiller et al.
	Förderung ergebnisorientierter Reflexion	Wastian et al.     Gregor-Rauschten- berger und Hansel
	Vorbereitung, Einführung und Betreuung von Projekten	Rauen
	Förderung der Zusammenarbeit im Projektteam	Rauen
Voraussetzung	Teamentscheidung	Gareis
	Freiwilligkeit	Kuster et al.     Rauen
	Direkter Projektbezug	Hiller et al.     Majer et al.     Wastian et al.
	Absichtsvoll herbeigeführte Beratungs- beziehung	Rauen
	Akzeptanz, Vertrauen, Diskretion	Rauen     Rabl
Vorgehen	Psychologische Methoden	Wastian et al.
	Training on the Job für Projektleiter	Gregor-Rauschten- berger und Hansel
	Projektcoachingauftrag mehrere Projektcoachingeinheiten	Hiller et al.
	Abschließendes Feedbackgespräch	Mittelmann et al.
Rolle Projekt- coach	Projektexterne Rolle	Gareis     Rabl
	Organisationsextern oder organisations- intern besetzt	Gareis
	Funktionale Zuordnung im Projekt- management-Office	Patzak und Rattay

	Projektcoaching	
Kriterium	Definition	Autor
	Funktionale Zuordnung in der Personal- entwicklung	Sterrer
	Projektmanagementexperte	Hiller et al.     Rabl
	Optionale Rolle in der Projektorganisation	• Rabl
	Keine Befugnisse	• Rabl
Problemfeld	Coach als Projektmanagementexperte gibt Ratschläge	Lippmann

#### Tabelle 1: Projektcoaching aus der Sichtweise unterschiedlicher Autoren

Quelle: In Anlehnung an Austrian Standards Institute, 2012, S. 12; Backhausen & Thommen, 2006, S. 20, S. 211; Bohinc, 2012, S. 26; Böning & Kegel, 2015, S. 16ff; Gareis, 2006, S. 225, S. 619f.; Gregor-Rauschtenberger & Hansel, 2001, S. 39, S. 50f.; Hiller et al., 2007, S. 12; pma - Projekt Management Austria, 2008, S. 80; Kuster et al., 2011, S. 182 f.; Lippmann E., 2013, S. 18f.; Lippmann R., 2013, S. 169; Majer et. al., 2014, S. 43; Mittelmann et al., 2011, S. 43f.; Patzak & Rattay, 2009, S. 631f.; Project Management Institute, 2004, S. 213; Rabl, 2013, S. 369, S. 376; Rauen, 2008, S. 2, S. 42; Schreyögg, 2015, S. 159; Sterrer, 2014, 158f.; Wastian et al., 2012, S. 101f.

#### Literaturverzeichnis

- Austrian Standards Institute. (2012). *Leitlinien Projektmanagement (ISO 21500:2012)*. Wien: Österreichisches Normungsinstitut.
- Backhausen, W., & Thommen, J.-P. (2006). *Coaching: durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung.* Wiesbaden: Gabler.
- Bohinc, T. (2012). Führung im Projekt Führungswissen für Projektleiter. Berlin Heidelberg: Springer.
- Böning, U., & Kegel, C. (2015). Ergebnisse der Coaching-Forschung Aktuelle Studien ausgewertet für die Coaching-Praxis. Berlin Heidelberg: Springer.
- Gareis, R. (2006). Happy projects! Projekt- und Programmmanagement, Projektportfolio-Management, Management der projektorientierten Organisation. Wien: Manz.
- Gregor-Rauschtenberger, B., & Hansel, J. (2001). *Innovative Projektführung. Erfolgreiches Führungsverhalten durch Supervision und Coaching.* (2. Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer.
- Hiller, C., Majer, C., Minar-Hödel, P., & Zahradnik, H. (2007). *Projektcoaching bringt mich einfach weiter! Methoden Prozesse Hilfsmittel Werte.* (1. Aufl.). Wien: Goldegg Verlag.

- Kuster, J., Huber, E., Lippmann, R., Schmid, A., Schneider, E., Witschi, U., & Wüst, R. (2011). *Handbuch Projektmanagement*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Lippmann, E. (2013). Beratung und Coaching im Einzel- und Gruppensetting. In E. Lippmann, & T. Steiger (Hrsg.) *Handbuch. Angewandte Psychologie für Führungskräfte.* (S. 3-23). Berlin Heidelberg: Springer
- Lippmann, R. (2013). Coaching für Projektleitende. In E. Lippmann (Hrsg.) Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis. (S. 155-169). Berlin Heidelberg: Springer
- Majer, C., Schaden, B., & Stabauer, L. (2014). *Entfachen Sie das Teamfeuer. Soziale Kompetenz DER Erfolgsfaktor im Projektmanagement.* Strasshof: Pilum Literatur Verlag.
- Mittelmann, A., Della Schiava, M., Dückert, S., & Terhoeven, G. (2011). Werkzeugkasten Wissensmanagement: mehr als 60 Methoden praxisnah erklärt. Norderstedt: Books on Demand.
- Patzak, G., & Rattay, G. (2009). Projektmanagement: Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios, Programmen und projektorientierten Unternehmen. Wien: Linde.
- pma Projekt Management Austria. (2008). pm baseline Wissenselemente zum Projektund Programmmanagement sowie zum Management projektorientierter Unternehmen. (Version 3.0).
- Project Management Institute. (2008). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (4th ed). Newtown Square, Pa: Project Management Institute, Inc.
- Rabl, W. (2013). Projektmanagement. In M. Kleinaltenkamp, W. Plinke, & I. Geiger (Hrsg.) Auftrags- und Projektmanagement. Mastering Business Markets (S. 300-381). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rauen, C. (2008). *Coaching. Praxis der Personalpsychologie.* (2. Aufl.). Göttingen [u.a.]: Hogrefe.
- Schreyögg, A. (2015). Coaching. In M. Mohe (Hrsg.) *Innovative Beratungskonzepte. Ansätze, Fallbeispiele, Reflexionen* (S. 159-178). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Steiger, T., & Lippmann, E. (Eds.). (2013). Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte Führungskompetenz und Führungswissen. Berlin: Springer.
- Sterrer, C. (2014). Das Geheimnis erfolgreicher Projekte. Kritische Erfolgsfaktoren im Projektmanagement - Was Führungskräfte wissen müssen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wastian, M., Braumandl, I., Dost, B. (2012). Projektcoaching als Weg zum erfolgreichen Projekt. In M. Wastian, I. Braumandl, L. von Rosenstiel (Hrsg.) *Angewandte Psychologie für das Projektmanagement. Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung.* (S. 97-116). Berlin: Springer.

# **Experteninterviews mit externen Projektcoaches**

Ein externer Projektcoach kann entweder selbstständig tätig sein oder in einer Beratungsfirma arbeiten. Innerhalb dieser Master Thesis sind folgende vier externe Projektcoaches für ein Interview vorgesehen:

Herr Dipl.-Ing. Berger hat das Thema Projektcoaching in einem Vertiefungsmodul des Projektmanagement-Lehrganges vorgetragen. Im Anschluss an das Interview soll mit seiner Hilfe der Interviewleitfaden nochmals kritisch reflektiert werden.

Experte	DiplIng. Helmut Berger, zSPM
Tätigkeiten	<ul> <li>Gesellschafter der CONSIM International (cs-i) (internationales Beratungs- und Trainingsunternehmen) und Geschäftsführer in Österreich (weitere Niederlassungen in Deutschland und der tschechischen Republik)</li> <li>Experte für Projektmanagement, Projektcoach</li> <li>Assessor für IPMA-Zertifizierung</li> <li>Leiter der österreichischen Delegation im ISO TC 258</li> <li>Lehrbeauftragter an der FH-Oberösterreich Standort Wels</li> <li>Inhaber Zivilingenieurbüro Helmut Berger Projekte&amp;Sicherheit</li> </ul>
Kontakt	CONSIM International (Austria)     Kreuzpointstraße 15     4600 Wels     07242/910994     www.cs-i.at

Tabelle 2: Experteninterview mit Dipl.-Ing. Helmut Berger, zSPM

Quelle: In Anlehnung an cs-i / CONSIM International, 2016, S. 1, S. 7; Verein CSR Dialogforum, 2016; XING AG, 2016

Herr Dr. Majer, einer der Autoren des Werks "Projektcoaching bringt mich einfach weiter!", hat sich ebenfalls zu einem Interview bereit erklärt.

Experte	Dr. Christian G. Majer, IPMA®PPMC, zSPM, PcE
Tätigkeiten	<ul> <li>Leiter des Majer-Rejam Performance Institute         Das Netzwerk beschäftigt sich mit Beratung, Training, Coaching         und vor allem mit der integrierten Weiterentwicklung von         Organisationen und Changemanagement</li> <li>Coach, Berater und Trainer</li> <li>Autor von "Projektcoaching bringt mich einfach weiter!         (gemeinsam mit Christina Hiller, Peter Minar-Hödel, Hansjörg         Zahradnik, Wien: Goldegg Management) und vielen anderen         Publikationen</li> </ul>

Kontakt	Majer-rejam     The Performance Institute     Peter-Jordanstraße 117-119 Tür 2     1180 Wien     0699/1929 3021     office@majer-rejam.com
	onice@majer-rejam.com

Tabelle 3: Experteninterview mit Dr. Christian G. Majer, IPMA®PPMC, zSPM, PcE Quelle: In Anlehnung an The Performance Institute, 2016

Frau Mag.<sup>a</sup> Brigitte Schaden nimmt als Vorstandsvorsitzende von Projekt Management Austria eine Schlüsselrolle in der österreichischen Projektmanagement-Szene ein und stellt ihre Zeit für ein Interview zur Verfügung.

Expertin	Mag. <sup>a</sup> Brigitte Schaden, zSPM
Tätigkeiten	<ul> <li>Geschäftsführende Vorstandsvorsitzende von Projekt Management Austria, der österreichische Mitgliedsorganisation der International Project Management Association (IPMA)</li> <li>Vorsitzende von GAPPS (Global Alliance for Project Performance Standards)</li> <li>Inhaberin BSConsulting</li> <li>Selbstständige Expertin bei enable2change</li> <li>Managementberaterin, Coach und Wirtschaftsmediatorin</li> <li>Internationale Assessorin für IPMA</li> <li>Ehrenmitglied der Projektmanagement-Vereinigungen in Australien, Griechenland und Nepal</li> <li>Lektorin an der Universität Klagenfurt und mehreren Fachhochschulen</li> </ul>
Kontakt	<ul> <li>Projekt Management Austria         Palais Schlick         Türkenstraße 25/2/21         1090 Wien         01/319 29 21-0         www.p-m-a.at     </li> </ul>

Tabelle 4: Experteninterview mit Mag. Brigitte Schaden, zSPM

Quelle: In Anlehnung an pma, 2016; enable2change, 2016

Als weiterer Vortragender im Lehrgang hat sich Herr Mag. Stummer von der Roland Gareis Consulting für ein Experteninterview bereit erklärt.

Experte	Mag. Michael Stummer, IPMA®PPMC, PMP, PMI PBA
Tätigkeiten	<ul> <li>Principal Consultant der ROLAND GAREIS CONSULTING GmbH Wien im Prozessmanagement, Projekt- &amp; Programmmanagement und im Changemanagement</li> <li>Berater, Trainer und Projektmanager</li> <li>Im Beirat von pma – Projekt Management Austria</li> <li>Trainer und Lektor an Universitäten und Fachhochschulen</li> </ul>

	Autor von "Projekte & Prozesse"     (Roland Gareis, Michael Stummer, Manz Verlag 2007)
Kontakt	Roland Gareis Consulting GmbH     Reisnerstraße 40/1     1030 Wien     01/367 70 22     www.rolandgareis.com

Tabelle 5: Experteninterview mit Mag. Michael Stummer, IPMA®PPMC, PMP, PMI PBA Quelle: In Anlehnung an Roland Gareis Consulting GmbH, 2016

Mit den genannten Experten im Fachbereich Projektcoaching konnten vier hochkarätige Interviewpartner gewonnen werden. Die Ergebnisse aus der Befragung lassen einen bedeutenden Erkenntnisgewinn und die Erweiterung des Wissens über den Untersuchungsgegenstand vermuten. Gemeinsam mit den Daten aus den folgenden geplanten Fallstudien wird das Spektrum der unterschiedlichen Sichtweisen erhöht und die Auswertungen zur Beantwortung der Forschungsfrage werden noch gehaltvoller.

# Fallstudien in zwei österreichischen Unternehmen der öffentlichen Verwaltung

Eine Fallstudie wird in der Bundesrechenzentrum GmbH durchgeführt, wo internes Projektcoaching nach den Aussagen des PMO-Leiters Herrn Ing. Schiessler bereits seit 2005 erfolgreich angeboten wird. Die genauere Abstimmung und Planung der weiteren Vorgehensweise erfolgt mit ihm in einem Vorgespräch.

	FALLSTUDIE
Unternehmen	Bundesrechenzentrum GmbH (BRZ)
Vorstellung des Unternehmens	<ul> <li>Im Eigentum der Republik Österreich, vertreten durch den Finanzminister</li> <li>IT-Dienstleister und marktführende E-Government-Partner der österreichischen Verwaltung</li> <li>Privatwirtschaftlich organisiertes Unternehmen</li> <li>Größtes Rechenzentrum Österreichs</li> <li>Umsatz 2014 ~ 262 Mio. Euro</li> <li>~ 1.200 Mitarbeiter</li> </ul>
Kontakt	Hintere Zollamtsstraße 4     1030 Wien     01/71123-0     www.brz.gv.at
Interner Projektcoach PMO	Ing. Georg Schiessler, zSPM     Leiter des Projektmanagement Offices

	FALLSTUDIE	
Unternehmen	Bundesrechenzentrum GmbH (BRZ)	
Interner Projektcoach Linie	Johann Siegl, zSPM     Abteilungsleiter der Abteilung EDM (Dokumenten-Management)     Assessor in der pma und Mitautor der pm-baseline	
Mentor und Coachee (internes Projektcoaching)	Hubert Arnold, zSPM     Senior Projektmanager im Competence Center der Abteilung     ELAK (Elektronischer Akt im Bund)	

Tabelle 6: Fallstudie Bundesrechenzentrum GmbH

Quelle: In Anlehnung an Bundesrechenzentrum, 2015, S 1f.

Eine weitere Fallstudie wird in der Wien Energie GmbH vorgenommen, wo internes Projektcoaching unter der Bezeichnung Beratung und Support seit 2012 praktiziert wird. Zunächst soll ein Vorgespräch mit dem PMO-Leiter Herrn Paulus, MBA stattfinden, worin auch die weitere Vorgehensweise geklärt wird.

	FALLSTUDIE
Unternehmen	Wien Energie GmbH
Vorstellung des Unternehmens	<ul> <li>100%ige Tochtergesellschaft der Wiener Stadtwerke Holding AG im Eigentum der Stadt Wien</li> <li>Größtes Energiedienstleistungsunternehmen Österreichs</li> <li>Versorgt den Großraum Wien rund um die Uhr mit Energie (Strom, Erdgas, Wärme, Kälte) und den damit verbundenen Dienstleistungen</li> <li>Umsatz 2014 ~ 1794 Mio. Euro</li> <li>~ 2730 Mitarbeiter</li> </ul>
Kontakt	Thomas Klestil-Platz 14 1030 Wien 01/4004-73905 www.wienenergie.at
Interner Projektcoach PMO	Marcus Paulus, MBA     Organisationsentwicklung     Leiter des Projektmanagement Offices
Coachee (internes und externes Projektcoaching)	Ing. Marcus Schlögl, zSPM     Leitung Auftrags- und Projektplanung     Senior Projektmanager aus Telekomunikation - Vertrieb
Coachee (internes Projektcoaching)	Markus Kummer, LL.B.     Mitarbeiter im Einkauf und Vergabewesen     Projektkoordinator und Arbeitspaketleiter

Tabelle 7: Fallstudie Wien Energie GmbH

Quelle: In Anlehnung an Wien Energie, 2015, S. 15, S. 95ff.

Im Rahmen dieser Fallstudien sollen die unterschiedlichen Sichtweisen von sechs Interviewpartnern festgehalten werden. Als besonders erfreulich ist anzumerken, dass auch innerhalb der Zielgruppe der Coachees Interviewpartner gefunden werden konnten. Die anfänglichen Bedenken, dass diese Vorbehalte haben könnten, sich für ein Interview zur Verfügung zu stellen, konnten zerstreut werden. Da es sich bei Projektcoaching um eine stark vertrauliche und persönliche Beratungsform handelt, ist das Angebot einer Anonymisierung der Befragungsergebnisse besonders zu betonen.

#### Literaturverzeichnis

- cs-i / CONSIM International (Hrsg.) (2011). Infomappe\_1.3vs. Verfügbar unter http://www.cs-i.at/download/Infomappe\_1.3vs.pdf [2016-01-02]
- enable2change Dr. Dagmar Zuchi e.U. (Hrsg). (2016). Enable experts. Brigitte Schaden. Verfügbar unter http://www.enable2change.at/enable-network/brigitte-schaden-2/ [2016-01-01]
- pma Projekt Management Austria (Hrsg). (2016). pma Kontakt. pma office. Verfügbar unter http://www.p-m-a.at/ueber-pma/pma-kooperationen/kooperationsanfragen.html [2016-01-01]
- pma Projekt Management Austria (Hrsg). (2016). Über pma. pma Organisation.

  Verfügbar unter http://www.p-m-a.at/ueber-pma/pma-organisation.html [2016-01-01]
- Roland Gareis Consulting GmbH (Hrsg.) (2016). Michael Stummer CV. Verfügbar unter http://www.rolandgareis.com/wp-content/uploads/CV\_MS2.pdf [2016-01-02]
- Roland Gareis Consulting GmbH (Hrsg.) (2016). Kontakt. Verfügbar unter http://www.rolandgareis.com/kontakt/ [2016-01-02]
- The Performance Institute (Hrsg.) (2016). Home. Verfügbar unter http://majer-rejam.com/ [2016-01-02]
- The Performance Institute (Hrsg.) (2016). Kontakt. Verfügbar unter http://majer-rejam.com/kontakt/ [2016-01-02]
- Verein CSR Dialogforum (Hrsg.) (2016). Verein. Team. DI Helmut Berger zSPM.

  Verfügbar unter http://csr-dialogforum.at/verein/team/2-uncategorised/127-berger
  [2016-01-02]
- XING AG (Hrsg.) (2016). Helmut Berger. Verfügbar unter https://www.xing.com/profile/Helmut\_Berger5 [2016-01-02]

# Gesprächsleitfaden für das Vorgespräch mit dem PMO-Leiter innerhalb der Fallstudie

→ Experte für internes Projektcoaching

# Einführung

# Begrüßung und Absteckung des zeitlichen Rahmens

Ich bedanke mich herzlich bei Ihnen, dass Sie sich die Zeit für das Vorgespräch nehmen und ich Ihr Unternehmen als Fallstudie verwenden darf. Wie lange darf ich Sie beanspruchen?

#### Kurze Vorstellung der Interviewerin

Mein Name ist Ingrid Amstler und ich absolviere aktuell das berufsbegleitende Studium "International Project Management" an der Donau-Universität Krems. Beruflich bin ich seit xx Jahren in xx tätig und habe dort den Bereich Projekt- und Prozessmanagement in der Personalentwicklung über.

# • Darlegung der Zielsetzung der Masterarbeit sowie des Experteninterviews

Zu Beginn möchte ich Ihnen kurz ein paar Sätze zu meiner Masterarbeit sagen, damit Sie eine bessere Vorstellung von dem Thema haben. Meine Master Thesis trägt den Titel "Internes Projektcoaching". Ich sammle darin ideale Rahmenbedingungen zur Implementierung und für den laufenden Betrieb von internem Projektcoaching. Unter internem Projektcoaching verstehe ich die Art, bei der der Projektcoach im Unternehmen selbst beschäftigt ist, während der externe Projektcoach als selbstständiger Spezialist oder in einer Beratungsfirma tätig sein kann. Dazu möchte ich auch die Vor- und Nachteile der beiden Arten für den Leser meiner Master Thesis herausarbeiten. Des Weiteren habe ich eine Eingrenzung auf österreichische Unternehmen der öffentlichen Verwaltung vorgenommen, da ich auf die dortigen Besonderheiten gegenüber privaten Unternehmen hinweisen möchte. Ihr Expertenwissen ist für meine Arbeit besonders relevant: Sie können mit Ihren praktischen Erfahrungen konkrete Empfehlungen abgeben, die ich in Diskussion mit den Ergebnissen der Literatur dem Leser zur Verfügung stellen möchte.

#### Umgang mit den Ergebnissen des Interviews

Sind Sie damit einverstanden, dass ich die Inhalte des Vorgesprächs für meine Master Thesis auswerte und darin abbilde? Darf ich bei der Darstellung der Ergebnisse Ihren Namen und den Namen Ihres Unternehmens anführen?

# • Erlaubnis zur Aufzeichnung des Gespräches

Sind Sie damit einverstanden, dass ich die Befragung mit einem Diktiergerät und aus Sicherheitsgründen zusätzlich mit meinem Handy aufzeichne?

#### **Befragung**

#### Einleitende Bemerkungen

Bevor wir inhaltlich mit dem Vorgespräch beginnen, möchte ich Sie bitten, mir noch einmal zum Zwecke der wissenschaftlichen Dokumentation Ihren Namen, ihre Position im Unternehmen und Ihre Erfahrungen im Bereich Projektmanagement und als PMO-Leiter in Jahren zu nennen.

#### • Aufnahme der Eckdaten zum Interviewpartner

Titel, Vorname, Nachname	
Position im Unternehmen	
Erfahrungen - PM - PMO-Leiter in Jahren	
Datum	
Ort	
Uhrzeit	
Dauer	

Da es in Ihrem Unternehmen internes Projektcoaching gibt, interessiert es mich sehr, wie Sie dieses Angebot damals eingeführt haben und wie es derzeit läuft. Deshalb habe ich zunächst zur Implementierung einige Fragen vorbereitet und danach für den laufenden Betrieb. Wenn das so für Sie in Ordnung ist, starten wir mit der Implementierung.

#### Themenblock 1:

# Rahmenbedingungen für die Implementierung von internem Projektcoaching

- 1. Wie lange liegt die Einführung von internem Projektcoaching in Ihrem Unternehmen jetzt schon zurück?
- 2. Was meinen Sie, wie hoch war anfangs die Akzeptanz bei den Mitarbeitern für diese neue Beratungsform? Wie hoch ist sie jetzt?
- Wurde ein eigenes Projekt zur Implementierung von internem Projektcoaching aufgesetzt?
  - Wenn ja, gab es einen Projektstrukturplan und wie sah dieser aus?
- 4. Wurden damals die Kosten zum internen Projektcoaching bewertet?
  - Kosten der Implementierung
  - Kosten des laufenden Betriebes
- 5. Gibt es eine Stellenbeschreibung (Verantwortung, Aufgaben, Anforderungen, Ausbildung) für den internen Projektcoach?
  - Wenn ja, wie sieht diese aus?
- 6. Wie erfolgte damals die Auswahl des Mitarbeiters/der Mitarbeiter zum internen Projektcoach? Ev. auf Basis der Rollenbeschreibung oder anders?

#### Themenblock 2:

# Rahmenbedingungen für den laufenden Betrieb von internem Projektcoaching

- 7. Wie viele interne Projektcoaches gibt es jetzt in Ihrem Unternehmen?
- 8. Sind diese hauptberuflich tätig od. erledigen sie noch andere Aufgaben?
- 9. Für wie viele potentielle Coachees ist der Projektcoach tätig?
- 10. Wie viele Projektcoaching-Aufträge kommen ungefähr in einem Jahr zustande?

#### 11. Wie wird der Zugang zum Projektcoaching geregelt?

- Vorgesetzter muss nicht informiert werden
- Vorgesetzter muss informiert werden
- Vorgesetzter muss zustimmen
- Vorgesetzter muss zustimmen und gibt die Richtung vor

# 12. Wer bestimmt die Inhalte, den Zweck im Projektcoaching?

- Coachee
- Vorgesetzter
- Empfehlungen aus einem Assessment
- Die spezifische Situation (Integration neuer Mitarbeiter), Ausscheiden bestehender Mitarbeiter)

#### 13. In welcher Form sind Dokumentationen und Berichtswege festgelegt?

- Dokumentation und Berichtswege sind definiert
- Dokumentation und Berichtswege sind undefiniert
- Dokumentation und Berichtswege existieren nicht

#### 14. In welcher Form liegt der Projektcoaching-Prozess in der Organisation vor?

- Kein konkreter Prozess sondern ein informelles Verständnis von Projektcoaching
- Klarer Projektcoaching-Prozess wird in der Organisation kommuniziert und ist für alle transparent

Wenn es einen klaren Prozess gibt, wie sieht dieser aus?

#### 15. Wie erfolgt die interne Verrechnung des Projektcoachings?

- Transferleistungen zwischen Abteilungen
- Punktesystem
- Beratungsschecks für Coachees
- Abgegolten mit Gehalt für die internen Projektcoaches

- 16. Wie wird die Erfolgsmessung im Projektcoaching vorgenommen?
  - Evaluierung der Erreichung der Ziele im Projektcoaching
  - Evaluierung der Erreichung der Ziele im Projekt
- 17. Kommt es auch zur Zusammenarbeit von internen und externen Projektcoaches in Ihrem Unternehmen?
- 18. Gibt es Ihrer Meinung nach noch offene, wichtige Aspekte, die in dem Gespräch bisher noch nicht angesprochen wurden?

Kommen Themen, die im folgenden Experteninterview noch besprochen werden sollen, darauf verweisen.

Beabsichtigt ein Unternehmen Projektcoaching einzuführen, liefert Ihr Praxisbeispiel und die damit verbundenen Erfahrungen wertvolle Hinweise auf zu beachtende Rahmenbedingungen bei der Implementierung und dem laufenden Betrieb von internem Projektcoaching.

Vereinbarung der weiteren Vorgehensweise

Im nächsten Schritt möchte ich ein Interview mit Ihnen, einem internen Projektcoach und mit einem Coachee aus Ihrem Unternehmen zu meinem Thema durchführen.

- Gibt es bereits Mitarbeiter der jeweiligen Zielgruppe, die sich zum Interview bereit erklärt haben?
- Können wir bereits einen Termin festlegen?

#### Abschließender Dank

Aus meiner Sicht sind wir am Ende unseres Vorgespräches angekommen. Ich darf mich ganz herzlich bedanken, dass Sie sich die Zeit dafür genommen haben.

Vielen Dank!

# Gesprächsleitfaden für die Experteninterviews:

# → Experten für internes Projektcoaching

#### Einführung

# • Begrüßung und Absteckung des zeitlichen Rahmens

Ich bedanke mich herzlich bei Ihnen, dass Sie sich die Zeit für das Interview nehmen. Entspricht die Dauer von ca. einer Stunde Ihren zeitlichen Möglichkeiten?

# • Kurze Vorstellung der Interviewerin

Mein Name ist Ingrid Amstler und ich absolviere aktuell das berufsbegleitende Studium "International Project Management" an der Donau-Universität Krems. Beruflich bin ich seit xx Jahren in xx tätig und habe dort den Bereich Projekt- und Prozessmanagement in der Personalentwicklung über.

# Darlegung der Zielsetzung der Masterarbeit sowie des Experteninterviews

Zu Beginn möchte ich Ihnen kurz ein paar Sätze zu meiner Masterarbeit sagen, damit Sie eine bessere Vorstellung von dem Thema haben. Meine Master Thesis trägt den Titel "Internes Projektcoaching". Ich sammle darin ideale Rahmenbedingungen zur Implementierung und für den laufenden Betrieb von internem Projektcoaching. Unter internem Projektcoaching verstehe ich die Art, bei der der Projektcoach im Unternehmen selbst beschäftigt ist, während der externe Projektcoach als selbstständiger Spezialist oder in einer Beratungsfirma tätig sein kann. Dazu möchte ich auch die Vor- und Nachteile der beiden Arten für den Leser meiner Master Thesis herausarbeiten. Des Weiteren habe ich eine Eingrenzung auf österreichische Unternehmen der öffentlichen Verwaltung vorgenommen, da ich auf die dortigen Besonderheiten gegenüber privaten Unternehmen hinweisen möchte. Ihr Expertenwissen ist für meine Arbeit besonders relevant: Sie können mit Ihren praktischen Erfahrungen konkrete Empfehlungen abgeben, die ich in Diskussion mit den Ergebnissen der Literatur dem Leser zur Verfügung stellen möchte.

#### Umgang mit den Ergebnissen des Interviews

Sind Sie damit einverstanden, dass ich die Inhalte des Interviews für meine Master Thesis auswerte und darin abbilde? Darf ich bei der Darstellung der Ergebnisse Ihren Namen anführen? Möchten Sie lieber anonym bleiben?

# • Erlaubnis zur Aufzeichnung des Gespräches

Sind Sie damit einverstanden, dass ich die Befragung mit einem Diktiergerät und aus Sicherheitsgründen zusätzlich mit meinem Handy aufzeichne?

#### **Befragung**

#### Einleitende Bemerkungen

Bevor wir inhaltlich mit dem Interview beginnen, möchte ich Sie bitten, mir noch einmal zum Zwecke der wissenschaftlichen Dokumentation Ihren Namen, ihre Position im Unternehmen und Ihre Erfahrungen in der Rolle interner Projektcoach/Coachee/PMO-Verantwortlicher in Jahren zu nennen.

# • Aufnahme der Eckdaten zum Interviewpartner

Titel, Vorname, Nachname	
Position im Unternehmen	
Erfahrungen in der Rolle - PMO-Leiter - interner Projektcoach - Coachee in Jahren	
Datum	
Ort	
Uhrzeit	
Dauer	

#### Themenblock 1:

Definitionen und Allgemeines zum Projektcoaching

Genauso wie es für den Begriff Coaching keine einheitliche Definition gibt, kam ich in meiner Literaturrecherche zu der Erkenntnis, dass dies auch auf den Begriff Projektcoaching zutrifft. Das führt mich zu meiner ersten Frage:

Frage 1: Was ist Projektcoaching für Sie bzw. wie ist es in Ihrem Unternehmen definiert?

Projektcoaching, Projekt- und PM-Coaching, PM-Coaching, Coaching von PM, Projektleiter Coaching, Coaching der Projektleitung, Projektleamcoaching

Frage 2: Welche Formen von Projektcoaching (z. B.: Einzelcoaching, Teamcoaching usw.) werden in Ihrem Unternehmen angeboten und welche davon werden am häufigsten genutzt?

Einzel- od. Individualcoaching, Gruppencoaching, Projektgruppencoaching, Projektteamcoaching, Coaching der ges. Projektorganisation od. Prozesscoaching

Frage 3: An welche **Zielgruppen** richtet sich das Projektcoaching-Angebot in Ihrem Unternehmen? Wer darf Projektcoaching in Anspruch nehmen?

Alle Mitarbeiter der Organisation, Mitarbeiter mit derzeitigem oder zukünftigen Projektbezug, Projektleiter, Projektauftraggeber, Projektteams

Frage 4: Wenn Sie an Ihr Projektcoaching-Angebot im Unternehmen denken, welcher Nutzen fällt Ihnen da spontan für den Coachee ein, also für denjenigen der gecoacht wird? Was ist sein Mehrwert?

Steigerung der PM-Kompetenzen, Erprobung von neuen Rollen im Projekt, Weiterentwicklung der Sozialkompetenz, Auflösung von Blockaden, Erkennen neuer Handlungsmöglichkeiten, Bearbeitung von Konflikten in der Projektorganisation

Frage 5: Wenn Sie an Ihr Projektcoaching-Angebot im Unternehmen denken, welcher Nutzen fällt Ihnen da spontan für das Unternehmen ein? Was ist der Mehrwert für das Unternehmen?

Steigerung des Leistungsvermögens, der Effizienz, der Arbeitszufriedenheit und der Motivation, Verbesserung des Arbeitsklimas, Reduktion von Reibungsverlusten

Frage 6: Was sind für Sie die wichtigsten Grundvoraussetzungen für Projektcoaching? Nehmen wir an, ohne diese Voraussetzungen würde Projektcoaching nicht gelingen.

Freiwilligkeit, Vertrauen, Diskretion, gegenseitige Akzeptanz, Selbstmanagementfähigkeit, Offenheit und Transparenz, Veränderungsbereitschaft

#### Themenblock 2:

Externes vs. internes Projektcoaching als geeignete Beratungsform

Die folgenden Fragen greifen die Rolle des externen Projektcoaches auf, der als selbstständiger Spezialist oder in einer Unternehmensberatung tätig sein kann.

Frage 7: Welche konkreten Vorteile sprechen aus Ihrer Sicht für die Inanspruchnahme eines externen Projektcoaches, also einem von außerhalb?

Auch für ranghohe Führungskräfte, keine Rollenvorbelastung, kein Beziehungsgefälle, Know-how aus anderen Organisationen, Vertrauensbonus, Diskretion, geringe Gefahr von "Gesichtsverlust", keine Betriebsblindheit, innovative Lösungen möglich, freie Auswahl des Projektcoaches, haftet bei "Kunstfehlern"

Frage 8: Was könnte ein Coachee Ihrer Meinung nach beim externen Projektcoaching als nachteilig oder schwierig empfinden?

Von Sichtweisen des Coachees abhängig, geringe Kenntnisse über das Unternehmen, ev. Unklarheit über Qualifikation des Projektcoaches, Intransparenz des Marktes, Probleme bei der Terminfindung, hohe Kosten

Nun möchte ich die Rolle des internen Projektcoaches hinterfragen, der im Unternehmen selbst beschäftigt ist.

Frage 9: Welche konkreten Vorteile sprechen aus Ihrer Sicht für die Inanspruchnahme eines internen Projektcoaches, einem vom Unternehmen selbst?

Für mittlere und untere Führungskräfte, kennt das Unternehmen (Kultur, Struktur, Traditionen) selbst und ist deshalb nicht alleine von den Sichtweisen des Coachees abhängig, kann sich in den Coachee schneller einfühlen, Qualifikation des Projekt-coaches ist dem Unternehmen bekannt, Kosten sind genau berechenbar, Erweiterung der internen Personalentwicklung, internes Angebot erlaubt größere Zielgruppe, unnötige "Bürokratie" wie Vertrag ist nicht erforderlich

Frage 10: Was könnte ein Coachee Ihrer Meinung nach beim internen Projektcoaching als nachteilig oder schwierig empfinden?

Akzeptanzproblem bei ranghohen Führungskräften, Rollenvorbelastung, Beziehungsgefälle, Betriebsblindheit, fehlendes Know-how aus anderen Organisationen, Investition rechnet sich erst bei hohem und langfristigem Projektcoaching-Bedarf, nicht für alle Anliegen geeignet, Zweifel an Diskretion, findet nie ohne Wissen anderer statt, Gefahr von "Gesichtsverlust", innovative Lösungen selten möglich, Projektcoach ist stark vom Unternehmen abhängig (Loyalität), Auswahl des Projektcoaches eingeschränkt, eher keine Haftung bei "Kunstfehlern"

#### Themenblock 3:

Rahmenbedingungen für die Implementierung von internem Projektcoaching

**Frage 11:** Warum hat man sich Ihrer Meinung nach damals für die Implementierung von internem Projektcoaching in Ihrem Unternehmen entschieden?

Show für Stakeholder, Getriebener, Krisenbewältiger, Weiterentw. der PE-Strategien, Ausbau der PM-Kompetenzen, Steigerung der Attraktivität des DG, ext. Umwelten mit Innovationen beeindrucken, Sicherung des Know-hows

**Welchen Unternehmen** in Hinblick auf Größe, Branche, Strategie, Struktur, Kultur, usw. würden Sie die Implementierung empfehlen?

Investition rechnet sich erst bei hohem und langfristigem Projektcoaching-Bedarf

Frage 12: Wo ist die Stelle interner Projektcoach in Ihrem Unternehmen organisatorisch angesiedelt und was spricht für diese Verankerung?

HR/PE-Abt., PMO, PM-CC, and. Abt. bzw. Funktionseinheiten, Stabsstelle

Frage 13: Sollte der interne Projektcoach ausschließlich coachen oder auch mit anderen Aufgaben betraut sein? Worin sehen Sie die Stärken und Schwächen?

<u>full time PC:</u> Stärken: Klarheit d. strateg. Auftrages, intensive Konzentration auf PC Schwächen: hoher Erfolgsdruck bzgl. Auslastung, Strategieänderung <u>part time-PC:</u> Stärken: hohe Glaubwürdigkeit aufgrund seiner Expertise Schwächen: Gefahr der Methodenverwässerung, Ressourcenproblem

**Frage 14:** Was zählt für Sie zu den wichtigsten **Anforderungen** an den internen Projektcoach? Welche Qualifikationen benötigt er?

Kernkompetenzen im Projektmanagement und Coaching, Projekterfahrung, betriebswirtschaftliches Basis-Know-how, soziale Kompetenzen, Empathie, Offenheit, Sympathie, Seriosität, Psychologisches Know-how, Methodenkompetenz

Frage 15: Wenn Sie sich zurück erinnern: Wie wurde internes Projektcoaching in Ihrem Unternehmen bekannt gemacht? Welche Maßnahmen wurden gesetzt, die zur Akzeptanz der Mitarbeiter beitragen haben?

Unterstützung durch die Geschäftsführung, Meinungsmacher gewinnen, Einführung "Top-down", positive Besetzung von Projektcoaching, persönliche Gespräche, Vorträge, Informationsveranstaltungen, Broschüren, Handouts

Frage 16: Macht es einen Unterschied aus, ob die Implementierung in einem öffentl.

od. einem privaten Unternehmen durchgeführt wird? Wenn ja, welchen?

Öffentl. Verwaltung: praktizierte Mitarbeiterfürsorge = guter Nährboden für PC

#### Themenblock 4:

#### Rahmenbedingungen für den laufenden Betrieb von internem Projektcoaching

# Frage 17: Was sind Ihrer Erfahrung nach die häufigsten Anlässe bzw. Themen im internen Projektcoaching?

#### Projektbeauftragung:

Reflexion der Projektinhalte, Hilfestellung bei der Auswahl eines Standards, Stärkung der PM-Kompetenzen, Visualisierungshilfe bei der Planung, Hilfe beim Abwägen von Alternativen

#### Projektstart:

Steigerung der Methodenkompetenz, Hilfe bei der Erarbeitung geeigneter Maßnahmen, Moderation des Projektstart-Workshops

## Projektcontrolling:

Reflexion der strategischen Vorgehensweise

#### Projektkrise:

Hilfe bei der Identifikation und Bewertung der Probleme und bei der Entwicklung von Lösungsansätzen und Maßnahmen

#### Projektabschluss:

Reflexion des Reifegrades des Projektes, Hilfestellungen beim Projektabschluss, Moderation des Projektabschluss-Workshops

#### Allgemeine Themen:

Hilfe bei der Erarbeitung von Ideen und Lösungswegen, Entwicklung des Rollenverständnisses im Team, Moderation von Konflikten und in der Erarbeitung von Ergebnissen

Gibt es auch Themen, für die ein interner Projektcoach weniger oder nicht geeignet ist?

# Frage 18: Macht es einen Unterschied aus, ob Projektcoaching in einem öffentl. od. einem privaten Unternehmen angeboten wird? Wenn ja, welchen? Öffentl. Verwaltung: politische Einflussnahme

# **Frage 19:** Gibt es Ihrer Meinung nach noch offene, wichtige Aspekte, die in dem Gespräch bisher noch nicht angesprochen wurden?

Beabsichtigt ein Unternehmen Projektcoaching einzuführen, geben Ihre Erfahrungen und Empfehlungen wertvolle Hinweise auf die idealen Rahmenbedingungen bei der Implementierung und dem laufenden Betrieb von internem Projektcoaching.

#### Abschließender Dank

Nunmehr sind wir am Ende des Interviews angekommen. Ich darf mich ganz herzlich bedanken, dass Sie sich die Zeit für das Interview genommen haben. Wenn Sie Interesse an meiner fertigen Master Thesis haben, würde ich Sie Ihnen gerne als "pdf" zur Verfügung stellen.

Vielen Dank!

# Gesprächsleitfaden für die Experteninterviews:

→ Experten für externes Projektcoaching

#### Einführung

# • Begrüßung und Absteckung des zeitlichen Rahmens

Ich bedanke mich herzlich bei Ihnen, dass Sie sich die Zeit für das Interview nehmen. Entspricht die Dauer von ca. einer Stunde Ihren zeitlichen Möglichkeiten?

# • Kurze Vorstellung der Interviewerin

Mein Name ist Ingrid Amstler und ich absolviere aktuell das berufsbegleitende Studium "International Project Management" an der Donau-Universität Krems. Beruflich bin ich seit xx Jahren in xx tätig und habe dort den Bereich Projekt- und Prozessmanagement in der Personalentwicklung über.

# • Darlegung der Zielsetzung der Masterarbeit sowie des Experteninterviews

Zu Beginn möchte ich Ihnen kurz ein paar Sätze zu meiner Masterarbeit sagen, damit Sie eine bessere Vorstellung von dem Thema haben. Meine Master Thesis trägt den Titel "Internes Projektcoaching". Ich sammle darin ideale Rahmenbedingungen zur Implementierung und für den laufenden Betrieb von internem Projektcoaching. Unter internem Projektcoaching verstehe ich die Art, bei der der Projektcoach im Unternehmen selbst beschäftigt ist, während der externe Projektcoach als selbstständiger Spezialist oder in einer Beratungsfirma tätig sein kann. Dazu möchte ich auch die Vor- und Nachteile der beiden Arten für den Leser meiner Master Thesis herausarbeiten. Des Weiteren habe ich eine Eingrenzung auf österreichische Unternehmen der öffentlichen Verwaltung vorgenommen, da ich auf die dortigen Besonderheiten gegenüber privaten Unternehmen hinweisen möchte. Ihr Expertenwissen ist für meine Arbeit besonders relevant: Sie können mit Ihren praktischen Erfahrungen konkrete Empfehlungen abgeben, die ich in Diskussion mit den Ergebnissen der Literatur dem Leser zur Verfügung stellen möchte.

#### Umgang mit den Ergebnissen des Interviews

Sind Sie damit einverstanden, dass ich die Inhalte des Interviews für meine Master Thesis auswerte und darin abbilde? Darf ich bei der Darstellung der Ergebnisse Ihren Namen anführen?

# • Erlaubnis zur Aufzeichnung des Gespräches

Sind Sie damit einverstanden, dass ich die Befragung mit einem Diktiergerät und aus Sicherheitsgründen zusätzlich mit meinem Handy aufzeichne?

#### **Befragung**

#### Einleitende Bemerkungen

Bevor wir inhaltlich mit dem Interview beginnen, möchte ich Sie bitten, mir noch einmal zum Zwecke der wissenschaftlichen Dokumentation Ihren Namen, ihre Position im Unternehmen und Ihre Erfahrungen in der Rolle externer Projektcoach in Jahren zu nennen.

# • Aufnahme der Eckdaten zum Interviewpartner

Titel, Vorname, Nachname	
Position im Unternehmen	
Erfahrungen in der Rolle externer Projektcoach in Jahren	
Datum	
Ort	
Uhrzeit	
Dauer	

#### Themenblock 1:

Definitionen und Allgemeines zum Projektcoaching

Genauso wie es für den Begriff Coaching keine einheitliche Definition gibt, kam ich in meiner Literaturrecherche zu der Erkenntnis, dass dies auch auf den Begriff Projektcoaching zutrifft. Das führt mich zu meiner ersten Frage:

Frage 1: Was ist Projektcoaching für Sie? Wie würden Sie jemanden den Begriff in ganz einfachen Worten erklären?

Projektcoaching, Projekt- und PM-Coaching, PM-Coaching, Coaching von PM, Projektleiter Coaching, Coaching der Projektleitung, Projektleamcoaching

Frage 2: Welche Formen von Projektcoaching (z. B.: Einzelcoaching, Teamcoaching usw.) unterscheiden Sie und was wird in der Praxis wohl am häufigsten genutzt?

Einzel- od. Individualcoaching, Gruppencoaching, Projektgruppencoaching, Projektteamcoaching, Coaching der ges. Projektorganisation od. Prozesscoaching

**Frage 3:** Für welche **Zielgruppen** ist Projektcoaching Ihrer Meinung nach primär gedacht?

Alle Mitarbeiter der Organisation, Mitarbeiter mit derzeitigem oder zukünftigen Projektbezug, Projektleiter, Projektauftraggeber, Projektteams

Frage 4: Was nutzt Projektcoaching Ihrer Meinung nach dem Coachee, also demjenigen der das Coaching in Anspruch nimmt? Was ist sein Mehrwert?

Steigerung der PM-Kompetenzen, Erprobung und Professionalisierung von neuen Rollen im Projekt, Weiterentwicklung der Sozialkompetenz, Auflösung von Leistungs-, Kreativitäts- od. Motivationsblockaden, Erkennen neuer Handlungsmöglichkeiten, Hilfestellung bei der Stressbewältigung und Verarbeitung persönlicher Krisen, Bearbeitung von Konflikten in der Projektorganisation

Frage 5: Was nutzt Projektcoaching Ihrer Meinung nach dem Unternehmen selbst?

Was ist der Mehrwert für das Unternehmen?

Steigerung des Leistungsvermögens, der Effizienz, der Arbeitszufriedenheit und der Motivation, Verbesserung des Arbeitsklimas, Reduktion von Reibungsverlusten

Frage 6: Was sind für Sie die wichtigsten Grundvoraussetzungen für Projektcoaching? Nehmen wir an, ohne diese Voraussetzungen würde Projektcoaching nicht gelingen.

Freiwilligkeit, Vertrauen, Diskretion, gegenseitige Akzeptanz, Selbstmanagementfähigkeit, Offenheit und Transparenz, Veränderungsbereitschaft

#### Themenblock 2:

Externes vs. internes Projektcoaching als geeignete Beratungsform

Die folgenden Fragen greifen die Rolle des externen Projektcoaches auf, der als selbstständiger Spezialist oder in einer Unternehmensberatung tätig sein kann.

Frage 7: Welche konkreten Vorteile sprechen aus Ihrer Sicht für die Inanspruchnahme eines externen Projektcoaches, also einem von außerhalb?

Auch für ranghohe Führungskräfte, keine Rollenvorbelastung, kein Beziehungsgefälle, Know-how aus anderen Organisationen, Vertrauensbonus, Diskretion, geringe Gefahr von "Gesichtsverlust", keine Betriebsblindheit, innovative Lösungen möglich, freie Auswahl des Projektcoaches, haftet bei "Kunstfehlern"

Frage 8: Was könnte ein Coachee Ihrer Meinung nach beim externen Projektcoaching als nachteilig oder schwierig empfinden?

Von Sichtweisen des Coachees abhängig, geringe Kenntnisse über das Unternehmen, ev. Unklarheit über Qualifikation des Projektcoaches, Intransparenz des Marktes, Probleme bei der Terminfindung, hohe Kosten

Nun möchte ich die Rolle des internen Projektcoaches hinterfragen, der im Unternehmen selbst beschäftigt ist.

Frage 9: Welche konkreten Vorteile sprechen aus Ihrer Sicht für die Inanspruchnahme eines internen Projektcoaches, einem vom Unternehmen selbst?

Für mittlere und untere Führungskräfte, kennt das Unternehmen (Kultur, Struktur, Traditionen) selbst und ist deshalb nicht alleine von den Sichtweisen des Coachees abhängig, kann sich in den Coachee schneller einfühlen, Qualifikation des Projekt-coaches ist dem Unternehmen bekannt, Kosten sind genau berechenbar, Erweiterung der internen Personalentwicklung, internes Angebot erlaubt größere Zielgruppe, unnötige "Bürokratie" wie Vertrag ist nicht erforderlich

Frage 10: Was könnte ein Coachee Ihrer Meinung nach beim internen Projektcoaching als nachteilig oder schwierig empfinden?

Akzeptanzproblem bei ranghohen Führungskräften, Rollenvorbelastung, Beziehungsgefälle, Betriebsblindheit, fehlendes Know-how aus anderen Organisationen, Investition rechnet sich erst bei hohem und langfristigem Projektcoaching-Bedarf, nicht für alle Anliegen geeignet, Zweifel an Diskretion, findet nie ohne Wissen anderer statt, Gefahr von "Gesichtsverlust", innovative Lösungen selten möglich, Projektcoach ist stark vom Unternehmen abhängig (Loyalität), Auswahl des Projektcoaches eingeschränkt, eher keine Haftung bei "Kunstfehlern"

#### Themenblock 3:

Rahmenbedingungen für die Implementierung von internem Projektcoaching

**Frage 11:** Welche **Beweggründe** veranlassen Ihrer Expertenerfahrung nach Unternehmen zur Implementierung von internem Projektcoaching?

Show für Stakeholder, Getriebener, Krisenbewältiger, Weiterentw. der PE-Strategien, Ausbau der PM-Kompetenzen, Steigerung der Attraktivität des DG, ext. Umwelten mit Innovationen beeindrucken, Sicherung des Know-hows Welchen Unternehmen in Hinblick auf Größe, Branche, Strategie, Struktur, Kultur, usw. würden Sie die Implementierung empfehlen?

Investition rechnet sich erst bei hohem und langfristigem Projektcoaching-Bedarf

Frage 12: Wo würden Sie die Stelle des internen Projektcoaches im Unternehmen ansiedeln und warum?

HR/PE-Abt., PMO, PM-CC, and. Abt. bzw. Funktionseinheiten, Stabstelle

Frage 13: Sollte der interne Projektcoach ausschließlich coachen od. auch mit anderen Aufgaben betraut sein? Worin sehen Sie die Stärken und Schwächen?

full time PC: Stärken: Klarheit d. strateg. Auftrages, intensive Konzentration auf PC
Schwächen: hoher Erfolgsdruck bzgl. Auslastung, Strategieänderung
part time-PC: Stärken: hohe Glaubwürdigkeit aufgrund seiner Expertise
Schwächen: Gefahr der Methodenverwässerung, Ressourcenproblem

**Frage 14:** Was zählt für Sie zu den wichtigsten **Anforderungen** an den internen Projektcoach? Welche Qualifikationen benötigt er?

Kernkompetenzen im Projektmanagement und Coaching, Projekterfahrung, betriebswirtschaftliches Basis-Know-how, soziale Kompetenzen, Empathie, Offenheit, Sympathie, Seriosität, Psychologisches Know-how, Methodenkompetenz

- Frage 15: Wie könnten Unternehmen bei der Implementierung von internem Projektcoaching vorgehen, damit die Mitarbeiter das Angebot auch akzeptieren?
  Unterstützung durch die Geschäftsführung, Meinungsmacher gewinnen, Einführung
  "Top-down", positive Besetzung von PC, persönliche Gespräche, Vorträge, Informationsveranstaltungen, Broschüren, Handouts
- Frage 16: Macht es einen Unterschied aus, ob die Implementierung in einem öffentl. od. einem privaten Unternehmen durchgeführt wird? Wenn ja, welchen? Öffentl. Verwaltung: praktizierte Mitarbeiterfürsorge = guter Nährboden für PC

#### Themenblock 4:

#### Rahmenbedingungen für den laufenden Betrieb von internem Projektcoaching

# Frage 17: Was könnten Ihrer Meinung nach die häufigsten Anlässe bzw. Themen im internen Projektcoaching sein?

#### Projektbeauftragung:

Reflexion der Projektinhalte, Hilfestellung bei der Auswahl eines Standards, Stärkung der PM-Kompetenzen, Visualisierungshilfe bei der Planung, Hilfe beim Abwägen von Alternativen

#### Projektstart:

Steigerung der Methodenkompetenz, Hilfe bei der Erarbeitung geeigneter Maßnahmen, Moderation des Projektstart-Workshops

#### Projektcontrolling:

Reflexion der strategischen Vorgehensweise

#### Projektkrise:

Hilfe bei der Identifikation und Bewertung der Probleme und bei der Entwicklung von Lösungsansätzen und Maßnahmen

#### Projektabschluss:

Reflexion des Reifegrades des Projektes, Hilfestellungen beim Projektabschluss, Moderation des Projektabschluss-Workshops

#### Allgemeine Themen:

Hilfe bei der Erarbeitung von Ideen und Lösungswegen, Entwicklung des Rollenverständnisses im Team, Moderation von Konflikten und in der Erarbeitung von Ergebnissen

Gibt es auch Themen, für die ein interner Projektcoach weniger oder **nicht geeignet** ist?

- Frage 18: Macht es einen Unterschied aus, ob Projektcoaching in einem öffentl. od. einem privaten Unternehmen angeboten wird? Wenn ja, welchen? Öffentl. Verwaltung: politische Einflussnahme
- **Frage 19:** Gibt es Ihrer Meinung nach noch **offene, wichtige Aspekte**, die in dem Gespräch bisher noch nicht angesprochen wurden?

Beabsichtigt ein Unternehmen Projektcoaching einzuführen, geben Ihre Erfahrungen und Empfehlungen wertvolle Hinweise auf die idealen Rahmenbedingungen bei der Implementierung und dem laufenden Betrieb von internem Projektcoaching.

#### Abschließender Dank

Nunmehr sind wir am Ende des Interviews angekommen. Ich darf mich ganz herzlich bedanken, dass Sie sich die Zeit für das Interview genommen haben. Wenn Sie Interesse an meiner fertigen Master Thesis haben, würde ich Sie Ihnen gerne als "pdf" zur Verfügung stellen.

Vielen Dank!