

Psychologisches Projektcoaching als Weg zum erfolgreichen Projekt

Monika Wastian, Isabell Braumandl, Brigitte Dost-Tauschl

- 5.1 Das Problem: Projekte stellen vielfältige und hohe Anforderungen an alle Beteiligten – 78**
 - 5.1.1 Stakeholder und ihr Einfluss im Projekt – 79
- 5.2 Hintergrund und Relevanz aus psychologischer Sicht: Formen, Anwendungsfelder, Merkmale und Effekte von Projektcoaching – 81**
 - 5.2.1 Projektcoaching – eine psychologisch fundierte Reflexionsmethode zur systematischen Unterstützung von Projekten und Projektbeteiligten – 81
 - 5.2.2 Spezifische Merkmale des Projektcoachings – 83
 - 5.2.3 Wirksamkeit von Projektcoaching – 84
- 5.3 Ansatzpunkte für Verbesserungen: Implementierung und Anwendung von Projektcoaching – 86**
 - 5.3.1 Voraussetzungen für den Erfolg von Projektcoaching – 86
 - 5.3.2 Die Auswahl des Projektcoachs – 87
 - 5.3.3 Timing von Projektcoaching im Projektablauf – 88
 - 5.3.4 Ablauf des Projektcoachings – 89
 - 5.3.5 Erfolgsbewertung von Projektcoaching – 91
- Literatur – 96**

Die Anforderungen an alle Beteiligten in Projekten sind in den letzten Jahren erheblich gestiegen und komplexer geworden. Projektcoaching bietet vielfältige Möglichkeiten, um Projektbeteiligte und -initiatoren bei der Bewältigung dieser Herausforderungen zu unterstützen und Prozesse im Projekt besser zu gestalten. Das Kapitel beschreibt, was psychologisches Projektcoaching ist, wie es wirkt und wie es zum Erfolg von Projekten beiträgt.

5

Projektdefinition nach DIN

Erfolgsfaktoren in Projekten

Übersicht über dieses Kapitel

5.1 Das Problem: Projekte stellen vielfältige und hohe Anforderungen an alle Beteiligten

Ein Projekt ist nach DIN 69901-5 ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist“, zum Beispiel „Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen, projektspezifische Organisation“ und bei welchem mehrere oder zahlreiche Menschen, Arbeitsgruppen, Unternehmen oder Institutionen beteiligt sind (Schelle, Ottmann & Pfeiffer, 2008). Dies legt den Schluss nahe, dass die meisten Projekte mit Problemen zu kämpfen haben, da innerhalb dieses komplexen Netzwerks an Beteiligten etwas Neues geschaffen werden soll und selten zu Beginn bereits alle Rahmenbedingungen vollständig bekannt sind.

Entsprechend zeigen Untersuchungen, dass der Verlauf (Wastian & Schneider, 2007) und der Erfolg von Projekten (Lechler & Gemünden, 1998) von den **Kompetenzen und Verhaltensweisen** der Projektbeteiligten, von der **Gestaltung von Prozessen** (Projektmanagement, Kommunikation, Information, Kooperation) sowie von vielfältigen **Rahmenbedingungen** beeinflusst werden. Störanfällig und oftmals verbesserungsbedürftig sind beispielsweise die Kommunikation und der Austausch von Informationen (► Kap. 3, Brodbeck & Guillaume). Sie stellen jedoch die wichtigsten Prozesse in Projekten dar, da sie mehr noch als die ebenfalls erfolgskritische Planung und Steuerung zum Projekterfolg beitragen (Lechler & Gemünden, 1998).

Im Folgenden gehen wir auf den Einfluss von Stakeholdern in Projekten ein – sei es, dass sie als Projektbeteiligte unmittelbar die Prozesse gestalten oder als Rahmen gebende Stakeholder den Kontext und Erwartungen an das Projekt vorgeben. Anschließend stellen wir Projektcoaching als eine Methode vor, die Projektbeteiligte bei der Gestaltung von Prozessen unterstützt und sie für erfolgskritische Rahmenbedingungen sensibilisiert (► Abschn. 5.2). Denn auch wenn die Rahmenbedingungen nicht oder nur eingeschränkt kontrollierbar sind, ist es für die Projektbeteiligten von essenzieller Bedeutung, sich ihrer bewusst zu sein und damit auch die Restriktionen des Projektes zu kennen und sie in die Planung mit einzubeziehen. Schließlich beschreiben wir, wie Projektcoaching erfolgreich implementiert und genutzt werden kann (► Abschn. 5.3).

5.1.1 Stakeholder und ihr Einfluss im Projekt

Management

Das Topmanagement hat den größten Einfluss auf den Projekterfolg, indem es u. a. auf die Zusammensetzung des Projektteams und dessen Beteiligung an Entscheidungen Einfluss nimmt oder formale Kompetenz auf den Projektleiter überträgt (Lechler & Gemünden, 1998).

Die somit vom Management definierte **Positionsmacht des Projektleiters**, d. h. das Ausmaß seiner formalen Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse, ist für den Projekterfolg ebenfalls wichtig. Von ihr hängen die Steuerung der Teamzusammensetzung sowie der Informations- und Kommunikationsaktivitäten im Projekt ab, welche wiederum den Projekterfolg beeinflussen (Lechler & Gemünden, 1998).

Auch entscheidet das Management über die Zuteilung notwendiger **Ressourcen** (Mitarbeiter, Geld, Zeit, Macht), deren Mangel Projekte ernsthaft gefährden kann (Van de Ven, Polley, Garud & Venkataraman, 1999). Es setzt also wesentliche Rahmenbedingungen für die Initiierung, den Verlauf und die Durchführbarkeit von Projekten.

Management als Rahmengeber
und Initiator

Positionsmacht des Projektleiters

Ressourcen

Projektleiter (Projektmanager)

Der Projektleiter ist die zentrale Person im Projekt. Ihm obliegt das Projektmanagement, also gemäß „die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initialisierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten“ (DIN, 2009). Projekte zu leiten umfasst also nicht nur die „technischen“ Aspekte des Projektmanagements wie Planen, Budgetieren, Analysieren, Controlling und dergleichen mehr, sondern auch die Führung von Mitarbeitern, das Stakeholdermanagement und das Selbstmanagement des Projektleiters (Wastian, Braumandl & Weisweiler, 2015).

Entsprechend liefert die International Project Management Association (IPMA) mit der ICB V4.0 (IPMA 2015) einen umfangreichen Katalog verschiedenster und vornehmlich überfachlicher Kompetenzen, welche der Projektleiter aufweisen sollte. Dazu gehören persönliche und interpersonale Kompetenzen in den Bereichen „Kommunikation“, „Beziehung und Engagement“, „Verhandlungsführung“, „Konflikte und Krisen“, „Führung“, „Teamarbeit“ usw. (Wastian, Kraus & Rosenstiel, 2016). Da der Projektleiter selten disziplinarischen Einfluss auf die Projektmitarbeiter hat, sollte er auch über adäquate Strategien verfügen, um die **Projektmitarbeiter motivieren** zu können und um deren Commitment zu fördern. Diese Anforderungen kontrastieren mit dem Umstand, dass viele Projektleiter Fachlaufbahnen entstammen, wo sie wenig Gelegenheit hatten, sozialkommunikative und Führungskompetenzen im erforderlichen Umfang zu entwickeln.

Außerdem befindet sich der Projektleiter in einer Sandwichposition zwischen Auftraggeber und Team, wobei die Berücksichtigung unterschiedlicher Interessen zu **Rollenambiguität** führen kann. Dem Druck

Dimensionen der Projektleitung

Kompetenzanforderungen an
Projektleiter

Rollenambiguität

und den vielfältigen Anforderungen Stand zu halten, erfordert mitunter erhebliche **Selbstmanagementfähigkeiten**.

! **Die Förderung überfachlicher Kompetenzen, die Reflexion der eigenen Rolle sowie die Verbesserung des Durchsetzungsvermögens und Selbstmanagements von Projektleitern stellen entsprechend wichtige Anliegen im Projektcoaching dar.**

5

Unterschied zwischen
Projektteams und anderen
Teamformen

Herausforderungen der
Teamarbeit in Projekten

Projektteam

Projektteams unterscheiden sich von anderen Teamformen, z. B. von Arbeitsteams, im Wesentlichen dadurch, dass sie nur **zeitlich befristet** bestehen und ihre Mitglieder meist aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und Disziplinen rekrutieren. Sie sind nicht nur mit neuartigen, einmaligen und meist komplexen Aufgaben konfrontiert, sondern auch mit fachlicher und kultureller Diversität, für welche die Teammitglieder oftmals nicht die erforderliche interkulturelle Kompetenz mitbringen.

In jedem Fall stellt eine hohe Diversität – so förderlich sie für das Projekt sein kann – den Gruppenzusammenhalt auf eine Belastungsprobe (► Kap. 13, Maier & Hülsheger). Zudem führen unklare Rollen- und Kompetenzaufteilungen leicht zu **Rollenkonflikten** im Team (► Kap. 9, Kauffeld, Grote & Lehmann-Willenbrock).

Abgesehen vom Konfliktpotenzial in Teams können dysfunktionale Gruppenprozesse (z. B. „Group Think“; vgl. ► Kap. 3, Brodbeck & Guillaume) die Kommunikation und Meinungsbildung beeinträchtigen und dadurch den Projekterfolg gefährden.

! **Das Arbeiten in virtuellen Teams stellt dabei eine besondere Herausforderung dar, denn ein hoher Anteil an elektronisch vermittelter Kommunikation kann dazu führen, dass psychologische Hemmschwellen und persönliche Bindungen reduziert werden (► Kap. 17, Hertel & Orlikowski). Zudem sind die Möglichkeiten für ein informelles Kennenlernen bei virtuellen Teams stark reduziert.**

Da das Projektteam wesentlich und in Bezug auf die Effizienz sogar herausragend zum Projekterfolg beiträgt (Lechler & Gemünden, 1998), gilt es, die Kompetenzen der Teammitglieder wie auch Gruppen- und Kommunikationsprozesse entsprechend zu entwickeln und zu fördern. Auch ist zu verhindern, dass die Arbeit den falschen Personen zugeteilt wird oder dass die Teamnormen nicht mit Organisationsnormen kompatibel sind. Die entsprechende **Personalentwicklung und -auswahl**, **Teamentwicklung** sowie die **Prozessverbesserung** stehen dann im Fokus des Projektcoachings.

Weitere Stakeholder

Neben dem Management, dem Projektleiter oder dem Projektteam entscheiden auch andere Stakeholder, insbesondere Kunden, über den Verlauf und den Erfolg von Projekten (► Kap. 2, Schneider &

Stakeholder entscheiden
über den Erfolg des
Projektmanagements

Wastian). An ihrer Wertschätzung der Projektergebnisse bemisst sich der Projektmanagementserfolg.

Dennoch werden oft nicht alle wichtigen Stakeholder von Anfang an in angemessenem Rahmen in das Projekt mit eingebunden, was im weiteren Projektverlauf zu Konflikten führen kann. Außerdem können sich Erwartungen und Bedürfnisse der Stakeholder im Projektverlauf ändern, oder die unterschiedlichen Stakeholder verfolgen möglicherweise unvereinbare Ziele (Van de Ven et al., 1999).

Die **Berücksichtigung der Stakeholderbedürfnisse** und ein **systematisches psychologisches Stakeholdermanagement** lassen sich durch Projektcoachings vor allem insofern unterstützen, als mithilfe psychologischer Methoden auch sonst kaum zugängliche Aspekte wie „hidden agendas“ und unbewusste Motive von Stakeholdern besser erkannt und in der Kommunikation berücksichtigt werden können (Konzepte und Fallbeispiele: s. Wastian und Kronenberg, 2014).

Veränderliche oder unvereinbare
Ziele

Psychologisches
Stakeholdermanagement

5.2 Hintergrund und Relevanz aus psychologischer Sicht: Formen, Anwendungsfelder, Merkmale und Effekte von Projektcoaching

5.2.1 Projektcoaching – eine psychologisch fundierte Reflexionsmethode zur systematischen Unterstützung von Projekten und Projektbeteiligten

In der Projektmanagementliteratur wird in den letzten Jahren zunehmend der Einsatz von Projektcoachings empfohlen (z. B. Schelle et al., 2008). Allerdings findet man dort unter diesem Begriff kaum eine genaue und noch weniger eine einheitliche Definition des Begriffs „Projektcoaching“. Sie ist jedoch eine notwendige Voraussetzung, um die Einsatzmöglichkeiten, Potenziale, aber auch Grenzen von Coaching in der Projektarbeit einschätzen und den größtmöglichen Nutzen aus Projektcoachings ziehen zu können. Eine gute Grundlage hierfür liefern die differenzierten Definitionen aus der organisationspsychologischen Coachingliteratur, etwa bei Greif (2008, S. 300).

Wir beziehen uns auf diese begrifflichen Auffassungen und führen die thematische Eingrenzung im Falle des Projektcoachings noch weiter, indem wir es wie folgt definieren:

Projektcoaching ist 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. Dabei unterscheiden wir drei Formen des Projektcoachings: **Einzel-, Team- und Prozesscoaching** (■ Abb. 5.1).

Projektcoaching soll dazu beitragen:

- Selbst-, team- und projektkongruente Ziele zu erreichen,
- die bewusste Selbstveränderung und -entwicklung von Projektbeteiligten (z. B. Projektleiter, das Projekt initiiierende

Definition Projektcoaching

Formen und Ziele des
Projektcoachings

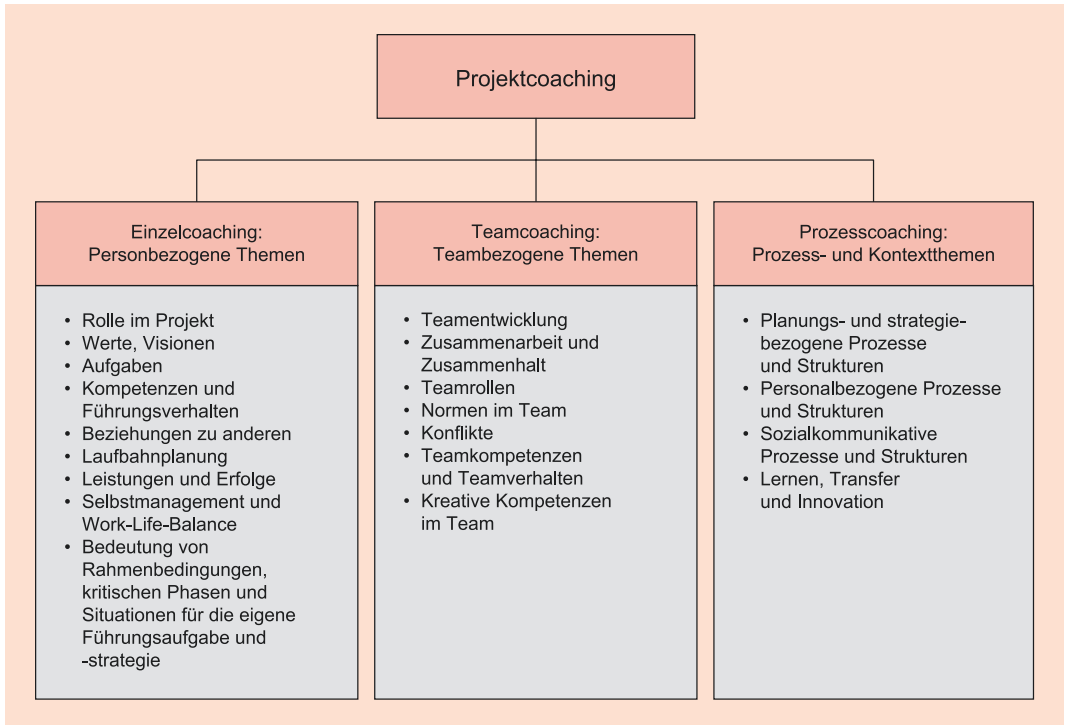


Abb. 5.1 Formen des Projektcoachings

und budgetierende Führungskräfte, Projektmitarbeiter) und Projektteams bzw.

— Projektprozesse zu verbessern und zu fördern.

! Projektcoaching unterstützt die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Projekten, wobei die verschiedenen Formen des Projektcoachings je nach Anliegen und Zeitpunkt im Projektverlauf auch parallel und überlappend durchgeführt werden können (► Abschn. 5.3.3).

Prozesscoaching

Das komplexe Feld der Prozesscoachings lässt sich dabei noch weiter herunterbrechen, wie in nachfolgender Übersicht dargestellt.

Planungs- und
strategiebezogene Prozesse
und Strukturen

Themen von Prozesscoaching

— Planungs- und strategiebezogene Prozesse und Strukturen:

- Projektziele und deren Bezug zu übergeordneten strategischen Zielen
- Einbettung des Projektes in den organisationalen Kontext
- Steuerung und Gremien
- Projektplanung
- Prozessqualität, Projektfortschritt und -zielerreichung
- Risiken und Krisen (► Kap. 15, Salewski & von Rosenstiel)

– Personalbezogene Prozesse und Strukturen (▶ **Kap. 6**, Moser & Galais):

- Zuständigkeiten, Befugnisse, Funktionen
- Personalauswahl (Projektleiter, Team)
- Prozesse und Methoden zur Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung (Projektleiter, Team)
- Ressourcen und Rahmenbedingungen
- Arbeitsbedingungen

– Sozialkommunikative Prozesse und Strukturen:

- Stakeholder einbinden, Erwartungen klären, Konsens sichern
- Zusammenarbeit und Kommunikation mit externen Experten (z. B. Consultants), Subunternehmern und anderen Kooperationspartnern
- Konfliktmoderation
- Kommunikationsprozesse, Informationsverarbeitung und Meinungsbildung (▶ **Kap. 3**, Brodbeck & Guillaume), Dissens- u. Konsensregulierung, Akzeptanzsicherung

– Lernen, Transfer und Innovation:

- Lernbedingungen
- Kreativitätsförderliche Prozesse und Rahmenbedingungen
- Sicherung des Lerntransfers
- Ermittlung des aktuellen und künftigen Lernbedarfs
- Wissensmanagement (▶ **Kap. 4**, Winkler & Mandl)
- Identifikation von Innovationspotenzialen, Zukunftschancen, künftige Projektideen
- Identifikation von Schwachstellen und Verbesserungsansätzen für künftige Projekte

Personalbezogene Prozesse und
Strukturen

Sozialkommunikative Prozesse
und Strukturen

Lernen, Transfer und Innovation

Der Weg von der Reflexion zur Zielerreichung in Bezug auf die in **Abb. 5.1** genannten Themen umfasst im Projektcoaching die Schritte **Diagnose, Zieldefinition, Planung der Umsetzung und Umsetzungs-
begleitung**, die kontinuierliche und abschließende **Bewertung der Zielerreichung** sowie idealerweise **Maßnahmen zur nachhaltigen Sicherung des Coachingerfolgs**.

Schritte des Projektcoachings

5.2.2 Spezifische Merkmale des Projektcoachings

Projektcoachings leisten einen eigenständigen Beitrag zur Unterstützung von Projekten, der durch andere Beratungsformen wie etwa Consultings bzw. durch übliche Maßnahmen der Personalentwicklung nicht abgedeckt wird.

! Die besonderen Merkmale des Projektcoachings bestehen im Wesentlichen in der psychologischen Expertise, in der systematischen Anregung zur Reflexion, in der Einbettung

Psychologische Expertise
und Brückenschlag zwischen
fachlichen und überfachlichen
Anforderungen

in den Projektkontext und in der Prozessnähe sowie in der
Erschließung klienteneigener Ressourcen.

Psychologische Expertise Projektcoaching setzt bei überfachlichen Themen rund um den „Faktor Mensch“ und an der Schnittstelle Mensch/Prozess im Projekt an – nämlich am menschlichen Verhalten und Erleben selbst bzw. an Prozessen, die der Mensch gestaltet oder die auf ihn Einfluss nehmen. Die psychologische Expertise von Projektcoaches (zu den Anforderungen an Projektcoaches ► **Abschn. 5.3.2**) deckt die Themengebiete ab, welche Gegenstand dieses Buches sind. Sie stellt darüber hinaus eine wichtige **Ergänzung zum projektspezifischen Fachwissen** der Projektmitarbeiter oder externer Consultants dar und erleichtert den Brückenschlag zwischen fachlichen und überfachlichen Anforderungen im Projekt.

Erschließen von Lernpotenzial

Systematische Anregung zur Reflexion In Innovationsprojekten finden trotz zahlreicher Gelegenheiten kaum Lernprozesse statt: Die internen und externen Experten wechseln häufig und die Möglichkeiten zum **Transfer der Expertise** bleiben ungenutzt (Dornblaser, Lin & Van de Ven, 2000). Mit Hilfe von Projektcoachings kann dieses Potenzial erschlossen werden, denn die systematische Anregung zur Reflexion ermöglicht ein **Lernen höherer Ordnung** (Greif, 2008).

Unmittelbarer Praxistransfer

Einbettung in den Projektkontext und Prozessnähe Anders als üblicherweise bei Trainings oder ähnlichen Maßnahmen der Personalentwicklung werden Projektleiter- und Teamcoachings im Projektkontext durchgeführt. Das heißt, die **Lerninhalte sind identisch mit den Anforderungen des Projektes**, sodass das Erlernte unmittelbar im Projektalltag angewandt werden kann. Diese Art des situierten und authentischen Lernens hat sich als besonders wirksam und nachhaltig erwiesen (Gruber, Law, Mandl & Renkl, 1995).

Nutzung klienteneigener
Ressourcen

Erschließung klienteneigener Ressourcen Im Projektcoaching werden keine vorgefertigten Lösungen oder Ratschläge angeboten. Vielmehr versteht sich der **Projektcoach als Katalysator**, der Klienten ihr eigenes „ungedachtes Wissen“ (Diamond, 2008) zugänglich macht und sie darin unterstützt, eigene Ressourcen zu identifizieren, situativ anzupassen und erfolgreich einzusetzen. Diese Vorgehensweise trägt dazu bei, den Widerstand gegen Veränderungen – beispielsweise bei Organisationsentwicklungsprojekten – zu minimieren (Diamond, 2008), denn der Klient findet sich in den Lösungen wieder, die implementiert werden.

5.2.3 Wirksamkeit von Projektcoaching

Wirksamkeit von Einzelcoaching

Für Einzelcoachings in Projekten ist der Forschungsstand zum Führungskräftecoaching relevant. Hier liegen mittlerweile belastbare Nachweise für die Effektivität von Coaching vor, die sich in Verbesserungen

der Leistung, der Fertigkeiten, der zielgerichteten Selbstregulation, des Wohlbefindens, der Stressbewältigung sowie in den arbeitsbezogenen Einstellungen zeigen (Theeboom, Beersma & Vianen, 2013). Darüber hinaus erfährt Coaching eine hohe Klientenzufriedenheit und einen hohen Return on Investment (ROI; De Meuse, Dai & Lee, 2009). Es führt zu einer Senkung von Fehlzeiten, zur Verbesserung von Arbeits- und Projektergebnissen sowie zu einer Steigerung der Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit in Organisationen (ebenda).

Während die Forschung zu Einzelcoachings noch jung ist, beschäftigt sich die Psychologie schon seit vielen Jahren mit Ansätzen zur Verbesserung von Teamprozessen sowie der Leistung in Teams. Dabei bestätigte sich die Wirkung von Teamcoachings in zahlreichen Untersuchungen – meist etikettiert als „**Teamtraining**“ oder „**Teamentwicklung**“, da der Coachingbegriff in den 1970er- und 1980er-Jahren wenig gebräuchlich war. So ergab die zusammenfassende Analyse von über 48 verschiedenen Studien deutliche bis starke Effekte von Teamtrainings und -entwicklungsmaßnahmen auf Teamprozesse sowie auf die Verhaltensweisen, Leistung und Einstellungen von Teammitgliedern (Klein et al., 2006). Nach Salas, Nichols und Driskell (2007) erwiesen sich dabei solche Maßnahmen am wirkungsvollsten, bei denen die Teammitglieder lernten, ihre **Koordinationsstrategien zu ändern** und die **Kommunikation zu reduzieren**, entsprechend den jeweiligen Erfordernissen. Darüber hinaus konnte die Teamleistung gesteigert werden, wenn die **Diagnose und Lösung von Teamproblemen** im Fokus des Teamcoachings stand (vgl. zur Teamdiagnose ► [Kap. 9](#), Kauffeld, Grote & Lehmann-Willenbrock). Für sog. Cross-Trainings – sie beinhalten die Aufgabenrotation für die Teammitglieder, um sie mit den verschiedenen Anforderungen im Team vertraut zu machen – ließ sich hingegen keine Wirkung nachweisen.

❗ **Es sind also vor allem die reflexionsbetonten Maßnahmen und damit spezifisch die Ansätze, welche der Definition von Teamcoaching entsprechen (► Abschn. 5.2.1), die am effektivsten sind.**

Über die Wirksamkeit von Prozesscoachings lässt sich weniger leicht eine zusammenfassende Aussage machen, da die thematische Vielfalt hier wesentlich größer ist als bei Projektleiter- oder Teamcoachings. So unterschiedlich Projekte sind, so heterogen sind auch die Gegenstände des Prozesscoachings. Jedes Prozesscoaching stellt einen Einzelfall dar und erfordert meist ein komplexes Bündel prozess-, organisations- und auftragsspezifischer Einzelmaßnahmen. Es gibt jedoch sowohl Belege zur **Wirksamkeit spezifischer Vorgehensweisen**, welche beim Prozesscoaching elementar sind, als auch Nachweise zur **Effektivität komplexer Prozessinterventionen**, welche aus Prozesscoachings bestehen oder diese beinhalten – nämlich Organisationsentwicklungsmaßnahmen.

So hat sich etwa die im Prozesscoaching übliche Vorgehensweise einer sorgfältigen Bedarfsanalyse (Istzustand, Zielzustand), Festlegung

Wirksamkeit von Teamcoaching

Wirksamkeit von Prozesscoaching

Wirksamkeit spezifischer Vorgehensweisen

Wirksamkeit von Organisations-
entwicklungsmaßnahmen

5

von Messkriterien zur Zielerreichung, Rückmeldung und Reflexion als erfolgreich erwiesen. Dies zeigt sich beispielsweise in einem verbesserten **Commitment** gegenüber der Organisation, einer Verbesserung des **Führungsstils** von Vorgesetzten (z. B. zum Survey-Feedback-Ansatz: Björklund, Grahn, Jensen & Bergström, 2007) sowie in einer gestiegenen **Produktivität** (vgl. zum ProMES-Verfahren: Pritchard, Harrell, Diazgranados & Guzman, 2008).

Von Organisationsentwicklungsmaßnahmen weiß man, dass sie sich positiv auf die Zufriedenheit sowie die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber Dritten, ihrer Tätigkeit und der Organisation auswirken (Neuman, Edwards & Raju, 1989). Außerdem steigern sie die Produktivität in Unternehmen (Guzzo, Jette & Katzell, 1985). Offenbar sind es auch in diesem Fall vor allem Prozesscoachingansätze im Rahmen der Organisationsentwicklung, welche allein oder in Kombination mit anderen Verfahren am effektivsten sind. Denn Interventionen bei organisatorischen Prozessen, welche von Menschen gesteuert werden – sog. **human-prozessuale Ansätze** – übertrafen in ihrer Wirkung **techno-strukturelle Ansätze**, welche Änderungen in der Tätigkeit oder Arbeitsumgebung beinhalten; am effektivsten – sowohl im Hinblick auf Zufriedenheits- und Einstellungsmaße (Neuman et al., 1989) als auch auf die Produktivität (Guzzo et al., 1985) – waren kombinierte Maßnahmen, die sowohl human-prozessuale als auch techno-strukturelle Elemente enthielten.

5.3 **Ansatzpunkte für Verbesserungen:
Implementierung und Anwendung von
Projektcoaching**

5.3.1 **Voraussetzungen für den Erfolg von
Projektcoaching**

Voraussetzungen bei Einzel-
und Teamcoachings

Basierend auf den Erkenntnissen der Trainingsforschung (Überblick: Alvarez, Salas & Garofano, 2004) sowie der Coachingforschung (Überblick: Greif, 2008), kann davon ausgegangen werden, dass folgende Voraussetzungen zur Wirksamkeit des Coachings von Individuen und Projektteams beitragen:

Checkliste		
Voraussetzungen für den Erfolg von Einzel- und Teamcoaching		
1. Die Analyse des Projektcoachingbedarfs zu Beginn der Maßnahme: Aus ihr leiten sich nicht nur die Methode und die Inhalte des Coachings ab, sondern auch die Kriterien zur Messung des Coachingserfolgs.		
2. Individuelle Eigenschaften und Voraussetzungen, welche die Teilnehmer mitbringen. Beharrlichkeit, Veränderungsmotivation und Reflexivität werden dabei als besonders wichtig betrachtet.		

3. Der Kontext des Projektcoachings und organisationale Rahmenbedingungen (Klima, Auswahl der Teilnehmer, Gepflogenheiten und Regeln im Unternehmen, etc.).
4. Merkmale des Coachings selbst, welches auf die Analyse, die individuellen Eigenschaften der Teilnehmer sowie auf den Kontext abgestimmt werden muss. Bei individuellen Coachings kommt es zudem darauf an, dass der Coach den Klienten wertschätzt und unterstützt, seine Ressourcen aktiviert und ihn zur ergebnisorientierten Problem- und Selbstreflexion anregt.
5. Merkmale des Coaches (► [Abschn. 5.3.2](#)).

Beim Prozesscoaching sind darüber hinaus neben Planung und der Integration der Betroffenen folgende Voraussetzungen erfolgskritisch (Gebert, 1974, zitiert in von Rosenstiel, [2007](#)):

Voraussetzungen beim Prozesscoaching

Checkliste

Voraussetzungen für den Erfolg von Prozesscoaching

1. Das Management muss das Vorgehen unterstützen.
2. Es muss bereits während des Prozesses ein Verhalten zeigen, welches dem Ziel der Maßnahmen entspricht.
3. Das Prozesscoaching sollte auf breiter Basis ansetzen – also möglichst viele Betroffene einbeziehen – und über möglichst viele hierarchische Ebenen gehen.

Bei allen drei Formen von Projektcoaching sind außerdem die Bedeutung des Timings von Maßnahmen sowie die Abstimmung der Maßnahmen und Methoden auf die Projektphase zu bedenken, da je nach Projektphase (► [Kap. 2](#), Schneider & Wastian) bzw. je nach Dauer des Teambestehens (Salas, Stagl, Burke & Goodwin, [2007](#)) unterschiedliche Anforderungen zu bewältigen sind.

Timing von Projektcoaching

5.3.2 Die Auswahl des Projektcoachs

Dem Stand der Forschung zum Führungskräftecoaching zufolge sollten Coaches die folgenden Voraussetzungen erfüllen (Überblick: Wastian et al., [2016](#)):

- psychologische Qualifikationen und Erfahrungen,
- betriebswirtschaftliches Wissen und Erfahrungen,
- Coaching-Wissen und -Erfahrung sowie
- Feldkompetenz – Erfahrungen aus dem Arbeitsumfeld und der Tätigkeit ihrer Klienten.

Anforderungen an Projektcoaches

Externer oder unternehmensinterner Coach?

5

Für Projektcoaches gehören zur Feldkompetenz vor allem gute **Projektmanagementkenntnisse**, umfassende **Erfahrung in der Projektarbeit und Projektleitung** sowie **Prozesskompetenz** (Schelle et al., 2008).

Eine weitere Überlegung betrifft die Frage, ob Projektcoachings besser von einem externen oder einem unternehmensinternen Coach durchgeführt werden sollen. Forschungsergebnisse belegen, dass externe Coachings erfolgreicher sind als interne Coachings und auch einen höheren Return on Investment haben (Überblick: Greif, 2008). Dem Vorteil der besseren Kenntnis des organisationalen Umfelds bei internen Coaches steht eine Reihe von Nachteilen gegenüber. Sie betreffen vor allem die Aspekte

- Vertraulichkeit und Selbstöffnung,
- Coachingkompetenz,
- Rollenkonflikte und Neutralität,

welche für den Coachingerfolg und für die Akzeptanz des Projektcoachs sowie der im Projektcoaching erarbeiteten Ergebnisse eine wichtige Rolle spielen.

So können insbesondere die Einschränkung der Vertraulichkeit und der Möglichkeit zur Selbstoffenbarung den Coachingprozess und den Lernerfolg beeinträchtigen. Dies trifft z. B. auf Coachinganliegen zu, bei welchen es um die Behebung von Kompetenzmängeln, um die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf oder um Fragen der Karriere geht.

5.3.3 Timing von Projektcoaching im Projektablauf

Projektcoaching kann zu unterschiedlichen Zeitpunkten eines Projektes und damit auch mit unterschiedlichen Zielsetzungen im Projekt eingesetzt werden, also vor, während und zum Abschluss bzw. bei Abbruch eines Projektes (Gregor-Rauschtenberger & Hansel, 2001).

Vorbereitendes Projektcoaching

Zeitpunkte für Coachingmaßnahmen

— Vorbereitendes Projektcoaching:

- Einzelcoaching des Projektleiters: Vorbereitung auf die Projektleitung bei unerfahrenen Projektleitern oder kritischen und wichtigen Projekten
- Einzelcoaching auf Managementebene: Reflexion von Werten und Visionen und deren Bedeutung für Strategien und anstehende Projekte
- Prozesscoaching auf Managementebene: Meinungsbildung und Strategieentwicklung zur Initiierung eines Projektes oder Alternativen dazu; Vorbereitung von Prozessen und Strukturen für die Implementierung eines Projektes

– Begleitendes Projektcoaching zum Projektstart und in entscheidenden Projektphasen:

- Einzelcoaching des Projektleiters und ggf. anderer Projektbeteiligter
- Teamcoaching
- Prozesscoaching: Begleitung des Projektleiters und des Teams bei Projektstart; Begleitung bei der Vorbereitung und ggf. bei der Durchführung von Kick-Off- und Start-Workshops sowie von Meilenstein-Workshops; Prozessbegleitung zur Reflexion des Projektverlaufs und zur Qualitätssicherung

– Coaching bei Projektabschluss oder -abbruch:

- Zur Reflexion der Lessons Learned, Sicherung des Lerntransfers und Planung nächster Schritte oder Ziele
- Einzelcoaching des Projektleiters und ggf. anderer Projektbeteiligter: individuelle Themen
- Teamcoaching: Teamthemen
- Prozesscoaching: Planung und Durchführung von Projekten, Prozessqualität, förderliche und hinderliche Rahmenbedingungen inkl. Ressourcen und Arbeitsbedingungen, Innovationschancen

Begleitendes Projektcoaching


Coaching bei Projektabschluss
oder -abbruch

In der Projektmanagementliteratur wird **Projektcoaching für alle Projektphasen** empfohlen und betont, dass es nicht nur während des laufenden Projektes genutzt werden soll. So sei Projektcoaching aufgrund der sozialen Komplexität des Projektstarts und dessen Bedeutung für den Projekterfolg bereits zum Beginn eines Projektes anzuraten (Gregor-Rauschtenberger & Hansel, 2001).

Projektcoaching empfiehlt sich aber auch **nach** Abschluss eines Projektes, da jedes Projekt – ob erfolgreich oder nicht – erhebliche **Lern- und Verbesserungschancen** für die Projektbeteiligten wie auch für die Organisation bietet, die sonst kaum genutzt werden (Dornblaser et al., 2000). Die Reflexionen im Prozesscoaching könnten nicht nur helfen, dieses brachliegende Potenzial zu erschließen. Sie würden auch dazu beitragen, **frühzeitig Chancen auf Produkt- oder Prozessinnovationen wahrzunehmen** oder **Synergien mit anderen Prozessen im Unternehmen zu erkennen** (z. B. mit Auditierungsprozessen im Rahmen von Normierungen).

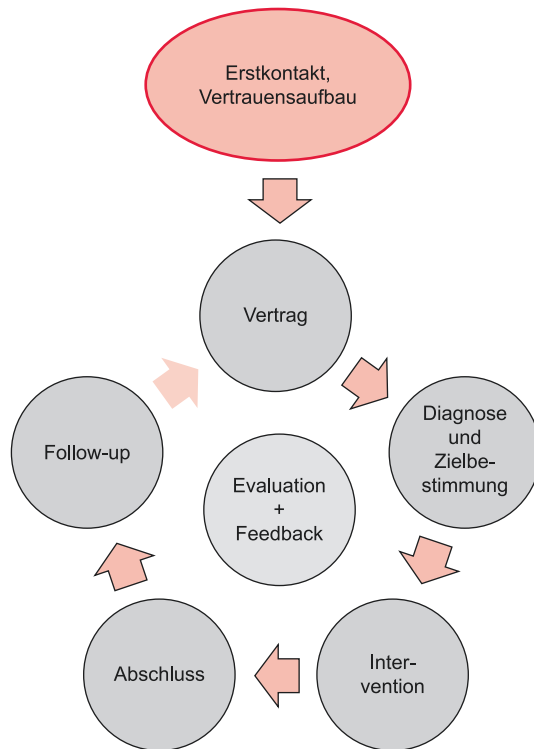
Projektcoaching nach
Projektabschluss

5.3.4 Ablauf des Projektcoachings

Den typischen Ablauf von Projektcoachings in Form von Einzel- und Teamcoachings zeigt  Abb. 5.2.

Beim **Erstkontakt** werden der Coachinganlass geklärt und grundsätzliche Aspekte beim Coaching besprochen. Hierzu gehört neben der

Ablauf von Einzel- und
Teamcoachings



■ Abb. 5.2 Typischer Ablauf eines Projektcoachings

Freiwilligkeit auch die **Vertraulichkeit**, die bei Berufspsychologen sogar durch die gesetzlich verankerte **Schweigepflicht** gewährleistet ist (§ 203 StGB). Anschließend erfolgen die Klärung der Rollen, Erwartungen und Aufgaben aller Coachingbeteiligten, die Information über Ablauf, Grenzen und Möglichkeiten des Coachings sowie im nächsten Schritt der Vertragsabschluss.

! **Da die Bewertung des Coachingerfolgs nicht erst am Schluss der Intervention oder des gesamten Coachings stattfinden sollte, sondern prozessbegleitend, nehmen die Evaluation und das Feedback an den oder die Klienten eine zentrale Stellung im Coachingprozess ein.**

Evaluation und Feedback dienen der **Qualitätssicherung** des Coachings und **unterstützen die Reflexion**, indem sie es sowohl dem Coach als auch dem Klienten ermöglichen, laufend den Zielfortschritt zu kontrollieren und Ziele oder Interventionsmethoden zu reflektieren und bei Bedarf anzupassen. Dies setzt jedoch voraus, dass bei der **Diagnose und Zielbestimmung** der Coachingbedarf sorgfältig analysiert und messbare Kriterien der Zielerreichung bestimmt wurden.

Einige Monate nach Abschluss des Coachings empfiehlt sich ein **Follow-up-Gespräch** zwischen Coach und Klient, um den nachhaltigen

Coachingserfolg zu sichern und um nächste Schritte oder neue Ziele des Klienten zu reflektieren. Gegebenenfalls wird ein weiterer Coachingvertrag vereinbart, falls neue Themen behandelt werden sollen.

Der Ablauf beim Prozesscoaching ist hiermit grundsätzlich vergleichbar (vgl. z. B. die Ablaufmodelle zur Organisationsentwicklung im Überblick bei von Rosenstiel, 2007), wenngleich meist aufwändiger (z. B. intensivere Vorgespräche und mehrere Durchläufe der genannten Phasen, falls der Auftrag aus mehreren Arbeitspaketen bzw. Einzelaufträgen besteht). Das heißt, an die Vorgespräche und den Vertragsabschluss schließen sich die Diagnose und Zielbestimmung in Bezug auf die Prozesse, das Interaktionsnetzwerk (z. B. Stakeholderanalyse) sowie die Rahmenbedingungen an. Bei dieser Gelegenheit werden auch die Kriterien bzw. Instrumente für die Evaluation des Prozesscoachingerfolgs spezifiziert, sofern in den Vorgesprächen hierzu noch keine ausreichenden Informationen verfügbar waren.

Dabei können **Fragebögen** oder **qualitative Verfahren** (z. B. Interviews oder Workshops mit den Prozessbeteiligten und anderen Experten, Beobachtungen) zum Einsatz kommen. An jede Datenerhebung bzw. Evaluation schließt sich das **Feedback** an den Auftraggeber bzw. die Prozessbeteiligten an, bei welchem die Ergebnisse präsentiert, diskutiert und reflektiert werden. Das Feedback stellt somit sowohl eine Validierung der erhobenen Daten als auch eine erste wichtige Intervention dar. Auf dieser Basis werden die weiteren Maßnahmen geplant, durchgeführt und bei Bedarf optimiert.

Bei komplexen Prozessen ist es durchaus vorstellbar und nicht ungewöhnlich, dass mehrere Projektcoaches – ggf. im Wechsel mit (Fach-) Beratern oder mit unternehmensinternen Experten – involviert sind.

Ablauf von Prozesscoachings

Einsatz von Coach-Teams/
Berater-Coach-Teams

5.3.5 Erfolgsbewertung von Projektcoaching

Greift man auf die Erkenntnisse aus der Trainingsforschung zurück (z. B. zusammenfassend Alvarez et al., 2004), so lässt sich die Wirksamkeit von Interventionen auf folgenden Ebenen bewerten:

1. Auf der Ebene der Teilnehmerreaktionen: Beispielsweise kann mit **Fragebögen** erhoben werden, wie **nützlich** der Projektleiter bzw. die Teammitglieder das Coaching fanden oder wie **zufrieden** sie damit waren. Oftmals geben sich Unternehmen, Klienten und leider auch Coaches mit einer Erfolgsmessung auf dieser Ebene zufrieden. Dies ist insofern unzureichend, als insbesondere Zufriedenheitsbewertungen nicht sehr stark mit den tatsächlichen Lernerfolgen zusammenhängen (Arthur, Bennett, Edens & Bell, 2003).
2. Auf der Ebene des Lernens: Im Verlauf des Coachings und bei der abschließenden Bewertung des Lernerfolgs sollten sich bei den gecoachten Klienten oder Teams Veränderungen in den Bereichen messen lassen, welche im Fokus des Coachings standen. Übliche Kriterien sind dabei **Verhaltensweisen**,

Ebene der Teilnehmerreaktionen

Ebene des Lernens

5

Ebene des Verhaltens am Arbeitsplatz

Ebene der Resultate für das Projekt oder die Organisation

Wissensaspekte sowie das **Zutrauen der Teilnehmer in die eigene Fähigkeit, eine Aufgabe zu bewältigen**. Die Veränderungen laufend zu erheben, muss nicht dem Coach allein überlassen bleiben. Für die Gecoachten ist es sinnvoll, ihre Fortschritte anhand der Zielkriterien in einem **Coachingtagebuch** festzuhalten. Die Veränderungen – oder auch deren Ausbleiben – sollten in jedem Fall im Coaching thematisiert und reflektiert werden, um das Coaching laufend an die Klientenbedürfnisse anzupassen und Lernerfolge zu sichern.

3. Auf der Ebene des Verhaltens am Arbeitsplatz: Gelingt der **Transfer des Erlernten aus der Übungssituation in den Arbeitsalltag**, lassen sich dort Veränderungen in den gleichen Zielkriterien feststellen wie im Coachingkontext. Sie können in ähnlicher Art und Weise erhoben werden wie auf der Ebene des Lernens – z. B. durch den Coach im Rahmen von **Follow-up-Befragungen**, durch die Klienten selbst, indem sie ihr Coachingtagebuch weiterführen oder durch die Führungskraft in Form von Beobachtungen des Arbeitsverhaltens.
4. Auf der Ebene der Resultate für das Projekt oder die Organisation: Mit der Zeit kann sich die Anwendung des Erlernten am Arbeitsplatz in **messbaren Ergebnissen für das Projekt oder die Organisation** niederschlagen, z. B. in Kostensenkungen, geringeren Fehlerquoten, einer Verkürzung der Projektdauer, aber auch in einem besseren Teamklima, einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit, niedrigeren Fehlzeiten usw.

! Neben den klassischen Kriterien – Kosten, Termine und Leistung – gemäß dem magischen Dreieck im Projektmanagement (Schelle et al., 2008) können auch „weiche“ Resultate zur Bewertung des Erfolgs von Projektcoachings herangezogen werden.

Ein Projektleiter nimmt Coaching in Anspruch, weil er mit der Leistung einiger Projektmitglieder unzufrieden ist. Das Coaching soll es ihm ermöglichen, seine Kritik so zum Ausdruck zu bringen, dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben besser erfüllen. Bei einer anfänglichen Analyse erarbeitet der Coach mit ihm auch eine Präzisierung dieses Ziels: Der Projektleiter möchte u. a. **Kritikgespräche mit seinen Mitarbeitern besser führen**. Dies sollte sich darin zeigen, dass er seine Kritik ruhig und sachlich vorbringt, dass er dem Mitarbeiter die Gründe seiner Unzufriedenheit erläutert und ihm erklärt, was er wie besser machen kann. Es sollte sich auch darin zeigen, dass seine Mitarbeiter ihre Aufgaben künftig pünktlich und vollständig erledigen und dass sie in Eigeninitiative und frühzeitiger auf Schwachstellen, Verbesserungsmöglichkeiten und Schwierigkeiten bei der Aufgabenbearbeitung hinweisen.

Das Erreichen der letztgenannten Ziele fragt der Coach auf der **Ebene der Resultate** in einem vereinbarten telefonischen Follow-up auch nach dem Coaching noch systematisch beim Projektleiter ab und gibt ihm dazu Feedback. Auch der Projektleiter selbst stellt im Projektverlauf fest, dass die Ziele meistens nicht nur erreicht, sondern sogar übertroffen wurden: Die Mitarbeiter erbringen Zusatzleistungen und springen füreinander ein, wenn es Engpässe gibt.

Auf der **Ebene des Lernens** lässt sich der Coachingerfolg während bzw. nach dem Coaching wie folgt feststellen: Das erlernte **Verhalten** des Projektleiters in Rollenspiel- oder Übungssituationen entspricht den genannten Verhaltenszielen (Beobachtung durch den Coach oder den Klienten selbst). Der Projektleiter kann erworbenes **Wissen** – z. B. erarbeitete Feedbackregeln oder Leitfäden für die Vorbereitung und Gestaltung von Kritikgesprächen – wiedergeben. Sein **Zutrauen**, dass er die angestrebten Verhaltensweisen bei künftigen Kritikgesprächen zeigen wird, steigt im Verlauf des Coachingprozesses (eine einfache Form der Messung ist die regelmäßige Abfrage des Zutrauens auf einer Skala von 0–100%, sodass sich Veränderungen von Sitzung zu Sitzung erkennen lassen).

Auf der **Ebene des Verhaltens im Arbeitskontext** erweist sich, dass der Projektleiter die angestrebten Verhaltensweisen nicht nur im Rollenspiel und in Übungssituationen zeigt, sondern auch in Kritikgesprächen im Projektalltag; der Lerntransfer und der Coachingerfolg sind damit erwiesen.

Auf der **Ebene der Reaktionen** erhebt der Coach mit einem Fragebogen, wie zufrieden der Projektleiter mit dem Coaching ist und wie nützlich er das Coaching empfindet. Zu Beginn des Coachings sind die Antworten des Projektleiters geradezu euphorisch, getrieben von hohen Erwartungen aufgrund der ersten Einsichten. Die Zufriedenheitswerte sinken in der Mitte des Coachingprozesses, weil die Rollenspiele den Projektleiter mit inneren Widerständen konfrontieren, die zu erkennen und zu überwinden ihm zunächst schwerfällt. Zum Schluss und auch ein halbes Jahr nach dem Coaching sind die Zufriedenheits- und Nützlichkeitsbewertungen wieder hoch, da er die erzielten Erfolge wesentlich auf die Verhaltensweisen zurückführt, die er im Coaching erlernt hat.

Ebene der Resultate

Ebene des Lernens

Ebene des Verhaltens im
Arbeitskontext

Ebene der Reaktionen

Unterschiede bei der Ergebnisbewertung von Prozess-, Team- und Einzelcoaching

Bei Prozesscoachings liegt der Schwerpunkt der Evaluation auf der Ebene der Reaktionen (Zufriedenheit oder Nutzenbewertungen durch Projektbeteiligte und Stakeholder) sowie auf der Ebene der Resultate

Ergebnisbewertung beim
Prozesscoaching

Ergebnisbewertung beim Einzel- oder Teamcoaching

5

(einschließlich Bewertung der Prozessqualität). Die Ebenen des Lernens sowie des Verhaltens werden durch Prozesscoachings jedoch selten unberührt bleiben. Die Reflexion von Prozessen gemeinsam mit dem Coach ermöglicht dem Projektteam und ggf. auch anderen Organisationsmitgliedern **intensive Lernerfahrungen**, die in anderen Projekten gewinnbringend eingesetzt werden können. Die meisten Unternehmen berücksichtigen dies allerdings oftmals nicht und verzichten auf die Evaluation auf den Ebenen des Lernens und des Verhaltens am Arbeitsplatz.

Umgekehrt wird in der Praxis die Wirksamkeit von Einzel- oder Teamcoachings selten auf der Ebene der Resultate gemessen, was mitunter wohl begründet sein kann. Denn eine Evaluation des Coachingerfolgs auf dieser Ebene setzt voraus, dass im Vorfeld bekannt ist – und sowohl bei der Definition der Coachingziele als auch bei der Messung der Zielerreichung berücksichtigt wird –, welche Verhaltensweisen oder andere Lernziele mit welchen Ergebnissen zusammenhängen. Dies erfordert einen hohen konzeptionellen Aufwand, der in der Praxis insbesondere dann zu rechtfertigen ist, wenn viele Projektcoachings ähnlichen Inhalts durchgeführt werden sollen. Selbst wenn im Einzelfall die Ergebnisse von unerwarteten und nicht steuerbaren Rahmenbedingungen des Projektes beeinflusst werden können, ließe sich nämlich anhand einer kontinuierlichen Evaluation vergleichbarer Coachingprozesse dennoch feststellen, ob die Projektcoachings wirksam sind oder nicht. Eine Evaluation auf der Ebene der Resultate gibt dem Unternehmen Aufschluss über das Verhältnis von Aufwand und Nutzen der Projektcoachinginvestitionen. Dies gewinnt an Bedeutung, je mehr das Unternehmen für Projektcoachings investiert.

! Im Idealfall wird das Projektcoaching auf allen vier Ebenen evaluiert: der Ebene der Resultate, der Ebene des Lernens, der Ebene des Verhaltens im Arbeitskontext sowie der Ebene der Reaktionen.

Verfahren und Instrumente zur Messung des Coachingerfolgs

Verfahren und Instrumente zur Messung des Coachingerfolgs

Welche Verfahren und Instrumente zur Messung des Coachingerfolgs eingesetzt werden sollen, hängt von der **Art des Coachings** und den darin festgelegten **Zielen** ab, sowie von den **Möglichkeiten und der Evaluationsexpertise** dessen, der den Erfolg bewertet. In jedem Fall sollte der Coach die Wirksamkeit des Coachings evaluieren – und zwar idealerweise prozessbegleitend, abschließend und zur nachhaltigen Transfersicherung auch noch in einem zeitverzögerten Follow-up nach dem Coaching – und die Ergebnisse mit dem Klienten reflektieren.

■ **Klientenspezifisch angepasste Verfahren zur Erfolgsmessung**
Hierzu eignen sich insbesondere Verfahren, bei welchen die Erfolgskriterien klientenspezifisch definiert und erhoben werden, weil sie für den Klienten in Bezug auf sein Anliegen besonders valide sind. Beispiele

sind das Goal Attainment Scaling (s. z. B. Spence, 2007), das in allen Arten von Projektcoachings eingesetzt werden kann, oder das ProMES-Verfahren (Pritchard et al., 2008), welches in Prozesscoachings zur Erhöhung der Produktivität Anwendung findet.

Solche Verfahren haben nicht nur eine bewertende Funktion, sondern stellen einen wichtigen und im Prozesscoaching sogar einen zentralen Teil der Intervention dar. Die klientenspezifische Zieldefinition und die prozessbegleitende Reflexion der Zielfortschritte sind die Grundlage für zielorientierte Verbesserungsansätze und deren erfolgreiche Umsetzung.

Auch lassen sich daraus **Instrumente ableiten, die der Klient selbst einsetzen kann**, um seine Zielfortschritte und die Zielerreichung laufend zu überprüfen und damit zum Coachingerfolg beizutragen. Das einfachste Beispiel hierfür ist ein Coachingtagebuch, in welchem der Klient in Bezug auf die in der Bedarfsanalyse festgelegten Ziele den **Grad der Zielerreichung**, seine **Zufriedenheit mit dem Zielfortschritt** sowie die Wichtigkeit des Ziels zum Messzeitpunkt bewertet (der Coach sollte ihn jedoch dabei unterstützen, die Ziele bzw. Zielerreichungskriterien bewertbar zu formulieren).

■ Standardisierte Verfahren zur Erfolgsmessung

Darüber hinaus kann der Coach standardisierte psychologische Testverfahren einsetzen, um **Vorher-Nachher-Veränderungen** darzustellen – z. B. in der Selbstwirksamkeitserwartung, bei verschiedenen Kompetenzen oder in Bezug auf Indikatoren des Wohlbefindens beim Einzelcoaching. Auch für Team- und Prozesscoachings stehen standardisierte Verfahren zur Verfügung, welche z. B. das **Teamklima** (► Kap. 13, Maier & Hülshager), das **Commitment der Teammitglieder** (► Kap. 10, Kraus & Woschée), die **Zusammenarbeit**, den **Informationsfluss**, die **Projektplanung** und andere team- bzw. prozessrelevante Kriterien für die Bewertung des Coachingerfolgs erheben (► Kap. 9, Kauffeld, Grote & Lehmann-Willenbrock).

■ Anschluss der Erfolgsmessung an andere Prozesse und Verfahren

Bei Prozesscoachings sollte bereits bei der Definition der Coachingziele in Betracht gezogen werden, die Coachingevaluation an das im Unternehmen durchgeführte Qualitätsmanagement anschlussfähig zu machen. Dies gilt umso mehr, je weitreichender das Prozesscoaching angelegt ist. Beispielsweise könnten ergebnisbezogene Erfolgskriterien mit Bezug zu **Balanced Score Cards** (vgl. Wastian et al., 2016) oder anderen **Controllingsystemen** definiert werden. Auch die Einbindung in Verfahren zur Bewertung der Projektqualität wie **Projektreviews** oder „**Project Excellence**“ (Überblick: Schelle et al., 2008) empfiehlt sich.

Inbesondere bei Einzelcoachings kann erwogen werden, den Coachingerfolg anhand von Standardinstrumenten der Personalarbeit zu bewerten, sofern diese messen, was Ziel des Coachings war und sofern die Messenden – z. B. die Personalentwicklung oder die Führungskraft

Goal Attainment Scaling, ProMES

Coachingtagebuch

Standardisierte psychologische
Testverfahren

Anschluss der Coachingevaluation
an das Qualitätsmanagement

Anschluss der Coachingevaluation
an Standardinstrumente der
Personalarbeit

des Gecoachten – bei der Festlegung der Coachingziele eingebunden waren. Beispiele sind **Vorher-Nachher-Vergleiche bei Leistungsbeurteilungen oder 360°-Feedbacks** (Luthans & Peterson, 2003). Da die meisten dieser Instrumente nur in größeren Zeitabständen eingesetzt werden, eignen sie sich jedoch nur zur abschließenden Bewertung des Coachingerfolgs, nicht jedoch zur Begleitung und Optimierung des Coachingprozesses.

Literatur

- Alvarez, K., Salas, E., & Garofano, C. M. (2004). An integrated model of training evaluation and effectiveness. *Human Resource Development Review*, 3(4), 385–416.
- Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234–245.
- Björklund, C., Grahn, A., Jensen, I., & Bergström, G. (2007). Does survey feedback enhance the psychosocial work environment and decrease sick leave? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), 76–93.
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Lee, R. J. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: beyond ROI? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(2), 1134.
- Diamond, M. A. (2008). Telling them what they know: Organizational change, defensive resistance, and the unthought known. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(3), 348–364.
- DIN Deutsches Institut für Normung. (2009). *DIN 6990. Projektmanagement - Projektmanagementsysteme. Teil 5: Begriffe*. Berlin: Beuth.
- Dornblaser, B. M., Lin, T.-M., & Van de Ven, A. H. (2000). Innovation outcomes, learning, and action loops. In A. H. Van de Ven, H. L. Angle & M. S. Poole (Eds.), *Research on the management of innovation. The Minnesota studies* (pp. 193–217). Oxford, New York: Oxford University Press.
- Gregor-Rauschtenberger, B. & Hansel, J. (2001). *Innovative Projektführung. Erfolgreiches Führungsverhalten durch Supervision und Coaching* (2. Aufl.). Berlin, Heidelberg, New York, Tokio: Springer.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings*. Göttingen: Hogrefe.
- Gruber, H., Law, L. C., Mandl, H., & Renkl, A. (1995). Situated learning and transfer. In P. Reimann & H. Spada (Eds.), *Learning in humans and machines: Towards an interdisciplinary learning science* (pp. 168–188). Oxford: Pergamon.
- Guzzo, R. A., Jette, R. D., & Katzell, R. A. (1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 38(2), 275–291.
- International Project Management Association (IPMA). (2015). *Individual Competence Baseline for Project, Program & Portfolio Management* (4). Zürich: International Project Management Association (IPMA).
- Klein, C., Salas, E., Burke, C. S., Goodwin, G. F., Halpin, S. M., Diazgranados, D. et al. (2006). Does team training enhance team processes, performance, and team member affective outcomes? A meta-analysis. *Academy of Management Proceedings*, 1–6.
- Lechler, T. & Gemünden, H. G. (1998). Kausalanalyse der Wirkungsstruktur der Erfolgsfaktoren des Projektmanagements. *Die Betriebswirtschaft*, 58(4), 435–450.
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2003). 360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management*, 42(3), 243–256.

- Neuman, G. A., Edwards, J. E., & Raju, N. S. (1989). Organizational development interventions: A meta-analysis of their effects on satisfaction and other attitudes. *Personnel Psychology*, 42(3), 461–483.
- Pritchard, R. D., Harrell, M. M., Diazgranados, D., & Guzman, M. J. (2008). The productivity measurement and enhancement system: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 540–567.
- Rosenstiel, L. von (2007). *Grundlagen der Organisationspsychologie* (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Salas, E., Nichols, D. R., & Driskell, J. E. (2007). Testing three team training strategies in intact teams: A meta-analysis. *Small Group Research*, 38(4), 471–488.
- Salas, E., Stagl, K. C., Burke, C. S., & Goodwin, G. F. (2007). Fostering team effectiveness in organizations: Toward an integrative theoretical framework. *Nebraska Symposium on Motivation*, 52, 185–243.
- Schelle, H., Ottmann, R. & Pfeiffer, A. (2008). *ProjektManager* (3. Aufl.). Nürnberg: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement.
- Spence, G. (2007). GAS powered coaching: Goal attainment scaling and its use in coaching research and practice. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 155–165.
- Theeboom, T., Beersma, B., & Vianen, A. E. M. van (2013). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 8.
- Van de Ven, A. H., Polley, D. E., Garud, R., & Venkataraman, S. (1999). *The innovation journey*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Wastian, M., Braumandl, I. & Weisweiler, S. (2015). *Führung und Mikropolitik in Projekten*. Der psychologische Faktor im Projektmanagement. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Wastian, M., Kraus, R. & Rosenstiel, L. von (2016). *Projektteams und -manager beraten und coachen*. Göttingen: Hogrefe.
- Wastian, M., & Kronenberg, M. (2014). Psychological project coaching: the success booster for projects and their managers. In S. Rietiker & R. Wagner (Hrsg.), *Theory meets practice in projects* (S. 2801). Nürnberg: GPM.
- Wastian, M. & Schneider, M. (2007). Zeitliche Merkmale von Innovationsprozessen und Projektverläufen – Ansatzpunkte für ein besseres Projektmanagement. In K. Weis (Hrsg.), *Zeitstrategien in Innovationsprozessen. Neue Konzepte einer nachhaltigen Mobilität* (S. 161–178). Wiesbaden: DUV.

Angewandte Psychologie für das Projektmanagement

Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung

Wastian, M.; Braumandl, I.; von Rosenstiel, L.; West,

M.A. (Hrsg.)

2018, XXV, 355 S. 70 Abb., 32 Abb. in Farbe. Book +

eBook., Hardcover

ISBN: 978-3-662-53928-6