

Mehr Geschäftserfolg durch Dienstleister

Profitieren Sie von der Wissenskompetenz von
22 Selbstständigen/Freiberuflern und Unternehmern



Empfohlen durch



Freelancer
International e.V.

Mehr Geschäftserfolg durch Dienstleister

Profitieren Sie von der Wissenskompetenz von
22 Selbstständigen/Freiberuflern und Unternehmern

mit Grußwort von Wirtschaftsminister Ernst Pfister



Der Kunde im Mittelpunkt	
Klaus-Steffen Priemer	<i>Unternehmens-Radar® und Erfolgs-Drehbuch</i>
Matthias Reithmann	<i>Querhandeln im neuen Jahrzehnt</i>
Maritta Schaal	<i>Wissen ist Macht! - Wissen Sie, was Ihre Wettbewerber wirklich machen?</i>
Evelyn Büsgen	<i>Wie der Fisch zum König wird oder die Kunde vom Angeln: wie Unternehmer Dienstleister finden und Dienstleister Ihre Kunden binden</i>
Martina Caspary/Gerhard Gieschen	<i>Service-Selling: erfolgreiche Verkaufsgespräche für Nicht-Verkäufer</i>

Die Bausteine zum Erfolg	
Claudia Schimkowski	<i>Das Gold liegt auf der Straße</i>
Mathias Haerberlein	<i>Emotionen als Turbo für Design und Werbung</i>
Jeanette Schuster/Miriam Prinke	<i>Be visible - Wahrgenommen werden im Business</i>
Simone Hiemer	<i>Messeorganisation für kleine und mittelständische Unternehmen</i>
Petra Kahle	<i>Chancen für den Mittelstand - wie Sie qualifizierte Mitarbeiter finden und an Ihr Unternehmen binden</i>
Ute Mehne/Susanne Kriegelstein	<i>Personal- und Organisationsentwicklung ab dem ersten Mitarbeiter</i>
Axel Quanz	<i>Dem Wettbewerb einen Schritt voraus: Erfolgskompetenzen Ihrer Mitarbeiter erkennen, messen, entwickeln</i>
Karin Zorn	<i>„Soft“-Projektcoaching: Projekte mit Leichtigkeit und nachhaltig zum Erfolg führen.</i>
Götz Müller	<i>Six Sigma und Lean Management in mittelständischen Unternehmen - Methoden zur Verbesserung von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen</i>
Diethelm Boldt	<i>Innovative IT-Lösungen aus einer Hand - klare Vorteile für Unternehmen</i>
Gerhild Pfürtsch	<i>Werkvertrag - Dienstvertrag - Kaufvertrag</i>
Carsten Friebe	<i>Der Versicherungsmakler - neue Wege in der Finanzberatung</i>
Raimund Rolfs/Bernd Müller	<i>Nachhaltige Vorsorge und Absicherung für Freelancer</i>
Diethelm Boldt	<i>Verband Freelancer International e. V.: Nutzen einer Mitgliedschaft - auch Vorteile für Kunden</i>





Karin Zorn

Dipl.-Informatikerin (FH)
Systemischer Coach, Projektcoach

Vor ihrer Selbstständigkeit arbeitete sie 16 Jahre in der IT als Projektleiterin, Service Managerin und disziplinarische Führungskraft. In dieser Zeit erkannte sie, wie wichtig die Kommunikation in Projekten und Teams ist. Daraufhin machte sie sich im Jahr 2007 selbstständig als Projektcoach.

Durch ihre Coaching-Ausbildung vertiefte sie 2008 ihren Schwerpunkt auf die Kommunikationsprobleme in Projekten. Seitdem unterstützt sie Unternehmen, komplexe Projekte von Anfang an oder krisenbehaftete Projekte spielerisch leicht zum Erfolg zu bringen. Ihre Schwerpunkte sind: Einzelcoaching, Teamentwicklung, Moderation und die Vermittlung zwischen IT und dem Fachbereich.

www.zornkompro.de

Karin Zorn

„Soft“-Projektcoaching: Projekte mit Leichtigkeit und nachhaltig zum Erfolg führen

1. Die Ausgangssituation

Projektmanagement ist in erster Linie eher sachlich und rational. Projektleiter achten in diesem Umfeld mehr auf die Methoden und Tools und tauschen sich hierzu in verschiedenen Foren aus. Und genauso gehen sie meistens mit den Themen im Projekt um. Sie versuchen, ihre Probleme – egal welcher Art – mit Sachlichkeit, Logik und dem Einsatz entsprechender Tools zu lösen. Hierbei wird leicht vergessen, dass Projektarbeit von Menschen durchgeführt wird und diese Menschen Gefühle haben, die man nicht mit Logik und Sachlichkeit erklären kann. Menschen sind nun einmal keine Maschinen.

Wenn ein Projekt aus dem Ruder zu laufen droht, löst dies Angst und Unsicherheit aus. Die Projektleiter können dann oftmals keinen klaren Gedanken mehr fassen, weil sie nur an die Angst denken, dass sie vor dem Management erscheinen und sich rechtfertigen müssen. Da steht zum Beispiel ein Projektleiter vor der Geschäftsführung und kann nicht zugeben, dass der Termin beim besten Willen nicht eingehalten werden kann. Er hat Angst, die Ampel von grün auf gelb oder sogar auf rot zu setzen. Und das, obwohl er genau weiß, dass er sich damit nur noch mehr Ärger einhandeln wird. Oder er beobachtet, dass Konflikte in seinem Team oder einem Teilprojekt zu eskalieren drohen, ist aber oft nicht in der Lage, mit den Einzelnen ein Gespräch darüber zu führen, weil er einfach Angst vor dem Gespräch und seinen möglichen Folgen hat.

Je nach Persönlichkeit des Projektleiters nimmt ihn die Angst eher gefangen oder tangiert ihn nur ein wenig. Den einen spornen solche Herausforderungen geradezu an, der andere versinkt in Untätigkeit und Selbstmitleid. Sachlichkeit und Logik helfen hier nur bedingt weiter. Aber welche Hilfe gibt es dann noch?

Eine mögliche Form der Unterstützungsleistung für Projektleiter ist das sogenannte ‚Soft‘-Projektcoaching. Wie der Name schon sagt, handelt es sich hier um ein Coaching der ‚Softskills‘ für Projektleiter und Führungskräfte, die oft noch Projekte nebenbei zu leiten haben. Und das nicht nur theoretisch in Form eines Seminars, sondern in der Praxis anhand der konkreten Problemstellung.

Sie als Auftraggeber und ich sammeln und analysieren gemeinsam Ihre Probleme im Projekt. In einer Coaching-Sitzung kommen meistens noch mehr Probleme an das Tageslicht als die, die dem Projektleiter in der gegenwärtigen Situation präsent sind. Ich stelle Ihre Probleme auf den Kopf und mache daraus ein Projekt, welches wir mit Hilfe von Coaching-Instrumenten spielerisch leicht und nachhaltig zum Erfolg führen. Im Mittelpunkt stehen Sie und Ihr Team. Falls erforderlich, baue ich die Brücke zum Beispiel zwischen dem IT- und dem Fachbereichs-Projektleiter, dem Projektleiter und dem Team, im Team untereinander oder zwischen dem Projektleiter und dem Management. Aber in erster Linie sind Sie als Projektleiter der Agierende. Denn so lernen Sie am schnellsten, gemäß dem Zitat von Laotse:

„Sage es mir, und ich werde es vergessen.

Zeige es mir, und ich werde es vielleicht behalten.

Lass es mich tun, und ich werde es können.“

In vielen IT-Bereichen verzögern sich aufgrund der genannten Ängste und Unsicherheiten Projekte um ein halbes bis zu einem Jahr. Das Projekt verliert unnötig viel Zeit. Können Sie sich das leisten?

2. Für wen ist ‚Soft‘-Projektcoaching gedacht?

- » Für Projektleiter, die
 - sich weiterentwickeln wollen,
 - ihren Kollegen immer einen Schritt voraus sein wollen und
 - Zeit und Nerven sparen und spielerisch leicht Projekte durchführen wollen.
- » Für Führungskräfte, die Projekte selbst zu leiten haben.

3. Ihr Nutzen

- » Steigerung Ihres persönlichen Erfolgs – beruflich und privat
- » Vorsprung durch schnellere Zielerreichung
- » Verbesserte Qualität
- » Verkürzung der Projektlaufzeit um bis zu 30 %
- » Leichtere Bewältigung von sehr komplexen Projekten

4. Allgemeine Vorgehensweise

Die Vorgehensweise gliedert sich in vier Phasen:

- » Erstgespräch
- » Klärungsphase
- » Realisierungsphase
- » Abschlussphase

4.1 Erstgespräch

Im Erstgespräch gibt der Projektleiter einen Überblick über die Situation, die als problematisch empfunden wird. Nach dieser ersten Orientierung werden Aufgabenstellung und Ziel des Coachings besprochen. Das Gesamtziel wird eventuell noch in Teilziele untergliedert, die auf jeden Fall erreicht werden sollen. Hierfür

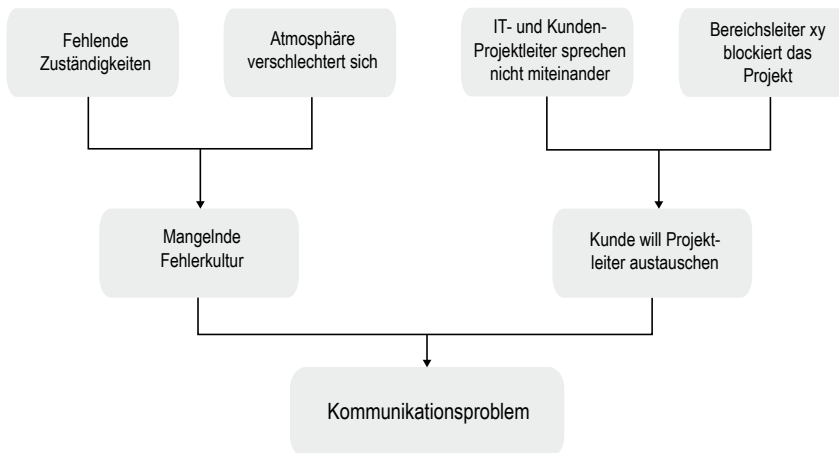
werden in der Regel zwischen 1½ und 2 Stunden veranschlagt. Am Ende des Erstgesprächs wird ein Protokoll mit den Vereinbarungen erstellt und von beiden Seiten unterschrieben.

4.2 Klärungsphase

In der Klärungsphase suchen wir gemeinsam nach den Problempunkten im Projekt. Dies geschieht im Rahmen eines Brainstormings anhand verschiedener Fragetechniken. Hier gilt: Je mehr Personen sich an dem Brainstorming beteiligen, umso mehr offene Fragen werden gefunden und umso schneller kann die Klärungsphase abgeschlossen werden. In sehr kurzer Zeit sprudeln die wunden Punkte an die Oberfläche. Komischerweise erinnern sich Menschen eher an negative Sachverhalte, da sich diese im Unterbewusstsein des Menschen so richtig festkrallen. Die vielen positiven Erfahrungen gehen dabei eher unter.

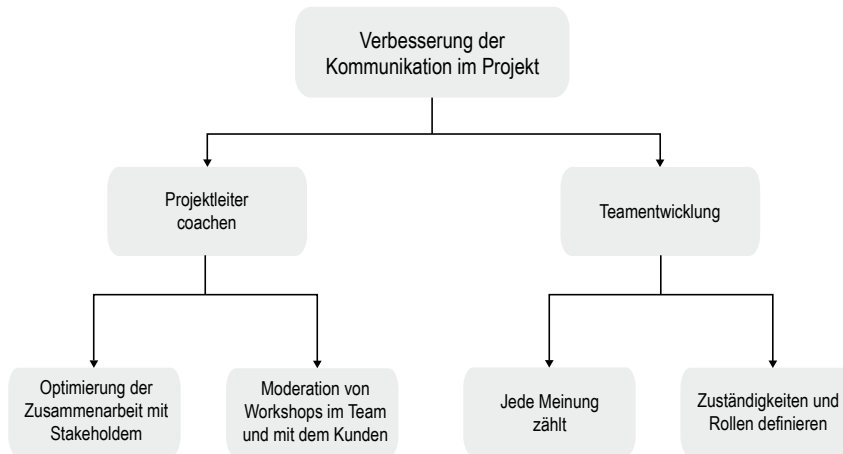
Nun werden die gefundenen Problempunkte zu Themen gruppiert und gemeinsam wird für jede Themengruppe eine zusammenfassende Überschrift gefunden und beschlossen.

Am Ende dieser Klärungsphase entsteht ein Konstrukt, das in etwa wie folgt aussehen kann:



Problempunkte in Projekten

Anschließend stellen wir die Probleme auf den Kopf, kreieren eine Projektstruktur mit den einzelnen Coaching-Bausteinen, die auf die spezielle Projektsituation abgestimmt sind, die wie folgt aussehen könnte:



Projekt zur Lösung von Kommunikationsproblemen

4.3 Realisierungsphase

Nun geht es in die Realisierungsphase. Hier wird die erarbeitete Projektstruktur als Basis genommen, um die Maßnahmen zur Lösung der Kommunikationsprobleme durchzuführen. Diese Umsetzungsmaßnahmen werden inhaltlich mit dem Auftraggeber abgestimmt, und daraus wird ein Projektplan für das Coaching mit Zeitangaben, den Mitwirkenden und den Verantwortlichen erstellt. Der Auftraggeber holt sich eventuell noch die Einverständniserklärung seines Managements, sofern nicht bereits geschehen. Mit Hilfe von Coaching-Instrumenten erfolgt dann die Umsetzung der ausgearbeiteten Maßnahmen.

Voraussetzung für das Gelingen der Realisierungsphase ist, dass der Projektleiter und sein Management hinter dem Projektcoach stehen und ihm volle Handlungsfreiheit gewähren. Die wichtigste Basis einer jeglichen Zusammenarbeit ist zum einen immer das gegenseitige Vertrauen, zum anderen, dass der Projektleiter oder die Führungskraft zur Veränderung der eigenen Verhaltensmuster bereit ist.

4.4 Abschlussphase

Zuletzt, in der Abschlussphase, werden die erreichten Ergebnisse für Ihr nächsthöheres Management in einem Protokoll zusammengefasst und weitere Handlungsanweisungen für die restliche Laufzeit Ihres Projektes erarbeitet. Sie als Projektleiter sind nach dieser Maßnahme meistens selbst in der Lage, die Situation im Projekt entsprechend einzuschätzen und die geeigneten Maßnahmen zu ergreifen, falls noch erforderlich. Das Coaching wirkt somit nachhaltig und kann auf jedes weitere Ihrer durchzuführenden Projekte übertragen werden.

Ziel des ‚Soft‘-Projektcoachings ist, dass Ihr Projekt wieder in ein ‚ruhiges Fahrwasser‘ gebracht und dadurch spielerisch leicht Ihr vorgegebenes Projektziel erreicht wird. Sie als Projektleiter lernen anhand des Coachings, Situationen, die Sie einmal selbst durchlaufen haben, anders anzugehen und somit das Konfliktpotenzial auf ein Minimum zu reduzieren. Das befähigt Sie, komplexe Projekte in Zukunft leichter und schneller zum Abschluss zu bringen.

5. Drei Beispiele aus der Praxis

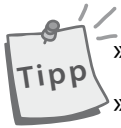
5.1 Zwei Projektbeteiligte stehen Rücken an Rücken

Wir wissen, dass jeder Menschentyp mit seinesgleichen am besten umgehen kann. Ein genauer Typ kann somit mit einem anderen genauen Typ gut zusammenarbeiten und ein kreativer Typ mit einem anderen kreativen. Treffen aber diese beiden gegensätzlichen Typen in einem Projekt aufeinander und müssen sogar noch eine Aufgabe gemeinsam bewältigen, dann sind meistens Konflikte vorprogrammiert. Der kreative Typ versteht nicht, warum man alles bis ins letzte Detail erarbeiten muss, und der genaue Typ versteht nicht, wie man nur so oberflächlich sein kann. Was aber tun, wenn nur diese beiden Typen die einzigen Personen sind, die aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz für die Durchführung des Projektes in Frage kommen? Wie bekommt man diese verschiedenen Persönlichkeiten dazu, in einem Projekt zusammenzuarbeiten?

In diesem Fall habe ich mit den beiden Mitarbeitern Einzelgespräche geführt. Ziel hierbei war es, dass jeder sagen konnte, weshalb er so reagierte und was ihn am anderen störte. Jeder konnte seine Probleme und Bedenken aussprechen, ohne dafür verurteilt zu werden. Jede Meinung zählte.

Danach habe ich beide Beteiligten zu einem gemeinsamen Gespräch gebeten und dabei vermittelt. Jeder hat nochmals seine Meinung dargestellt und mitgeteilt, weshalb er Angst vor der Zusammenarbeit mit dem anderen hat. Erst in diesem Gespräch haben beide verstanden, weshalb der andere in einer erlebten Situation so gehandelt hat. Beide haben sich gegenseitig ausgesprochen und besser kennengelernt. Jetzt wusste jeder, was die Beweggründe des anderen sind, und sie konnten sich von nun an besser aufeinander einstellen.

Am Ende des Coachings war das Eis gebrochen und beide haben gemeinsam mit Freude ein Projekt durchgeführt.



- » Betrachten Sie die Sachverhalte aus der Sicht des anderen.
- » Stellen Sie Fragen, um die Bedürfnisse des anderen zu erfahren.
- » Der Aufbau von Vertrauen ist ein Prozess, der aus vielen kleinen Bekundungen besteht. Seien Sie also geduldig.

In der Zusammenarbeit mit Kunden-Projektleitern:

- » Fragen Sie den Kunden: „Was erwarten Sie von mir?“
- » Geben Sie dem Kunden, was er will, und noch ein wenig mehr.
- » Seien Sie dem Kunden immer einen Schritt voraus.

5.2 Mehrere Workshops über einen längeren Zeitraum ohne Zielerreichung

In vielen Unternehmen werden heutzutage eine Reihe von Projektbesprechungen und Workshops durchgeführt, ohne am Ende ein Ergebnis vorweisen zu können. Das kann sich über Wochen und sogar mehrere Monate hinziehen. Kaum jemand merkt etwas davon, bis irgendwann einmal der Lenkungskreis nach dem Ergebnis

fragt. Da dieser aber in der Regel aus Führungskräften besteht, die viele andere Aufgaben zu erledigen haben, kann es ziemlich lange dauern, bis dieser Sachverhalt erkannt wird. Die Workshop-Teilnehmer sehen das Ganze entweder ziemlich locker und freuen sich über gemeinsames Kaffeetrinken oder ärgern sich über die Kollegen, die den Workshop gestört haben. Auf jeden Fall ist wieder einmal ein Workshop ohne Ergebnis zu Ende gegangen. Und das zum x-ten Mal. Ist das der Sinn eines Workshops?

Kann es sich Ihr Unternehmen leisten, auch nur einen unproduktiven Tag mehrerer Mitarbeiter zu finanzieren, geschweige denn eine Vielzahl von Tagen? Denken Sie einmal darüber nach. Damit es nicht so weit kommt, bietet sich hierfür ein externer neutraler Moderator an.

In diesem Fall habe ich zusammen mit den Projektleitern die gemeinsame Strategie besprochen. Die Projektleiter haben den Workshop fachlich vorbereitet, und ich habe ihn moderiert und die Meinungen aufgenommen. Denn jede Meinung zählt. Anschließend haben wir die aufgenommenen Meinungen sortiert und ausgewertet. Die Kommunikation war geprägt von gegenseitigem Respekt. Pauschalisierungen waren verboten. So hatte jeder Workshop-Teilnehmer das Gefühl, ernst genommen zu werden, und der Workshop konnte in aller Ruhe zu Ende geführt werden. Zum Schluss wurde gemeinsam abgestimmt. Die Zielvorgabe haben wir am Ende des Workshops erreicht. Man staune, in nur einem Workshop.

Das Unternehmen hat in einem solchen Fall eine Menge an Kosten eingespart, wenn man hochrechnet, dass ca. 10 Personen über ein halbes Jahr lang sich mehrmals getroffen haben und ohne Lösung wieder auseinandergingen. So kann auch Ihr Unternehmen von Anfang an viel Zeit und Geld sparen. Lassen Sie es nicht so weit kommen. Handeln Sie jetzt.



- » Nehmen Sie alle Menschen ernst und interessieren Sie sich aufrichtig für deren Belange.
- » Behandeln Sie andere so, wie Sie selbst behandelt werden wollen.
- » Unterschiede in der Andersartigkeit der Menschen müssen erkannt und geachtet und dürfen nie geringgeschätzt werden.

5.3 Blockaden in einem bereichsübergreifenden Projekt

In mittelständischen Unternehmen und Konzernen arbeiten viele Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen zusammen in einem Projekt. Oft hängt der Haussegen schief zwischen den einzelnen Bereichen. Jeder Bereich möchte den größtmöglichen Umsatz für sich in Anspruch nehmen. Darauf werden die Mitarbeiter entsprechend getrimmt. Sie sollen gefälligst ihre Aufgabe so lang wie möglich durchführen, damit genug produktive Stunden geschrieben werden können, und sie sollen sich nur auf ihre Aufgabe konzentrieren. Im Endeffekt heißt das, dass sie als Einzelkämpfer fungieren sollen.

Was aber kann man tun, wenn es sich um eine Ansammlung von ‚Einzelkämpfern‘ handelt, die in einem Projekt zusammengefasst sind, aber alle eher gegeneinander als miteinander arbeiten? Das Ziel der Arbeit in einem Team ist, dass die Mitarbeiter miteinander arbeiten und nicht nebeneinander.

Versucht man dem Problem inhaltlich näher zu kommen, stellt man oft fest, dass Führungsprobleme der eigentliche Kern der Sache sind. Hier muss beim Projektleiter angesetzt und dieser in erster Linie gecoacht werden. Welche Methoden helfen hierbei?

Am Anfang steht immer ein **Einzelcoaching**, um herauszufinden, wo das eigentliche Problem liegt, und hierfür gemeinsam eine Lösung zu finden. Danach werden weitere Einzelcoaching-Sitzungen durchgeführt und entschieden, ob weitere Maßnahmen ergriffen werden sollen. Als Beispiel sind hier drei mögliche Maßnahmen aufgelistet:

In einem meiner Projekte half eine **Projektaufstellung**, in welcher die Projektbeteiligten ihre derzeitige Einstellung gegenüber dem Projektleiter einerseits und dem restlichen Team andererseits zum Ausdruck brachten. Danach wurden die Projektbeteiligten gefragt, wie sie am liebsten zu dem Projektleiter und dem restlichen Team stehen wollten. Dementsprechend stellten sich die Projektbeteiligten auf.

So zeigte sich, dass nur ein Mitarbeiter dem Projektleiter gegenüber wohl gesonnen war, indem er sich nah und mit dem Gesicht dem Projektleiter zugewandt aufstellte. Einige Mitarbeiter stellten sich mit etwas Abstand und seitlich zu dem Projektleiter auf und wenige Mitarbeiter sogar mit dem Rücken zum Projektleiter und mit viel Abstand. Es wurde deutlich, dass die Situation angespannt war. Jeder Mitarbeiter wurde gefragt, weshalb er sich so aufstellte. Der Projektleiter hat die Rückmeldungen nur aufgenommen, aber nicht kommentiert.

Danach wurden die Mitarbeiter gefragt, wie sie gerne zu dem Projektleiter stehen möchten. Die seitlich zugewandten Mitarbeiter drehten sich so, dass sie dem Projektleiter mit dem Gesicht und etwas näher zu ihm standen. Die anfangs mit dem Rücken zugewandten Mitarbeiter drehten sich so, dass sie seitlich und ein klein wenig näher dem Projektleiter gegenüberstanden. Alle Mitarbeiter fühlten sich auf einmal besser und haben sich ab diesem Zeitpunkt besser auf ihre Aufgaben konzentrieren können.

In einem anderen Projekt war eine **Teamentwicklungsmaßnahme** sinnvoll, da das Team ganz neu zusammengestellt wurde. Hier war das Ziel, dass das Team möglichst schnell effizient und vertrauensvoll zusammenarbeiten soll. Die richtigen Maßnahmen verkürzten somit die Projektlaufzeit, die anderenfalls mehr Zeit in Anspruch genommen hätte.

Schließlich hilft in manchen Projekten ein **Workshop mit dem Team**, um herauszufinden, wo es an der Zusammenarbeit fehlt. Hier hilft ein externer Coach als Moderator den Teammitgliedern, Störungsquellen zu erkennen und mit weiteren Maßnahmen zu beseitigen. So kann sich das Team immer wieder neu ausrichten und den sich ändernden Anforderungen anpassen.



- » Schaffen Sie eine gemeinsame Zielstrebigkeit und eine gemeinsame Vision. Das verbindet.
- » Sorgen Sie für das passende Umfeld und für Begeisterung, damit das Team das Gefühl erlebt, Weltklasse zu sein.
 - » Behandeln Sie die Projektmitarbeiter als Individuen und nutzen Sie dabei ihre Stärken. Fördern Sie die Begabungen eines jeden Projektmitarbeiters.
 - » Menschen lieben es, gelobt zu werden. Loben Sie des Öfteren, sofern es angebracht ist.

6. Die Quintessenz aus all dem Genannten

Wollen Sie ein Projekt schnell ans Ziel bringen, so wenden Sie die wichtigsten Kommunikationsrichtlinien an, welche ich Ihnen in den **Tipps** genannt habe.

Reicht das alles nicht aus, so holen Sie sich externe Unterstützung durch einen neutralen ‚Soft‘-Projektcoach Ihres Vertrauens.

Im Bedarfsfall vermittelt er zwischen der IT und dem Fachbereich und baut die Brücke zwischen den Projektbeteiligten.

Handeln Sie jetzt und sichern Sie sich Ihren Vorsprung