

## Unterstützung in stürmischen Zeiten

# Systemisches Coaching in der Praxis

von Dr. Peter Duwe

Das Berufsleben stellt (Projekt-)Manager täglich vor neue Herausforderungen: knifflige Entscheidungen, schwierige Kollegen und anspruchsvolle neue Aufgaben sind nur einige davon. Manchmal wachsen einem solche Situationen über den Kopf. Während man selbst für ein Problem nur eine einzige Lösung sieht, hat ein Außenstehender möglicherweise einen anderen Blickwinkel darauf, kann neue Ideen beisteuern und den eigenen Horizont erweitern. Coachs z.B. unterstützen Projektbeteiligte in schwierigen Situationen systematisch, indem sie ihnen spezifisches Wissen vermitteln, gemeinsam mit ihnen neue Perspektiven eröffnen oder alternative Lösungen entwickeln. Im Folgenden wird anhand eines praxisnahen Beispiels beschrieben, wie Coaching durchgeführt wird wie sich die Coaching-Maßnahmen auf den Coachee und das Projektumfeld auswirken können.



**Dr. Peter Duwe**

Berater bei der SPOL AG, Steinhäusern/CH, Schwerpunkt: Coaching von Projektleitern großer und internationaler Projekte im IT-Umfeld.

Kontakt: [pduwe@spol.ch](mailto:pduwe@spol.ch)

Mehr Informationen unter:

[www.projektmagazin.de/autoren/](http://www.projektmagazin.de/autoren/)

## Die Vorgeschichte

21 Uhr. Nach 14 Stunden Arbeit verlässt der Projektleiter das Werksgelände - ein Tag wie jeder andere. Die Arbeitsbelastung ist inzwischen so groß, dass er kaum noch bei seiner Familie ist. Auf der Heimfahrt fasst er einen Entschluss: Er wird einen Stellvertreter einarbeiten und einige seiner Aufgaben delegieren. Aber es gibt noch einen weiteren Grund für diese Entscheidung: Der Projektleiter hat sich intern auf eine neue Stelle beworben. Sollte er sie erhalten, muss er die Projektleitung aufgeben. Das kann er zwar noch nicht kommunizieren, möchte aber seinen Abgang so gut wie möglich vorbereiten.

Am nächsten Morgen bittet er einen der Teilprojektleiter zu sich. Dieser ist Ingenieur und aus Sicht des Projektleiters am besten als Stellvertreter geeignet. Allerdings hat er noch nie selbstständig ein großes Projekt geleitet. Im Gespräch wird deutlich, dass den Ingenieur hauptsächlich fachliche Themen interessieren. Administrative Aufgaben der Projektverwaltung und der Auftritt auf dem "politischen" Parkett des Unternehmens liegen ihm weniger. Er bittet deshalb um Bedenkzeit.

Der Ingenieur wägt seine Entscheidung ab: Eine Projektleitung bzw. die Rolle des Stellvertreters ermöglichen einen baldigen Karrieresprung in der Linienorganisation. Er hatte nicht damit gerechnet, dass er eine solche Chance so früh erhalten würde, deshalb ist er fachlich noch nicht ausreichend vorbereitet. Er beschließt, das Angebot trotzdem anzunehmen. Allerdings unter der Bedingung, dass die Einarbeitung durch einen Coach begleitet wird, der ihn vor allem im Projektmanagement fachlich unterstützt. Am nächsten Tag teilt der Ingenieur dem Projektleiter seine Entscheidung mit. Dieser ist aufrichtig erfreut und stimmt dem Coaching zu.

## Wie findet man einen guten Coach?

Es gibt kein Patentrezept, um einen guten Coach zu finden. Coaching hat in den vergangenen Jahren einen Boom erlebt und in der Folge tummeln sich auf dem Coaching-Markt zahlreiche Anbieter mit den verschiedensten Ausbildungen – bis hin zu Beratern, die ausschließlich auf Grundlage ihrer fachlichen Kompetenz Coaching anbieten. Der Begriff "Coach" ist nicht geschützt.

## Ausbildung

Die Qualifizierungen zum Coach sind sehr unterschiedlich. Auf dem Markt konkurrieren dreitägige Seminare mit mehrjährigen Ausbildungen, wobei diese unabhängig von der Dauer meist mit einem Zertifikat der Organisation oder des Lehrinstituts abschließen. Hinsichtlich der Zertifizierungssysteme und der Definition, was Coaching eigentlich ist, konkurrieren mehrere größere Vereinigungen miteinander. Dazu gehören z.B. der Deutsche Bundesverband für Coaching (DBVC), die Systemische Gesellschaft

(SG), der Deutsche Verband für Coaching und Training (DVCT) und der Qualitätsring Coaching (QRC). Eine dominante Marktposition hat jedoch keine dieser Organisationen inne.

Trotz Bemühungen dieser Vereinigungen, ein gemeinsames Verständnis zu erlangen und Minimalanforderungen an eine Ausbildung zu definieren, herrscht derzeit noch keine Einigkeit darüber, was handwerklich gutes Coaching ausmacht – und somit auch nicht, was ein guter Coach ist. Ein Minimalkonsens gibt es lediglich hinsichtlich der Definition von Coaching: Coaching soll personenbezogene Beratung im beruflichen Umfeld sein - in Abgrenzung zur personenbezogenen Beratung im privaten Umfeld, die auch eine Therapie umfassen kann. Strittig ist, ob der Begriff "Coaching" ausschließlich die Beratung von Einzelpersonen oder auch die von Teams beschreibt, und ob nur die Beratung von Führungskräften oder auch die von Mitarbeitern auf der untersten hierarchischen Ebene als Coaching bezeichnet werden soll.

Über die Feldkompetenz ist man sich uneins: Einige Stimmen fordern, dass der Coach ein Spezialist auf dem Gebiet sein muss, für das er Coaching anbietet. Der Coach eines Bereichsleiters in einem Großunternehmen sollte demzufolge selbst einmal einen vergleichbaren Bereich in einem vergleichbaren Konzern geleitet haben. Andere postulieren, die Hauptaufgabe des Coachs bestehe darin, dem Coachee dessen Potenziale bewusst und nutzbar zu machen. Eine zu enge inhaltliche Verstrickung sei dabei eher hinderlich.

## Lassen Sie sich einen Coach empfehlen

Die Frage wie man einen "guten" Coach findet, lässt sich also nicht leicht beantworten. Ein guter Weg ist, sich einen Coach von Kollegen oder Bekannten empfehlen zu lassen. So erhält man eine Meinung zur bisher geleisteten Arbeit des Kandidaten.

Folgende Kriterien sollte ein Coachee bzw. ein Auftraggeber für ein Coaching bei der Auswahl eines Coachs anlegen:

- Passen der Coach und sein Leistungsangebot zu Anliegen und Ziel des Coachings?
- Stimmt die Chemie zwischen Coach und Coachee? Nur wenn beide zumindest ein tragfähiges Arbeitsverhältnis aufbauen können, kann das Coaching erfolgreich sein. Im besten Fall entwickelt sich zwischen Coach und Coachee ein Vertrauensverhältnis.

Ob die Feldkompetenz für die Auswahl des Coachs wichtig ist, muss individuell entschieden werden. Im beschriebenen Beispiel braucht der Ingenieur einen Coach mit PM-Expertise, da er fachliche Unterstützung erwartet. Bräuchte er ausschließlich Hilfe bei der Gestaltung seiner Kommunikation mit bestimmten Kollegen, wären PM-Kenntnisse auf Seiten des Coachs nicht erforderlich. Hier könnte z.B. ein Coach mit psychologischem Fachwissen beauftragt werden.

Ein Coaching ist erfolgreich, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

- Der Coachee ist der Ansicht, dass er einer Lösung zumindest näher gekommen ist, d.h. sein Selbstbild hat sich in der gewünschten Weise verändert.
- Ein Außenstehender, der in dem Umfeld mit dem Coachee zu tun hat, auf das sich das Coaching bezogen hat, kann einen Effekt beobachten und bewertet diesen positiv, d.h. das Fremdbild hat sich in der gewünschten Weise entwickelt.

Einen guten Coach erkennt man daran, dass er diese Aspekte in den ersten Gesprächen thematisiert und – soweit möglich – klärt.

## Das Erstgespräch

### Zu klärende Fragen

Im Erstgespräch sollte der Coachee bzw. der Auftraggeber darauf achten, wie der Coach seine Fachkompetenz darstellt. Außerdem sollte nachgefragt werden, wie der Coach arbeitet und den Coaching-Prozess gestalten möchte. Unter anderem sind folgende Fragen zu klären:

- Welchen Umfang soll das Coaching haben?

- Wie werden die Sitzungen gestaltet?
- Gibt es außer den Coachingsitzungen noch weitere Maßnahmen? Welche?
- Wie wird mit Informationen umgegangen, die der Coachee dem Coach in den Sitzungen anvertraut? Wer erfährt etwas von den Sitzungen?  
Offiziell gibt es keine Schweigepflicht für Coachs, deshalb ist es sinnvoll, diesen Punkt zu klären.

### Beispiel

Der Projektleiter und der Ingenieur haben auf Grund von Empfehlungen einen passenden Coach gefunden und treffen sich mit ihm zu einem ersten Gespräch. Ziel ist, sich gegenseitig kennen zu lernen und abzuschätzen, ob der Coach die nötigen Voraussetzungen mitbringt. Der Coach ist selbst zertifizierter Projektleiter und verfügt somit über die notwendige fachliche Qualifikation – damit ist bereits eine wichtige Frage geklärt. Im Gespräch erläutert der Coach, wie er seine Rolle versteht. Er fasst diese folgendermaßen zusammen:

- Fachliche Beratung und das Vermitteln von Fachwissen ist dem Anliegen entsprechend ein wesentlicher Teil des Auftrags.
- Um dieses Fachwissen vermitteln zu können, ist zunächst eine realistische Einschätzung der Herausforderung notwendig, die der Coachee bewältigen muss. Diese Einschätzung wird der Coach zusammen mit dem Coachee erarbeiten, immer wieder hinterfragen und gegebenenfalls auf Probleme hinweisen. Den Prozess dafür gestaltet der Coach, indem er Fragen stellt und Arbeitstechniken vermittelt. Der Coachee bringt das Umfeldwissen ein.

Der Coach weist darauf hin, dass die Verantwortung für Entscheidungen beim Coachee bleibt. Dieser entscheidet also, ob und wie er das vermittelte Fachwissen einsetzt und wie er die Projektsituation beurteilt. Der Coach trifft also keine Entscheidungen für den Coachee. Hier unterscheidet sich Coaching von der "klassischen" Fachberatung.

In der ersten Sitzung soll geklärt werden, welche Unterstützung der Ingenieur benötigt und inwiefern der Coach ihm diese geben kann. Anschließend soll ein Plan erstellt werden, der festlegt, wie vorgegangen und was bearbeitet werden soll. Zunächst werden fünf Sitzungen im Abstand von einer Woche vereinbart. Je nach Fortschritt werden weitere Sitzungen stattfinden bis entschieden wird, dass der Coachee seine konkreten Ziele erreicht hat oder das Coaching nicht mehr benötigt.

Der Coach schlägt vor, dass er nicht nur Sitzungen durchführen, sondern den Ingenieur auch bei dessen täglicher Arbeit beobachten und ihm dazu Rückmeldung geben wird. "Ein guter Projektleiter bzw. ein guter Stellvertreter zeichnet sich nicht nur durch seine Fachkenntnisse aus, sondern auch dadurch, wie er sie anwendet," erklärt der Coach dem Ingenieur dieses Vorgehen. "Aus beiden Maßnahmen werden sich immer wieder Aufgaben ergeben, die Sie alleine bearbeiten, um z.B. eine Methode oder ein Werkzeug auszuarbeiten und an Ihre aktuelle Aufgabe anzupassen."

### Das Umfeld einbeziehen

Wenn ein Coach systemisch arbeitet, betrachtet er den Coachee nicht als isolierte Person, sondern als Teil seines sozialen Umfelds (siehe "Systemisches Coaching für Projektbeteiligte", Ausgabe 3/2006). Zu Beginn kann dann z.B. die Frage stehen, wie das Umfeld des Coachees dessen Meinung nach auf die Coaching-Maßnahme reagieren wird. So wird zum einen die Akzeptanz des Umfelds als Qualitätskriterium eingeführt. Lehnt das Umfeld die neue Art zu arbeiten oder aufzutreten auf Dauer ab, ist das Coaching gescheitert. Dies gilt es zu vermeiden. Zum anderen laden solche "zirkulären" Fragen den Coachee dazu ein, sich in andere Personen hinein zu versetzen und die Welt mit deren Augen zu sehen. So kann er seine Perspektive erweitern.

### Wann war das Coaching erfolgreich?

Woran wird man merken, dass das Coaching erfolgreich war? Diese Frage nach den Erfolgskriterien wird ein Coach in der Regel ebenfalls im Erstgespräch klären. Die Erfolgsfaktoren konkretisieren die besprochenen Ziele bzw. geben ihnen Qualität.

### Beispiel

In unserem Beispiel soll der Ingenieur als stellvertretender Projektleiter "fit gemacht werden". Gegen Ende des Erstgesprächs stellt der Coach die Frage, woran Coachee und Projektleiter merken werden, dass das Coaching erfolgreich war. Was bedeutet es z.B. konkret, ein "vollwertiger Stellvertreter" für den Projektleiter zu sein? Dazu muss geklärt werden, in welchen Belangen der Coachee den Projektleiter mit welcher Qualität vertreten können soll und bis wann dieses Ziel erreicht sein soll. Coach, Ingenieur und Projektleiter legen fest:

- Der Ingenieur soll innerhalb von vier Wochen die Kommunikation und Abstimmung mit zwei angrenzenden Projekten übernehmen können.
- In zwei Monaten soll er so weit sein, dass er den Projektleiter in allen wichtigen Entscheidungsgremien nach vorherigem Kurz-Briefing als Teilnehmer vertreten kann.
- Innerhalb eines weiteren Monats soll er den Projektleiter auch als Vortragender vertreten können. An einem bereits feststehenden Termin soll er eine Präsentation vor dem Lenkungsausschuss übernehmen.
- Bis in vier Monaten soll er die Themen Projektplanung und Controlling fachlich so weit durchdrungen haben, dass er beide Bereiche verantwortlich übernehmen kann.

Diese Ziele können nur erreicht werden, wenn der Projektleiter sich in das Coaching einbringt. Der Projektleiter vereinbart mit dem Ingenieur und dem Coach, entsprechend mitzuarbeiten.

## Die Auftragsklärung und die ersten Sitzungen

Sobald die Ziele und die wichtigsten Fragen geklärt sind, kann die erste Sitzung starten. Auch wenn Auftraggeber, Coachee und Coach sich im Erstgespräch in allen Punkten einig waren, kann es passieren, dass bei der folgenden Auftragsklärung (denn darum handelt es sich bei der ersten Sitzung) kein Vertrag zustande kommt. Das kann z.B. daran liegen, dass zwischen Coach und Coachee keine Vertrauensbasis existiert oder der Coach die erforderliche Unterstützung nicht geben kann, weil er z.B. nicht über die fachliche Qualifikation verfügt oder dem Umfeld gegenüber nicht neutral ist.

Ein guter Coach wird in einem solchen Fall den Auftrag ablehnen, ein sehr guter wird die Entscheidung dem Coachee überlassen und beispielsweise folgende Fragen stellen: "Welche Auswirkungen hätte es, wenn ich Sie unter den gegebenen Umständen als Coach begleiten würde? In welchem Maß könnten Sie Ihrer Meinung nach Ihre Ziele erreichen? Was würde Herr XY, mit dem ich bekannt bin, über unseren Coaching-Vertrag denken? Welche Auswirkungen hätte das? ..."

### Beispiel

Man wird sich einig und in der folgenden Woche startet die erste Sitzung. An dieser nehmen nur der Ingenieur und der Coach teil. Ihr Ziel ist vor allem herauszuarbeiten, welche Unterstützung der Coachee konkret braucht und wie vorgegangen werden soll. Vor allem benötigt der Coachee fachliche Kenntnisse und eine Anleitung beim Erstellen und Vortragen von Präsentationen. Außerdem erklärt er dem Coach, dass er sich mit einigen Kollegen, die wichtige Schnittstellenfunktionen übernehmen, nicht besonders gut versteht. Deshalb wird vereinbart, auch Kommunikationsstile und -strategien in das Coaching einzubeziehen. Der Ingenieur erarbeitet anschließend, welche Unterstützung er von Seiten des Projektleiters benötigt. Der Coach trägt ihm auf, die Vereinbarungen aus dem Erstgespräch mit dem Projektleiter entsprechend zu konkretisieren.

## Ablauf einer Coaching-Sitzung

Zu Beginn jeder Sitzung stellt der Coach den Kontakt zum Coachee (wieder) her, oft durch die (ernst gemeinte) Frage nach dem Befinden oder ein wenig Small Talk. Beim Small Talk geht es darum, Beziehungsarbeit zu leisten und sich aufeinander einzustimmen. Dann folgt die Frage nach dem Anliegen und dem Ziel der Sitzung.

### Beispiel

In der nächsten Sitzung möchte der Ingenieur das schwierige Verhältnis zu einigen seiner Kollegen thematisieren. Er will verstehen, wie der Konflikt zustande kommt und eine Strategie entwickeln, um mit

den betreffenden Kollegen eine tragfähige Arbeitsbeziehung aufzubauen. Die anschließende Frage des Coachs, was sein Anteil bei dieser Aufgabe sein soll, dient der Abgrenzung, wer bei der Zielerreichung was arbeiten wird. Dabei wird deutlich und vereinbart, dass der Coach als Spezialist für den Prozess keine Verantwortung für das inhaltliche Ergebnis trägt.

Anschließend schildert der Ingenieur dem Coach, wie sich das Verhältnis zwischen ihm und den Kollegen aus seiner Sicht darstellt. Der Coach strukturiert die Erzählung durch Fragen, um spezielle Muster ("Ist das immer so?") und Ausnahmen ("Was ist dann anders?") zu erkennen und eine Konkretisierung zu erreichen ("Was heißt ... genau? Was passiert dann? Wie reagiert XY darauf?"). Im Verlauf des Gesprächs wird deutlich, dass das Problem in der sehr technischen und männlich geprägten Firmenkultur begründet liegt.

Der Coach analysiert dies mit dem Ingenieur anhand zweier Modelle aus der Kommunikationspsychologie, dem Nachrichtenquadrat und der Transaktionsanalyse (siehe "Zwischenmenschliche Kommunikation – (k)ein Thema im Projektmanagement?", Ausgabe 8/2004). Danach fasst er seine Erkenntnisse zusammen:

"Sie beschreiben den Umgangston als 'rau', das heißt, in einer Nachricht schwingt auf der Beziehungsebene eine Botschaft mit, die als abwertend empfunden werden kann. Da Sie sich in Ihrem Selbstverständnis als Ingenieur, wie Sie selbst sagen, ausschließlich auf die Sachinhalte konzentrieren wollen, wird die Beziehungsseite nicht bewusst gestaltet. Es gibt nun einige Kollegen, die in der Beziehungsgestaltung gerne dominieren und deshalb mit Ihnen "von oben herab" sprechen wollen. Sie selbst akzeptieren das oft nicht und entwickeln deshalb mit Ihrem Gesprächspartner den beschriebenen Konflikt."

Die Frage, ob diese Darstellung für ihn hilfreich sei, bejaht der Ingenieur. Er möchte aber wissen, wie er auf das Problem Einfluss nehmen kann, wenn es in der Firmenkultur begründet ist.

Die Firmenkultur können Coach und Coachee zwar nicht ändern. Der Ingenieur kann jedoch frei entscheiden, wie er mit einer Problemsituation umgeht und z.B. seinen Teil der Kommunikation mit den Kollegen gestalten. Eine Neuinterpretation der Situation eröffnet dafür neue Handlungsoptionen. "Was würde passieren, wenn Sie beim nächsten Gespräch mit dem besagten Kollegen seine Haltung nicht als Überheblichkeit, sondern als versteckte Unsicherheit oder sogar als sehr speziellen Ausdruck der Anerkennung interpretieren würden?" fragt der Coach. Der Ingenieur nickt nachdenklich. "So betrachtet fühlt sich die Situation ganz anders an!" Ihm wird dabei klar, dass er durch seine Interpretation der Situation selbst einen wesentlichen Anteil an der Entstehung des Konflikts hat – und damit Einfluss darauf nehmen kann.

Er bekommt die "Hausaufgabe" zu beobachten, wie sich im Zusammentreffen mit einem der genannten Kollegen die Kommunikationssituation entwickelt und wann er ein Angebot zum Konflikt wahrnimmt. Außerdem soll er einmal pro Woche bewusst den Konflikt mit einem der Kollegen suchen. Auf diese Weise kann er die Erfahrung machen, dass er zur Entstehung des Konflikts beiträgt und einen Hebel hat, um die Situation zu beeinflussen.

In der folgenden Sitzung fragt der Coach den Ingenieur, wie es ihm ergangen ist. Mit breitem Grinsen erzählt dieser: "Ich hatte auf einmal die Situation in der Hand. Und in einem anderen Gespräch war es ganz einfach, es in eine andere, positive Richtung zu entwickeln!"

In den weiteren Sitzungen geht es um fachliche Themen des Projektmanagements. Die Sitzungen haben daher mehr den Charakter von Schulungen, wobei die konkrete Anwendung der Methoden und die Abschätzung der Auswirkung einen bedeutenden Teil der Zeit einnehmen. Dies unterscheidet das Coaching von einem Training.

## Zieländerung

Der Coaching-Prozess erfährt eine Wende, als der Projektleiter nach einigen Wochen in einer gemeinsamen Sitzung erklärt, dass er das Projekt verlassen wird. Der Ingenieur reagiert verärgert. Hätte er diese Information vorher gehabt, hätte er den Posten des Stellvertreters nie übernommen, da er fachlich noch nicht ausreichend qualifiziert ist.

Der Coach klinkt sich in das Streitgespräch mit der Frage ein, was sein Anteil in dieser Sitzung unter den geänderten Bedingungen sein kann. Es wird daraufhin vereinbart, dass der Coach in der laufenden Sitzung die Rolle des Konfliktmoderators übernimmt, bis sich die Gemüter wieder beruhigt haben. Anschließend soll geklärt werden, welche Auswirkungen die Veränderung auf das gemeinsame Coaching haben kann.

Der bisherige Auftrag ist unter den geänderten Umständen nicht mehr aktuell, da der Projektleiter als Auftraggeber wegfällt und der Coach ganz neuen Herausforderungen gegenübersteht. Es werden folgende Vereinbarungen getroffen:

- Bis der Projektleiter aus dem Projekt ausscheidet, soll der Coach den Projektleiter und den Ingenieur als Projektleitungsteam coachen. Ziel ist es, den Übergang der Projektleitung auf den Ingenieur zu planen und umzusetzen. Diesen Auftrag verantwortet der Projektleiter.
- Weiterhin soll der Coach den Ingenieur dabei unterstützen auszuarbeiten, was die neue Situation für ihn und seine Karriereplanung bedeutet und wie er sich persönlich positionieren kann und will. Diesen Auftrag verantwortet der Ingenieur, der Projektleiter stellt ihm das Budget zur Verfügung.

Es folgen zwei parallele Sitzungsreihen: Eine mit dem Projektleiter und dem Ingenieur gemeinsam, und eine mit dem Ingenieur alleine. Die gemeinsame Sitzungsreihe umfasst folgende Themen und Aufgaben:

- die Sammlung und Bewertung von Aufgaben der Projektleitung
- die Planung der Einarbeitung und die Übergabe der Projektverantwortung an den Ingenieur
- die Vereinbarung konkreter Aufgaben für den Projektleiter und den Ingenieur, z.B. die Vorstellung des Ingenieurs als zukünftigen Projektleiter in den Gremien, die Vereinbarung regelmäßiger Arbeitssitzungen mit dem Projektleiter und dem Ingenieur.
- die regelmäßige Überprüfung des Fortschritts sowie die Einschätzung, wie fit sich der Ingenieur für die Übernahme der Aufgabe fühlt.

In dieser Sitzungsreihe ist es die wesentliche Aufgabe des Coachs, die gemeinsame Arbeit des Projektleiters und des Ingenieurs zu moderieren.

In der Sitzungsreihe, an der ausschließlich der Ingenieur teilnimmt, stehen folgende Fragen im Mittelpunkt:

- Welche Chancen und Risiken sind damit verbunden, dass der Ingenieur dieses Projekt übernimmt?
- Will er das überhaupt?
- Der jetzige Projektleiter hat einen hervorragenden Ruf, der Ingenieur ist in der Projektleitung dagegen völlig unerfahren. Außerdem ist seine Arbeitsweise eine ganz andere. Wie soll er sich im Projektteam und im Projektumfeld positionieren?
- Wer kann ihn bei seiner Positionierung unterstützen, wen schätzt er als hinderlich ein? Wie geht er damit um?
- Wie schafft er es - in Anbetracht der Arbeitsbelastung des bisherigen Projektleiters - eine Work-Life-Balance zu halten?

Es geht also hauptsächlich um Themen wie Karriereplanung, Networking und Work-Life-Balance. Fachliche Themen des Projektmanagements werden zwar behandelt, treten aber in den Hintergrund.

## Der Wechsel

Dann ist es so weit: Der bisherige Projektleiter verlässt das Projekt. In einer gemeinsamen Abschlussbesprechung lassen der Coach und seine Coachees die Beratung Revue passieren. Beide Coachees sind sich einig, dass die kritischen, teils naiv erscheinenden Fragen des Coachs im Endeffekt sehr hilfreich waren. Die Coachees wurden zum Nachdenken angeregt und es konnten neue Perspektiven eröffnet werden. Auch die Strukturierung der Arbeit empfanden beide als gut. Sie hätten sich aber mehr "Best-practice-Anweisungen" und "Kochrezepte" gewünscht.

Der Coach erläutert daraufhin: "Ich kenne Ihr Umfeld inzwischen zwar ein wenig, aber ich kann nicht beurteilen, ob eine bestimmte Maßnahme oder Entscheidung wirklich die Beste ist. In einem anderen Projekt mag sie passen, hier vielleicht nicht. Daher bekommen Sie von mir als Coach immer nur Möglichkeiten genannt, und ich begleite Sie bei der Abschätzung der Auswirkungen."

Mit diesem letzten Gespräch sind die beiden vereinbarten Mandate beendet.

## Fazit

Die meisten Projekte geraten irgendwann in unruhiges Fahrwasser. Häufig fällt es den Beteiligten in solchen Situationen schwer, sich von ihren unmittelbaren Aufgaben und ihren Sichtweisen zu lösen und neue Ideen, Lösungsansätze oder Alternativen zu entwickeln. Ein externer Coach kann helfen, festgefahrene Situationen und Muster zu durchbrechen und neue Handlungsoptionen zu finden.

Er unterstützt die Beteiligten dabei, sich ihrer Interessen bewusst zu werden und sich wirksam zu positionieren – als Person oder in ihrer Rolle.

Mehr zu diesem Thema in  
der Rubrik Dienstleister

[Coaching](#) ▶

## Literatur und Links

- E. König, G. Vollmer: Systemisches Coaching, Beltz Verlag, Weinheim und Basel 2002
- S. Radatz: Beratung ohne Ratschlag, Verlag Systemisches Management, Wien 2003
- F. Schulz von Thun: Miteinander reden, Band 1, Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg 1981
- Systemische Gesellschaft – SG: [www.systemische-gesellschaft.de](http://www.systemische-gesellschaft.de)
- Deutsche Bundesverband Coaching – DBVC: [www.dbvc.de](http://www.dbvc.de)
- Deutscher Verband für Coaching und Training – DVCT: [www.dvct.de](http://www.dvct.de)
- Qualitätsring Coaching: [www.qr-coaching.de](http://www.qr-coaching.de)