

## Mit der Wunderfrage zum besseren Zusammenspiel

# Systemisches Coaching für Projektbeteiligte

von Georg von Stein

Die Arbeit mit einem systemischen Coach kann zu einem wichtigen Baustein für den Erfolg eines Projekts werden. Welche Methoden kommen dabei zum Einsatz und kann ein Projektleiter sie auch in Eigenregie anwenden? Im Folgenden wird anhand von drei praktischen Fällen beschrieben, wie systemisches Coaching und seine Methoden in Projekten wirken. Projektverantwortliche können sich anhand dieser Beispiele ein Bild vom systemischen Coaching machen und beurteilen, ob sein Einsatz in ihren Projekten in Frage kommt.



**Georg von Stein**

Dipl.-Kfm., arbeitet seit 1994 als Journalist und Medientrainer. Spezialgebiete: IT- und Wirtschaftsthemen, darunter insbes. Coaching

Kontakt: [redstein@t-online.de](mailto:redstein@t-online.de)

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

## Die Biologie von Projekten

Projekte sind menschliche Systeme. Sie besitzen eigene Nervenbahnen, Übertragungswege und Reizverarbeitungen. Was aber, wenn diese Projektsysteme kranken, wenn Übertragungswege gestört sind, Teammitglieder genervt reagieren, Arbeiten verschleppt werden oder die Schuld für Probleme immer anderen angelastet wird? Was tun, wenn das gesamte Projekt aus dem Ruder zu laufen droht?

Immer mehr Unternehmen wenden sich in solchen Notsituationen an einen systemischen Coach. Auch in großen Firmen wie Allianz, Metro, EADS oder DaimlerChrysler kommen zunehmend Coaches und systemische Techniken zum Einsatz. Grund für die Beauftragung eines systemischen Coachs sind in der Regel schlecht laufende Projekte, Konflikte unter den Projektmitgliedern oder gar das Bestreben des Auftraggebers, das Verhalten einzelner Mitarbeiter zu ändern. Unabhängig vom konkreten Problem geht es letztendlich immer darum, bessere Projektergebnisse zu erzielen.

## Das Zusammenspiel im Blick

Beim "normalen" Coaching steht der einzelne Mitarbeiter im Vordergrund. Das Coaching begleitet ihn auf dem Weg hin zu einem bestimmten Ziel. Systemisches Coaching wird hingegen angewendet, wenn ein Einzelner mit besonderem Bezug auf ein ganzes System - z.B. ein Projekt - weiter entwickelt werden soll. Auch wenn der systemische Coach nur eine einzige Person coacht, muss er die Wechselwirkungen zwischen dieser Person und dem Verhalten der anderen Mitglieder des Systems betrachten. Der Coachee gilt dabei als Experte für seine Probleme und Lösungen, der Coach als Experte für den Weg zum Finden der Lösung. Er führt den Coachee durch geeignete Fragen und Methoden zu nachhaltigen Erkenntnissen und regt ihn dazu an, seine Einstellungen und Verhaltensweise zu ändern. So soll es dem Coachee ermöglicht werden, das gewünschte Ergebnis zu erreichen, z.B. eine bessere Arbeitsorganisation.

Der systemische Coach muss sich bei seiner Arbeit einen neutralen Blick bewahren und darf sich nicht in inhaltliche Projektfragen verwickeln lassen. Die Qualität eines systemischen Coachs hängt deshalb insbesondere davon ab, inwieweit

- er Coachees in einem Projekt wertschätzend begleitet
- er die Beziehungen zwischen den Projektmitgliedern interpretieren kann
- er die Muster in der Zusammenarbeit und den Verhaltensweisen der Teammitglieder erkennen und das Verändern und Aufbrechen dieser Muster anregen und begleiten kann
- die Teammitglieder ihm Vertrauen entgegenbringen und sich zu neuen Sichtweisen und Verhaltensweisen anregen lassen

Bei der Auswahl eines systemischen Coachs sollte man den Kandidaten schildern lassen, wie er diese Aufgaben in vergangenen Projekten bewältigt hat. Gegebenenfalls kann man dafür auch eine Probesitzung vereinbaren.

Die systemischen Methoden sind das Rüstzeug eines systemischen Coachs. Von diesen Methoden eignen sich folgende besonders gut für den Einsatz in Projekten:

- Wunder- und Futur-2-Fragen
- paradoxe Intervention
- MitgehenMitgehen-Führen-Technik

Diese Methoden können auch Projektleiter oder Projektmitglieder für sich selbst und in Projekten anwenden. Voraussetzung ist eine entsprechende systemische Vorbildung und die persönliche Eignung. Im Folgenden wird anhand von drei praktischen Beispielen beschrieben, wie diese Methoden eingesetzt werden können.

## Die Wunderfrage

Durch eine einfache Frage können sich für viele Probleme ungeahnte Lösungen auftun. So z.B. durch die Wunderfrage: "Stellen Sie sich vor, Sie kommen mit Ihrem Projekt und dem Team nicht zurecht, und dann geschieht ein Wunder: Über Nacht sind Ihre Probleme ohne Ihr Zutun gelöst. Woran werden Sie merken, dass das Wunder geschehen ist?"

### Beispiel

Dr. Holger Schubert, systemischer Coach und Berater bei der Münchener Client Vela GmbH, berichtet von folgendem Beispiel aus seiner Arbeitspraxis:

Der Teamleiter eines Call-Centers war mit seinen Nerven am Ende. Der Vertrieb akquirierte zwar erfolgreich Projekte, übergab diese den ausführenden Abteilungen aber meist nach dem "Friss oder Stirb"-Prinzip: "In wenigen Tagen geht das Projekt los, schaut zu, dass dann alles läuft." So geschah es regelmäßig, dass für die Projekte zu wenige Mitarbeiter zur Verfügung standen bzw. die abgestellten Mitarbeiter keine Schulungen erhalten hatten und deshalb nicht über das notwendige Know-how verfügten. Zudem waren sie oft falsch oder gar nicht gebrieft worden. Der Mangel an Koordination gipfelte darin, dass manchmal sogar falsche Telefonlisten abtelefoniert wurden. Der Teamleiter verwendete einen Großteil seiner Arbeitszeit darauf, Schadensbegrenzung zu betreiben. Trotzdem vermochte er am Ende oft nicht zu sagen, welche Leistungen er in Rechnung stellen sollte. Man musste schnell eine Lösung für die Probleme finden und entschied sich deshalb für ein systemisches Coaching.

Im Rahmen des Coachings sollte ein gutes Prozessmanagement eingeführt werden. Vorab war es aber wichtig, die Projektmitarbeiter aus dem Teufelskreis ihrer negativen Sichtweisen herauszuholen. Denn auf die Frage nach Lösungsmöglichkeiten gaben die Call-Center-Mitarbeiter zunächst nur "Negativ-Antworten": Sie forderten, dass der Vertrieb sie nicht so spät einbinden dürfe, die Kollegen dürften sie nicht alleine lassen. Keiner der Befragten hatte einen konkreten Verbesserungsvorschlag oder sagte, wie die Abläufe optimiert werden könnten. "Manchmal sind die Leute in ihrer Problemperspektive nahezu gefangen", erklärt Schubert dieses Problem. In solchen Situationen wird die Wunderfrage gestellt. Sie öffnet die Tür zu positiven Perspektiven. Mithilfe der Wunderfrage kristallisierte sich denn auch in dem Call-Center-Projekt ein optimales Szenario heraus: "Alle Informationen liegen vor, bevor das Projekt startet. In einem Kick-off-Meeting sind Briefing-Dokumente erarbeitet worden. Es finden regelmäßige Besprechungen statt, deren Ergebnisse protokolliert und umgesetzt werden, d.h. auch alle wichtigen Rechnungsposten sind bereits in einer Datenbank hinterlegt, so dass jederzeit korrekte Rechnungen geschrieben werden können. Die Leute sind stets gut informiert."

Um die Vorschläge umsetzen zu können, mussten die konkreten Erwartungen ermittelt werden, denn diese liefern Ansatzpunkte für Lösungen. Außerdem galt es herauszufinden, ob neben den inhaltlichen auch nicht-inhaltliche Faktoren eine Ursache für die Probleme waren. Die entsprechenden Fragen lauteten z.B. "Woran würden Sie merken, dass das Projekt wunschgemäß läuft?" oder "Woran merken Sie konkret, dass alles gut läuft, dass alles so ist, wie Sie es sich wünschen?"

Eine typische Antwort lautete: "Ich werde von jedem in der Firma ernst genommen, vor allem von der Geschäftsleitung. Meine E-Mails werden beantwortet. Ich lächle auch mal und kann effektiv arbeiten." Obwohl

ursprünglich geplant war, nur über Prozesse zu reden, stieß man durch die Arbeit mit Wunderfragen also auch auf weiche Faktoren, die für den Projekterfolg ebenfalls sehr wichtig waren.

## Futur-2-Fragen

Um auf der Grundlage dieser Ergebnisse umsetzbare Projektlösungen zu entwickeln, wandte der systemische Coach die Futur-2-Methode an. Dabei soll der Coachee sich vorstellen, der Optimalzustand sei bereits erreicht worden. Er soll dann zurückschauen und überlegen, auf welche Weise er ihn erreicht hat. Die entsprechende Frage für die Mitarbeiter des Call-Centers lautete: "Was werden Sie getan haben, damit dieser Erfolgszustand erreicht werden konnte?"

Auf Basis der Antworten erarbeitete der Coach gemeinsam mit den Mitarbeitern ein detailliertes Konzept für die Abwicklung neu akquirierter Projekte. Daraus resultierten wichtige Verbesserungen. So sollten die Mitarbeiter in Zukunft z.B. einen klaren Projektplan aufsetzen. Außerdem sollte gewährleistet werden, dass tatsächlich alle Beteiligten frühzeitig in die Projektplanung und -abwicklung eingebunden werden.

Dazu gehörte auch die Feinabstimmung zwischen den einzelnen umsetzenden Abteilungen oder das strukturierte Aufnehmen, Einarbeiten und Umsetzen von Feedback. Aber auch operative Details galt es zu berücksichtigen. Beispielsweise musste in Zukunft dafür gesorgt werden, dass immer ausreichend Schulungsräume zur Verfügung standen.

## Paradoxe Intervention

Mit der paradoxen Intervention findet ein systemischer Coach heraus, welche Verhaltensweisen der Projektmitglieder die Projekte ins Stocken bringen. Häufig sehen die einzelnen Projektmitglieder die Schuld bei anderen, ihren eigenen Anteil am Problem erkennen sie hingegen nicht. Wenn aber den Projektmitgliedern ihre eigenen Fehler und deren Wirkungen im Projekt bewusst werden, löst das in der Regel positive Veränderungsketten aus.

### Beispiel

Diese Erfahrung machte auch die Leiterin des Projekts "Kundenbindung" eines großen deutschen Handelskonzerns. Sie hatte mit ihrem Projekt schwer zu kämpfen: Aufgaben wurden nicht erledigt, versprochene Abgabezeiten missachtet. Das Projekt stockte, obwohl die Teamleiterin hart arbeitete und ihre Aufgabe richtig zu machen schien. Die paradoxe Interventionsfrage lautete in diesem Fall: "Wie könnten Sie es schaffen, dass die anderen noch böser werden? Wie könnten Sie erreichen, dass alles noch schlimmer wird?" – Die Teamleiterin antwortete freimütig: "Ich könnte gar nicht mehr mit den Projektmitarbeitern diskutieren, sondern ihnen nur diktieren, was sie zu tun haben." Mit dieser Aussage gab sie selbst den Hinweis für die Ursache des Problems. Denn in den Antworten auf die Frage nach dem schlimmsten Fall zeigt sich das eigene, Problem erzeugende Verhalten.

Tatsächlich fühlten sich die Projektmitarbeiter bei Entscheidungsfindungen zu wenig einbezogen und bei Projektneuerungen oft übergangen. Dieses Gefühl war umso stärker, als dass sie alle zwischen 10 und 15

### Wunderfrage und Futur-2-Fragen

Mit der Methode "Wunderfrage" erfährt der systemische Coach, welchen Zustand sich die Projektmitarbeiter wünschen (Idealzustand). Diese Methode eignet sich, um Projektmitarbeiter dazu zu bewegen, von der Problem- in die Lösungsperspektive zu wechseln und damit die Wende in verfahrenen Projekten zu schaffen.

Bei der Futur-2-Methode sollen sich die Projektmitglieder vorstellen, der Idealzustand sei bereits erreicht worden. Der Coach fragt sie nun, auf welche Weise sie diesen Zustand erreicht haben. Die Projektmitglieder werden aufgefordert, die genannten Wege und Verhaltensweisen umzusetzen und zu leben.

Der "Erfinder" der Wunderfrage, Steve de Shazer, rät seinen Coachees, sich einmal am Tag für einen Zeitraum von 10 oder 20 Minuten so zu verhalten, als sei das Problem gelöst – bzw. das Wunder bereits geschehen und der Idealzustand erreicht.

### Die paradoxe Intervention

Bei der paradoxen Intervention fragt der systemische Coach nach dem Gegenteil dessen, was erreicht werden soll: "Was können Sie tun, damit das Projekt noch schlechter läuft?" Das genannte extreme Verhalten ist oft – in abgeschwächter Form – die Ursache von Fehlentwicklungen und Problemen im Projekt. Um beim Coachee das Bewusstsein für sein Probleme erzeugendes Verhalten zu wecken, fordert der Coach den Coachee zu genau diesem Verhalten auf: "Machen Sie es genau so!" Der offensichtliche Widerspruch, genau das zu tun, was das Problem erzeugt, wird dem Handelnden meist schnell bewusst und er gibt die problematische Verhaltensweise auf.

Wichtig bei der paradoxen Intervention ist aber auch, herauszuarbeiten, weshalb eine Person sich der Probleme erzeugenden Verhaltensweise bedient. Dieses Verhalten existiert in der Regel nicht ohne Grund, meist sind damit auch Vorteile verbunden. Diese Teilvorteile müssen in die neue Zielperspektive im Projekt eingearbeitet werden, sonst droht ein Rückfall.

Die paradoxe Intervention können Projektleiter für sich selbst nutzen. Bei der Durchführung mit Teammitgliedern ist allerdings Vorsicht geboten, denn diese Methode ist ein Werkzeug für Profis.

Jahre länger im Unternehmen waren als die Teamleiterin. Entsprechend betrieben sie sanfte Blockade nach dem Motto: "Ich hab schon viele kommen und gehen sehen."

Insgeheim waren der Projektleiterin ihre Defizite beim Einbeziehen des Projektteams durchaus bewusst, nur räumte sie dieser Tatsache zu wenig Bedeutung ein. Durch die paradoxe Intervention wurde der Projektleiterin bewusst, dass sie Teammitgliedern ungewollt zu wenig Wertschätzung zuteil werden ließ und sie darüber hinaus nur unzureichend in Neuerungsprozesse eingebunden hatte. Sie veränderte ihr Verhalten: Sie organisierte mehr Teamsitzungen und fragte explizit und häufiger nach den Meinungen der Teilnehmer. Die Projektarbeit verbesserte sich deutlich. Die offene Wertschätzung der Projektleiterin wirkte sich auf alle Personen im Projekt aus. So bemühten sich die Projektmitarbeiter nun, rechtzeitig ihre Ergebnisse zu liefern oder brachten, anstatt zu blockieren, pro-aktiv wertvolle Optimierungsvorschläge ein.

## Die MitgehenMitgehen-Führen-Technik

### Beispiel

Ein öffentlich-rechtlicher Sender hatte Probleme mit dem Bereich Kundenservice. Im Speziellen war ein Projektleiter zu coachen. Für den systemischen Coach war es zu Beginn schwer ersichtlich, wo die Ursache für die Probleme lag, da der Projektleiter als Verantwortlicher die Kundenbetreuung selbst aufgesetzt hatte. Offensichtlich war aber, dass die Arbeit nicht optimal organisiert wurde. So gab es für die Beantwortung von Zuschauerpost z.B. ein Sechs-Augen-Kontrollverfahren, dabei hätten für diese Arbeit zwei Personen ausgereicht. Die Aufgabe des Coachs ist es nicht, offensichtliche Missstände anzuprangern, sondern zu fragen, weshalb die Arbeitsabläufe so konzipiert wurden. In der Regel haben die Verantwortlichen schon viele Anstrengungen unternommen, um das jeweilige Problem zu lösen bzw. das Verfahren da hin zu bringen, wo es heute ist. Die guten Gründe dafür gilt es Wert zu schätzen. Wer als Coach keine Wertschätzung aufbringt, dem werden sich die Verantwortlichen nicht öffnen. Im dem konkreten Fall zeigte sich, dass früher aufgrund hoher Qualitätsdefizite bei der Bearbeitung der Zuschauerpost eine Sechs-Augen-Kontrolle tatsächlich notwendig gewesen war. Zum Zeitpunkt des Projekts galt dies allerdings nicht mehr.

#### Die MitgehenMitgehen-Führen-Technik

Bei der MitgehenMitgehen-Führen-Technik begleitet ein Coach einen Coachee erst eine Zeit lang bei dessen Arbeit, ohne Urteile über das Vorgehen oder das Verhalten abzugeben. In dieser Mitgehen-Phase bemüht sich der Coach darum, die Motive für das Verhalten des Coachees zu verstehen. Er würdigt das bisherige Vorgehen und interessiert sich dafür, wie ein Verhalten oder ein Problem im Umfeld bzw. System seines Klienten entstanden ist und wie es dort wirkt. So schafft er die Vertrauensbasis, damit die Coachees keine Widerstände aufbauen und sich zu neuen Vorschlägen und Lösungen hinführen lassen.

Diese Technik eignet sich besonders für Fälle, in denen Projekte schief laufen und man die Personen coacht, die aufgrund ihres Verhaltens oder bestimmter Verfahrensweisen dafür verantwortlich sind, z.B. Projektverantwortliche. Wer etwa eine Neuerung eingeführt hat, die Probleme aufwirft, wird sie selbst nur selten als Fehlentwicklung in Frage stellen.

Dem systemischen Coach gelang es, das Vertrauen des Projektleiters zu gewinnen und Veränderungsprozesse anzuregen. Diese führten dazu, dass er die operativ verantwortlichen Mitarbeiter schulen ließ und diese mehr Aufgaben eigenverantwortlich erledigen konnten. So sank der Kontrollaufwand, die Abläufe wurden effizienter. Viele Standardanfragen konnten nun automatisch herausgefiltert und standardisiert beantwortet werden.

## Tipps für Auswahl und Auftragsklärung

Wer Hintergrundinformationen zum systemischen Coaching sucht, kann sich einerseits an einen der zahlreichen Coaching-Verbände wenden, wie beispielsweise DVCT ([www.DVCT.de](http://www.DVCT.de)), QRPC ([www.qr-coaching.de](http://www.qr-coaching.de)), DBVC ([www.DBVC.de](http://www.DBVC.de)), Deutscher NLP Coaching Verband ([www.deutscher-nlp-coaching-verband.de](http://www.deutscher-nlp-coaching-verband.de)).

Neben den Verbänden gibt es für Vertiefung und Ausbildung spezielle Institute wie z.B. das Institut für Fort- und Weiterbildung in München, das Institut für Systemisches Coaching und Training in Wien oder das Institut für systemische Beratung in Wiesloch. Bisher gibt es für einen systemischen Coach keine standardisierte oder zertifizierte Ausbildung. Neben den allgemeingültigen Kriterien für die Coach-Auswahl (siehe "Coach Casting: Externe Projektbegleiter richtig auswählen", Ausgabe 21/2003) sollte man bei einem systemischen Coach besonders auf folgendes achten:

- Der systemische Coach sollte über eine systemische Ausbildung verfügen.

- Es sollte geklärt werden, wie viel und welche Erfahrung der Coach mit systemischen Beratungsprojekten hat.

Darüber hinaus sollten Sie folgende Fragen klären:

- Systemisches Coaching ist vor allem geeignet, wenn das Problem im Projekt nicht sachlicher Natur ist, sondern im Verhalten zwischen Menschen begründet liegt. Prüfen Sie, ob das der Fall ist.
- Am Anfang des systemischen Coachings sollte eine klare Auftragsklärung erfolgen, in der bestimmt wird, was ein gutes Ergebnis wäre und woran das Erreichen des Ziels festgemacht wird.
- Klären Sie in der Auftragsbesprechung mit dem Coach, was der systemische Anteil am Coaching ist.
- Mit dem Coach sollte besprochen werden, welche systemischen Methoden zum Einsatz kommen könnten und welche Wirkung er sich von diesen Methoden verspricht.

## Fazit: Nachhaltige Verbesserungen im Projektsystem

Ein systemischer Coach kann viel zum Erfolg eines Projekts beitragen. Die Wunder- und Futur-2-Fragen, die paradoxe Intervention oder die MitgehenMitgehen-Führen-Technik gehören dabei zum Standardrepertoire eines systemischen Coachs. Durch sie kann der systemische Coach Projektmitglieder zu neuen Erkenntnissen über die Auswirkungen ihrer Einstellungen und ihres Verhaltens auf das Projektsystem führen und neue Verhaltensmöglichkeiten aufzeigen.

Projektverantwortliche können diese Methoden selbständig einsetzen, um menschlichen Konflikten, Problemen oder Widerständen in Projekten auf den Grund zu gehen und um den Weg zu besseren Prozessen zu ebnen. In der Regel empfiehlt es sich allerdings, systemische Veränderungsprozesse von einem dafür ausgebildeten Coach begleiten zu lassen. Dieser sollte sich dabei nicht in die Konflikte des Projektsystems verstricken. Gleichzeitig sollte er nachhaltige Veränderungen in den Einstellungen und Verhaltensweisen der Projektmitglieder anregen können, damit die Projektmitglieder nach dem Coaching nicht wieder in alte unproduktive oder gar destruktive Verhaltensweisen zurückfallen. Um nachhaltige Ergebnisse zu erzielen, lohnt es sich, den systemischen Coach und seine Qualifikation vorab genau zu prüfen.

Mehr zu diesem Thema in unserer  
Rubrik Dienstleister

[Coaching](#) ►►

## Literatur

- Sonja Radatz: Beratung ohne Ratschlag – Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, Verlag systemisches Management, Wien 2003
- Gabriele Müller: Systemisches Coaching im Management. Das Praxisbuch für Neueinsteiger und Profis, Beltz-Verlag 2003
- Peter Steinkellner: Systemische Intervention in der Mitarbeiterführung, Auer-System-Verlag Carl 2005
- Wilhelm Backhausen und Jean-Paul Thommen: Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung, Gabler-Verlag 2004