

# UNVERSCHÄMT STARKE FRAUEN DURCH PROJEKTCOACHING

## PM-Expertinnen der GPM

„Coach the Experts“ ist ein Projekt der PM-Expertinnen, einer GPM Interessensgruppe. Die Projektgruppe entwickelt ein Serviceangebot für Projektcoaching unter dem Dach der GPM. Das GPM Projektcoaching-Konzept basiert auf der Verbindung von Projektmanagement und Coaching-Know-how. Die Coaches der GPM Projektgruppe sind in den Bereichen Personal und Beratung, vom operativen Geschäft bis zur strategischen Planung, tätig. Langjährige Erfahrungen, vielschichtige Aus- und Weiterbildungen sowie Zertifizierungen in den Themen Coaching, Projektmanagement und Change-management sind der Nachweis hoher Qualität. Hiermit decken die Fachfrauen ein weites Feld ab.

Die Projektgruppe besteht aus: Rita Alte, Annette Berger, Claudia Bretzke, Dagmar Börsch, Gabriele Danzebrink, Sylvia Enders, Christel Freyer, Karin Kaiser, Conny Lindner, Anke Makkai, Ira Meichsner, Stefanie Merkle, Ulrike Wikner, Kerstin Zulechner

## 1. Einleitung

Stellen Sie sich vor, in Ihrem Projekt scheint unbeherrschbares Chaos zu sein ...

... Abhilfe schafft Projektcoaching.

Im Projektcoaching vereint sich Fachkompetenz mit Coachingkompetenz. Die GPM ist der erste Fachverband, der sich dieses Themas des komplementären Dialogs annimmt. Dabei geht es darum, die Position der Coachee zu stärken und die vorhandenen Ressourcen effektiver nutzbar zu machen. Gleichzeitig wird durch die Fachkompetenz Projektmanagement den Coachees situatives Fach-Know-how zur Verfügung gestellt.

Ziel des Vortrags ist es, Führungskräften und ProjektleiterInnen, den Nutzen von Projektcoaching durch Erfahrungsberichte transparent zu machen.

### 1.1. Unverschämt starke ...

Eine Vielzahl neurobiologischer Studien belegen, dass Frauen vernetzter denken und ganzheitlich wahrnehmen. In weitaus größerem Maße als bei Männern sind die Bereiche im Gehirn, die für die Gestaltung sozialer und

emotionaler Prozesse zuständig sind, stärker entwickelt. Wer Projekterfahrung hat, weiß, dass die Fallstricke in den Projekten zum größten Teil auf der Beziehungsebene liegen. Denn Erkennen und Gestalten von Komplexität ist der zentrale Erfolgsfaktor. Im Projektalltag wird der Schwerpunkt immer noch auf die Fachebene und das Projektmanagement-Know-how gelegt.

Frauen bringen Fähigkeiten mit, wie:

- ▮ Einfühlungsvermögen, Flexibilität, Kommunikationsstärke.
- ▮ Kreativität.
- ▮ Das Vermögen Konsens zu erzeugen.
- ▮ Die Fähigkeit mehrere Dinge parallel zu tun.
- ▮ Ein fein entwickeltes Gespür für Stimmungen und Störungen im Team.
- ▮ Die Fähigkeit persönliche Besonderheiten produktiv im Arbeitsprozess zu integrieren.
- ▮ Unterschwellig wirkende Störungen aufzulösen.

Diese Qualitäten tragen wesentlich zur Erfolgsoptimierung und Zusammenarbeit im Team bei.

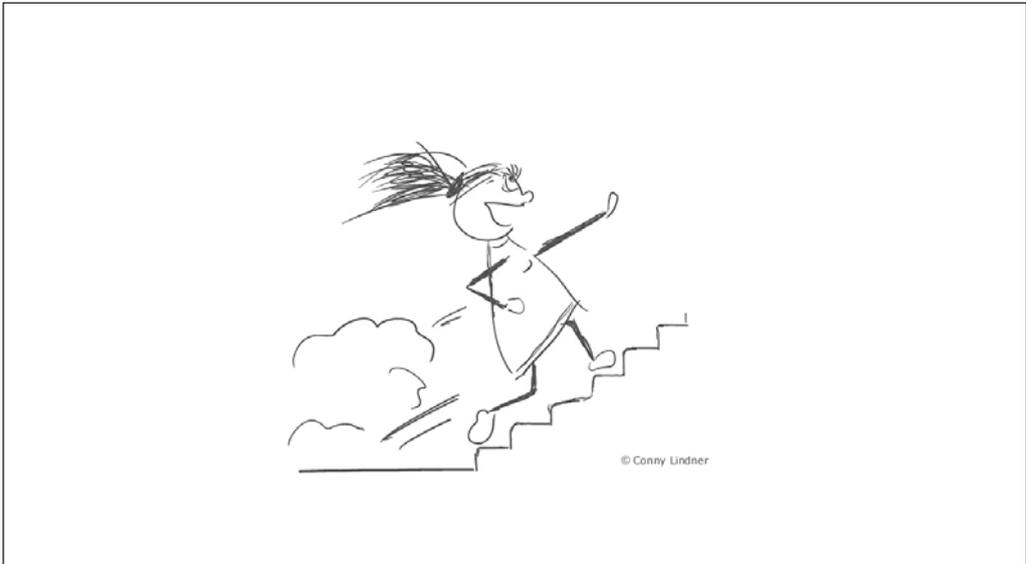


Abb. 1: Unverschämt stark

In einer von Männern dominierten Projektwelt wird im Wesentlichen nach männlichen Spielregeln gespielt. Diese sind auch gut, zeichnen sich neurobiologisch betrachtet aber durch andere Qualitäten aus.

Aus aktuellen Studien geht hervor, dass gerade durch das Zusammenspiel der Unterschiede effizientere Ergebnisse erzielt werden.

Eine Erklärung für die dargestellten Fähigkeiten von Frauen liegt in der soziologischen Arbeitsteilung. Frauen sind im Familienkontext auf sich gestellt und müssen alle anstehenden Aufgaben selbständig managen. Dabei muss immer sicher gestellt sein, dass die Familie als Ganzes in Takt bleibt. Dort ist ein hohes Maß an Flexibilität und Managementfähigkeit gefordert. Dadurch sind Frauen zumeist auch anders motiviert und messen persönlichen Standards sowie der Forderung nach Sinnhaftigkeit eine höhere Bedeutung zu.

## 1.2. ... Frauen ...

Projektcoaching ist die Antwort auf den Spagat, den Frauen täglich erleben:

- ▮ Sich bewegen in Machtstrukturen und Hierarchien.
- ▮ Einfühlung in die Welten der Projektbeteiligten und zielgerichtetes Prozessmanagement.

Noch liegt der Anteil der erwerbstätigen Frauen bei circa 43 %, der Anteil der Projekt- und Prozessmanagerinnen wird auf ca. 18% geschätzt. Viele Unternehmen setzen, aus wirtschaftlichen Überlegungen heraus, darauf einen höheren Anteil aktiver Frauen in strategischen Positionen zu etablieren. Die Organisationen können es sich heute nicht mehr leisten, auf die Hälfte der Talente zu verzichten. Immer stärker setzen Unternehmen auf Förderprogramme und ebnen damit den Weg zur Spitze. Coaching hilft denjenigen, die ihn bereits beschreiten.

## 1.3. ... durch Projektcoaching

Aktuell werden sehr viele Vorhaben in Organisationen auf Projektbasis abgewickelt. In der Rolle der Projektverantwortlichen finden sich

häufig fachliche Spezialistinnen wieder, die mit Organisationsentwicklungsthemen und Mitarbeiterführung (oder mit großer Verantwortung) bis dahin wenig Berührung hatten.

In den Unternehmen herrschen im Alltag folgende Typen von Projekten vor, wie z. B.:

- ▮ Restrukturierung/Reorganisation.
- ▮ Wachstumsinitiativen.
- ▮ Veränderte Unternehmensstrategie.
- ▮ Kostensenkungsprogramme.
- ▮ Veränderte Marktstrategie/  
Kundenansprache.
- ▮ Mergers & Acquisitions.
- ▮ Externe Veränderungen.
- ▮ IT-Innovationen.
- ▮ Kontinuierlicher Verbesserungsprozess/  
sonstige Verbesserungsinitiativen.
- ▮ Internationalisierung.
- ▮ Technik-Innovationen.
- ▮ Veränderte Personalkonzepte.

Damit sollen Unternehmensziele wie z. B. Wachstumserhöhung, Kostensenkung, Qualitätsverbesserung, Integrationsfähigkeit oder Globalität erreicht werden. Die Verantwortung für die operative Umsetzung für solche folgenreichen und komplexen Aufgaben lasten auf den Schultern von den Projektverantwortlichen. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, ist ein hohes Maß an Souveränität erforderlich. Weiterhin ist in der Projektarbeit die Kommunikation mit und das Verständnis für die mehrheitlich männlichen Stakeholder ein zentraler Erfolgsfaktor. Frauen in führenden Projektpositionen verfolgen zur Professionalisierung der Projektarbeit den fachlichen, inhaltlichen und sozialen Austausch intensiv.

Der Raum, das eigene Handeln im Projektgeschehen zu reflektieren, fehlt oft. Projektcoaching ist die erforderliche Antwort der PM-Expertinnen auf diese Herausforderung. Im Projektcoaching stehen den Projektexpertinnen vor Ort erfahrene Coaches als Sparringspartner zur Seite.

## 2. Warum Projektcoaching von Frauen für Frauen?

Frauen in führenden Positionen bewegen sich täglich in Machtstrukturen und befinden sich in der Minderheit. Es geht darum, das Gleichgewicht herzustellen und den Frauen eine Plattform zu geben, über die sie sich und ihre Professionalität organisieren können.

- I Durch die stärkere Vernetzung von Frauen werden erforderliche Kompetenzen und Know-how in den Betrieben gezielter nutzbar gemacht.
- I Die Kompetenzen und das Know-how von Frauen potenzieren sich durch den gegenseitigen Austausch.
- I Durch die Vernetzung ermöglicht die Gruppe, Fachwissen und Führungskompetenz in vielen Bereichen der Wirtschaft zu etablieren.
- I Frauen positionieren sich und bereiten sich rechtzeitig auf den demografischen Wandel vor.

Die PM-Expertinnen der GPM bieten den Projektmanagerinnen den Kontakt auf Augenhöhe an, begegnen ihnen auf gleicher Wellenlänge, holen sie in ihren Denkstrukturen ab und begleiten sie auf ihrem Weg.

## 3. Was ist Projektcoaching?

Projektcoaching bringt „flow“ in den Prozess. In der Fülle der Verstrickungen hoher Komplexität ist der Perspektivwechsel, das Betrachten der Situation und Dynamik von außen unabdingbar.

### Mögliche Themenfelder im Projektcoaching sind:

- I Rollenklärung der Projektbeteiligten.
- I Wahrnehmungsschärfung.
- I Klärung der Kommunikation im Projekt.
- I Betrachten der Spannungsfelder und Konfliktprophylaxe.
- I Gibt Selbstsicherheit bei der Durchführung neuer Aufgaben.
- I Nutzt die persönlichen Ressourcen der Projektverantwortlichen und entwickelt sie weiter.

### Projektcoaching ist Hilfe zur Selbsthilfe

Die Arbeitsweise ist ziel- und lösungsorientiert, die Coach reagiert flexibel auf die Anforderungen des Auftrages. Auf dem Spielfeld agiert die Coachee. Ziel ist es, ihre Kompetenzen und Handlungsoptionen zu stärken.

### Projektcoaching ist persönliche und fachliche Entwicklung

Coaching ist eine probate Form der Personalentwicklung, die die Coachee bei der Professionalisierung ihrer Projektmanagementkompetenzen begleitet. Coaching erzeugt relevante Unterschiede und ermöglicht die Entwicklung und Integration neuer Verhaltensweisen. Coaching heißt, Prozesse in Gang zu setzen. Coaches sind Begleiterinnen und Expertinnen für den Lösungsfindungsprozess.

### Projektcoaching ist Wegbegleitung

Die Coachee wird in ihrer Einzigartigkeit wertgeschätzt und gefördert. Im Coaching werden die Begabungen und Möglichkeiten der Coachee deutlich gemacht. So wird „das Beste“ der Coachee geweckt, der Erfolgsweg erkannt und in geschütztem Rahmen ausprobiert.

### Projektcoaching wirkt im direkten Kontext des aktuellen Projektes

Konkrete Fragestellungen aus der aktuellen Projektsituation heraus bestimmen die Arbeit im Coaching. Durch die Zielvereinbarung zu Beginn des Coachings wird bearbeitet, was sinnvoll und notwendig ist. Die Zusammenarbeit zwischen Coach und Coachee basiert auf Freiwilligkeit, Vertrauen und dem respektvollen und wertschätzenden Umgang miteinander. In einer Kooperation von Expertin zu Expertin werden individuelle, im Projektsystem passende angemessene Lösungen und Strategien mit der Coachee erarbeitet.

### Projektcoaching setzt den schnellen Fokus auf die kritischen Erfolgsfaktoren des Projektes

Neben den klassischen Erfolgsfaktoren, in time, in budget, in quality geht es im Projektcoaching sowohl um die angemessene Ein-

bindung der Stakeholder, als auch um die eigene Arbeitszufriedenheit. Wie die sehr individuellen Rahmenbedingungen jedes Projektes von Frauen sowohl handwerklich als auch strategisch ausbalanciert werden können, das ist Aufgabe des Projektcoachings.

## 4. Ablauf des Projektcoachings

Projektarbeit ist fachliche Perfektionsarbeit – persönliches Coaching ist ergebnisoffen!

Der Coachingprozess läuft zeitlich parallel zum Projektmanagementprozess (Projektstart bis Projektende). Das Coaching kann von den Projektphasen unabhängig durchgeführt werden. Der Coachingprozess endet in Abhängigkeit von der Erreichung des Zieles das die Coachee erreichen will. Zu jeder weiteren Zeit und in jeder weiteren Projektphase kann ein neuer Coachingauftrag erteilt werden.

### Die GPM Coaches

- coachen sowohl komplette Teams, als auch einzelne Projektleiterinnen.
- sind Sparringspartner und geben der Coachee Raum, Neues im geschützten Rahmen auszuprobieren.

- begleiten die Projektarbeit und geben konstruktives Feedback.
- überprüfen Lösungswege mit der Coachee gemeinsam auf Erfolgsaussichten und Nebenwirkungen. Denn nur die Coachee kennt das Projektumfeld genau.
- treten mit der Coachee zusammen einen Schritt zurück und betrachten Projektgeschehnisse unter der Lupe.
- bereiten die Coachee auf wichtige Projekt ereignisse vor – sachlich, fachlich und persönlich.

## 5. Das Coachinggespräch

Die Coach ist verantwortlich für den Prozess, stellt passende Fragen, führt durch den Ablauf und gibt eine Zusammenfassung. Die Coach gibt keine Inhalte vor, die Coachee ist verantwortlich für die Inhalte.

### 5.1. Auftragsklärung

In einem ersten Gespräch geht es um den guten Kontakt. Dieser ist eine notwendige Voraussetzung für jede veränderungswirksame Arbeit. Im Weiteren geht es in der Auftragsklärung, um Rahmenbedingungen für eine klare Zusammenarbeit.

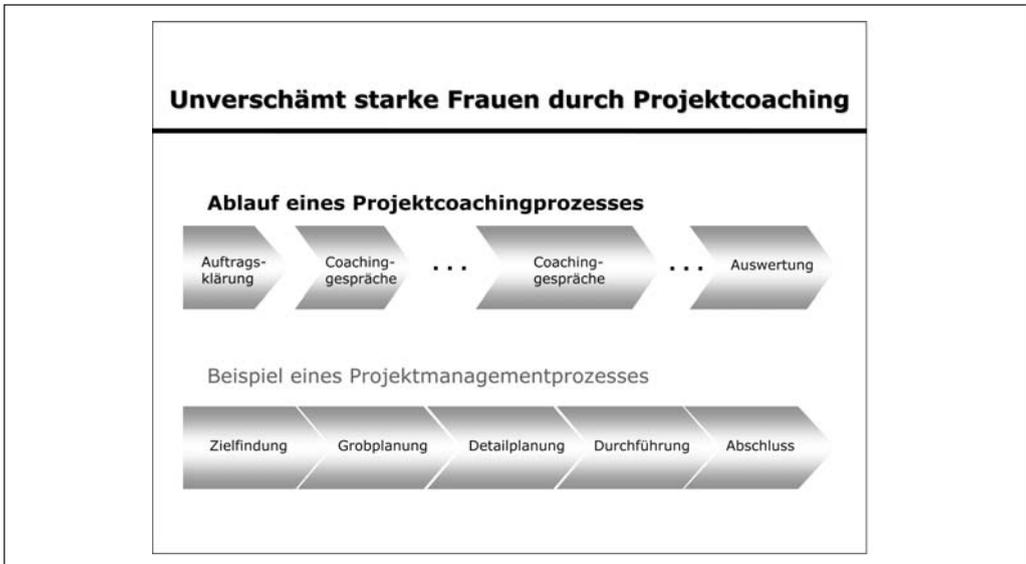


Abb. 2: Ablauf eines Projektcoachingsprozesses

Was ist die Ausgangssituation? Welches Ziel wird verfolgt? Ist Coaching die „richtige“ Methode, um das Ziel zu erreichen? Welcher Zeitrahmen ist sinnvoll und notwendig? Wann soll mit dem Coaching begonnen werden? Welche Aufträge stehen hinter dem Auftrag?

## 5.2. Situation und Ziele

Ist der Auftrag geklärt, erfolgt eine genauere Standortbestimmung: Worum geht es genau? Wo ist das Problem? Wer ist beteiligt? Was wurde bislang schon unternommen, um eine Veränderung zu erzielen? Welche Auswirkungen hat der aktuelle Zustand auf andere Bereiche? Was passiert (kurzfristig, mittelfristig, langfristig), wenn alles so bleibt, wie es ist? ...

Beim Coaching tasten sich Coach und Coachee gemeinsam an die Lösung des Problems heran. Jeder Mensch verfügt selbst über alle Ressourcen, um ein realistisches Ziel zu erreichen. Menschen treffen immer die zurzeit bestmöglichen Entscheidungen.

„Ziel“ meint ein konkretes, sinnlich wahrnehmbares erwünschtes Ergebnis. Um die Chance auf Verwirklichung zu erhöhen, wurden verschiedene „Kriterien für Wohlgeformtheit“ entwickelt. Wenn diese Kriterien angewendet werden, werden aus Wünschen oder Träumen konkrete, realistische Ziele.

Das Ziel soll selbst erreichbar sein. Es zu erreichen, muss im eigenen Einflussbereich liegen. Nur dann kann man die Umsetzung selbst steuern und vorantreiben.

Das Ziel soll positiv formuliert sein – ohne Negation oder Vergleich. Die positive Formulierung ermöglicht ein „hin zu“ etwas Neuem anstelle eines „weg von“ etwas Altem.

Das Ziel soll ökologisch sein. Bei jedem Ziel muss sichergestellt werden, dass seine Erfüllung keine negativen Folgen oder untragbaren Nebenwirkungen haben wird. Gegebenenfalls muss das Ziel verändert werden.

Das Ziel soll sinnlich konkret beschrieben werden, mit allem was es mittels Sehen, Hören, Gefühlen wahrzunehmen gibt.

Das Ziel soll in einen Kontext eingebunden sein. Zum Kontext gehören Kategorien wie Beruf, Freizeit, aber auch Ort, Personen und Zeitraum der Verwirklichung.

Das Ziel soll kleine überprüfbare Kriterien enthalten. „Wie wirst Du merken, dass Dein Ziel erreicht ist, ... dass Du auf dem Weg zum Ziel bist?“ Mit Fragen werden diese Kriterien herausgearbeitet.

## 5.3. Lösungen und Transfer

In dieser Phase werden die Maßnahmen zur Zielerreichung gemeinsam zwischen Coach und Coachee erarbeitet und umgesetzt.

## 5.4. Auswertung

In der letzten Phase eines Coachingsprozesses erfolgt eine Reflexion. Die Phase der Auswertung ist ähnlich einem Projektreview zu sehen. Es gilt festzustellen, in wie weit die Ziele der Coachee erreicht wurden und welche nächsten Schritte anstehen.

Hilfreiche Fragen hierzu können sein: Mit welchem Anliegen bin ich gekommen? Was habe ich erreicht? Wie geht es mir mit den Ergebnissen? Was ist noch offen? Was war hilfreich? Was war vielleicht schwierig? Was lerne ich aus dem Prozess? Was schaffe ich gut alleine? Wo brauche ich noch Unterstützung und wenn ja, von wem und in welchem Rahmen?

## 5.5. Ablauf eines Coachinggespräches

Auf der nachfolgenden Seite ist der Ablauf eines Coachinggespräches beschrieben.

## 6. Ergebnisse von Projektcoaching

Erfahrene Projektleiterinnen aus der Wirtschaft werden auf dem PM Forum in einem Vortrag über ihre Erlebnisse und Ergebnisse mit Projektcoaching sprechen. Dabei werden in der Beschreibung der Ausgangssituation kurz der Rahmen des Projektes und die Rolle der Coachee genannt. Die Projektleiterinnen verdeutlichen die signifikanten Verbesserungen im Projektablauf und die Entlastungen, die sich durch das Coaching entwickelt haben.

## Ablauf Coachinggespräch

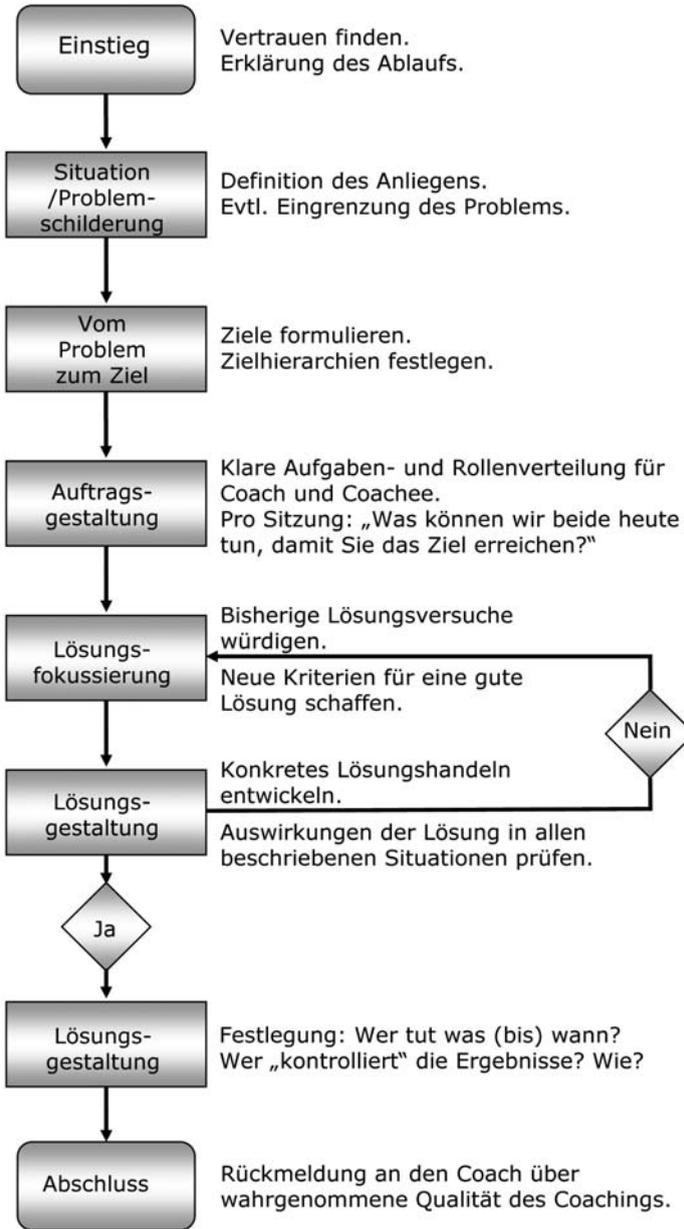


Abb. 3: Ablauf eines Coachinggespräches

## **7. Können Sie sich vorstellen unverschämt stark zu sein?**

Erfahrungen haben gezeigt, dass durch Projektcoaching Potenziale und Stärken gefördert und das lösungsorientierte Handeln verstärkt werden. Das Projektleben wird leichter und auffallende Effizienzsteigerungen stellen sich ein. Die Verbindung und Kraft von Handlungskompetenz, Klarheit, Selbstbewusstsein und Leichtigkeit zeigen bei den Frauen große Wirkung. Es stärkt den Projektleiterinnen das Rückgrat, sich in der Projektwelt klar zu positionieren.

Stellen Sie sich weiterhin vor, was Sie alles tun und lassen können, wenn Ihr Projekt nach allen Regeln der Kunst läuft ... .

**Lieber unverschämt stark als verschämt stark!**

- Über persönliche Grenzen hinaus, mit  
Leichtigkeit! –