



## Inhaltsverzeichnis

1.	Einführung .....	1
2.	Systemischer Gestaltungsrahmen und Definition von Projektcoaching.....	5
2.1	Projektcoaching im Spannungsfeld von Projekt und Organisation .....	5
2.2	Begriffsdefinition Projektcoaching.....	9
2.3	Systemtheoretische Grundlagen im Projektcoaching .....	11
2.4	Abgrenzung zwischen klassischem und systemischem Projektcoaching .....	14
2.5	Abgeleitetes Kompetenzprofil des/der systemischen Projektcoach*in.....	17
3.	Potenzielle Handlungsfelder systemischen Projektcoachings .....	18
3.1	Handlungsfeld Projektumfeld:.....	21
	<i>Vom mikropolitischen Spiel zu echter kooperativer Vernetzung .....</i>	<i>21</i>
3.1.1	Charakteristische Projektherausforderungen.....	21
3.1.2	Spektrum klassischer und systemischer Coachingansätze .....	23
3.2	Handlungsfeld Projektkernteam – Teambildung: .....	25
	<i>Vom „Plural von Personen“ zum „echten Team“ .....</i>	<i>25</i>
3.2.1	Charakteristische Projektherausforderungen.....	25
3.2.2	Spektrum klassischer und systemischer Coachingansätze .....	30
3.3	Handlungsfeld Projektkernteam – Projektmanager*in: .....	33
	<i>Führen im Ausnahmezustand.....</i>	<i>33</i>
3.3.1	Charakteristische Projektherausforderungen.....	33
3.3.2	Spektrum klassischer und systemischer Coachingansätze .....	35
3.4	Handlungsfeld Projektumfang und Projektziel: .....	37
	<i>Von starren Regeln zu wirklicher Entscheidungsoffenheit.....</i>	<i>37</i>
3.4.1	Charakteristische Projektherausforderungen.....	37
3.4.2	Spektrum klassischer und systemischer Coachingansätze .....	38
3.5	Handlungsfeld Entscheidungsfindung: .....	39
	<i>Von Entscheidungsvorgaben zur Eröffnung neuer Wahlmöglichkeiten .....</i>	<i>39</i>
3.5.1	Charakteristische Projektherausforderungen.....	39

3.5.2	Spektrum klassischer und systemischer Coachingansätze .....	41
3.6	Handlungsfeld Kommunikation und Moderation: .....	42
	<i>Sprechenden Menschen kann geholfen werden</i> .....	42
3.6.1	Charakteristische Projektherausforderungen.....	42
3.6.2	Spektrum klassischer und systemischer Coachingansätze .....	45
3.7	Handlungsfeld Motivation: .....	47
	<i>Vom Setzen von Anreizen zur Selbstorganisation</i> .....	47
3.7.1	Charakteristische Projektherausforderungen.....	47
3.7.2	Spektrum klassischer und systemischer Coachingansätze .....	49
3.8	Handlungsfeld Widerstände:.....	50
	<i>Nicht Widerstand brechen, sondern wertvolle Chancen nutzen</i> .....	50
3.8.1	Charakteristische Projektherausforderungen.....	50
3.8.2	Spektrum klassischer und systemischer Coachingansätze .....	52
3.9	Handlungsfeld Konflikte und Krisen:.....	54
	<i>Von der Konfliktlösung zur Arbeit mit Konflikten</i> .....	54
3.9.1	Charakteristische Projektherausforderungen.....	54
3.9.2	Spektrum klassischer und systemischer Coachingansätze .....	56
3.10	Handlungsfeld Projektabschluss und Ergebnissicherung: .....	59
	<i>„Von Bruchstellen zu Fundstellen“</i> .....	59
3.10.1	Charakteristische Projektherausforderungen.....	59
3.10.2	Spektrum klassischer und systemischer Coachingansätze .....	61
4.	Zwischenresümee zu Projektcoachingmethoden und Erfolgsfaktoren .....	62
4.1	Abschließende Beurteilung der vorgestellten Projektcoachingmaßnahmen.....	62
4.2	Ganzheitliche Reflexion zu Erfolgsfaktoren von Projektcoaching .....	65
5.	Gesamtfazit und Ausblick .....	67
	Abbildungsverzeichnis.....	I
	Literaturverzeichnis .....	II

*Die Unordnung der Menschen gehört nun  
einmal zur Ordnung der Welt.  
(Jacques Prévert)*

## 1. Einführung

Aufgrund zunehmender Komplexität und rasanter Veränderungsdynamiken sehen sich Organisationen gezwungen, den an sie gestellten Herausforderungen mit Hilfe einer wachsenden Zahl von Projekten und entsprechenden gesonderten Projektstrukturen zu begegnen. Tradierte Geschäftsmodelle und Produkte befinden sich - auch vor dem Hintergrund digitaler Transformationsbestrebungen - in einem permanenten, teilweise disruptiven Wandel, so dass Projekte nicht mehr nur punktuell stattfinden, sondern ein latenter Bedarf für Projektaktivitäten besteht. Dies hat gravierende Auswirkungen auf das organisationale Grundgerüst: Projekte werden in weiten Teilen im Rahmen von Matrixorganisationen abgewickelt, in denen Projektorganisationen parallel zur Linienorganisation zwecks Bewältigung spezieller Aufgabenstellungen bestehen.<sup>1</sup> In der Literatur und auch in der Praxis gewinnt das Konzept des projektorientierten Unternehmens, das den Herausforderungen mit fluiden, dynamischen Organisationsstrukturen begegnen will, zunehmend an Bedeutung. Es ist davon auszugehen, dass sich die oben beschriebenen Trends zukünftig noch verstärken, was zur Folge hat, dass Projektakteure unter steigendem Belastungsdruck in einem durch Nichtplanbarkeit, hohe Risiken und Unsicherheit gekennzeichneten Arbeitsumfeld agieren müssen. Es darf unterstellt werden, dass der Bedarf an projektbegleitenden Beratungsformaten parallel steigen wird, was gleichzeitig neue Handlungsfelder für Maßnahmen der Organisationsentwicklung und Projektberatung eröffnet.<sup>2</sup> Wie von Wehrend beschrieben, ist hier ein allumfassender Ansatz zu verfolgen:

*Die Projektmanagementberatung komplexer Organisationen ist darauf ausgerichtet, die Organisation als komplexes System mithilfe von Veränderungen der Organisationsstruktur sowie ihrer Rollen und Verantwortlichkeiten, der Prozesse und Abläufe (Interaktion und Kommunikation), aber auch der technischen (IT-)Unterstützung weiterzuentwickeln, z. B. in Richtung einer höheren Projektorientierung der Organisation, und hat somit die ganzheitliche Organisationsentwicklung zum Ziel.<sup>3</sup>*

Andererseits legen klassische Projektberatungsformate bislang immer noch den Schwerpunkt auf einen mechanistisch-technischen Beratungsansatz, der von der Vorhersehbarkeit und Beherrschbarkeit von Projekten ausgeht. Dies ist insofern nicht verwunderlich, als die zugrundeliegenden klassischen Projektmanagementmethoden

---

<sup>1</sup> Vgl. Schenck, K. (2021), S. 159.

<sup>2</sup> Vgl. Lenz, U. (2020), S. 17.

<sup>3</sup> Wehrend, O. (2015), S. 127.

ursprünglich aus dem technisch-ingenieurwissenschaftlichen Bereich stammen.<sup>4</sup> Dies zeigt sich in einer Fülle von angebotenen Projektmanagementtrainings und -zertifizierungen (GPM/IPMA; Prince 2, PMBOK),<sup>5</sup> die letztendlich einem tradierten Maschinenmodell<sup>6</sup> verhaftet sind und Planungs- und Steuerungskompetenzen vermitteln, die sich an den drei klassischen Planungshebeln des „magischen Projektdreiecks“ (Zeit, Ressourcen, Budget) orientieren.<sup>7</sup> Den aus systemischer Sicht in sozialen Projektsystemen stattfindenden gruppenspezifischen Entwicklungprozessen<sup>8</sup> und den verbundenen emotionalen Veränderungsaspekten wird keine ausreichende Beachtung geschenkt.<sup>9</sup> Statistiken belegen, dass Projekte nicht aufgrund mangelnder Planungskompetenzen, sondern vielmehr aufgrund der Nichtberücksichtigung dieser Soft Facts und zwischenmenschlichen Aspekte scheitern.<sup>10</sup> Es lässt sich mittlerweile aber auch im Projektmanagement ein Umdenken weg von starren formal-organisatorischen Rahmenbedingungen, hin zu kooperativen Arbeitsformen und zur Entwicklung eines gemeinsamen Projektverständnisses feststellen.<sup>11</sup> Dies spiegelt sich unter anderem in der Entwicklung neuer agiler Projektmanagementmethoden und iterativer Vorgehensmodelle wider.<sup>12</sup> Betrachtet man die aktuellen projektbegleitenden Beratungsaktivitäten, so liegt der Fokus der Projektberatung tendenziell immer noch auf einer rein fachlichen Beratung (Expertenberatung) und weniger auf einer Prozessberatung. Während systemisches Coaching in anderen Coachingsparten (z. B. als Instrument der beruflichen Weiterentwicklung im Führungskräftecoaching) mittlerweile anerkannt ist, wird das Potenzial des systemischen Projektcoachings noch nicht gesehen. Projektberatung findet sich daher in Statistiken noch auf den unteren Rängen zu nachgefragten Coachinganlässen.<sup>13</sup> Damit einher geht, dass es zum Begriff des Projektcoachings aktuell wenig vertiefende Literatur gibt, sondern das Projektcoaching meist lediglich in generalistischen Aufzählungen zum Spektrum von Coachingformaten erwähnt wird. Die vorliegende Arbeit setzt hier an und soll aufzeigen, welchen Mehrwert systemisch ausgerichtete Beratungsansätze mit Schwerpunkt auf der Analyse und Begleitung sozialer Projektaspekte für die Verbesserung der Zusammenarbeit und der Zielerreichung bieten können.<sup>14</sup> Ziel der Masterarbeit

---

<sup>4</sup> Vgl. Heintel, G., Krainz, E. E. (2015), S. XII.

<sup>5</sup> Vgl. Schenck, K. (2021), S. 158/159.

<sup>6</sup> Vgl. Heintel, G., Krainz, E. E. (2015), S. XII.

<sup>7</sup> Vgl. Schenck, K. (2021), S. 159.

<sup>8</sup> Vgl. Gehr et al. (2018), S. 13.

<sup>9</sup> Vgl. Lippmann, R. (2013), S. 156.

<sup>10</sup> Vgl. Schenck, K. (2021), S. 18/19 und Heintel, G., Krainz, E. E., (2015), S. XVII.

<sup>11</sup> Vgl. Schüler, U. (2015), S. 155/156.

<sup>12</sup> Vgl. Beck et al. (2001).

<sup>13</sup> Vgl. von Schumann, K. (2014), S. 16.

<sup>14</sup> Vgl. Gehr et al. (2018), S. 14.

soll es sein, Erfolgsfaktoren und bislang nicht genutzte Potenziale für systemisches Projektcoaching zu identifizieren und hieraus passende systemische Coachingmethoden abzuleiten. Ein weiteres Ziel der Arbeit ist die ergebnisoffene Diskussion, für welche Einsatzfelder sich der systemische Beratungsansatz vorzugsweise eignet und ob gegebenenfalls auch eine Kombination zwischen einer klassischen Expertenberatung und einer systemischen Prozessberatung zielführend und sinnvoll sein kann.<sup>15</sup> Die Betrachtung erfolgt immer auch vor dem Hintergrund der organisationalen Wechselwirkungen zwischen Projekt- und Linienorganisation. Wie das vorliegende Schaubild zeigt, bewegt sich die Masterarbeit - vor dem Hintergrund relevanter Projekthandlungsfelder - thematisch an der Schnittstelle zwischen Systemtheorie und Projektcoaching:

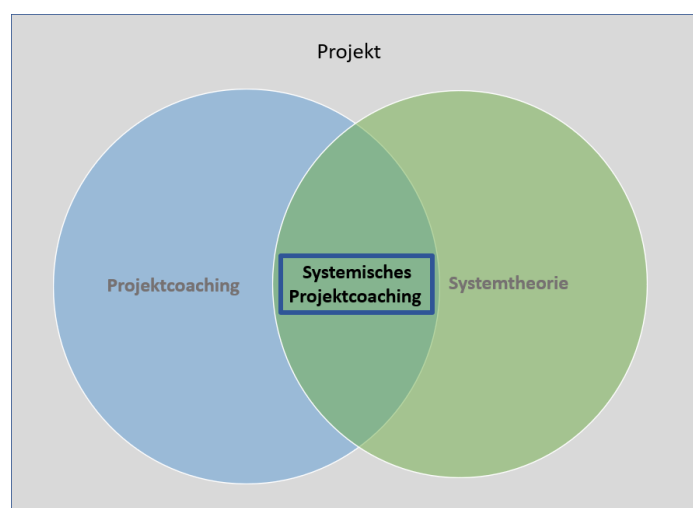


Abbildung 1: Schnittmenge systemisches Projektcoaching (Eigene Darstellung)

Methodisch gesehen wird somit - in Analogie zum oben dargestellten Schaubild - auch in Bezug auf die verwendete Literatur eine Schnittmenge zu den Themen Coaching, Systemtheorie und Projektmanagement gebildet. Es werden wissenschaftliche Quellen mit betriebswirtschaftlichem, soziologischem, systemtheoretischem und psychologischem Hintergrund herangezogen und übereinandergelegt. Auffällig ist, dass die systemtheoretischen Quellen sehr wissenschaftlich ausgerichtet sind. In der Regel findet in der Literatur aber viel zu selten eine Verknüpfung zwischen den theoretischen Grundlagen und konkreten Beratungsansätzen, Methoden und Instrumenten statt.<sup>16</sup> Zum anderen gibt es eine Reihe praktisch ausgerichteter Coachingratgeber, die – losgelöst von

<sup>15</sup> Vgl. Gehr et al. (2018), S. 15.

<sup>16</sup> Vgl. Rauen, C. (2014), S. 78. In der Coachingliteratur wird tlw. begrifflich zwischen Coachingmethoden, -interventionen, -werkzeugen und -techniken differenziert: Während die Methode lediglich den Weg beschreibt, wird unter der Technik die Anwendung der Methode verstanden und unter Interventionen, Tools und Werkzeugen die konkrete Anwendung. In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe demgegenüber weitgehend synonym verwendet.

systemtheoretischen Grundlagen - auf Basis von Einzelfallbeschreibungen und Praxisbeispielen Methodensammlungen systemischer Werkzeuge anbieten. Weitere Schwierigkeiten ergeben sich daraus, dass in der Literatur häufig keine explizite Klassifizierung vorgenommen wird, ob und inwieweit die beschriebenen Interventionen auf systemtheoretischen Herangehensweisen beruhen. Letztendlich geben im Wesentlichen die Autorenschaft und die Buchtitel Hinweise darauf, ob der/die Autor\*in einer systemischen Schule angehört. Vor allem fehlt für den Anwendungsfall „Projekt“ eine systematische Verbindung zwischen systemischen Beratungsgrundlagen und vorgestellten Interventionsformaten. Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, diesen Bezug systematisch darzustellen und soll so einen Brückenschlag zwischen Theorie und Anwendungspraxis bieten.

Die Arbeit ist so aufgebaut, dass zunächst in Kapitel 2 die theoretischen Grundlagen vorgestellt und wesentliche Begriffsdefinitionen vorgenommen werden. Kapitel 2 startet daher mit der Darstellung der organisatorischen Einbettung von Projekten in die Gesamtorganisation und dem aus Organisationsentwicklungssicht (OE-Sicht) bestehenden systemimmanenten Spannungsverhältnis zwischen Projekt- und Linienorganisation (Abschnitt 2.1). Anschließend erfolgt eine allgemeine Begriffsdefinition von Projektcoaching (Abschnitt 2.2), um in der Folge projektrelevante systemtheoretische Grundlagen in kompakter Form zu skizzieren (Abschnitt 2.3), auf deren Basis dann eine theoretische Abgrenzung zwischen systemischem und klassischem Projektcoaching vorgenommen werden kann (Abschnitt 2.4). Aus diesen Ausführungen ergibt sich die abschließende Ableitung des erforderlichen Kompetenzprofils eines systemischen Projektcoachs bzw. einer systemischen Projektcoachin (Abschnitt 2.5). In Kapitel 3 erfolgt - soweit möglich in Anlehnung an die chronologischen Phasen des Projektlebenszyklus - die ausführliche Betrachtung der identifizierten Projekthandlungsfelder, wobei der Schwerpunkt aufgrund der systemischen Beratungsausrichtung auf der Analyse der Gestaltungsmöglichkeiten des sozialen Projektumfelds liegt. So befassen sich die ersten Abschnitte des Kapitels 3 (Abschnitt 3.1 – Abschnitt 3.5) im Wesentlichen mit Aktivitäten, die der Startphase von Projekten zuzuordnen sind. Hierunter fallen die Abschnitte zum Teamaufbau und zur Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Projektteammitgliedern, Projektmanager\*innen<sup>17</sup> und den Stakeholdern<sup>18</sup> sowie die Abschnitte zur Definition des Projektumfangs und der Entscheidungsstrukturen. In den folgenden Abschnitten werden soziale

---

<sup>17</sup> In der folgenden Arbeit wird keine Differenzierung zwischen der Rolle des/der Projektmanager\*in und der des/der Projektleiter\*in vorgenommen. Es wird durchgängig der Begriff des/der Projektmanager\*in verwendet.

<sup>18</sup> Der Begriff Stakeholder wird als feststehender, typologisierender Projektmanagementbegriff nicht gegendert.

Interaktionsthemen wie Kommunikation, Motivation und - aus systemischer Sicht zu begrüßende Störungen - wie Widerstände, Konflikte und Krisen in Projekten als separate Abschnitte behandelt (Abschnitt 3.6 – Abschnitt 3.9), die der Vereinfachung halber der Umsetzungsphase von Projekten zugeordnet werden, da sie dort primär zum Tragen kommen. Den Abschluss von Kapitel 3 bildet dann ein Abschnitt zum Thema Projektabschluss und Ergebnissicherung (Abschnitt 3.10). Die Abschnitte sind jeweils zweigeteilt: In Teil 1 des jeweiligen Abschnitts erfolgt zunächst eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Projektkontext und den verbundenen Herausforderungen, da sich nur aus der ausführlichen Betrachtung und Analyse heraus valide Empfehlungen für systemisches Projektcoaching ableiten lassen. In Teil 2 des jeweiligen Abschnitts wird dann der praktische Bezug zur möglichen Ausgestaltung des Projektcoachings hergestellt und dies mit der exemplarischen Beschreibung möglicher Interventionen untermauert, um den anvisierten Schulterschluss mit der Beratungspraxis zu gewährleisten. In Kapitel 4 erfolgt ein Zwischenresümee in Form einer zusammenfassenden Bewertung der betrachteten systemischen Projektcoachingmethoden (Abschnitt 4.1), um letztendlich relevanten Potenziale und Erfolgsfaktoren abzuleiten (Abschnitt 4.2). Zum Abschluss erfolgt ein Gesamtfazit mit einem Ausblick auf potenzielle Themenfelder und Forschungsfragen, die sich als weitere Betrachtungsfelder aus der Arbeit ergeben.

## **2. Systemischer Gestaltungsrahmen und Definition von Projektcoaching**

Das vorliegende Kapitel beschäftigt sich zunächst mit den systemtheoretischen Grundlagen eines systemisch ausgerichteten Projektcoachings. In Abschnitt 2.1 folgt zunächst die Beschreibung des aus OE-Sicht bestehenden Spannungsfelds zwischen Projekt und Linie, da sich bereits hieraus schon Beratungsanlässe und Konfliktfelder ergeben, die bei der Planung von Interventionen zu berücksichtigen sind. Anschließend wird in Abschnitt 2.2 eine allgemeine Begriffsdefinition von Projektcoaching vorgenommen, um in Abschnitt 2.3 eine Verbindung zwischen relevanten systemtheoretischen Grundlagen und dem Projektkontext herstellen zu können. In Abschnitt 2.4 wird darauf basierend zwischen klassischer Expertenberatung und systemischer Prozessberatung differenziert, um abschließend in Abschnitt 2.5 das Kompetenzprofil eines systemischen Projektcoachs bzw. einer systemischen Projektcoachin herauszuarbeiten.

### **2.1 Projektcoaching im Spannungsfeld von Projekt und Organisation**

Vor Einstieg in die Definition und die Grundlagen des systemischen Projektcoachings muss zunächst die organisationale Einbettung von Projekten und das - aus OE-Sicht - bestehende Spannungsverhältnis zwischen Projekt- und Linienorganisation näher



beschrieben werden, da der spezifische Projektkontext bei der Durchführung von Projektcoaching latent mitbetrachtet werden muss: Projekte werden - als zweckorientierte Subsysteme von Systemen - als zusätzliche Organisationsform zu bestehenden Organisationsformen ins Leben gerufen, damit sie schneller und flexibler Lösungen für komplexe Themenstellungen finden als Primärorganisationen, die aufgrund struktureller Systemdefizite an ihre Grenzen stoßen.<sup>19</sup> Diese Defizite lassen sich auf funktionsorientierte Abgrenzungen, auf starre Regelwerke und bürokratische Arbeitsabläufe hierarchisch organisierter Linienstrukturen zurückführen,<sup>20</sup> was letztendlich zur Folge haben kann, dass Ideen, die auf den unteren Hierarchieebenen entstehen, bewusst oder unbewusst nicht weitergetragen und umgesetzt werden.<sup>21</sup> Projekte decken so - wie im folgenden Zitat von Heintel und Krainz sehr plakativ beschrieben - das Systemversagen der Linienorganisation auf:<sup>22</sup>

*Projekte werden geschaffen, wenn eine Gesamtorganisation (oder ein Teil einer solchen) an die Grenze ihrer (seiner) Problemlösungskapazität stößt. Ein Projekt ist somit das Mahnmal einer Unzulänglichkeit, ja einer Kapitulation der Organisation vor der Komplexität einer Problemstellung, die in der Struktur der Hierarchie nicht zu bewältigen ist. Mit der Einrichtung eines Projekts kann die Organisation das Problem zunächst für einige Zeit ausgrenzen, es kommt aber wieder. Im Entscheidungsprozess zwischen Projektteam und den betrieblichen und zuständigen Entscheidungsinstanzen klopft das ausgegrenzte Problem kräftig an jene Tür der Hierarchie, durch die es zuvor hinausbefördert wurde – jetzt aber als gelöstes Problem und somit als Provokation! Es existiert ein Widerspruch zwischen inhaltlichem Erfolg des Projekts und Hierarchieerfolg in derartiger Weise, dass Projekte nur bedingt erfolgreich sein dürfen, um die Provokation der Hierarchie in Grenzen zu halten. Indem Projekte der Gesamtorganisation Probleme lösen, schaffen sie ihr neue.<sup>23</sup>*

Die Gründe für die Initiierung von Projekten sind somit auch gleichzeitig die Ursachen für das systemimmanente strukturelle Spannungsverhältnis zur Primärorganisation. Gemäß gängiger Projektdefinitionen handelt es sich bei Projektteams um temporäre Organisationen, die aus Spezialist\*innen verschiedener Bereiche konträr zur Linienorganisation zusammengestellt werden, um auf Basis einer interdisziplinären Zusammenarbeit in kleineren Teams das Erreichen eines definierten Ziels zu gewährleisten.<sup>24</sup> Aus OE-Sicht handelt es sich bei einem Projektteam aufgrund der heterogenen Zusammensetzung, der zeitlichen Befristung und innovativen Aufgabenstellung um eine sehr spezifische Organisationsform. Rusch bezeichnet Projekte treffend als „soziale Systeme im

---

<sup>19</sup> Vgl. Hansel, J., Lomnitz, G. (2003), S. 104.

<sup>20</sup> Vgl. König, E., Volmer, G. (2000), S. 250/251.

<sup>21</sup> Vgl. König, E., Volmer, G. (2000), S. 251.

<sup>22</sup> Vgl. Heintel, P., Krainz, E. E. (2015), S. 2.

<sup>23</sup> Heintel, P., Krainz, E. E. (2015), S. 142.

<sup>24</sup> Die über ([https://de.wikipedia.org/wiki/DIN\\_69901](https://de.wikipedia.org/wiki/DIN_69901)) abrufbare DIN-Norm (DIN69907) ist sicher die bekannteste Projektdefinition.

Ausnahmezustand“, da sie unter hohem Zeit- und Erwartungsdruck am Rande der Existenzfähigkeit arbeiten.<sup>25</sup> Gemäß Heintel und Krainz führt die Projektstätigkeit dazu, dass Menschen zusammengeführt werden, die aufgrund tayloristischer Arbeitsteilung zuvor getrennt wurden.<sup>26</sup> Bestehende Machtstrukturen werden für die Projektarbeit bewusst ausgesetzt, um eine bereichs- und hierarchieübergreifende Vernetzung und Kooperation zu ermöglichen.<sup>27</sup> Hieraus ergibt sich, dass Projekte von der Primärorganisation zwangsläufig als Störfaktor wahrgenommen werden, auf den es mit Systemabwehr zu reagieren gilt.<sup>28</sup> Lauterburg hat für diesen systemimmanenten Organisationswiderspruch zutreffend den Begriff der „eingebauten Schizophrenie“ geprägt.<sup>29</sup>

Die tatsächliche Projektstruktur ist stark abhängig vom Aufbau, dem Entwicklungsgrad und der Unternehmenskultur der Herkunftsorganisation. Das Spektrum reicht von einer in die hierarchische Struktur der Primärorganisation eingebetteten Projektstruktur bis hin zur rein projektorientierten Organisation, wo sämtliche Geschäftsaktivitäten im Rahmen von Projekten abgewickelt werden und die Struktur der Primärorganisation flexibel an den jeweiligen Projektkontext angepasst wird.<sup>30</sup> Die Ausführungen zur vorliegenden Arbeit basieren im Wesentlichen auf dem in der Praxis noch am häufigsten anzutreffenden Modell der Matrixprojektorganisation<sup>31</sup>, in der Mitarbeiter mit einem Teil ihrer Arbeitszeit temporär für Projekte abgestellt werden, aber disziplinar noch ihren Linienvorgesetzten unterstellt bleiben.<sup>32</sup> Dabei bringt die Matrixorganisation große organisatorische Herausforderungen mit sich: So sollten die Kooperations- und Kommunikationsstrukturen im Idealfall gut im Vorfeld definiert werden, um Abstimmungsdefiziten zwischen Projekt- und Linienorganisation vorzubeugen.<sup>33</sup> Des Weiteren können sich aus Mehrfachzugehörigkeiten („Double-Bindings“) sowohl für Projektmanager\*innen, Linienvorgesetzte, aber vor allem auch für Projektteammitglieder Interessens- und Loyalitätskonflikte ergeben. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse für Projekte nicht hinreichend geklärt sind, so dass Linienverantwortliche, die einen drohenden oder tatsächlichen mit dem Projekt verbundenen Machtverlust fürchten,<sup>34</sup> ein entstehendes Machtvakuum ausnutzen, um Einfluss auf Projektentscheidungen zu nehmen<sup>35</sup>, was

---

<sup>25</sup> Vgl. Rusch, G. (2011), S. 50.

<sup>26</sup> Vgl. Hansel, J., Lomnitz, G. (2003), S. 126.

<sup>27</sup> Vgl. Borgert, S. (2012), S. 73.

<sup>28</sup> Vgl. Heintel, P., Krainz, E. E. (2015), S. 1.

<sup>29</sup> Lauterburg, C. (1978), S. 121.

<sup>30</sup> Vgl. Kerzner, H. (2008), S. 38.

<sup>31</sup> Vgl. Schüler, U. (2015), S. 156.

<sup>32</sup> Vgl. Hansel, J., Lomnitz, G. (2003), S. 12.

<sup>33</sup> Vgl. Wastian, M., Kraus, R., von Rosenstiel, L. (2016), S. 16.

<sup>34</sup> Vgl. Hansel, J., Lomnitz, G. (2003), S. 126.

<sup>35</sup> Vgl. Freitag, M. (2016), S. 402.

unweigerlich zu chronifizierten Beziehungsstörungen führen muss.<sup>36</sup> Dies ist besonders dann kritisch zu sehen, wenn Vorgesetzte eigene Abteilungsinteressen vor Projektinteressen stellen oder die verfolgten Projektziele nicht mit den Linienzielen übereinstimmen.<sup>37</sup> Eine weitere häufig anzutreffende Dysfunktionalität besteht in der Problemverlagerung von organisatorischen Defiziten und Konflikten auf das Projekt als Symptomträger. So können erforderliche technische Innovationen (z. B. die Einführung einer neuen Software) und die verbundenen Auswirkungen auf die Sozialstruktur und die Ablaufprozesse die Änderungskapazität von Organisationen überfordern.<sup>38</sup> Das Projekt und seine Mitarbeiter\*innen werden dabei von der Organisation zu Recht oder zu Unrecht als Verursacher\*innen und nicht als Problemlöser\*innen gesehen.

Das soziale Subsystem Projekt entwickelt aus OE-Sicht eine eigenständige Projektkultur, die jedoch in Bezug auf das Führungs- und Entscheidungsverhalten sowie auf die allgemeinen Verhaltensregeln und Wertvorstellungen zunächst stark von der Kultur der Primärorganisation geprägt ist, bevor es eine eigene „horizontale Kultur“<sup>39</sup> entwickeln kann.<sup>40</sup> Umgekehrt können aber auch Impulse von der Projektkultur auf die Unternehmenskultur ausgehen, wobei die Projektteilnehmer\*innen vor allem bei Rückkehr aus dem Projekt als Kulturvermittler\*innen fungieren.<sup>41</sup> Ein hoher Anteil an Projektarbeit kann daher - bei entsprechender Unterstützung durch die Entscheidungsträger\*innen - die Strukturen, Werte und Kommunikation von Unternehmen positiv beeinflussen und die Kund\*innen- und Prozessorientierung des Unternehmens stärken.<sup>42</sup> Eine offene und partnerschaftliche Unternehmenskultur in Bezug auf Handlungsspielräume, Verantwortlichkeiten, Lernprozesse sowie die Flexibilität in Bezug auf Strukturen, Prozesse und Verhaltensweisen ist daher förderlich für eine erfolgreiche Projektarbeit.<sup>43</sup> Einen Schlüsselfaktor für den Projekterfolg bildet hier die Kommunikationskultur der Stammorganisation, da sie prägend für den Kommunikationsstil im Projekt ist. Stehen beide Kulturen allerdings in Bezug auf die o.g. Elemente im Widerspruch zueinander, führt dies zwangsläufig zu Reibungen zwischen Linienabteilungen und Projektteams, die sich dann letztendlich zu intrapersonellen Konflikten ausweiten können.<sup>44</sup>

Bei allen vorprogrammierten Schnittstellenproblemen verbirgt sich jedoch genau in den vielfältigen Spannungsfeldern und der verbundenen multiperspektivische Betrachtung

---

<sup>36</sup> Vgl. Wastian, M., Kraus, R., von Rosenstiel, L. (2016), S. 33.

<sup>37</sup> Vgl. Heintel, P., Krainz, E. E. (2015), S. 67.

<sup>38</sup> Vgl. Schwarz, G. (2003), S. 195 fd.

<sup>39</sup> Hansel, J., Lomnitz, G. (2003), S. 14.

<sup>40</sup> Vgl. Freitag, M. (2016), S. 421.

<sup>41</sup> Auch die Änderung der Unternehmenskultur kann Teil eines OE-Projektauftrags sein.

<sup>42</sup> Wastian, M., Kraus, R., von Rosenstiel, L. (2016), S. 15.

<sup>43</sup> Vgl. Hansel, J., Lomnitz, G. (2003), S. 18.

<sup>44</sup> Vgl. Freitag, M. (2016), S. 400.

von Projektthemen das Potenzial für kreative Lösungen. Das Nebeneinander von Linie und Projekt bietet für die Organisation die Chance auf Weiterentwicklung. Heintel und Krainz beschreiben daher Projekte als „historisch neue Organisationsform“, die im Gegensatz zu traditionellen hierarchischen Strukturen und Abkapselungstendenzen steht und organisationsweite Lernprozesse fördert.<sup>45</sup> Voraussetzung hierfür ist, dass Organisationen „elastisch mit ihren Grenzen umgehen können, und Individuen die wechselnden Gruppenzusammensetzungen immer wieder neu „aushalten“.“<sup>46</sup> Projektcoaching kann das Nebeneinander von Projekt und Linie hierbei gut begleiten und einen Beitrag dazu leisten, etwaige Spannungen bei Bedarf abzufedern.<sup>47</sup> Dies kann aber nach Wastian, Braumandl und von Rosenstiel nur gelingen, wenn der/die Projektcoach\*in über ein vertieftes psychologisches Grundwissen und entsprechende einschlägige Beratungserfahrung im Projektmanagement verfügt.<sup>48</sup>

## 2.2 Begriffsdefinition Projektcoaching

Der Begriff des Projektcoachings findet sich in zahlreichen Quellen zu den Themengebieten Projektmanagement und Coaching und wird im Allgemeinen als eine Unterform des Business Coachings verstanden. Allerdings fehlt eine exakte einheitliche Definition, es finden sich eher unpräzise Begriffsbestimmungen. In der Folge wird die Bandbreite der verschiedenen Definitionen von Projektcoaching vorgestellt. So bestehen unterschiedliche Auffassungen in Bezug auf die Zielgruppe des Coachings. Während Rauen Projektcoaching als „Unterform des Team-Coachings“, das „vornehmlich der Vorbereitung, Einführung und Betreuung von Projekten und der Förderung der Zusammenarbeit eines Projektteams, das zeitlich begrenzt auf eine spezielle Aufgabe ausgerichtet ist“<sup>49</sup> sieht, unterscheiden Wastian, Kraus und von Rosenstiel in Bezug auf den Teilnehmer\*innenkreis zwischen Einzelcoachings für personenbezogene Themen, Teamcoachings für teambezogene Themen und Prozesscoachings für Prozess- und Kontextthemen.<sup>50</sup> Gregor-Rauschtenberger und Hansel differenzieren zwischen dem Projektcoaching als „punktuelle Projektbegleitung durch erfahrene Projektleiter oder interne/externe Berater“ und grenzen das Projektcoaching so ab vom [Sic!]<sup>51</sup> „Einzelcoaching/-supervision für Projektleiter, um schwerpunktmäßig die Führungsproblematik in der Praxis bewusst und

---

<sup>45</sup> Vgl. Heintel, P., Krainz, E. E. (2015), S. 106.

<sup>46</sup> Vgl. Heintel, P., Krainz, E. E. (2015), S. 107.

<sup>47</sup> Vgl. Hansel, J., Lomnitz, G. (2003), S. 6/7.

<sup>48</sup> Vgl. Wastian, M., Kraus, R., von Rosenstiel, L. (2016), S. 42.

<sup>49</sup> Rauen, C. (2014), S.46.

<sup>50</sup> Vgl. Wastian, M., Kraus, R., von Rosenstiel, L. (2016), S. 8.

<sup>51</sup> Bitte beachten: Im Original fehlt die geöffnete Klammer.

an konkreten Fallbeispielen zu reflektieren).<sup>52</sup> Eine der ausführlichsten und aussagekräftigsten Definitionen wird von Wastian, Braumandl und Dost-Tauschl gegeben:

*Unter Projektcoaching verstehen wir „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“ die dabei hilft,*

- selbst-, team- und projektkongruente Ziele zu erreichen,
- die bewusste Selbstveränderung und -entwicklung von Projektbeteiligten (z. B. Projektleiter, das Projekt initiiierende und budgetierende Führungskräfte, Projektmitarbeiter) und Projektteams bzw.
- Projektprozesse zu verbessern und zu fördern.<sup>53</sup>

Der Hauptunterschied der verschiedenen Projektcoachingdefinitionen liegt vor allem in der zugrundeliegenden Coachinghaltung. Während Wastian, Braumandl und Dost-Tauschl aufgrund ihrer Erfahrungshorizonte im o.a. Zitat psychologische Methoden in den Vordergrund stellen<sup>54</sup>, findet sich eine Vielzahl weiterer Coachingansätze (wie z. B. kognitive, behavioristische, gestalttherapeutische und systemische Ansätze oder NLP<sup>55</sup>). Diese werden in der Praxis häufig nicht in Reinform eingesetzt, sondern vielmehr hängt es stark vom Erfahrungshorizont und der Persönlichkeit des Beraters bzw. der Beraterin ab, welche Beratungsform für den jeweiligen Kontext gewählt wird.<sup>56</sup> Gleichmaßen ist zu attestieren, dass es in der Praxis gerade im Projektkontext fließende Übergänge zwischen Beratung, Coaching, Supervision, Training und Organisationsentwicklungsmaßnahmen gibt.<sup>57</sup>

*Eine scharf abgegrenzte Begriffsbeschreibung mit deutlichen Funktionsunterschieden ist schwierig, zumal in verschiedenen Zusammenhängen die Begriffe sprachlich anders belegt sind (siehe Coach im Sport, Supervisor im psychosozialen Bereich). Alle Rollen werden je nach Kontext ein wenig unterschiedlich definiert und unterscheiden sich tätigkeitsbezogen oft nur minimal. [...] Aus der „einfachen“ zweistündigen Zielmoderation wird der Therapiefall „Gruppe“, bei der gar nichts mehr geht und professionelles psychologisches Know-how gefragt ist. Das ist dann eher der Job des Coach [Sic!] oder Supervisors, der geübt ist im Einbeziehen von oder sogar deutlichen Fokussieren der Beziehungen untereinander sowie der Qualität der Zusammenarbeit.<sup>58</sup>*

---

<sup>52</sup> Gregor-Rauschtenberger, B., Hansel, J. (1993), S. 151.

<sup>53</sup> Wastian, Braumandl, Dost-Tauschl (2018), S. 81/82.

<sup>54</sup> Ebd., S. 82.

<sup>55</sup> Bei NLP (Abkürzung für Neurologisches Programmieren) handelt es sich um ein Beratungsformat, das vielfach in Kombination mit systemischer Beratung eingesetzt wird. So handelt es sich beispielsweise beim „Reframing“ (s. Abschnitt 3.8.2) um einen Ansatz, der seine Wurzeln in NLP-Methoden hat.

<sup>56</sup> Vgl. König/Volmer (2000), S. 260.

<sup>57</sup> Vgl. König/Volmer (2000), S. 54.

<sup>58</sup> Schmidt-Tanger, M. (2005), S. 124.

Die konkrete Ausgestaltung des Projektcoachings ist des Weiteren in starkem Maße vom jeweiligen Beauftragungskontext, dem Projektumfang, der Projektdauer, der Projektkomplexität, den Projektrisiken und der jeweiligen Projektphase abhängig. So wird sich das Interventionsdesign für ein Einzelprojekt stark von einem Interventionsdesign zur flächendeckenden Einführung neuer Projektmanagementmethoden oder ganzer Projektprogramme unterscheiden.<sup>59</sup> Letztere können schlussendlich bis hin zu einem komplexen Organisationsentwicklungsprojekt zur Einführung einer projektorientierten Organisation ausgeweitet werden. Des Weiteren muss in der Beauftragungsphase entschieden werden, ob das Coaching durch interne oder externe Berater\*innen durchgeführt werden soll und ob die Beratung durch eine Einzelperson oder ein Berater\*innenteam erfolgen soll. Für jede der Varianten bestehen Vor- und Nachteile, auf die an der Stelle nicht weiter eingegangen werden soll.<sup>60</sup> Da sich die vorliegende Arbeit in erster Linie mit systemischen Projektcoachingmethoden und gruppendynamischen Projektprozessen befasst, liegt der Fokus für die in Kapitel 3 beschriebenen Projekthandlungsfelder und Interventionsdesigns weniger auf potenziellen Einzelcoachingmaßnahmen, sondern eher auf möglichen Gruppeninterventionen bzw. Teamentwicklungsmaßnahmen, wobei auch Kombinationen denkbar und sinnvoll sein können.

### 2.3 Systemtheoretische Grundlagen im Projektcoaching

Im vorliegenden Abschnitt sollen die relevanten systemtheoretischen Schlüsselbegriffe für das Projektcoaching in kompakter Form vorgestellt werden. Es soll und kann keine vollumfängliche Abhandlung systemischer Grundlagen und zugrundeliegender systemtheoretischer Strömungen<sup>61</sup> geleistet werden, sondern vielmehr sollen die projektrelevanten systemtheoretischen Prinzipien vorgestellt werden, um im Abschnitt 3 Erfolgsfaktoren für prozessbegleitendes Projektcoaching abzuleiten, wobei sich der Erfolg unter systemischer Perspektive nicht nur daran messen lassen muss, ob das Projekt inhaltlich erfolgreich ist, sondern auch daran, ob eine Weiterentwicklung der Personen ermöglicht wird.<sup>62</sup> Letztendlich stellen die systemischen Grundlagen den Maßstab dar, anhand dessen in Kapitel 3 zwischen tendenziell klassischen oder systemischen

---

<sup>59</sup> Vgl. Gareis, R., Gareis, L. (2015), S. 69.

<sup>60</sup> Als relevante Vorteile für den Einsatz interner Projektcoachs sind hier die Feldkompetenz, d. h. das Wissen um Projektmanagementthemen und die Kenntnis des sozialen Projektumfelds zu nennen.

<sup>61</sup> Vgl. Gehr, S. et al. (2018), S. 12. Hier findet sich eine Aufstellung zu den verschiedenen systemtheoretischen soziologischen biologischen, medizinischen und psychologischen Strömungen, die zwar keine einheitliche Gesamtheorie bilden, aber deren Grundbegriffe allgemein anerkannt sind.

<sup>62</sup> Vgl. Rauen, C., (2014), S. 11.

Coachingmaßnahmen differenziert werden kann. Der systemisch-konstruktivistische Projektcoachingansatz ist hierbei abhängig vom gewählten Projektmanagementansatz. An erster Stelle muss darauf hingewiesen werden, dass es sich gemäß systemtheoretischer Definition bei Projekten um komplexe, durch zahlreiche Schnittstellen mit der Umgebung verbundene, soziotechnische Subsysteme von Organisationen handelt:

*Ein System ist eine aufgaben-, ziel- oder zweckgebundene Einheit von Elementen, die in Wechselbeziehung zu einander stehen. Die Elemente besitzen eine Struktur, über die sie sich organisieren. Ein System hat eine definierte Abgrenzung zu seiner Umwelt. Es ist klar definiert was zum System gehört und was nicht dazu gehört. Systeme sind offen, wenn an der Schnittstelle zur Umwelt ein Austausch stattfindet. Bei einem geschlossenen System findet entsprechend keinerlei Austausch mit der Umwelt statt. Ein Projekt wird hier grundsätzlich als offenes System definiert.<sup>63</sup>*

Diese Definition basiert im Wesentlichen auf dem Entwicklungsmodell von Ludwig von Bertalanffy, für den es sich bei Systemen nicht um statische, sondern um dynamische, in eine externe Umwelt eingebettete Organismen handelt.<sup>64</sup> Übertragen auf Projektcoaching bedeutet dies, dass der Systemkontext immer mit zu betrachten ist. Insbesondere steht die aktive Gestaltung der Systemgrenzen und Schnittstellen zu den Projektstakeholdern im Fokus, wobei eine ausgewogene Balance zwischen einer zu starken Abkapselung und einer zu starken Vereinnahmung durch das Primärsystem gefunden werden muss.<sup>65</sup> Eine wesentliche Quelle auch für das Verständnis von sozialen Prozessen in Projekten bildet die hauptsächlich von Norbert Wiener und Heinz von Foerster begründete Theorie der Kybernetik,<sup>66</sup> der zufolge in sozialen Systemen - in Analogie zu technischen Systemen – Regelkreisläufe mit komplexen Wechselwirkungen und Rückkopplungseffekten bestehen. Dies widerspricht der gängigen, im klassischen Projektmanagement noch weit verbreiteten Vorstellung von Projekten als trivialen Maschinen mit einfachen Ursache-Wirkungsketten.

Ein weiterer für das Projektcoaching relevanter systemischer Schlüsselbegriff ist der Begriff des Konstruktivismus, der postuliert, dass es keine objektiven Wahrheiten gibt, sondern dass Individuen sich, basierend auf ihrer Sozialisation und ihren Erfahrungen, eine eigene Wirklichkeit konstruieren.<sup>67</sup> Soziale Systeme konstruieren somit die gemeinsame Wirklichkeit als Konsens darüber, was subjektiv als „wahr“ empfunden wird.<sup>68</sup> Die Realität setzt sich folglich aus einer Vielzahl von subjektiven Perspektiven zusammen, d.h.

---

<sup>63</sup> Borgert, S. (2012), S. 60.

<sup>64</sup> Vgl. Kiel, V. (2019), S. 819.

<sup>65</sup> Vgl. Heintel, P., Krainz, E. E. (2015), S. 68 fd.

<sup>66</sup> Vgl. Borgert, S. (2012), S. 65.

<sup>67</sup> Vgl. Gareis R./Gareis L. (2018), S. 20.

<sup>68</sup> Vgl. Gehr, S. et al. (2018), S. 14.

Projektteilnehmer\*innen bilden ihren eigenen Referenzrahmen und nehmen somit eine eigene Interpretation des beobachteten Projektkontexts vor:

*Soziale Systeme kreieren die gemeinsame Wirklichkeit als Konsens darüber, was „wahr“ ist und wie die Dinge zu sehen und zu bewerten sind. [...] Dabei ist nicht zwischen „richtigen“ oder „falschen“ Wirklichkeitsmodellen der Mitglieder im Projektsystem zu unterscheiden, sondern es gilt die Vielzahl vorhandener Konstruktionen kennenzulernen. Bei der Entstehung des sozialen Systems „Projekt“ geht es dann darum, diese Vielfalt „einzufangen“, Erfahrungen aus anderen Projekten und die Kompetenzen der Mitglieder des Projektsystems zu nutzen und ein Wirklichkeitsmodell für das Projektsystem zu entwickeln.<sup>69</sup>*

Dem/der Projektcoach\*in fällt hier die Rolle eines Beobachters bzw. einer Beobachterin 2. Ordnung zu, der/die, in Zusammenarbeit mit dem Klient\*innensystem, den Versuch unternehmen kann, blinde Flecken zu identifizieren und bei Bedarf einen Perspektivwechsel (Reframing) zu initiieren. Hierbei muss letztendlich der/die Kund\*in darüber entscheiden, welches der zu betrachtende Referenzrahmen ist.<sup>70</sup>

Mit dem Begriff des Konstruktivismus eng verwandt ist das auf Maturana und Varela zurückgehende Konzept der Autopoiese,<sup>71</sup> in dem davon ausgegangen wird, dass Systeme gemäß den Prinzipien der Selbstorganisation und Selbstreferentialität dazu tendieren, sich selbst aufrechtzuerhalten und zu regulieren, um sich nach Impulsen von innen oder außen wieder in einen homöostatischen Gleichgewichtszustand einzupendeln.<sup>72</sup> Eine direkte Einflussnahme von außen ist somit nicht möglich, sondern das System kann allenfalls von außen gestört oder irritiert werden. Niklas Luhmann hat das Prinzip der Autopoiese auf soziale Systeme übertragen und auf die Kommunikation als kleinstes Gestaltungselement von autopoietischen Systemen heruntergebrochen.<sup>73</sup> Auch aufgrund der praxisbezogenen Themenstellung folgt die vorliegende Arbeit eher dem Ansatz von Bateson, der den Menschen die Möglichkeit zuweist, durch eigene Handlungen und Entscheidungen Einfluss auf Systeme und Systemzustände zu nehmen.<sup>74</sup> Sie bewegt sich daher weiterhin auf der übergeordneten Ebene der Akteure mit dem Ziel, die im System handelnden Personen zu beraten. Überträgt man die Logik der Autopoiese auf Projektsysteme bedeutet dies, dass diese eigene Interaktions- und Kommunikationsmuster entwickeln und hierbei irritiert werden können: „In sozialen Systemen entstehen Instabilitäten häufig durch Störungen von außen. Auf Projekte bezogen kann das das Einstellen neuer Anforderungen sein, das Kürzen des Budgets oder das Abziehen von

---

<sup>69</sup> Gehr, S. et al. (2018), S. 19.

<sup>70</sup> Vgl. König, E., Volmer, G. (2000), S. 88.

<sup>71</sup> Vgl. Borgert, S. (2012), S. 66 und Migge, B. (2014), S. 511.

<sup>72</sup> Vgl. Maturana, H. R., Varela, F. J. (1980), S. 85 fd.

<sup>73</sup> Vgl. Luhmann, N. (1981), S. 15 fd.

<sup>74</sup> Vgl. König, E. Volmer, G. (2000), S. 31 und 37.



Mitarbeitern. Instabilität ist erforderlich um Neues zu gestalten.“<sup>75</sup> Der/die systemische Projektcoach\*in sollte sich dieser autopoietischen Mechanismen bewusst sein, um sie für seine/ihre Zwecke sinnvoll nutzen zu können. So empfiehlt sich, insbesondere bei der Etablierung einer eigenen Projektkultur sowie formeller und informeller Projektregeln und Verhaltensmuster, eine iterative Vorgehensweise.<sup>76</sup> Durch Coaching können erste Impulse gesetzt werden, deren Auswirkungen vor etwaiger Planung neuer Interventionen zunächst beobachtet werden sollten. Der/die Coach\*in fungiert somit quasi als ‚Steigbügelhalter‘ für Veränderung, die tatsächliche Umsetzung muss im System selbst durch die handelnden Akteure erfolgen.

Ein weiteres Kernelement einer systemtheoretischen Herangehensweise besteht in der Verfolgung eines ressourcen- und lösungsorientierten Ansatzes. Der/die systemische Projektcoach\*in geht diesem Prinzip folgend davon aus, dass sowohl die Lösungen, als auch die erforderlichen Ressourcen im System vorhanden sind, und der/die Kund\*in selbst der/die Expert\*in für sein/ihr Problem ist. Lösungen werden somit nicht von außen als Ratschlag vorgegeben, sondern der/die Projektcoach\*in versteht sich als Dienstleister\*in oder Katalysator\*in, der/die die Projektteilnehmer\*innen dabei unterstützt, die Ressourcen des Systems zu nutzen, um unter Abwägung verschiedener Lösungsalternativen eigenständig Veränderungen zu initiieren. Die interdisziplinäre Zusammensetzung von Projektteams ist aus systemischer Perspektive vorteilhaft, da auf diese Weise möglichst viele Perspektiven in die Lösungsfindung integriert werden können und ein möglichst großer Grad an Partizipation erreicht wird.<sup>77</sup> Durch den initiierten Perspektivwechsel wird das Finden von Lösungen zweiter Ordnung ermöglicht, was besonders in den Abschnitten zum Umgang mit Widerständen und Konflikten in Projekten zum Tragen kommt.

Die Berücksichtigung der hier beschriebenen systemtheoretischen Grundlagen und die damit verbundene systemische Grundhaltung stellt in der Folge ein maßgebliches Kriterium für die Unterscheidung zwischen klassischen und systemischen Coachingmethoden bezogen auf die Handlungsfelder in Kapitel 3 dar.<sup>78</sup>

## **2.4 Abgrenzung zwischen klassischem und systemischem Projektcoaching**

Nachdem im Abschnitt 2.1 eine generelle Definition von Projektcoaching vorgenommen wurde, soll in diesem Abschnitt detaillierter auf die Unterschiede zwischen systemischem und klassischem Projektcoaching eingegangen werden. Zur Unterscheidung

---

<sup>75</sup> Borgert, S. (2012), S. 69.

<sup>76</sup> Vgl. Borgert, S. (2012), S. 88 und 89.

<sup>77</sup> Vgl. Borgert, S. (2012), S. 132.

<sup>78</sup> Vgl. König, E., Volmer, G. (2000), S. 265/266.

haben sich in der Coachingliteratur die auf Edgar Schein zurückzuführenden Begriffe der Experten- und Prozessberatung<sup>79</sup> etabliert, wobei das dichotomische Begriffspaar der systemischen und klassischen Beratung weitgehend synonym zur Prozess- bzw. Expertenberatung verwendet wird. Während im Rahmen einer Expertenberatung eher Methoden des klassischen Projektcoachings zu verstehen sind, hat die Prozessberatung ihre Wurzeln in systemischen Beratungsformen. Die Experten- oder Fachberatung zeichnet sich dadurch aus, dass ein bereits definiertes abgegrenztes Problem seitens des Auftraggebers bzw. der Auftraggeberin an den/die Berater\*in delegiert wird und er/sie hierfür mögliche Lösungsvorschläge aufzeigt und vorgibt,<sup>80</sup> weil er/sie über entsprechendes Erfahrungswissen und Umsetzungskompetenz zu dem Themengebiet verfügt. Eine wichtige Säule des klassischen Projektcoachings besteht daher in der Anwendung und Vermittlung von Projektmanagementmethoden und der Mitgestaltung des Projektmanagementprozesses. Aufgrund eigener Projektmanagementzertifizierungen kann er/sie sein/ihr Wissen zur Planung, Steuerung und Koordination von Projekten an die Projektteilnehmer\*innen und insbesondere an den/die Projektmanager\*in weitergeben. Zu den klassischen Aufgaben eines Projektcoachs bzw. einer Projektcoachin gehören die Unterstützung des/der Projektmanager\*in bei der Erstellung von Projektplänen, Stakeholder-Analysen, Statusberichten, Handbüchern und Projektdokumentationen beispielsweise mit Hilfe von Projektmanagementsoftware. Des Weiteren übernimmt der/die Projektcoach\*in je nach Auftrag Moderations- und Kommunikationsaufgaben. Diesem Ansatz liegt ein Projektverständnis von Projekten als planbaren Vorhaben mit logisch und chronologisch aufeinanderfolgenden Projektschritten zugrunde, muss aber dann scheitern, wenn die zugrundeliegende Problembeschreibung falsch oder unvollständig kommuniziert wird.<sup>81</sup> Die klassische o.g. Vorgehensweise widerspricht dem ressourcenorientierten systemischen Ansatz, der davon ausgeht, dass der/die Berater\*in bei der Suche nach eigenen Lösungswegen unterstützt.<sup>82</sup> Wastian und Kronenberg, die für einen psychologisch geprägten Coachingansatz plädieren, grenzen daher den Begriff der Projektberatung definitorisch vom Begriff des Projektcoachings ab:

*Anders als bei der Projektberatung (die verwirrenderweise manchmal als »Projektcoaching« angeboten wird), bei der vor allem IT-, technisches oder betriebswirtschaftliches Wissen von externen Experten ins Projekt eingebracht wird, setzt psychologisches Projektcoaching auf die Freisetzung klienteneigener*

---

<sup>79</sup> Vgl. Schein, E. H. (2010), S. 211.

<sup>80</sup> Vgl. König, E., Volmer, G. (2000), S. 47.

<sup>81</sup> Vgl. ebd.

<sup>82</sup> Vgl. ebd.

*Ressourcen. Während Projektberater als Experten auftreten, fungieren Projektcoaches also als Katalysator.*<sup>83</sup>

Für das Projektcoaching als Sonderform des Business-Coachings gestaltet sich die trennscharfe Abgrenzung zwischen Fach- und Prozessberatung in der Praxis jedoch als schwierig, da auftraggeberseitig meist ein komplementärer Ansatz gewünscht ist, der sowohl Feld- und Umsetzungskompetenzen, als auch systemische Herangehensweisen vom Coach bzw. der Coachin erwartet.<sup>84</sup> In der Praxis unterscheidet das Klient\*innen-system nicht zwischen Experten- und Prozessberatung, sondern es wird ein Methodemix aus beiden Beratungsansätzen gewählt.<sup>85</sup> Der/die Coach\*in wird immer auch fachliche/r Ansprechpartner\*in sein, der/die um Ratschläge oder persönliche Stellungnahmen gebeten wird.<sup>86</sup> Je nach Sachverhalt und Bedarf muss der/die Coach\*in ggf. zwischen der Rolle des/der Expert\*innen- und des/der Prozessberater\*in hin- und herwechseln<sup>87</sup> und phasenweise auch die Rolle des Moderators, Trainers und Beraters einnehmen.<sup>88</sup> Hinzu kommt, dass die Auswahl des Coachs bzw. der Coachin angesichts der inflationären Verwendung des Begriffs Projektcoaching auch aus Kundensicht schwer fällt, da sich unter dem Begriff eine Vielzahl verschiedenartiger Coachingangebote verbirgt.<sup>89</sup> Die Auswahl des geeigneten Coachingansatzes ist zudem abhängig von der Erwartungshaltung an die Rolle des Projektcoachs bzw. der Projektcoachin: „Der Berater muss verstehen, ob die Beratung als Dienstleistung (=Know-how einkaufen), als *politisches Spiel* (=Absichern und Durchsetzen von Interessen) oder als *Emanzipationsprozess* (=sich von Abhängigkeiten befreien) im sozialen Prozess des Klienten verstanden wird.“<sup>90</sup> Als Spartencoaching beinhaltet Projektcoaching immer auch Elemente der Wissensvermittlung und des Veränderungscoachings. De facto wird somit kein reiner Coachingansatz verfolgt, sondern es handelt sich vielmehr um eine Form der Projektberatung, die einen coachenden Ansatz verfolgt. Andererseits kann es aus systemischer Sicht keine rein inhaltliche Beratung geben, sondern es sind immer auch Elemente einer prozessualen Beratung enthalten. Eine diesbezügliche Trennung der Anteile wäre künstlich.<sup>91</sup>

---

<sup>83</sup> Wastian, M., Kronenberg, M. (2015), S. 341.

<sup>84</sup> Vgl. Wehrend, O. (2015), S. 129.

<sup>85</sup> Vgl. Zuchi, D., Huemann, M. (2015), S. 103.

<sup>86</sup> Vgl. Rauen, C., (2014), S. 10.

<sup>87</sup> Vgl. König, E., Volmer, G. (2000), S. 48.

<sup>88</sup> Vgl. Schmidt-Tanger, M. (2005), S. 124.

<sup>89</sup> Vgl. Wastian, M., Kraus, R., von Rosenstiel, L. (2016), S. 22.

<sup>90</sup> Wehrend, O. (2015), S. 142.

<sup>91</sup> Vgl. Zuchi, D., Huemann, M. (2015), S. 104.

## 2.5 Abgeleitetes Kompetenzprofil des/der systemischen Projektcoach\*in

Aus den vorherigen Abschnitten soll im vorliegenden Abschnitt das Kompetenzprofil eines systemischen Projektcoachs bzw. einer systemischen Projektcoachin abgeleitet werden. Es gibt hier sicher keine standardisierte Ausbildung, sondern verschiedene Bildungswege und insbesondere Erfahrungen befähigen für eine Tätigkeit als Projektcoach\*in. Zunächst muss auch der/die systemische Projektcoach\*in über soziale, methodische und fachlich-technische Coachingbasiskompetenzen verfügen. Aufgrund der verschiedenartigen komplexen Projektthemenstellungen sollte er/sie über eine langjährige Coaching-Erfahrung und ein breites Methodenspektrum verfügen. Gleichzeitig sind eine hohe Feldkompetenz und langjährige Erfahrungen zum Thema Projektmanagement zumindest für viele Auftraggeber\*innen Voraussetzung für eine Tätigkeit als Projektcoach\*in.<sup>92</sup> Zu den weiteren Vorteilen zählen ein breites interdisziplinäres Wissen zu betriebswirtschaftlichen, soziologischen, und psychologischen Themen, sowie die Kenntnis von Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen. So sehen Wastian, Kraus und Rosenstiel neben Coaching- und Projektmanagementenerfahrung ein abgeschlossenes Psychologiestudium als Voraussetzung an.<sup>93</sup> Den Hauptunterschied zum klassischen Coaching besteht jedoch wie gesehen in der systemischen Grundhaltung und dem damit verbundenen prozessualen Beratungsverständnis.<sup>94</sup>

*PM-Berater brauchen die Kompetenz, Interventionen als zielgerichtete Kommunikation zu designen und Veränderungsprozesse als Kommunikationsprozesse gemeinsam mit den Kunden zu gestalten. Hierbei geht es um die Etablierung des Beratungssystems, die Gestaltung der Beziehung zum Klientensystem und insbesondere die Gestaltung des Beratungsprozesses und das Planen und Einsetzen von Interventionsmethoden. Der PM-Berater kann auch hier spezifische Kompetenzen zur Prozessgestaltung haben, wie zum Beispiel die Kompetenz, Prozesse unter Einbeziehung von künstlerischen Elementen oder spezifischen Methoden der systemischen Organisations-/Managementaufstellung zu gestalten.<sup>95</sup>*

Bei Verfolgung eines lösungs- und ressourcenorientierten Ansatzes muss der/die Coach\*in in der Lage sein, eine vertrauensvolle und wertschätzende, auf gegenseitiger Akzeptanz basierende, Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Ein offenes und transparentes Vorgehen ist hier besonders wichtig, da im Falle von Teamcoaching im organisationalen Kontext voraussichtlich nicht die Teilnahmebereitschaft aller Beteiligten vorausgesetzt werden kann, was grundsätzlich dem Coaching-Grundsatz der Freiwilligkeit widerspricht. Der/die Projektcoach\*in muss über ein hohes Maß an Soft Skills und die

---

<sup>92</sup> Vgl. Rauen, C. (2014), S. 11.

<sup>93</sup> Vgl. Wastian, M., Kraus, R., von Rosenstiel, L. (2016), S. 22.

<sup>94</sup> Vgl. Zuchi, D., Huemann, M. (2015), S. 105.

<sup>95</sup> Zuchi, D., Huemann, M. (2015), S. 108.

Fähigkeit zur Gestaltung von Teamentwicklungsprozessen, insbesondere bei sehr heterogenen Gruppen und in konfliktgeladenen Situationen, verfügen. Basierend auf systemtheoretischen Grundlagen ist der/die Coach\*in dem Prinzip der Allparteilichkeit und dem Neutralitätspostulat verpflichtet. Um allen Parteien gerecht werden zu können, sollte der/die Projektcoach\*in eine neutrale Position außerhalb der Projektorganisation einnehmen und nicht in die zu diagnostizierenden Prozesse, Strukturen und sozialen Beziehungen eingebunden sein. Im Idealfall sollte er/sie keine eigenen Projektaufgaben übernehmen und sich bewusst abgrenzen, was ein hohes Maß an Selbstreflexion erfordert.<sup>96</sup> Der/die systemische Coach\*in wählt einen partizipativen Ansatz und bindet die Projektmitglieder und das Projektumfeld intensiv in den Lösungsfindungsprozess ein und überlässt dem System autonom die Entscheidung, inwieweit die erarbeiteten Lösungen umgesetzt werden.<sup>97</sup>

Die beschriebenen Kompetenzen stellen sicherlich nur die Basisanforderungen an den systemischen Projektcoach bzw. die systemische Projektcoach\*in dar. Aufgrund vielfältiger potenzieller Projektthemenfelder (s. Kapitel 3) ergeben sich weitere spezifische Anforderungen. Der/die Projektcoach\*in muss in Abhängigkeit von der Aufgabenstellung passgenau abwägen, welche Methoden im jeweiligen konkreten Kontext am erfolgversprechendsten sind und ob er/sie über die hierfür erforderlichen Kompetenzen und Erfahrungen verfügt, oder ob gegebenenfalls eine Zusammenarbeit mit anderen Berater\*innen sinnvoll sein kann.

### **3. Potenzielle Handlungsfelder systemischen Projektcoachings**

Nachdem in Kapitel 2 das theoretische Grundgerüst für eine systemische Herangehensweise im Projektcoaching gelegt wurde, sollen im folgenden Hauptteil der Arbeit die relevanten Projekthandlungsfelder ausführlich geschildert werden, um darauf basierend geeignete mögliche Coachingformate abzuleiten. Eine erste hilfreiche Orientierung zu den für den Projekterfolg relevanten Handlungsfeldern findet sich dabei in folgendem in Anlehnung an Hansel und Lomnitz erstellten Schaubild:<sup>98</sup>

---

<sup>96</sup> Vgl. Zuchi, D., Huemann, M. (2015), S. 121.

<sup>97</sup> Vgl. König, E., Volmer, G. (2000), S. 265.

<sup>98</sup> Hansel, J., Lomnitz, G. (2003), S. 17.

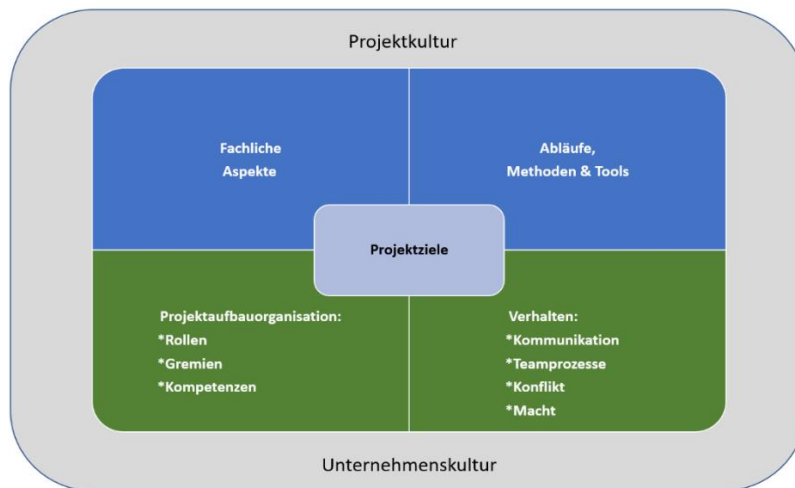


Abbildung 2: Projekthandlungsfelder (Eigene Darstellung)  
in Anlehnung an Hansel/Lomnitz (2003:17)

Während bei der Expertenberatung der Beratungsfokus überwiegend auf den Themenfeldern im oberen Bereich des Schaubilds liegt, wird sich die vorliegende Arbeit aufgrund systemischer Ausrichtung mehr mit den Themenfeldern im unteren Bereich befassen, da systemische Werkzeuge hier die größte Wirkkraft entfalten können.

Wie in Kapitel 2 gesehen, hat der organisatorische Gesamtkontext erheblichen Einfluss auf die konkrete Ausgestaltung von Projektcoachingmaßnahmen. Der Analyse des Projektumfelds und der relevanten Stakeholder ist im Projektcoaching ein hoher Stellenwert beizumessen. Dieser Schwerpunkt spiegelt sich auch in der Themenauswahl von Kapitel 3 wider. Insbesondere die Abschnitte zur Teambildung, zur Stakeholder-Analyse und zur Rolle des Projektmanagers bzw. der Projektmanagerin setzen ein Bewusstsein für den Unternehmenskontext voraus. Das vorliegende Schaubild soll daher eine grundlegende Orientierung zum Gesamtkontext und den relevanten Projektrollen und Interessengruppen geben, sowie den thematischen Einstieg erleichtern:

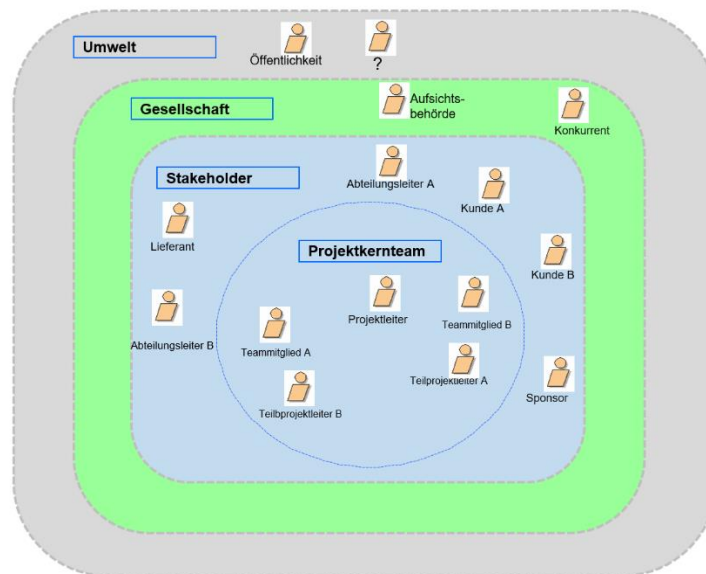


Abbildung 3: Projektumfeld (Eigene Darstellung)<sup>99</sup>

Wie bereits beschrieben, liegt der Fokus der abgeleiteten Coachinginterventionen nicht auf Einzelcoachingformaten, sondern auf Maßnahmen zum Team- und Prozesscoaching. Die Arbeit folgt hier der von Wastian, Braumandl und Dost-Tauschl vorgenommenen Klassifizierung, die unter Teamcoaching u. a. Maßnahmen der Teamentwicklung, der Rollendefinition und der Entwicklung von Verhaltensnormen im Team subsumiert, während unter dem Begriff des Prozesscoachings die Begleitung kommunikativer Prozesse und die Ermöglichung des Lerntransfers verstanden wird.<sup>100</sup> Daher steht auch der Abschnitt zur Rolle des Projektmanagers bzw. der Projektmanagerin nicht an erster Stelle, sondern die Abschnitte sind von der Makroebene des Projektumfelds über die Ebene des Projektteams hin zur Mikroebene des Projektmanagers bzw. der Projektmanagerin aufgebaut. Coachingmaßnahmen zur Rolle des Projektmanagers bzw. der Projektmanagerin können nicht losgelöst von der Gesamtteamentwicklung betrachtet werden. Die Reihenfolge der Abschnitte in Kapitel 3 ist an den klassischen Projektlebenszyklus angelehnt, wobei eine trennscharfe Abgrenzung nicht möglich ist,<sup>101</sup> da Wechselwirkungen und Abhängigkeiten zwischen den Betrachtungsfeldern bestehen.<sup>102</sup> Die Abschnitte zu den Handlungsfeldern sind jeweils in 2 Teile gegliedert. Im ersten Teil

<sup>99</sup> Die Darstellung bezieht sich der Vereinfachung halber auf ein Einzelprojekt und dient nur der allgemeinen Veranschaulichung. Es bedarf der Übertragung auf den jeweiligen Projektkontext.

<sup>100</sup> Wastian, M., Braumandl, I., Dost-Tauschl, B. (2018), S. 82. Hier findet sich ein leicht verständliches Schaubild der drei Grundformen von Projektcoaching.

<sup>101</sup> Vgl. Gehr et al. (2018). S. 52. Die Autoren kommen hier zur analogen Schlussfolgerung, dass kein eindeutiger Bezug zwischen Projektphase und Intervention hergestellt werden kann.

<sup>102</sup> So kann sich eine schlechte Definition des Projektumfangs zu Beginn von Projekten zu einem Konflikt oder einer Projektkrise im späteren Verlauf von Projekten ausweiten. Umgekehrt kann ein im späteren Verlauf entstehender Konflikt zu einer Neudefinition von Entscheidungsprozessen führen.

des Abschnitts erfolgt zunächst eine ausführliche Beschreibung des Projektrahmens und typischer verbundener Herausforderungen, da nur so ein systematischer Bezug zu den im zweiten Teil vorgestellten praktischen Coachingwerkzeugen und Methodenkategorien hergestellt und eine Begründung für ihre jeweilige Wirksamkeit gegeben werden kann. Da die vorliegende Arbeit basierend auf theoretischen Grundlagen Anregungen für die Praxis geben will, werden im zweiten Teil der Abschnitte exemplarisch Methoden vorgestellt, die potenziell für das jeweilige Themenfeld zum Einsatz kommen können, wobei die Werkzeuge sich meist für verschiedene Projekthandlungsfelder eignen. Um Redundanzen und Wiederholungen zu vermeiden, werden sie exemplarisch nur in einem der Themenfelder vorgestellt. Da die praktische Ausgestaltung stark vom konkreten Unternehmenskontext, vom jeweiligen Anwendungsfall und sicher auch von der Art des Projektes (Organisationsentwicklungsprojekt, Softwareprojekt, Restrukturierungsprojekt, Forschungs- und Entwicklungsprojekt) abhängt, erfolgt die Darstellung in abstrahierter Form. Für den tatsächlichen praktischen Einsatz empfiehlt sich daher die weiterführende Lektüre von Literatur zu Coachingtools- und -methoden. Es fällt auf, dass in den existierenden Quellen keine explizite Klassifizierung oder Unterscheidung zwischen klassischen und systemischen Methoden vorgenommen wird. Als Indikator für die Zuordnung wird daher der wissenschaftliche Kontext bzw. die Autorenschaft herangezogen. In Summe handelt es sich um ein Spektrum klassischer und systemischer Methoden, welche nicht immer klar voneinander abgrenzbar sind. Insbesondere in den ersten Abschnitten, die sich mit der Beschreibung systemischer Werkzeuge zur Visualisierung des Beziehungsgeflechts in Projekten befassen, ist eine alleinige textliche Umschreibung nicht ausreichend. Daher wurden zur Verdeutlichung aussagekräftige Schaubilder herangezogen. Gleichmaßen wird auch aus Platzgründen nur ein kleiner Ausschnitt aller möglichen Werkzeuge betrachtet, wobei der Fokus auf projektspezifisch einsetzbaren Interventionsmethoden liegt. Die Beherrschung und Anwendung systemischer Grundtechniken und organisationsdiagnostischer Verfahren - zu denen systemische Fragetechniken (z. B. zirkuläre Fragen, Skalierungsfragen, Wunderfragen) oder das Bilden von Hypothesen gehören - werden hier als bekannt vorausgesetzt und nicht gesondert erläutert.

### **3.1 Handlungsfeld Projektumfeld:**

#### ***Vom mikropolitischen Spiel zu echter kooperativer Vernetzung***

##### **3.1.1 Charakteristische Projektherausforderungen**

Im Rahmen der Projektumfeldanalyse werden die projektexternen organisatorischen, rechtlichen, technischen und vor allem auch sozialen Rahmenbedingungen von



Projekten identifiziert, analysiert und gestaltet. Die Betrachtung und Gestaltung des sozialen Projektkontexts wird vor allem in der klassischen Projektmanagementliteratur unter dem Begriff des Stakeholder-Managements subsumiert, wobei unter Stakeholdern diejenigen Personen, Gruppen oder Institutionen verstanden werden, die von der Durchführung des jeweiligen Projektes beeinflusst werden bzw. umgekehrt - potenziell oder tatsächlich - Einfluss auf das Projekt nehmen können. Hierbei werden nicht nur interne, sondern auch externe Interessengruppen (wie Lieferanten, Kunden oder Dienstleister) berücksichtigt.<sup>103</sup> Aus systemischer Sicht gilt es, das System Projekt von anderen Subsystemen abzugrenzen, die relevanten Schnittstellen zu anderen Systemen zu identifizieren und Wechselwirkungen und Rückkopplungseffekte zwischen dem Kernprojektteam und dem Projektumfeld (Kybernetik) zu beobachten und zu analysieren. Die ganzheitliche Betrachtung des Projektumfelds ist insbesondere in der Initialisierungsphase von Projekten wichtig. Aus prozessorientierter Sicht sollte sie allerdings aufgrund dynamischer Umfeldbedingungen kontinuierlich über alle Projektphasen erfolgen, da sich Interessen und Haltungen im Laufe des Projektes ändern können.<sup>104</sup> Mit Hilfe der Kontextanalyse können die Erwartungen, Einstellungen und Motive der vom Projekt betroffenen Parteien systematisch identifiziert werden. Unter Verfolgung eines partizipativen Ansatzes sollten Stakeholder frühzeitig in die Projektarbeit eingebunden werden, um Konfliktpotenziale und widersprüchliche Interessen identifizieren, und Lösungsansätze entwickeln zu können.<sup>105</sup> Hierbei existieren klassische Herausforderungen, die Projektcoaching begleitend unterstützen kann. Es gilt, die Übernahme von Verantwortung und das aktive Engagement der Stakeholder sowie die Unterstützung des Top-Managements aktiv einzufordern. Um zu gewährleisten, dass das Projektteam arbeitsfähig bleibt, muss ein richtiges Maß an Verantwortung gefunden werden. Ein allzu oft in Projekten vernachlässigtes Handlungsfeld stellt die Analyse der bestehenden offiziellen und inoffiziellen Machtverhältnisse und Machtinteressen (z. B. in Form von „Hidden Agendas“) in Organisationen sowie die Identifikation von teilweise unbewussten Motiven und ihre Auswirkungen auf das Projekt dar.<sup>106</sup> Projektverantwortliche verfügen häufig über eine sehr eingeschränkte Einfluss- und Gestaltungsmacht und nehmen daher eher eine Vermeidungshaltung in Bezug auf die Auseinandersetzung mit Machtfaktoren und den mit ihnen verbundenen Projekthindernissen ein.<sup>107</sup> Coaching kann den Projektakteuren hier helfen, den Blick für den Systemkontext zu schärfen und die gedankliche

---

<sup>103</sup> Vgl. Wagenhals, K. (2013), S. 25.

<sup>104</sup> Vgl. Gehr, S. et al. (2018), S. 40.

<sup>105</sup> Vgl. Kessel, B. (2022), S. 26.

<sup>106</sup> Vgl. Wastian, M., Kraus, R., von Rosenstiel, L. (2016), S. 53.

<sup>107</sup> Vgl. Wastian, M., Kraus, R., von Rosenstiel, L. (2016), S. 52.

Auseinandersetzung mit Machtfragen, Beweggründen und Gestaltungsspielräumen fördern.<sup>108</sup> Projektverantwortliche müssen sich dabei bewusst sein, dass nicht alle Interessensunterschiede ausgeglichen werden können und, „dass es da, wo es Mehrwert und Gewinner gibt, [Sic!] auch immer Verluste und Verlierer geben wird. Diese werden spätestens in der Umsetzung zu Widerständlern, wenn sie in der Interventionsarchitektur nicht ausreichend berücksichtigt werden.“<sup>109</sup>

Methodisch gesehen liegt der wesentliche Erfolgsfaktor vor allem darin, entsprechende Interaktionsmöglichkeiten und Kommunikationsplattformen für den gemeinsamen Austausch zu etablieren (s. Abschnitt 3.6).

### 3.1.2 Spektrum klassischer und systemischer Coachingansätze

Im Rahmen eines klassischen Projektcoachings wird der/die Coach\*in in erster Linie den/die Projektmanager\*in unterstützen, indem er/sie erforderliche Gesprächs- und Moderationstechniken vermittelt. Tendenziell fungiert der/die Projektcoach\*in klassischer Schule als „verlängerte Werkbank“ der Projektverantwortlichen und unterstützt bei der Erstellung klassischer Stakeholder-Analysen (z. B. in Form von ‚SWOT-Analysen‘, der ‚Stakeholder-Einfluss-Matrix‘ oder in Form eines ‚Beziehungsbarometers‘<sup>110</sup>). Die Stakeholder-Analyse bildet daher einen festen Bestandteil klassischer Projektmanagement-schulungen. In der häufig verwendeten ‚Einfluss-Matrix‘ wird abgetragen, wie hoch oder niedrig ausgeprägt die jeweilige Entscheidungsmacht und Einstellung zum Projekt sind, um die Einflussmöglichkeiten der jeweiligen Stakeholder einzuschätzen.<sup>111</sup> Anschließend werden tendenziell Einzelmaßnahmen entwickelt, um vor allem Stakeholder mit negativer Grundhaltung für das Projekt zu gewinnen oder zumindest eine neutrale Haltung dem Projekt gegenüber zu erwirken.

Systemisches Projektcoaching wird hingegen den Fokus mehr auf die Interaktion der Beteiligten setzen und sie partizipativ in das Projektgeschehen einbinden, um den Beziehungsaufbau und die größtmögliche Vernetzung der Projektakteure zu fördern. Daher bieten sich für das Stakeholder-Management die - in der Folge noch ausführlicher im Abschnitt Teambildung beschriebenen - Methoden zur Visualisierung von Beziehungen in Form von Soziogrammen und Aufstellungen an.<sup>112</sup> Ein weiteres potenzielles Tool, welches sich für die multiperspektivischen Betrachtung von Projekten sehr gut eignet, ist das folgende von A德勒 beschriebene ‚Stakeholder-Tausch-Diagramm‘:

---

<sup>108</sup> Vgl. Schenck, K. (2021), S. 179/180.

<sup>109</sup> Kuhlmeier, A. (2015), S. 200.

<sup>110</sup> Gehr, S. et al. (2018), S. 56.

<sup>111</sup> Vgl. Schenck, K. (2021), S. 180.

<sup>112</sup> Vgl. König, E., Volmer, G. (2020), S. 192.

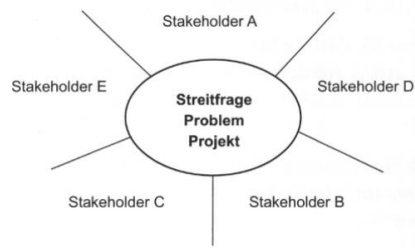


Abbildung 4: Stakeholder-Tausch-Diagramm (Andler, 2013:116)

Auf Basis einer gewählten Themenstellung werden die Stakeholder in einem gemeinsamen Meeting gebeten, ihre jeweiligen Perspektiven (Befürchtungen und Bedürfnisse) zum gewählten Themengebiet vorzustellen. Es wird so ein direkter Austausch initiiert, der die Wahrnehmung der Beteiligten für die unterschiedlichen Anforderungen und Perspektiven anderer Projektbeteiligter schärft und im Idealfall zu einem Interessenausgleich bzw. einer Kompromisslösung führt. Die intensive kommunikative Einbindung bildet einen Schlüsselfaktor für den Aufbau guter Stakeholder-Beziehungen.<sup>113</sup> Ein projekt-spezifisches Coachinginstrument, das als Ausgangsbasis für die Entwicklung des passenden Kommunikationskonzepts eingesetzt werden kann ist daher das von Wagenhals entwickelte ‚Kommunigramm‘:

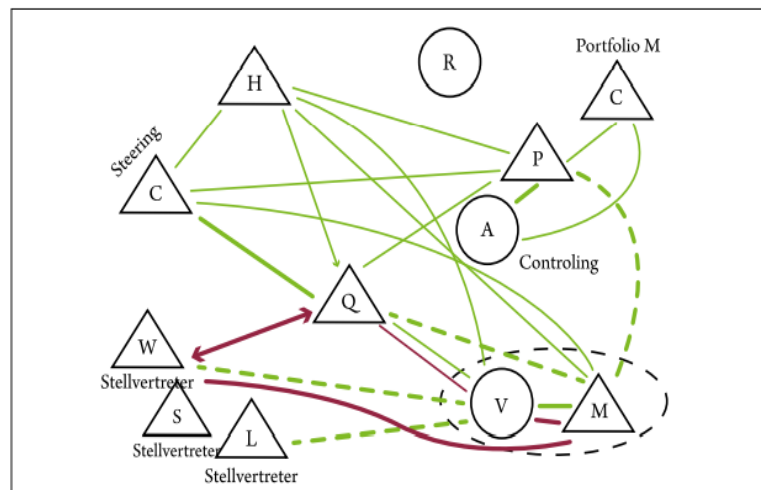


Abbildung 5: Kommunigramm (Wagenhals, 2013:26)

Im Projektcoaching werden mit Hilfe des ‚Kommunigramms‘ in Zusammenarbeit mit den Coachees die Kommunikationsbeziehungen zwischen den einzelnen Stakeholdern abgebildet, wobei die Dicke der Striche die Stärke der Kommunikationsbeziehungen wiedergibt. Bei Bedarf können zusätzlich die Beziehungen in Form von Aufstellungen (Stühle, Karten, Bausteine) nachgestellt werden, um die dynamischen und in Teilen sicher auch widersprüchlichen Beziehungen zu visualisieren.<sup>114</sup>

<sup>113</sup> Vgl. Wastian, M., Kraus, R., von Rosenstiel, L. (2016) S. 14/15.

<sup>114</sup> Vgl. Wagenhals, K. (2013) S. 26.

## 3.2 Handlungsfeld Projektkernteam – Teambildung:

### Vom „Plural von Personen“<sup>115</sup> zum „echten Team“

#### 3.2.1 Charakteristische Projektherausforderungen

In vielen Fällen werden Projektrollen und die Projektorganisationsstruktur schon vor dem eigentlichen Projektstart zugewiesen, ohne dass Möglichkeiten der Einflussnahme seitens der Projektmitarbeiter\*innen besteht. Teams werden häufig hierarchieübergreifend aus den für die Erledigung der Aufgabe erforderlichen Fachspezialist\*innen ohne wesentliche Berücksichtigung sozialer Kriterien oder Kompetenzen wie Soft Skills zusammengestellt.<sup>116</sup> Dem aus systemischer Sicht für die erfolgreiche Arbeit funktions- und handlungsfähiger Teams erforderlichen Aufbau sozialer Beziehungen und den parallel stattfindenden gruppendynamischen Sozialisationsprozessen wird zu wenig Beachtung geschenkt. Der vorliegende Abschnitt bildet inhaltlich einen Schwerpunkt der Arbeit, da systemisches Coaching hervorragende Methoden bietet, um in Teamintegrationsprozessen den emotionalen und sozialen Zusammenhalt zu fördern, die Selbstorganisationsfähigkeit der Teams zu steigern, unzureichend ausgeprägte Soft Skills zu entwickeln sowie eine gemeinsame Zielsetzung zu fördern; so können zumindest in Teilen etwaige konzeptionelle Versäumnisse beim formalen Projektaufsatz kompensiert werden. Der/die Projektcoach\*in muss hierbei allerdings über ein breitgefächertes Grundlagenwissen zu den in der Folge beschriebenen systemischen, psychologischen und soziologischen Rahmenfaktoren und Besonderheiten von Projekten verfügen: So muss sich das Projektteam als eigenständiges soziales Subsystem gegenüber der Projektumwelt abgrenzen und eine Teamidentität als Projektgruppe entwickeln. Hierbei durchlaufen Projektteams klassische gruppendynamische Teamentwicklungsprozesse wie sie in verschiedenen soziologischen Phasenmodellen wie z. B. dem „Bindungszyklus“ von Georg Kohli-rieser oder dem Phasenmodell von Bruce Tuckman beschrieben werden. Als Basis soll für den vorliegenden Abschnitt das Tuckman-Phasenmodell mit den Phasen Forming, Storming, Norming, Performing, Adjourning als Referenzmodell herangezogen werden, da es eine gute theoretische Basis für Teamentwicklungstrainings und die Betrachtung gruppenpsychologischer Projektfaktoren bietet.<sup>117</sup> Auf den Projektkontext übertragen, durchlaufen Projektteams ebenfalls einen entsprechenden Projektteamlebenszyklus: Ein Projektteam wird zur Erledigung eines Projektauftrags zusammengestellt und nach entsprechender Erledigung dieses Auftrags wieder aufgelöst. Wobei der Beginn und das

---

<sup>115</sup> Wastian, M., Kraus, R., von Rosenstiel, L. (2016), S. 29.

<sup>116</sup> Vgl. Wastian, M., Kraus, R. von Rosenstiel (2016), S. 29.

<sup>117</sup> Vgl. Wastian, M., Kraus, R. von Rosenstiel, L. (2016), S. 31.

Ende von Projekten als die kritischsten Projektphasen anzusehen sind.<sup>118</sup> Charakteristisch für Projekte ist, dass ihre Entwicklung hin zu einem sozialen System in stark komprimierter und verkürzter Form stattfindet,<sup>119</sup> das soziale Umfeld aber paradoxerweise häufig die Erwartung hat, dass Projektteams sofort in den Arbeitsmodus umschalten können und dabei noch eine gleiche bzw. höhere Performanz aufweisen als klassische hierarchische Teams. Es wird beim Projektaufsatz nicht hinreichend berücksichtigt, dass der Teamentstehungsprozess und damit der Aufbau zwischenmenschlicher Beziehungen entsprechend Zeit in Anspruch nimmt.<sup>120</sup> Insbesondere in der Initialisierungsphase können adäquate umfassende Coachingmaßnahmen einen elementaren Faktor für die erfolgreiche Abwicklung von Projekten bieten<sup>121</sup> denn, „...je mehr Diversität in der Projektgruppe gegeben ist, desto intensiver muss in der Vorbereitung und Umsetzung eines Projektes darauf geachtet werden, dass etwaige Vorurteile und Missverständnisse abgebaut werden, jeder die Stärken und Beiträge des jeweils anderen erkennt und akzeptiert und insgesamt ein „Wir“ entstehen kann.“<sup>122</sup> Die Teamzusammensetzung kann sich (z. B. aufgrund geänderter Anforderungen und Abstellung von Spezialist\*innen nur für bestimmte Projektphasen) ändern, so dass Projekte durch eine hohe Personalfuktuation gekennzeichnet sind. Dies hat zur Folge, dass Teamentwicklungsprozesse erneut durchlaufen,<sup>123</sup> Aufgaben neu verteilt und Beziehungen und Regelwerke nochmals angepasst werden müssen. Das Hinzuziehen eines Coachs bzw. einer Coachin mit entsprechender gruppenpsychologischer Expertise kann an dieser Stelle sehr empfehlenswert sein.<sup>124</sup> Die Projektorganisation ist daher während der gesamten Projektlaufzeit als veränderbar und fluide anzusehen:

*Für Projekte als soziotechnische Systeme ist solche Flexibilität in besonderem Maße nötig, weil sie immer wieder wechselnden Anforderungen von Seiten der Geschäftspartner, wechselnden Umgebungs- und personellen und materiellen Ausstattungsbedingungen, Veränderungen der Aufgabenstellung usw. entsprechen müssen. Veränderungen – so ist also zu erwarten – sind in Projekten die Regel, nicht die Ausnahme. Veränderungsanlässe sollten also produktiv genutzt, und nicht als Planungs- oder Organisationsdefizite betrachtet werden. Weiterhin spielt Wandel für IT-Projekte als Agenten des Wandels in Kundenunternehmen eine ganz besondere Rolle.<sup>125</sup>*

---

<sup>118</sup> Vgl. Schenck, K. (2021), S. 57.

<sup>119</sup> Vgl. Freitag, M. (2016), S. 169.

<sup>120</sup> Vgl. Wastian, M., Kraus, R., von Rosenstiel, L. (2016), S. 31. und Schwarz, G. (2003), S. 167.

<sup>121</sup> Gareis R./Gareis L. (2018), S. 110.

<sup>122</sup> Wastian, M. Kraus, R., von Rosenstiel, L. (2016), S. 30.

<sup>123</sup> Vgl. Lent, B. (2013), S. 91.

<sup>124</sup> Vgl. Schwarz, G. (2003), S. 168.

<sup>125</sup> Rusch, G. (2011), S. 66.

Ein weiteres Spannungsfeld ergibt sich aus dem Tatbestand, dass Projektmitglieder zeitgleich sowohl für ihre Abteilung, als auch für Projekte tätig sind. Neben der zeitlichen Herausforderung, die Arbeitszeit auf die verschiedenen Aktivitäten aufzuteilen, befinden sich Mitarbeiter\*innen häufig auch in einem Loyalitäts- und Rollenkonflikt („double-binding“), wenn die Ziele des Projektes nicht mit den Zielen ihrer Abteilungen und ihrer Linienvorgesetzten übereinstimmen. Probleme stellen sich allerdings auch dann, wenn eine zu starke Projektorientierung von Projektmitgliedern konträr zu den Unternehmensinteressen steht.<sup>126</sup>

Eine weitere wesentliche Besonderheit von Projektteams besteht darin, dass es sich bei ihnen - im Gegensatz zu auf Dauer angelegten hierarchisch eingegliederten Teams - per definitionem um zeitlich begrenzte, temporäre Systeme handelt,<sup>127</sup> welche den Keim der Auflösung bereits in sich tragen.<sup>128</sup> Aus diesem Grund nimmt die Steuerung und Vorbereitung der Auflösungsphase (Adjourning) und die Sicherung der Projektergebnisse einen höheren Stellenwert ein als bei langfristig angelegten hierarchisch eingebundenen Teams. Hier gilt es, die Teamressourcen entsprechend zu nutzen: „Wie bei allen Projekten gilt: Das Projektteam ist ihre wichtigste Ressource und der engste Kreis potenzieller Multiplikatoren – es entscheidet über Erfolg oder Misserfolg.“<sup>129</sup>

Die schwierigen - durch die heterogene Zusammensetzung, die zeitliche Befristung, die Ressourcenknappheit und den hohen Zeitdruck gekennzeichneten - Rahmenbedingungen von Projektteams als „soziotechnische Systeme im Ausnahmezustand“<sup>130</sup> werden von Rusch sehr anschaulich beschrieben:

*Die temporalen Bedingungen des Projekts behindern die soziale und kulturelle Integration der Beteiligten. Dieser Umstand wird noch verstärkt durch die personelle Heterogenität und die potentielle Fremdheit aller beteiligten Akteure; soziales und arbeitsbezogenes Lernen am Modell der Interaktionen älterer und erfahrener Kolleginnen oder Kollegen im Team erscheint nur schwer möglich. Die gegenseitige Sozialisation erstreckt sich daher unvermeidbar über die Startphasen und Vorstellungsrunden im Mitarbeiterkreis hinaus bis in die Phasen höchster Belastungen durch die Projektarbeit. Das bedeutet: wenn das soziale System in der Projektarbeit Höchstleistungen erbringen soll, sind die Akteure noch immer dabei, dieses System durch ihr Verhalten und Handeln überhaupt erst entstehen zu lassen. Die Terminierung von Prozessen der sozialen Strukturierung widerspricht bestimmten psychischen Dispositionen, sozialen Erfahrungen und Gewohnheiten.<sup>131</sup>*

---

<sup>126</sup> Vgl. Freitag, M. (2016), S. 168.

<sup>127</sup> An der Stelle wird davon ausgegangen, dass es sich um ein Projektteam für ein Einzelprojekt handelt, und nicht um eine auf Dauer angelegte Projektabteilung, die in gleicher Zusammensetzung für mehrere Projekte zusammenarbeitet.

<sup>128</sup> Eine detailliertere Betrachtung der Projektabschlussphase findet sich in Abschnitt 3.10.

<sup>129</sup> Kuhlmei, A. (2015), S. 195.

<sup>130</sup> Rusch, G. (2011), S. 56.

<sup>131</sup> Rusch, G. (2011). S. 50/51.

Die oben beschriebene interdisziplinäre Zusammensetzung von Projektteams findet sich sowohl bei agilen, als auch bei klassischen Projektmanagementansätzen,<sup>132</sup> mit der Besonderheit, dass die interdisziplinäre Zusammenarbeit im agilen Projektmanagement (wie z. B. Scrum) explizit gefordert wird und ein Leitsatz des Agilen Manifests ist.<sup>133</sup> Systemisch betrachtet bringt sie eine Perspektivenvielfalt und ein höheres Maß an Kreativität und Innovation mit sich, da der hohe Komplexitätsgrad von Projekten dazu führt, dass die Zusammenhänge nicht mehr kognitiv von einer einzelnen Person erfasst werden können.<sup>134</sup>

Im Rahmen des Teamentstehungsprozesses bilden sich zum einen neue Regeln der Zusammenarbeit und neue Verhaltensmuster heraus, zum anderen werden die Aufgabenverteilung und die Entscheidungsriten festgelegt. Auf offizieller Ebene müssen interne Projektrollen und -verantwortlichkeiten sowie das Verhältnis zum Projektumfeld (Linienorganisation, Auftraggeber\*in, Lenkungsausschuss) definiert und entsprechende Informations- und Kommunikationsstrukturen im Innen- und im Außenverhältnis etabliert werden.<sup>135</sup> Gleichzeitig muss das Regelwerk so flexibel sein, dass es sich immer wieder auf neue Anforderungen und geänderte Rahmenbedingungen einstellen kann. Dieser Teamorientierungsprozess kann maßgeblich durch Coaching kanalisiert und unterstützt werden. Geht man davon aus, dass Projektteams selbstreferentielle, sich selbst steuernde soziale Systeme sind, sollten die Regelwerke zur Entscheidungsfindung und zur Arbeitsteilung aus dem Team heraus entwickelt und bei Bedarf angepasst werden. Die Zuweisung und Differenzierung der erforderlichen Projektrollen (Projektleiter\*in, Project Owner\*in, Teammitglieder, Lieferant\*innen, Dienstleister\*innen) sollten aus systemischer Sicht ressourcenorientiert in Abhängigkeit von den bisherigen Vorerfahrungen und den vorhandenen sozialen und fachlichen Kompetenzen der Projektteammitglieder erfolgen. In der Projektmanagementliteratur wird hierbei eine Vorgehensweise auf Basis klassischer Persönlichkeitstests wie dem Teamrollenkonzept von Belbin<sup>136</sup> oder dem Myers-Briggs-Typenindikator empfohlen. Diese Instrumente sind eine gute Ausgangsbasis, spiegeln allerdings nur einen statischen Ist-Zustand wider, der keinen Aufschluss darüber gibt, wohin sich die Teammitglieder weiterentwickeln möchten. Im Sinne einer ressourcenorientierten Vorgehensweise sollten Überlegungen folgen, wie die

---

<sup>132</sup> Da aus systemischer Sicht keine Unterscheidung in Bezug auf die eingesetzten Coachingmethoden erforderlich ist, wird in der Folge in der Regel keine besondere Differenzierung zwischen systemischen und agilen Projektmanagementmethoden vorgenommen.

<sup>133</sup> Vgl. Beck et al., (2001).

<sup>134</sup> Vgl. Borgert, S. (2012), S. 80.

<sup>135</sup> Vgl. König, E. Volmer, G. (2000), S. 244 ff.

<sup>136</sup> Vgl. Gehr, S. et al. (2018), S. 84/85 und 121.

Teammitglieder ihre Kompetenzen erweitern können und vor allem auch, welche Kompetenzen aufgebaut werden müssen, um die Funktionsfähigkeit des Teams zu gewährleisten. Die Definition der Rolle sollte weniger als Zuschreibung eines hierarchischen Status gesehen werden, sondern sie sollte die veränderliche funktionale Projektaufgabe in Abhängigkeit von der aktuellen Teamstruktur beschreiben. „Die Dynamik einer Rolle passt also gut zum temporären Wesen der Projektorganisation.“<sup>137</sup> Die Rolle des Projektmanagers bzw. der Projektmanagerin ist in der Regel bei Start des Projektes bereits festgelegt. Auch sein/ihr Handlungsspielraum in Bezug auf die Auswahl der Teammitglieder ist in der Realität gering.<sup>138</sup> Systemisch betrachtet ist ein partizipativerer Ansatz in Bezug auf die Rollenzuschreibung empfehlenswert. Neben der Beachtung der offiziellen Vorgaben (Organigramme, Aufgabenbeschreibungen, Arbeitsanweisungen) sollte hierbei ein besonderes Augenmerk auf die inoffiziellen Regeln, Werthaltungen und Denkmuster gelegt werden, da diese die Leistungsfähigkeit und Effektivität von Teams noch stärker beeinflussen als die offiziell geltenden Regeln.<sup>139</sup> Besonders im Fokus stehen sollten hierbei etwaige Störungen aufgrund von dysfunktionalen Regeln. Im Rahmen einer Teamdiagnose kann der/die Coach\*in zusammen mit den Teammitgliedern herausarbeiten, ob die Gründe für etwaige Dysfunktionalitäten im Subsystem Projekt liegen, oder ob sie ihre Ursache im Zusammenspiel mit dem organisatorischen Kontext haben.<sup>140</sup> Wie alle sozialen Systeme befinden sich auch Projektteams systemisch betrachtet im dynamischen Gleichgewicht zwischen einem Gleichgewichtszustand (Homöostase) und einem Zustand der Veränderung.<sup>141</sup> Zu lange Phasen des Gleichgewichts können sich dabei allerdings negativ auf die Flexibilität und die Innovationskraft des Teams auswirken, so dass Coaching hier Hilfestellung leisten kann. „(...) Teams kommen in Situationen, die als Krisen gemeistert werden müssen und in denen die Wahrscheinlichkeit für Störungen erhöht ist. Sie bedürfen dann der Unterstützung, um ihre Flexibilität und ihre Ressourcen wieder einsetzen zu können. Hier setzt die Arbeit des Coachs an.“<sup>142</sup> Kann durch Coaching der Aufbau von Beziehungen positiv gestaltet werden, zieht dies eine Steigerung der Zielorientierung und Gruppenkohäsion auch für die Zusammenarbeit in zukünftigen Projekten nach sich:

*Jene Teams, denen der Aufbau einer funktionalen Beziehungsebene gelingt, zeichnen sich durch eine höhere Kohärenz und Leistungsbereitschaft aus. Die Kooperationsbereitschaft der Gruppenmitglieder festigt sich nicht nur während*

---

<sup>137</sup> Lent, B. (2013), S. 100.

<sup>138</sup> Vgl. Wastian, M., Kraus, R., von Rosenstiel, L. (2016), S. 27.

<sup>139</sup> Vgl. Schmidt-Tanger, M. (2005), S. 121/122

<sup>140</sup> Vgl. Schmidt-Tanger, M. (2005), S. 123.

<sup>141</sup> Vgl. Schmidt-Tanger, M. (2005), S. 120.

<sup>142</sup> Schmidt-Tanger, M. (2005), S. 121.



*der Laufzeit des Projekts, sondern kann nach dessen Ende auf der Ebene eines sozialen Netzwerks bestehen bleiben. Wo die Beteiligten die Zusammenarbeit als positiv empfunden haben und sich ihrer wechselseitigen Sympathie, aber auch der fachlichen Kompetenzen vergewissern konnten, sind sie eher bereit, Folgeprojekte einzugehen. Projektleiter können diese Bereitschaft gezielt bei der Teamzusammenstellung berücksichtigen (...). Damit das Potenzial des Netzwerks erhalten bleibt, müssen die Beteiligten ihre Beziehungen jedoch auch in projektfreien Zeiten pflegen und aufrechterhalten. Diese Option bieten Kommunikations- und Begegnungsplattformen wie soziale Netzwerke, Wikis oder Blogs, aber auch Präsenzveranstaltungen wie Konferenzen oder Weiterbildungsmöglichkeiten.<sup>143</sup>*

### **3.2.2 Spektrum klassischer und systemischer Coachingansätze**

Vor Einstieg in konkrete Projektcoachinginterventionen sollen zunächst der projektspezifische Beratungsrahmen und die verbundenen potenziellen Wirkmechanismen von Projektcoaching für Teamentstehungsprozesse veranschaulicht werden. Coaching kann wie oben beschrieben in allen Phasen des Teamentstehungsprozesses eingesetzt werden, wobei die Ausgestaltung an die jeweilige Teamphase angepasst sein sollte. Im vorliegenden Abschnitt werden zunächst Coachingmethoden für die Initiierungsphase von Projekten vorgestellt. Die Abgrenzung zwischen klassischen und systemischen Coachinginterventionen fällt hierbei schwer, da der Fokus beider Herangehensweisen in der Initialisierungsphase primär auf der Entwicklung der Teamstruktur und dem Beziehungsaufbau liegt. Klassische Coachinginterventionen werden hier sicherlich Instrumente zur Unterstützung auf der Sachebene anbieten. In der Regel bieten sich Werkzeuge zur Ermittlung erforderlicher und vorhandener fachlicher Kompetenzen sowie Rollenanalysen an, um einen Abgleich vorhandener Ressourcen mit dem tatsächlichen Bedarf vorzunehmen. Demgegenüber liegt der Schwerpunkt systemischer Interventionen klar auf der Beziehungsebene. Als generell geeignete allgemeine Coachingformate werden Moderationen, Konfliktcoachings, Supervisionen und Maßnahmen zur Steigerung der Teameffizienz genannt,<sup>144</sup> wobei die Maßnahmen nicht allein von den Projektmitgliedern, sondern in großem Maße von den in der Herkunftsorganisation geltenden Rahmenbedingungen und Verhaltensregeln abhängen. König und Volmer empfehlen mit Verweis auf entsprechende Quellen eine Reihe einsetzbarer Tools wie beispielsweise Fragebögen oder Teambildungsmaßnahmen zur Erarbeitung gemeinsamer Spielregeln und einer gemeinsamen Sprache.<sup>145</sup> Befindet sich das Team bereits in der Performing-Phase, empfehlen König und Volmer diagnostische Verfahren in Form von strukturierten oder unstrukturierten Befragungen, teilnehmenden Beobachtungen oder

---

<sup>143</sup> Freitag, M. (2016), S. 262.

<sup>144</sup> Vgl. Schmidt-Tanger, M. (2005), S.118.

<sup>145</sup> Vgl. König, E., Volmer, G. (2000), S. 246.

Gesprächskreisen zur Analyse der Teameffizienz und des Teamklimas.<sup>146</sup> Organisatorisch ist darauf zu achten, dass der Beratungsprozess möglichst frühzeitig gestartet wird und dass das gesamte Projektteam inklusive des Projektmanagers bzw. der Projektmanagerin in den Coachingprozess eingebunden wird. Eine Sonderrolle nimmt hier der/die Projektmanager\*in ein, da seine/ihre sozialen Kompetenzen in seiner/ihrer Sonderrolle stark gefordert sind (s. Abschnitt 3.3). Für die Einstiegsphase in den Teamentwicklungsprozess wird der/die Coach\*in sehr wahrscheinlich zunächst sowohl die Rolle des Expertenberaters, als auch die Rolle des Prozessberaters einnehmen. Die Rolle des Expertenberaters bzw. der Expertenberaterin sollte anschließend sukzessive weiter in den Hintergrund treten.<sup>147</sup> Konkret kann der/die Coach\*in im Rahmen von Workshops gemeinsam mit dem Team neue Regeln für die zukünftige Zusammenarbeit (z. B. in Bezug auf Arbeitsabläufe oder die Gestaltung von Teammeetings) erarbeiten und insbesondere auch definieren, welche Sanktionen mit der Nichteinhaltung von Regeln verbunden sind.<sup>148</sup> Im Rahmen eines Rollencoachings wird überprüft, ob die Rollenverteilung mit den aneinander gestellten Rollenerwartungen und den zugewiesenen Arbeitsaufträgen übereinstimmt.<sup>149</sup> In dem Zuge lassen sich mögliche Anzeichen für etwaige unterschwellig entstehende Rollenkonflikte identifizieren.<sup>150</sup> Ein praxisnahes Tool, das zur Förderung des Teamzusammenhalts zu Beginn von Teamentwicklungsprozessen eingesetzt werden kann ist der von Schmidt-Tanger entwickelte Teamidentitätsprozess (T.I.P).<sup>151</sup> Auf Basis von repräsentativen Einzelinterviews werden zu Projektbeginn im Rahmen von Teamworkshops die Weichen für die zukünftige Zusammenarbeit gestellt. Ziel ist es, zusammen mit den Teilnehmer\*innen kreative Metaphern für die Teamidentität, die Projektvision, die Werte sowie Vorgehensweisen und das persönliche Engagement in Projekten zu finden, um so Prozesse der Teamreflexion in Gang zu setzen.<sup>152</sup>

Da sich wie für die meisten anderen Themenfelder auch für Teambildungsprozesse systemische Methoden der Visualisierung und Aufstellung hervorragend für die Darstellung komplexer Beziehungsgeflechte eignen, sollen im vorliegenden Abschnitt stellvertretend kurz die grundsätzlichen Methodenvarianten erläutert werden. Generell gilt es zu beachten, dass es Aufgabe des Klient\*innensystems ist, die Systemgrenzen und die zu visualisierenden Systemelemente zu definieren. Neben einer rein grafischen Darstellung

---

<sup>146</sup> Vgl. König, E., Volmer, G. (2000), S. 248.

<sup>147</sup> Vgl. König, E., Volmer, G. (2000), S. 245.

<sup>148</sup> Vgl. ebd.

<sup>149</sup> Vgl. Lippmann, R. (2013), S. 159.

<sup>150</sup> Vgl. König, E., Volmer, G. (2000), S. 52.

<sup>151</sup> Vgl. Schmidt-Tanger, M. (2005), S. 175 fd.

<sup>152</sup> Vgl. Schmidt-Tanger, M. (2005), S. 173/174.

bieten sich symbolhafte (z. B. In Form von Moderationskarten, Stühlen, Bausteinen, Spielfiguren) oder tatsächliche Aufstellungen des Teamsystems an, um bewusste und ggf. auch unbewusste Teamelemente und Handlungsfelder zu identifizieren.<sup>153</sup> Im Falle einer Teamaufstellung können hier verschiedene Herangehensweisen gewählt werden. So kann in einer Variante ein Teammitglied alle anderen Teammitglieder stellvertretend aufstellen oder jedes Teammitglied positioniert sich entsprechend selbst.<sup>154</sup> Die räumliche Positionierung von Systemelementen gibt dabei Aufschluss über die Nähe und Distanz von Teammitgliedern. So kann das Projektteam beispielsweise im Rahmen eines Projektrollencoachings als ‚Systemskulptur‘<sup>155</sup> nachgestellt werden. Der Abgleich zwischen der ‚Systemskulptur‘ und dem offiziellen Projektorganigramm kann Aufschluss über etwaige Diskrepanzen zwischen der offiziellen und der tatsächlichen Teamstruktur geben.

In der Folge sollen exemplarisch zwei konkrete Visualisierungsinstrumente aus dem umfangreichen systemischen Methodenrepertoire vorgestellt werden: Eine visuelle Methode zur Erfassung der ‚Systemlandschaft‘ stellen die von Schmidt-Tanger beschriebenen ‚Teamlankarten‘ dar.<sup>156</sup> Im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung von Teamsitzungen wird hierbei ein graphisches Schaubild der Interaktionen und Teamstrukturen vorgenommen. Mit Hilfe entsprechender Symbole wird skizziert, wo und in welchen Abständen die Teilnehmer\*innen räumlich verteilt sind, welche Redeanteile sie haben und wie sie auf die entsprechenden Redebeiträge anderer Teilnehmer\*innen reagieren, wer die Gruppe führt und welche Koalitionen bestehen. Anhand von Symbolen (für gute, normale, sehr gute Beziehungen, für offene oder verdeckten Konflikte oder für Koalitionen) werden die Beziehungen zwischen den Teilnehmer\*innen skizziert. Ein anderes, mit dem Konzept der ‚Teamlankarten‘ sehr verwandtes, spezifisch für die visuelle Darstellung von zwischenmenschlichen Beziehungen im Projektteam entwickelte Instrument, stellt das von Baumann und Strobusch entwickelte ‚Projekt-Atom‘ dar, das auf dem soziometrischen Konzept des ‚Sozialen Atoms‘ von Moreno basiert und sowohl für Einzel- als auch für Gruppencoachings eingesetzt werden kann. Auch hier wird die Anzahl und Qualität von Beziehungen mit Hilfe von, üblicherweise in Soziogrammen verwendeten, Standardsymbolen visualisiert, um so gruppendynamische Prozesse und Gruppenkonflikte sichtbar zu machen.<sup>157</sup> Wobei die Größe der Symbole über die Bedeutung des/der

---

<sup>153</sup> Vgl. König, E., Volmer, G. (2000), S. 113 fd.

<sup>154</sup> Vgl. König, E., Volmer, G. (2000), S. 125.

<sup>155</sup> Vgl. König, E., Volmer, G. (2000), S. 119.

<sup>156</sup> Vgl. Schmidt-Tanger, M. (2005), S. 130/131.

<sup>157</sup> Vgl. Baumann, B., Strobusch, F. (2013), S. 240/241.



den vorangegangenen Abschnitten gesehen - aus systemischer Sicht eine Fehleinschätzung ist, da der Erfolg umfassender Projekte von einem komplexen Wirkungsgefüge und wechselseitigen Abhängigkeiten geprägt ist. Den dem vorliegenden Abschnitt vorangestellten Abschnitte zum Systemumfeld und zur Teambildung wird bewusst, auch was den Umfang angeht, ein höherer Stellenwert beigemessen als dem vorliegenden Abschnitt zur Rolle der Einzelperson des Projektmanagers bzw. der Projektmanagerin. Dennoch kann nicht negiert werden, dass dem/der Projektmanager\*in zugegebenermaßen eine exponierte Sonderrolle zukommt, da er/sie häufig das Aushängeschild des Projektes darstellt und er/sie sowohl von Seiten der Projektteammitglieder, als auch von Seiten des Projektumfeldes häufig als das Zentrum des Projektgeschehens gesehen wird und hohe Erwartungen an ihn/sie gestellt werden. Hierbei steht der/die Projektmanager\*in vor der Herausforderung, dass er/sie zum einen weder über disziplinarische Weisungsbefugnisse oder andere direkte Machtmittel verfügt, ihm/ihr aber gleichzeitig eine auf die Dauer des Projekts befristete Führungsverantwortung zugeschrieben wird.<sup>160</sup> Eine Beteiligung des Projektmanagers bzw. der Projektmanager\*in und der Projektteammitglieder am Auswahlprozess der Teammitglieder nach fachlichen, persönlichen und sozialen Kriterien wäre systemisch gesehen wünschenswert. Oft sind die Möglichkeiten der Einflussnahme auf die ursprüngliche Zusammensetzung des Teams jedoch gering.<sup>161</sup> Traditionelles Führungsdenken muss vor dem Hintergrund einer starken Prozessorientierung und hoher Änderungsdynamiken in Projekten zwangsläufig an seine Grenzen stoßen.<sup>162</sup> Darüber hinaus ist die Führungssituation stark abhängig von den bisherigen projektbezogenen Erfahrungen, Kompetenzen der Projektmitarbeiter\*innen und kann sich im Projektverlauf deutlich ändern.<sup>163</sup> Um das Fehlen anderer formaler Machtquellen zu kompensieren ist es wichtig, dass der/die Projektmanager\*in aktiv einen partizipativen Ansatz verfolgt und bestrebt ist, im Rahmen eines vertrauensvollen Arbeitsklimas das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken. Der/die Projektmanager\*in muss sich hier der Einbettung des Projektes in den organisationalen Kontext und der Beeinflussungsversuche „von außen“ bewusst sein und die Unterstützung der Führungsebene aktiv einfordern:

*Projektleitung ist eine Führungsaufgabe, die von den Vorgesetzten in der Linienorganisation ausreichend unterstützt werden muss. Ohne die Führungskräfte ist keine wesentliche Veränderung zu schaffen. Sie sind Vorbild, Vorreiter und Meinungsmacher und haben damit immer erheblichen Einfluss auf ein Projekt.<sup>164</sup>*

---

<sup>160</sup> Vgl. Lenz, U. (2022).

<sup>161</sup> Gehr, S. et al. (2018), S. 54.

<sup>162</sup> Wastian, M., Kraus, R., von Rosenstiel, L. (2016), S. 18.

<sup>163</sup> Wastian, M., Kraus, R., von Rosenstiel, L. (2016), S. 42.

<sup>164</sup> Borgert, S. (2012), S. 40.

Der/die Projektmanager\*in übernimmt neben der Führung von Mitarbeiter\*innen vor allem auch steuernde, planende und koordinierende Tätigkeiten.<sup>165</sup> Die Anforderungen an Projektmanager\*innen sind sehr hoch: Ein traditionelles Verständnis von Projektleitung geht davon aus, dass der/die Projektmanager\*in Projekte moderiert, steuert und koordiniert, um einen effizienten und wirtschaftlichen Ablauf des Projektes zu gewährleisten. Häufig ist diese traditionelle technisch orientierte Projektausrichtung verbunden mit der Erwartungshaltung, dass der/die Projektmanager\*in auch über ein erhebliches Maß an Fach-Know-how zu den Projektinhalten verfügen muss. Häufig wird noch unterschätzt wie erfolgsentscheidend Soft Skills des/der Projektmanager\*in und somit seine/ihre Fähigkeit zum Aufbau von sozialen Beziehungen und zur Gestaltung von Teamentwicklungsprozessen sind.<sup>166</sup> Vor allem die Fähigkeit emotionale Beziehungen zu den Teammitgliedern aufbauen und sich empathisch in sie hineinversetzen zu können ist hier von elementarer Bedeutung.<sup>167</sup> Borgert sieht die vier erforderlichen Kernkompetenzen von Projektmanager\*innen in der Fähigkeit, Gruppen organisieren, Lösungen aushandeln, persönliche Verbindungen aufbauen und soziale Analysen vornehmen zu können. Hier bieten sich entsprechende Ansatzpunkte für erforderliche Coachingmaßnahmen.<sup>168</sup>

### 3.3.2 Spektrum klassischer und systemischer Coachingansätze

Einzelmaßnahmen zum Projektcoaching von Projektmanager\*innen sind teilweise noch negativ konnotiert und werden als Stigmatisierung wahrgenommen, da sie häufig erst dann beauftragt werden, wenn Projekte aufgrund eines vermeintlichen Versagens des Projektmanagers bzw. der Projektmanagerin in Schieflage geraten sind. Somit wird Projektmanager\*innencoaching wie Dollinger - basierend auf einer Befragung von 12 Teilnehmer\*innen aus dem Projektumfeld - beschreibt, noch häufig als Defizitmaßnahme gesehen.<sup>169</sup> Demgegenüber muss es das Ziel von Projektcoaching sein, den/die Projektmanager\*in dazu zu befähigen, sich in seine/ihre Rolle „als begrenzt weisungsberechtigter Koordinator [Sic!] von Spezialisten“<sup>170</sup> einzufinden. Klassisches Coaching wird tendenziell eher bei der Entwicklung von Planungs-, Steuerungs- und Moderationskompetenzen,<sup>171</sup> wie sie auch im Rahmen zahlreicher klassischer Projektmanagementschulungen angeboten werden, unterstützen. Wobei die Beherrschung dieser planerischen und technischen Fähigkeiten nicht negativ zu sehen ist, sondern das vorauszusetzende

---

<sup>165</sup> Gehr, S. et al. (2018), S. 11.

<sup>166</sup> Vgl. Wischnewski, E. (2002), S. 34.

<sup>167</sup> Borgert, S. (2012), S. 39/40.

<sup>168</sup> Borgert, S. (2012), S. 39/40.

<sup>169</sup> Vgl. Dollinger, D. (2010), S. 6-9.

<sup>170</sup> Wastian, M., Kraus, R., von Rosenstiel, L. (2016), S. 40.

<sup>171</sup> Vgl. Lippmann, R. (2013), S. 164 fd.

Basiswissen und Handwerkszeug für die Tätigkeit als Projektmanager\*in bildet. Coaching trägt in der Form mehr den Charakter einer Expertenberatung beziehungsweise von Training, im Rahmen dessen Moderations- und Dokumentationstechniken zur Erstellung geeigneter Projektdokumentationen (z. B. von ‚Statusberichten‘, ‚Reviews‘, ‚ABC‘- oder ‚Trendanalysen‘) geübt werden. Im Rahmen der Führungsaufgabe kommt dem/der Projektmanager\*in zunehmend eine steuernde, bewertende und moderierende Rolle zu.<sup>172</sup> In der Praxis kann es dazu kommen, dass sich die Rollen des Projektmanagers bzw. der Projektmanagerin mit der Rolle des Fachexperten bzw. der Fachexpertin vermischen. Hier kann Coaching den/die Projektmanager\*in dabei unterstützen, eine klare Rollenabgrenzung vorzunehmen und zu kommunizieren, wann er/sie die Rolle des Fachexperten bzw. der Fachexpertin einnimmt.<sup>173</sup> Eine sehr gute Lösung, um den/die Projektmanager\*in insbesondere in der Anfangsphase zu entlasten, besteht darin, dass ihm ein/e Projektcoach\*in zur Seite gestellt wird, der/die den prozessualen Ablauf des Projektes begleitet und stellvertretend Aufgaben wie die Moderation von Projektmeetings, die Projektplanung und die Ressourcenplanung übernimmt. Durch diese Funktionstrennung zwischen Projektmanager\*in und Prozessbegleiter\*in erfährt der/die Projektmanager\*in Entlastung und kann sich auf die Gestaltung des sozialen Projektgefüges und die politische Positionierung des Projektes konzentrieren. Ein Coaching mit Schwerpunkt auf sozialen systemischen Faktoren kann Projektmanager\*innen helfen, den steigenden Anforderungen an ihre sozialen Kompetenzen zu begegnen. Coaching kann, wie von Wagenhals ausführlich beschrieben, dazu beitragen, dass der/die Projektmanager\*in sich seiner/ihrer Führungs- und Teamrolle, seines/ihrer Möglichkeiten der Einflussnahme, seines/ihrer Verhältnisses zum Team, zu Linienvorgesetzten und anderen Schnittstellen bewusst wird, um so Prozesse und Spielregeln aktiv mit allen Beteiligten zu definieren.<sup>174</sup> Projektmanager\*innen sehen sich häufig als machtloses Rädchen im Getriebe und weichen der Konfrontation und den Machtspielen in Projekten aus.<sup>175</sup> Dem stellen Volmer und König gegenüber, dass der/die Projektmanager\*in auch bei eingeschränkter Weisungsmacht aus systemischer Sicht über Autonomie und Entscheidungsspielräume verfügt, die es im Coaching zu stärken gilt:

*Z.B. ist eine Projektleiterin abhängig von den jeweiligen sozialen Systemen, von den relevanten Personen (Auftraggeber, den Mitgliedern des Projektteams, von Linienvorgesetzten usw.), von den subjektiven Deutungen der betreffenden Personen und den Regeln innerhalb des Systems. Trotzdem hat sie grundsätzlich immer die Möglichkeit, sich zu entscheiden: Sie kann sich entscheiden, ihre*

---

<sup>172</sup> Vgl. Lippmann, R. (2013), S. 159.

<sup>173</sup> Vgl. Borgert, S. (2012), S. 146.

<sup>174</sup> Vgl. Wagenhals, K. (2013), S. 25.

<sup>175</sup> Vgl. ebd.

*Position gegenüber dem Auftraggeber zu klären. Sie kann versuchen, Kontakte zu Linienvorgesetzten aufzubauen. Sie kann sich aber auch zurückziehen und das Projekt laufen lassen.*<sup>176</sup>

Als praktische systemische Coachingmethoden werden in der Praxis Einzelcoachings durchgeführt, in denen durch Rollen- und Systemspiele Selbstreflexionsprozesse des Projektmanagers bzw. der Projektmanagerin angeregt werden.<sup>177</sup> Als mögliche Teamcoachingintervention kann das Instrument des ‚Reflecting Team‘ eingesetzt werden, das in sehr unterschiedlichen Varianten in der Coachingliteratur zu finden ist. Hierbei reflektieren Coaches (als Beobachter\*innen 2. Ordnung) Projektsituationen und geben Feedback in Form eines reflektierenden Dialogs mit dem Ziel das gegenseitige Verständnis zwischen Projektteammitgliedern und dem/der Projektmanager\*in zu fördern und einen Perspektivenwechsel zu initiieren.<sup>178</sup>

### **3.4 Handlungsfeld Projektumfang und Projektziel:**

#### ***Von starren Regeln zu wirklicher Entscheidungsoffenheit***

##### **3.4.1 Charakteristische Projektherausforderungen**

Die Definition der Projektziele und des Projektumfangs<sup>179</sup> gehört zu den Kernaufgaben in der Initialisierungsphase von Projekten. Mit Festlegung der Ziele werden die Rahmenbedingungen des sogenannten „magischen Projektdreiecks“ (Zeit, Ressourcen, Budget) gesteckt, und so die entscheidenden Weichen für den weiteren Projektverlauf gestellt.<sup>180</sup> In der Praxis werden in der Startphase Projektziele häufig nur vage oder mangelhaft abgestimmt und definiert,<sup>181</sup> was im weiteren Projektverlauf zu erheblichen Reibungsverlusten und Konflikten<sup>182</sup> und nicht selten auch zum Scheitern von Projekten führen kann. Wird ein systemisch-partizipativer Ansatz verfolgt ist es unumgänglich, dass bei der Zielfestlegung alle relevanten Parteien eingebunden werden, um im Idealfall im Konsensverfahren<sup>183</sup> ein größtmögliches Commitment für die Projektziele zu erreichen. Gleichzeitig gilt es, das soziale System Projekt auch bezüglich des Zielbezugs deutlich von anderen Projekten abzugrenzen, wobei die Zielstellung sicher nicht nur von der Zielvorstellung des Auftraggebers bzw. der Auftraggeberin oder dem/der Projektmanager\*in, sondern auch vom allgemeinen Projektkontext sowie der Firmenhistorie und der

---

<sup>176</sup> König, E., Volmer, G. (2000), S. 258.

<sup>177</sup> Vgl. Borgert, S. (2012), S. 95.

<sup>178</sup> Vgl. Tomaschek, M. (2020), S. 305 fd.

<sup>179</sup> Häufig findet sich auch die synonyme englische Bezeichnung ‚Projektscope‘.

<sup>180</sup> Vgl. Lippmann, R. (2013), S. 157.

<sup>181</sup> Vgl. Schmidt-Tanger, M. (2005), S. 118.

<sup>182</sup> Vgl. Andler, N. (2013), S. 233.

<sup>183</sup> Thematisch gibt es Überschneidungen mit dem Abschnitt zu Entscheidungen in Projekten. Hier finden sich auch weitere Informationen zum Konsensverfahren.



Unternehmenskultur geprägt ist.<sup>184</sup> So müssen die Zielvorstellungen vom Projektsponsor bzw. der Projektsponsorin nicht zwingend mit den Zielvorstellungen des Projektkunden bzw. der Projektkundin übereinstimmen.<sup>185</sup> Systemisch betrachtet können Projektziele nicht statisch für die gesamte Projektdauer gelten, sondern sie müssen aufgrund hoher Projektdynamiken evolutionär angepasst und spätestens bei Erreichen relevanter Projektmeilensteine neu evaluiert werden.<sup>186</sup> Des Weiteren können Projektziele aufgrund hoher Systemkomplexitäten meist nicht auf ein einziges Ziel heruntergebrochen werden, sondern es muss ein Korridor von Zielen betrachtet werden, deren Priorisierung im Austausch der verschiedenen Projektbeteiligten mit konfigurierenden Zielvorstellungen ausgehandelt werden muss.

### 3.4.2 Spektrum klassischer und systemischer Coachingansätze

Im Sinne einer ressourcen- und lösungsorientierten Ausrichtung sollten die Potenziale und die Kreativität der Projektteilnehmer\*innen für den Ziel- und Lösungsfindungsprozess genutzt und in dem Zuge auch implizite und teilweise unbewusste Ziele aufgedeckt werden. Um ein größtmögliches Commitment und Begeisterung für die Erarbeitung der Ziele zu gewährleisten, sollte man sich nicht darauf beschränken, Ziele lediglich präzise (SMART), sondern auf jeden Fall auch positiv zu formulieren.<sup>187</sup> Coachinginterventionen können einen Beitrag dazu leisten, die gesteckten Projektziele zu definieren und im Projektverlauf zu überprüfen, ob diese entsprechend erreicht werden.<sup>188</sup> Für die Festlegung der Projektziele und des daraus abzuleitenden Projektumfangs gibt es bereits eine Reihe tendenziell eher klassischer Projektcoachingmethoden. So kann die Auftragsklärung im Rahmen von Startworkshops unter Einbezug aller Projektbeteiligten erfolgen. Der/die Coach\*in kann hier klassisch bei der Identifikation der Projektziele mit Hilfe von ‚SWOT‘- und ‚Portfolioanalysen‘ sowie bei der Erstellung von Begleitdokumentationen unterstützen, die bei klassischem Projektaufsatz einem Lenkungsausschuss zwecks finaler Entscheidung vorgelegt werden. Andler stellt entsprechende Methoden der Zielfindung wie die Projektcharta, den Zielkatalog oder das Zielgitter vor<sup>189</sup> und weist darauf hin, dass die vorgestellten Tools nicht nur auf klassischen Methoden, sondern auf einem breiten Methodenspektrum wie Beratung, Projektmanagement, Coaching oder auch NLP basieren.<sup>190</sup> Im Grenzbereich zwischen klassischem und systemischem Coaching

---

<sup>184</sup> Vgl. Gehr, S. et al. (2018), S. 67.

<sup>185</sup> Vgl. Borgert, S. (2012), S. 137.

<sup>186</sup> Vgl. ebd.

<sup>187</sup> Vgl. Borgert, S. (2012), S. 136.

<sup>188</sup> Vgl. Lippmann, R. (2013), S. 157.

<sup>189</sup> Vgl. Andler, N. (2013), S. 243 fd.

<sup>190</sup> Vgl. Andler, N. (2013), S. 233 fd.

einzustufende Methoden stellen Kreativitätstechniken wie ‚Mind-Mapping‘, ‚Brainstorming‘ oder ‚Brain-Writing‘ dar, durch die im gegenseitigen Austausch kreative unorthodoxe Lösungen gefunden werden können.<sup>191</sup> Die Teilnehmer\*innen werden hierbei gebeten, Lösungsvorschläge zu erarbeiten, um dann entsprechend für die präferierten Lösungen Punkte zu vergeben oder auch Vetos auf nicht gewünschte Varianten zu setzen.<sup>192</sup> Ein sehr systematisches Verfahren zur Priorisierung von Zielen stellt das ‚Kontextdiagramm‘ dar, mit dessen Hilfe Ziele und ihre gegenseitigen Abhängigkeiten und Verflechtungen grafisch in Form eines Schaubilds visualisiert werden, um so ein besseres Gesamtbild des Zielkontexts zu erhalten.<sup>193</sup> Ein geeignetes interaktives Verfahren zur Zielfestlegung stellt die von Borgert ausführlich beschriebene ‚Walt Disney-Methode‘ dar,<sup>194</sup> die in der Folge stellvertretend für andere Methoden zum Rollen- bzw. Perspektivwechsel kurz beschrieben werden soll: Bei der von Walt Disney für die eigene Entscheidungsfindung eingesetzten Methode werden Themen aus drei verschiedenen Blickwinkeln, nämlich dem des ‚Träumers‘, dem des ‚Realisten‘ und dem des ‚Kritikers‘ betrachtet. Die Teilnehmer\*innen werden im Rahmen eines Workshops dazu aufgefordert, sich in Bezug auf die zu betrachtende Aufgabenstellung nacheinander in die drei Perspektiven hineinzusetzen, um ein möglichst umfassendes und ausgewogenes Gesamtbild der Situation zu gewinnen. Hierfür können unterschiedliche Räume für die jeweiligen Perspektiven genutzt werden oder es werden räumliche Bodenanker für die jeweiligen Positionen platziert. Die Teilnehmer\*innen begeben sich gemeinsam auf die jeweiligen Bodenanker und beurteilen das Thema aus der entsprechenden Perspektive heraus, um so für definierte Themenfelder ein Ergebnis zu generieren.<sup>195</sup> Die Ergebnisse werden anschließend zusammengefasst, um hieraus zu verfolgende Projektziele und erforderliche Arbeitspakete abzuleiten.

### **3.5 Handlungsfeld Entscheidungsfindung:**

#### ***Von Entscheidungsvorgaben zur Eröffnung neuer Wahlmöglichkeiten***

##### **3.5.1 Charakteristische Projektherausforderungen**

In einer Projektumgebung mit ständig veränderlichen Zielen („moving targets“) finden zwangsläufig über den gesamten Projektlebenszyklus hinweg

---

<sup>191</sup> Vgl. Lent, B. (2014), S. 53/54.

<sup>192</sup> Vgl. König, E., Volmer, G. (2000), S. 131.

<sup>193</sup> Vgl. Andler, N. (2013), S. 118-120.

<sup>194</sup> Vgl. Borgert, S. (2012), S. 140-142.

<sup>195</sup> Die Walt Disney-Methode eignet sich für sehr unterschiedliche Projektthemenfelder. Sie kann zur Erarbeitung einer gemeinsamen Projektvision und Zielvorstellung, sowie zur Entwicklung gewünschter Verhaltensweisen im Projekt dienen. Neben der Schilderung der Vorgehensweise finden sich bei Borgert eine Reihe von Fragestellungen und Themenfelder, für die die Walt-Disney-Methode in Projekten eingesetzt werden kann. Vgl. Borgert, S. (2012) S. 142.

Entscheidungsfindungsprozesse statt. Systemisch betrachtet werden Entscheidungen an der Schnittstelle zwischen hierarchischer Linienorganisation und dem Subsystem Projekt getroffen. Bereits zu Beginn von Projekten müssen daher wie von Borgert bezeichnet eine „tragfähige Entscheidungskultur“,<sup>196</sup> entsprechende Kommunikationsräume und kollektive Handlungsmuster etabliert werden, in denen die Entscheidungsspielräume definiert werden. Die klassische Vorgehensweise in Projekten ist gekennzeichnet davon, dass - bei Erreichung von vorab definierten Meilensteinen (wie z. B. Go-No-Go-Entscheidungen zur Produktivstellung) – Entscheidungen von entsprechenden Gremien wie Lenkungsausschüssen oder Steering Committees Top-Down getroffen werden. Hierbei bewegt sich das Projekt in einem dauerhaften Spannungsfeld zwischen dem im Innenverhältnis bestehenden Projektauftrag und den von außen einwirkenden Beeinflussungen durch mächtige Vertreter\*innen der Linienorganisation oder anderer Interessensgruppen.<sup>197</sup>

Wählt man einen systemisch-partizipativen Projektansatz, der die Generierung verschiedener Lösungsalternativen und die Perspektivenerweiterung im Projektkernteam anstrebt, muss geklärt werden, welche Entscheidungen vom Projektteam getroffen werden dürfen und welche Entscheidungen beim Lenkungsausschuss verbleiben. Generell sollten Entscheidungen dorthin verlagert werden, wo sie entstehen. Hierbei ist die individuelle Einstellung der Projektbeteiligten in Bezug auf Entscheidungen zu betrachten. Während außenorientierte Personen Entscheidungen von außen akzeptieren, möchten innenorientierte Personen für sich selbst entscheiden.<sup>198</sup> Eine reine Innenorientierung kann sich als problematisch erweisen, da sie zum Phänomen des „Group think“ führen kann.<sup>199</sup> Dennoch überwiegen die Vorteile einer dezentralen Entscheidungsfindung, die von Wastian, Kurz und von Rosenstiel wie folgt zusammengefasst werden:

*Das partizipative Verhalten eines Projektleiters wird also unter günstigen Bedingungen dazu führen, dass seine Führungsentscheidungen qualitativ besser werden, da die Ideen der Mitarbeiter mit in den Entscheidungsprozess eingehen. Zudem ist die Akzeptanz bei den Geführten normalerweise höher, da sie keinen Kontrollverlust erleiden, sondern Entscheidungen umsetzen, die sie selbst mit getroffen haben. Schließlich stellt das gemeinsame Entscheiden zugleich einen Beitrag zur Personalentwicklung des Führenden und insbesondere der Geführten dar, da der anspruchsvolle Prozess der Entscheidungsfindung in der Gruppe als Lernen interpretiert werden kann. Dabei können sich die Lerninhalte sowohl auf*

---

<sup>196</sup> Vgl. Borgert (2012), S. 78.

<sup>197</sup> Vgl. Borgert, S. (2012), S. 89.

<sup>198</sup> Vgl. Borgert, S. (2012), S. 119.

<sup>199</sup> Bei „group think“ handelt es sich um das Phänomen, dass Menschen sich z. B. aufgrund des Wunsches nach Zugehörigkeit oder aufgrund von Harmoniebedürfnis in ihrem Verhalten oder ihrer Meinung einer Mehrheit anschließen, obwohl sie eigentlich anderer Meinung sind.

*den Entscheidungsgegenstand als auch auf den Prozess des gemeinsamen Abstimmens beziehen.*<sup>200</sup>

Die Beteiligung der jeweiligen Projektspezialist\*innen und ihrer verschiedenen Perspektiven am Prozess der Entscheidungsfindung führt letztendlich zu einer höheren Entscheidungsqualität und zur Minimierung der verbundenen Risiken.<sup>201</sup> In systemisch geprägten Quellen zu den Themen Projektmanagement und Coaching wird daher das ‚Konsensverfahren‘ als geeignetes Verfahren zur Entscheidungsfindung präferiert, weil es sich gegenüber anderen Entscheidungsformen (wie der Einzelentscheidung, Mehrheitsentscheidung, Expertenentscheidung) als qualitativ überlegen erweist.<sup>202</sup> In der Praxis ist nicht zwingend die Zustimmung aller Beteiligten erforderlich, liegt aber kein Veto gegen die Entscheidung vor, muss die getroffene Entscheidung aktiv von allen mitgetragen und umgesetzt werden.<sup>203</sup> Das Konsensverfahren stellt zwar keine Garantie dar, dass alle in ihrer Meinung übereinstimmen, „Beratung kann hier aber den Spielraum möglicher Einigung transparent machen.“<sup>204</sup> König und Volmer favorisieren daher das Konsensverfahren, bei dem „Jeder-gewinnt“ als bessere Lösung gegenüber dem weitverbreiteten „Gewinner-Verlierer-Modell“.<sup>205</sup>

### **3.5.2 Spektrum klassischer und systemischer Coachingansätze**

Klassisches Projektcoaching zur Entscheidungsfindung wird sich auf die Person des/der Projektmanager\*in konzentrieren und ihm/ihr Werkzeuge an die Hand geben, Top-Down getroffene Entscheidungen gegenüber den anderen Projektbeteiligten durchzusetzen. Die Coachinginhalte werden sich an der Zielerreichung sowie der Messung und Evaluierung des Zielerreichungsgrades orientieren.<sup>206</sup> Verfolgt man hingegen einen systemischen Ansatz, bieten sich Interventionen an, bei denen möglichst viele Perspektiven und Lösungsalternativen in die Entscheidungsfindung einbezogen werden. Der/die Projektcoach\*in kann beim Prozess der Entscheidungsfindung unterstützen, indem er/sie dem Team einen geschützten Raum bietet, in dem das Vertrauen in das eigene Entscheidungsvermögen gestärkt wird, so dass das Team sich gegenüber Beeinflussungsversuchen von außen abgrenzen kann. Für Projektcoaches ist es wichtig, dass sie den Entscheidungsprozess neutral begleiten und nicht der Versuchung unterliegen, selbst stellvertretend Entscheidungen zu treffen.

---

<sup>200</sup> Wastian, M., Kraus, R., von Rosenstiel, L. (2016), S. 45.

<sup>201</sup> Vgl. Wastian, M., Kraus, R., von Rosenstiel, L. (2016), S. 75.

<sup>202</sup> Vgl. Heintel, G., Krainz, E. E. (2015), S. 88.

<sup>203</sup> Vgl. Schenck, K. (2021), S. 145.

<sup>204</sup> König, E., Volmer, G. (2000), S. 132.

<sup>205</sup> Vgl. König, E., Volmer, G. (2000), S. 261

<sup>206</sup> Vgl. Wastian, M. Kraus, R. von Rosenstiel, L. (2016), S. 48.

Eine für den Projektkontext geeignete Coachingmethode ist die ‚Sechs-Hüte-Methode‘ von De Bono, da durch sie die Komplexität und Perspektivenvielfalt von Projekten reflektiert werden kann.<sup>207</sup> Die jeweilige Sichtweise zum betrachteten Thema wird durch sechs verschiedenfarbige Hüte symbolisiert, die verschiedene Einstellungen und Rollen (z. B. Kritiker, Zweifler, Optimist, Kreativer) repräsentieren.<sup>208</sup> In einem Workshop kann beispielsweise die Rolle gegenläufig zur realen Projektposition vergeben werden. So wird ein Verständnis der jeweils anderen Meinung gefördert und ein Perspektivenwechsel ermöglicht. Ein aus systemischer Sicht für die Entscheidungsfindung in Projekten geeignetes Coachinginstrument ist das aus dem indischen Kulturkreis stammende ‚Tetralemma‘, da es ganz im systemischen Sinne dazu geeignet ist, den Lösungshorizont zu erweitern:

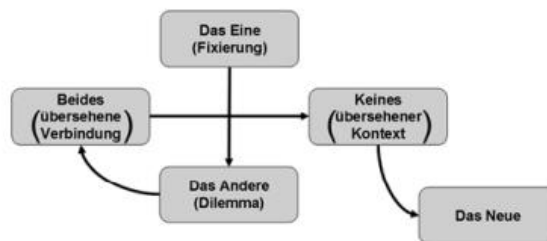


Abbildung 7: Tetralemma (Borgert, 2012:143)

Hierbei werden im Rahmen eines Workshops verschiedene Entscheidungsalternativen in Form von Bodenankern aufgezeichnet oder alternativ verschiedene Standpunkte symbolhaft dargestellt. Anschließend findet ein Austausch zu den o.a. vier verschiedenen Standpunkten statt, was das Verständnis für die jeweiligen anderen Positionen und die Identifikation bisher noch nicht gefundener Lösungen ermöglicht. Eine detailliertere Beschreibung zur Vorgehensweise findet sich bei Borgert.<sup>209</sup>

### 3.6 Handlungsfeld Kommunikation und Moderation:

#### *Sprechenden Menschen kann geholfen werden*

##### 3.6.1 Charakteristische Projektherausforderungen

Zahlreiche Quellen weisen darauf hin, wie wichtig die Einführung und aktive Gestaltung von Kommunikations- und Moderationsstrukturen für den Projekterfolg sind, da Interaktionssituationen Studien zufolge die Hälfte aller erfolgskritischen Situationen in Projekten

<sup>207</sup> Die Herangehensweise ähnelt der in Abschnitt 3.5 zur Entscheidungsfindung vorgestellten ‚Walt-Disney-Methode‘.

<sup>208</sup> Vgl. Wastian, M., Kraus, R., von Rosenstiel; L. (2016), S. 13.

<sup>209</sup> Vgl. Borgert, S. (2012), S. 142-144.

ausmachen<sup>210</sup> und sie demzufolge maßgeblich über den Projekterfolg entscheiden.<sup>211</sup> Soll die Projektkommunikation erfolgreich verlaufen, muss auch hier der systemische Kontext und die Kommunikationskultur der Gesamtorganisation mitbetrachtet werden.<sup>212</sup> Systemisches Projektcoaching stellt dann einen mächtiger Schlüssel zum Projekterfolg dar, wenn es dazu beiträgt, sowohl für den internen, als auch für den externen Austausch eine geeignete und vertrauensvolle Kommunikationsbasis zu schaffen. Voraussetzung hierfür ist, wie von König und Volmer beschrieben, die Kenntnis systemischer Rückkopplungsprozesse:

*Wenn man Interaktionsstrukturen als Rückkopplungsprozeß [Sic!] innerhalb sozialer Systeme versteht, haben sie keine besondere Ursache in einem der beiden Elemente, sondern die jeweiligen Verhaltensweisen verstärken sich wechselseitig. Im Alltag wird dieser Sachverhalt in der Regel nicht erkannt: Man tendiert dazu, nach einer Ursache für Interaktionsstrukturen zu fragen. Man sucht einen Schuldigen, wobei der Schuldige meist der andere ist. Dabei erkennt man nicht, dass es sich hierbei um Regelkreise handelt, die aus der Interaktion entstehen, aber nicht bewußt [Sic!] herbeigeführt wurden.<sup>213</sup>*

Bei systemischer Herangehensweise gilt es, eine Kommunikation über Kommunikation als Metakommunikation zu initiieren, um im Sinne einer lösungs- und ressourcenorientierten Vorgehensweise abzustimmen, wie sich die Teilnehmer\*innen die zukünftige Kommunikation und Zusammenarbeit vorstellen:

*In jedem Projekt arbeiten Menschen zusammen, die unterschiedliche Metaprogramme verwenden. Diese Unterschiedlichkeit ist notwendig und wird gebraucht, weil dadurch verschiedene Blickwinkel und Sichtweisen vorhanden sind. In Gesprächen können gegensätzliche Metaprogramme als nervig empfunden werden, wenn zum Beispiel ein ‚vergangenheitsorientierter Problemdiskutant‘ mit einem ‚zukunftsorientierten Lösungsfinder‘ diskutiert. Darin liegt jedoch eine ganz wesentliche Ressource jedes Projektteams, denn gerade die Unterschiedlichkeit macht die Fähigkeit aus, Dinge aus verschiedenen Perspektiven betrachten zu können. [...]. Für die Zusammenstellung des Projektteams ist das ebenso wichtig wie für zielgerichtete Projektmeetings, Diskussionen und Verhandlungen. Beleuchten Sie ein zu lösendes Problem im Projektmeeting auf allen Ebenen der Metaprogramme, so sprechen Sie die verschiedenen Kollegen bezüglich ihrer Präferenzen an und binden Sie sie mit ein. Das ermöglicht die Beteiligung aller und eine umfassende Betrachtung des Problems. Hier einige Beispiele, wie Fragestellungen dazu praktisch aussehen könnten.<sup>214</sup>*

Häufig läuft Kommunikation aber nicht zielgerichtet, sondern in Teilen unbewusst und unreflektiert ab.<sup>215</sup> Kommunikation wird in der Regel in Projekten erst dann thematisiert,

---

<sup>210</sup> Vgl. Wastian, M., Kraus, R., von Rosenstiel; L. (2016), S. 14 und 25.

<sup>211</sup> Vgl. Lüttge, C. (2020). S. 109.

<sup>212</sup> Vgl. Wastian, M., Kraus, R., von Rosenstiel, L. (2016), S. 61.

<sup>213</sup> König, E., Volmer, G. (2000), S. 204.

<sup>214</sup> Borgert, S. (2012), S. 165.

<sup>215</sup> Vgl. Borgert, S. (2012), S. 107.

wenn Kommunikationsdefizite oder -störungen wie Wahrnehmungsverzerrungen, Filtereffekte oder eine Informationsüberflutung die Kommunikation behindern.<sup>216</sup> Eine Übertragung von Kommunikationskonzepten der Linie auf das Projekt wird nicht funktionieren, da Projekte noch nicht über etablierte Strukturen und Regelungen zu Arbeitsteilung und Kooperation verfügen.<sup>217</sup> Da eine bereichsübergreifende direkte Kommunikation in vielen Unternehmen ein Novum darstellt, ist in der Praxis noch oft zu beobachten, dass die entscheidungswirksame Kommunikation am Projekt vorbei über die Vorgesetztenketten erfolgt. Im Fokus der Kommunikationsstrategie sollte daher der Aufbau einer eigenen tragfähigen Projektkommunikationsstruktur und eines strukturierten Kommunikationsplans stehen. Dabei muss eine Abstimmung darüber erfolgen, welche Kommunikationselemente, -prozesse und -medien zu welchem Zeitpunkt in Projekten eingesetzt werden. Da sich der Kommunikationsbedarf im Projektverlauf ändern kann, handelt es sich auch hier wieder um einen iterativen Prozess. Die Planung von Kommunikationsmaßnahmen sollte darauf ausgelegt sein, die Stakeholder frühestmöglich mit einzubeziehen um ganz konkret zu definieren, wann, wie oft, ob direkt oder indirekt (Blogs, Newsletter) und durch wen informiert wird.<sup>218</sup> Entsprechende diesbezügliche Fragenkataloge und Kommunikationsaufgaben finden sich beispielsweise bei Freitag.<sup>219</sup> Das Kommunikationsverhalten des/der Projektmanager\*in ist hier von entscheidender Bedeutung. Er/sie muss über die Fähigkeit verfügen, sich in andere Personen empathisch hineinversetzen und ggf. auch nonverbale Signale aufnehmen und interpretieren zu können, um so mit Hilfe eines flexiblen und situativ angemessenen Kommunikationsverhaltens ein vertrauensvolles Beziehungsklima aufzubauen. Ihm/ihr muss systemisch betrachtet klar sein, dass er/sie zwar Impulse setzen kann, die Reaktionen auf diese kommunikativen Impulse aber nicht vorhersehbar sind.<sup>220</sup> Der/die Projektmanager\*in ist jedoch nicht zwingend allein für Projektkommunikation verantwortlich, sondern systemisch betrachtet sind auch dezentrale Kommunikationslösungen wünschenswert. Insbesondere ist die Beachtung zwischenmenschlicher Aspekte von Bedeutung, denn Kommunikation dient nicht allein der reinen Vermittlung von Sachinformationen, sondern:

*(...) macht deutlich, wie Mitarbeiter denken, fühlen und die Welt sehen. Über Sprache zeigt sich die Kultur eines Systems. Ein bewusstes Verständnis für die eigenen Mechanismen und die der Anderen, fördert die kooperative Zusammenarbeit im Projekt. Im besten Fall weiß jeder Mitarbeiter, wie Menschen die Wirklichkeit konstruieren und welche Filter dabei greifen. Darüber lässt sich ein*

---

<sup>216</sup> Vgl. Wastian, M., Kraus, R., von Rosenstiel, L. (2016), S. 62.

<sup>217</sup> Vgl. Freitag, M. (2016), S. 176.

<sup>218</sup> Vgl. Wastian, M., Kraus, R. von Rosenstiel, L. (2016), S. 58.

<sup>219</sup> Vgl. Freitag, M. (2016), S. 611.

<sup>220</sup> Vgl. Gehr, S. et al. (2018), S. 31

*gegenseitiges Verständnis schaffen, das Bewertungen von Verhalten und Aussagen bewusst macht und somit Missverständnissen und Konflikten vorbeugt.*<sup>221</sup>

Als wesentliches Steuerungselement für die Kommunikation in Projekten sind der Aufbau und die Gestaltung der Projektgremien anzusehen, da sich hier die Möglichkeit eines direkten, synchronen Austauschs bietet. Die systemische Herangehensweise sollte sich daher auch in der Gestaltung und Moderation von Projektgremien wie Kick-Off-Veranstaltungen, Sounding-Boards<sup>222</sup>, Lenkungsausschüssen, Statusmeetings, Projektteammeetings und Project Reviews widerspiegeln. Eine besondere Bedeutung fällt hier dem Kick-Off als Starttermin zu. Er muss nicht zwingend ausschließlich als Informationsveranstaltung zur Projektpräsentation dienen, sondern durch das Kick-Off können auch erste Teamentwicklungsprozesse und das Entstehen eines „Wir-Gefühls“ gefördert werden (z. B. durch gegenseitige Vorstellungsrunden, einem ersten Austausch zu Projektzielen oder gewünschten Regeln der Zusammenarbeit).<sup>223</sup> Auch die Projektstatusmeetings haben eine wichtige gruppenspezifische Funktion, da sie unter anderem den Teamzusammenhalt auf emotionaler Ebene fördern. Ein wichtiges Gremium stellt das Review Meeting zum Austausch von Zwischenergebnissen mit Auftraggeber\*innen, Kund\*innen und sonstigen Entscheider\*innen dar. Für interne Projektreviews spielen Projektrituale (Teamfeste) sowie das Feiern von Erfolgen und Quick-Wins eine wesentliche Rolle für den Aufbau des Teamzusammenhalts. Projekt Reviews stellen des Weiteren ein wichtiges kommunikatives Mittel zur Sicherung des Erfahrungswissens aus Projekten dar. Die qualitative Diskussion im Rahmen von „Lessons-Learned“-Veranstaltungen und die Ableitung von Know-how aus Mitarbeiter- und Feedbackgesprächen bildet eine gute Wissensbasis für Folgeprojekte (s. Abschnitt 3.10).

### **3.6.2 Spektrum klassischer und systemischer Coachingansätze**

Auch bezüglich der Kommunikation ist ein fließender Übergang zwischen klassischen und systemischen Projektcoachingansätzen feststellbar. Das Spektrum reicht von der Unterstützung bei der Vor- und Nachbereitung von Projektbesprechungen bis hin zu einer kompletten Übernahme der Moderationsrolle durch den/die Projektcoach\*in. Diese kann der Entlastung des Projektmanagers bzw. der Projektmanagerin dienen bzw. ihn/sie auf die eigene Übernahme der Moderationsrolle vorbereiten. Hierbei können

---

<sup>221</sup> Borgert, S. (2012), S. 131.

<sup>222</sup> Vgl. Wastian, M., Kraus, R., von Rosenstiel, L. (2016), S. 69. In einem Sounding Board tauschen sich interne sowie externe Projektbeteiligte zum aktuellen Projektstand aus. Neben inhaltlichen Faktoren (wie z. B. dem Statusbericht zu Projektfortschritten) erfolgt ein Meinungs- und Erfahrungsaustausch zu eventuell erforderlichen Kurskorrekturen.

<sup>223</sup> Vgl. Bohinc, T. (2012), S. 62.



Moderationstechniken wie aktives Zuhören oder Fragetechniken erlernt werden. Charakteristisch für die systemische Begleitung von Kommunikation ist die Reflexion der Metakommunikation, d. h. schon bei Projektstart kann eine Kommunikation über Kommunikation und die aktive Gestaltung der Interaktionsstrukturen initiiert werden. Im Rahmen von Workshops können als Basis klassische Kommunikationsmodelle von Watzlawick oder das Sender-Empfänger-Modell von Schulz von Thun eingesetzt werden, um den Teilnehmer\*innen ein Verständnis für die subjektiven Elemente von Kommunikation zu vermitteln. Borgert stellt im ‚Viable-System-Model‘ (VSM) ein generalistisches Instrument vor, bei dem die bisher gewählten Lösungen kritisch hinterfragt und reflektiert werden.<sup>224</sup> Das Konzept beschreibt den Lösungsfindungsprozess und die damit verbundenen Aktions- und Reaktionsmöglichkeiten bei postulierter Dynamik der Projektbedingungen.<sup>225</sup> Auch für das Themengebiet der Kommunikation bieten sich Visualisierungstechniken als Coachinginstrumente an. Zur Visualisierung des konkreten Kommunikationskontexts kann der/die Coach\*in beispielsweise zusammen mit den Projektstakeholdern das bereits in Abschnitt 3.4 aufgeführte ‚Kontextdiagramm‘ zur Erarbeitung und Betrachtung relevanter Kommunikationsfelder verwenden.<sup>226</sup> Ein weiteres Tool zur Visualisierung offizieller und inoffizieller Interaktionsstrukturen ist das von Andler beschriebene ‚Kommunikationsnetz‘.<sup>227</sup>

---

<sup>224</sup> Vgl. Borgert, S. (2012), S. 97.

<sup>225</sup> Auf eine ausführliche Darstellung wird an der Stelle bewusst verzichtet. Detailliertere Informationen finden sich in Borgert, S. (2012), S. 96-100.

<sup>226</sup> Vgl. Andler, N. (2013), S. 118.

<sup>227</sup> Andler, N. (2013), S 359 fd.

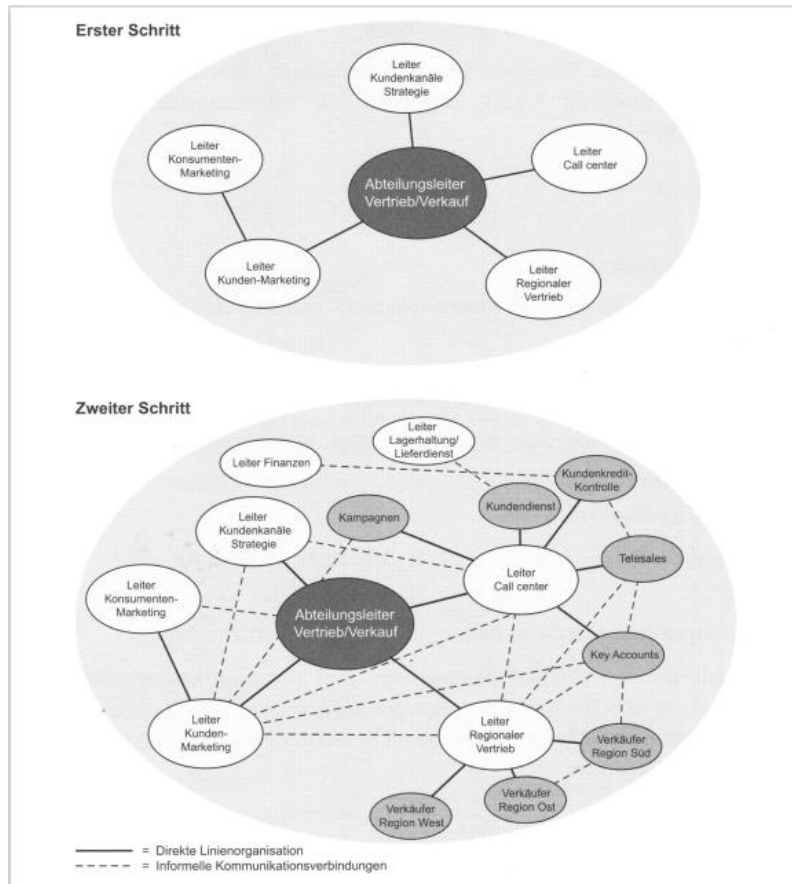


Abbildung 8: Kommunikationsnetz (Anderl, 2013:360)

Auf Basis des Organigramms werden im ersten Schritt die offiziellen Kommunikationsstrukturen abgetragen. Im zweiten Schritt werden dann die inoffiziellen Kommunikationswege ergänzt. Basierend auf dieser Analyse kann dann die Zielstruktur in Form einer Kommunikationsmatrix entwickelt werden, die passgenaue adressatenorientierte Kommunikationsaktivitäten enthält.

### 3.7 Handlungsfeld Motivation:

#### *Vom Setzen von Anreizen zur Selbstorganisation*

##### 3.7.1 Charakteristische Projektherausforderungen

Da im Projektkontext mit nicht-hierarchischen Teams klassische Anreizmechanismen nur in Teilen zur Verfügung stehen, sind nach Möglichkeit bereits im Vorfeld Überlegungen anzustellen, wie die Motivation über den gesamten Projektverlauf aufrechterhalten werden kann. Dies stellt den/die Projektmanager\*in vor eine besondere Herausforderung, da er/sie nicht der/die direkte Linienvorgesetzte ist, und nur über begrenzte Möglichkeiten der direkten Belohnung oder Sanktionierung verfügt und andere Formen der Motivation finden muss.<sup>228</sup>

<sup>228</sup> Vgl. Wastian, M., Kraus, R. von Rosenstiel, L. (2016), S. 66.

Auch in Projekten sollte ein ausgewogenes Verhältnis zwischen extrinsischer Motivierung und intrinsischer Motivation gefunden werden.<sup>229</sup> Ein breites Spektrum von konkreten Möglichkeiten der Motivation wird beispielsweise von Bohinc beschrieben.<sup>230</sup> Geht man davon aus, dass Projektteilnehmer\*innen häufig freiwillig und zusätzlich zu ihrer regulären beruflichen Tätigkeit an Projekten mitarbeiten, ist per se von einer starken intrinsischen Motivation und Lösungsorientierung auszugehen. Es bedarf einer individuellen Betrachtung, um im direkten Austausch passende Maßnahmen für die Teilnehmer\*innen zu finden.<sup>231</sup> Hierbei handelt es sich nicht um einen einmaligen, statischen Prozess. Bedürfnisse können sich ändern, da Mitarbeiter\*innen im Projektverlauf an ihren Aufgaben wachsen und stets ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Unter- und Überforderung gefunden werden muss.<sup>232</sup> Es sollte daher regelmäßig eine Vereinbarung von Entwicklungszielen mit entsprechendem Feedback stattfinden.<sup>233</sup> Frei beschreibt, welche Instrumente zur Aufrechterhaltung bzw. Steigerung von Motivation existieren, wobei die Kommunikation und das gemeinsam geteilte Verständnis der Projektvision für ihn den maßgeblichen Hebel zur Motivationssteigerung darstellen.<sup>234</sup> Weitere wichtige intrinsische Faktoren bestehen im Bedürfnis nach sinnvollen Tätigkeiten in Verbindung mit der Möglichkeit, eigene Lösungsideen umsetzen und Einfluss auf die Entscheidungen im Projekt nehmen zu können.<sup>235</sup> Fehlen diese Möglichkeiten der Beteiligung an der Zielfestlegung, kann dies zu Demotivation und Unsicherheit führen.<sup>236</sup> Auch das Bedürfnis nach Gruppenzugehörigkeit, sozialem Anschluss und Selbstverwirklichung stellt einen wesentlichen motivationalen Faktor dar. Ein vorherrschendes Klima des Vertrauens, der Wertschätzung und der Anerkennung sowie eine konstruktive Fehler- und Feedbackkultur sind die Grundvoraussetzungen für Motivation. Das Projekt-Commitment - d. h. die Identifikation mit dem Projekt und die Bereitschaft, sich am Projekt zu beteiligen - steigt, wenn das Verhältnis zwischen individuellem Nutzen und den zu leistenden Beiträgen als positiv bewertet wird.<sup>237</sup> Es gilt daher, den individuellen Nutzen entsprechend aufzuzeigen. Allein die Tatsache, dass dem Projektmitglied die Kompetenz zur Teilnahme am Projekt zugesprochen wird, kann eine hohe Motivationswirkung haben.<sup>238</sup> Die

---

<sup>229</sup> Auf die ausführliche Beschreibung klassischer Motivationstheorien wie der von Maslow, McGregor, McClelland und Herzberg wird hier verzichtet, wobei diese naturgegeben auch die theoretische Basis für Motivationsmechanismen in Projekten bilden.

<sup>230</sup> Vgl. Bohinc, T. (2012), S. 125.

<sup>231</sup> Vgl. Freitag, M. (2016), S. 572 und Vgl. Lüttge, C. (2020), S. 57.

<sup>232</sup> Vgl. Lüttge, C. (2020), S. 58.

<sup>233</sup> Vgl. Bohinc, T. (2012), S. 121.

<sup>234</sup> Vgl. Freitag, M. (2016), S. 573.

<sup>235</sup> Vgl. Freitag, M. (2016), S. 573.

<sup>236</sup> Vgl. Lüttge, C. (2020), S. 52.

<sup>237</sup> Vgl. Wastian, M., Kraus, R. von Rosenstiel (2016), S. 34.

<sup>238</sup> Vgl. Wastian, M., Kraus, R. von Rosenstiel (2016), S. 29.

Wirkung kann noch dadurch verstärkt werden, dass über die Projektstätigkeit außenwirk- sam in Form von Projektberichten oder Newslettern berichtet wird und ein Kommunika- tionsfluss zwischen dem Projekt und den Linienvorgesetzten stattfindet, der über das Engagement berichtet.<sup>239</sup> Die Mitwirkung an Projekten kann dazu dienen, Projektkom- petenzen aufzubauen bzw. bietet die Möglichkeit, sich mit interessanten neuen Arbeits- inhalten zu befassen und steigert die soziale Anerkennung.<sup>240</sup> Darüber hinaus kann die Teilnahme an Projekten insbesondere für den/die Projektmanager\*in ein wichtiger Kar- riereschritt für den nächsten hierarchischen Aufstieg sein. Damit verbunden können eine höhere Entlohnung bzw. zusätzliche Prämien als Methoden der extrinsischen Motivation gewählt werden. Für Teamarbeit sollten allerdings tendenziell eher gruppenorientierte Entgeltssysteme in Betracht gezogen werden.

### 3.7.2 Spektrum klassischer und systemischer Coachingansätze

Insbesondere für länger andauernde Projekte bietet sich ein Motivationscoaching als In- tervention an, da häufig in der Mitte von Projekten Motivationstiefs zu beobachten sind. Wichtig hierbei ist die sorgfältige Diagnose und Hypothesenbildung zur aktuellen Situa- tion. Auch hier verlaufen die Grenzen zwischen klassischem und systemischem Projekt- coaching fließend. Eine mögliche Intervention stellen Fragebögen mit Fragen zur Pro- jektloyalität und zu Motivationsfaktoren (Aufstiegs- und Qualifizierungsmöglichkeiten, Entlohnung, Projektklima, Rollenklarheit, Ressourcen) dar, deren Ergebnisse mit den Teammitgliedern reflektiert werden, um mögliche Stellschrauben zur Optimierung zu fin- den.<sup>241</sup> Bei zu schwachem Commitment sollte eine Analyse zum Projektrahmen, zur Kompetenz der Teammitglieder und des Projektmanagers bzw. der Projektmanagerin erfolgen. Mitarbeiter\*innen befinden sich häufig in einem Zwiespalt: Sie sind zum einen den Lösungen der Vergangenheit verhaftet, die ggf. bis dato als erfolgreiche Arbeitspro- zesse galten. Zum anderen sind sie sich etwaiger Schwächen des jetzigen Systems be- wusst und im Projekt dazu aufgefordert, einen Beitrag dazu zu leisten, die bisherigen Lösungswege durch Neuerungen abzulösen. Auch eine zu hohe Projektidentifikation kann problematisch sein, wenn z. B. Teamnormen im Konflikt mit den Zielen der Gesam- torganisation oder anderer Organisationseinheiten stehen.<sup>242</sup>

Auch hier können Methoden zur Aufstellung und Visualisierung wie beispielsweise die von Klaus-Peter Horn vorgestellte Methode des systemischen ‚Makro-Mikro-Coachings‘ eingesetzt werden, bei der die Mikroebene des Individuums der Makroebene des

---

<sup>239</sup> Vgl. Lüttge, C. (2020), S. 59.

<sup>240</sup> Vgl. Bohinc, T. (2012), S. 124.

<sup>241</sup> Vgl. Wastian, M., Kraus, R. von Rosenstiel, L. (2016), S. 36.

<sup>242</sup> Vgl. ebd.

systemischen Umfelds gegenübergestellt wird, um so die Wechselwirkungen und Schnittstellen zu betrachten.<sup>243</sup> Ziel ist es, eher in Form eines Einzelcoachings neue Wahlmöglichkeiten und Handlungsfelder zu erarbeiten und dabei die systemseitigen Abhängigkeiten bewusst zu machen, z. B. um einen Ausgleich zwischen Einzel- und Teaminteressen zu schaffen.<sup>244</sup> Teammitglieder oder andere relevante Personen werden stellvertretend in Form von Bodenankern visualisiert. Die Positionierung, die Nähe und Distanz der Bodenanker und die Blickrichtungen geben Aufschluss über etwaige Problemfelder.<sup>245</sup> Anschließend kann die Methode des ‚inneren Teams‘ eingesetzt werden, die dem Teammitglied die Möglichkeit gibt, das Problem aus verschiedenen Blickwinkeln (z. B. „der Pflichtbewusste“, „der Nachgiebige“, „der Antreiber“) zu reflektieren, um sich so seiner Motive bewusst zu werden.<sup>246</sup> Eine Methode zur Steigerung der Motivation in der Umsetzungs- oder Projektendphase ist das von Gehr et. al. als ‚Zeitungsartikel‘ bezeichnete Tool.<sup>247</sup> Hierbei wird das Projektteam aufgefordert, einen fiktiven Zeitungsartikel mit den wichtigen Projektmeilensteinen und -erfolgen zu erstellen. Diese Fokussierung auf die Erfolge und der im Zeitungsstil erarbeitete Überblick über die bereits genommenen Hürden führt zu einem positiven gemeinsamen mentalen Projektbild und mobilisiert Kräfte für einen erfolgreichen Projektabschluss.<sup>248</sup>

### **3.8 Handlungsfeld Widerstände:**

#### ***Nicht Widerstand brechen, sondern wertvolle Chancen nutzen***

##### **3.8.1 Charakteristische Projektherausforderungen**

Widerstände stellen keine Ausnahme in Projekten dar, sondern sie sind wesentlicher Bestandteil und Impulsgeber von Projekten. Nicht ihr Vorhandensein, sondern der Umgang mit ihnen kann problematisch sein. Vor der Beschreibung von Ursachen und Symptomen soll zunächst eine begriffliche Abgrenzung vorgenommen werden. Eine Definition hierzu findet sich bei Freitag:

*Widerstand steht für eine kognitiv-emotionale Grundhaltung, aus der heraus sich einzelne Personen, Gruppen oder ganze Teile eines Unternehmens anders verhalten, als es die Initiatoren einer Veränderungsinitiative wünschen. Widerstand ist eine Verweigerungshaltung und ein Druckinstrument derjenigen, die keinen politischen Einfluss im Unternehmen haben.*<sup>249</sup>

---

<sup>243</sup> Vgl. Horn, K. P. (2020), S. 113 fd.

<sup>244</sup> Vgl. Horn, K. P. (2020), S. 113.

<sup>245</sup> Vgl. Horn, K. P. (2020), S. 114.

<sup>246</sup> Vgl. ebd.

<sup>247</sup> Vgl. Gehr, S. et al. (2018), S. 88.

<sup>248</sup> Vgl. ebd.

<sup>249</sup> Freitag, M. (2016), S. 592.

Um die wahren Gründe für Widerstände identifizieren und Lösungen entwickeln zu können, ist es wichtig, sich zunächst Aufschluss über die zugrundeliegenden Typologien, Arten und Ursachen vorhandener Widerstände zu verschaffen.<sup>250</sup> So ist es hilfreich, zwischen Konflikten mit dem äußeren Projektumfeld und Widerständen innerhalb des eigentlichen Kernprojektteams zu unterscheiden. Aus systemischer Sicht ist zu beachten, dass die Gründe nicht zwingend in Personen begründet sind, sondern dass allein der Projektaufsatz im Kontrast zu den Arbeitsformen der Linie stehen kann und so Konflikte bereits vorprogrammiert oder systemimmanent sein können.<sup>251</sup> Gleichmaßen können konträre Ansichten in der einzunehmenden Projektrolle begründet sein, die den/die Rolleninhaber\*in dazu zwingt, eine abweichende Position einzunehmen. So werden Linienmanager\*innen oder Expert\*innen aus ihrer Rolle heraus dazu tendieren, ihren Machtbereich und ihre Einflussmöglichkeiten zu wahren.<sup>252</sup> Häufige Ursachen für Widerstände liegen darin, dass Ziele, Rollen und Kompetenzen unklar sind. Aber auch Überlastung kann zu Problemen in Projekten führen.<sup>253</sup> Mithilfe vorbeugender Maßnahmen, wie sie beispielsweise in den Abschnitten zur Teambildung und zur Entscheidungsfindung beschrieben wurden, kann die Intensität von Widerständen reduziert<sup>254</sup> und ein konstruktiver Umgang mit ihnen ermöglicht werden. Darüber hinaus muss zwischen offenen und verdeckten Widerständen unterschieden werden.<sup>255</sup> Während offene Widerstände deutlich artikuliert werden, schwelen verdeckte Widerstände im Verborgenen unterschwellig weiter und manifestieren sich häufig erst in späteren Projektphasen, so dass die Ursachenforschung nicht zeitnah stattfinden kann.<sup>256</sup> Der Umgang mit verdeckten Widerständen fällt schwerer, da er sich in sekundären Symptomen wie beispielsweise in mangelnder Arbeitsleistung, Lustlosigkeit, dem Verbreiten von Gerüchten oder einem komplettem Kommunikationsabbruch äußert.<sup>257</sup>

Zu den Hauptgründen für Widerstände können Wissenslücken in Bezug auf die Inhalte und Ziele des Projekts, die mangelnde Berücksichtigung von Interessen und Bedürfnissen sowie die mangelnde Beteiligung an Entscheidungsprozessen zählen. Des Weiteren können überzogene Ansprüche oder negative Erfahrungen aus vorherigen Projekten Widerstand hervorrufen. In solchen Fällen kann durch geeignete kommunikative Maßnahmen, die je nach Sachlage auf Erklärung, Verständigung oder Kompromissfindung

---

<sup>250</sup> Vgl. Zülsdorf, R.-G. (2008), S. 324.

<sup>251</sup> Vgl. Heintel, P., Krainz, E. E. (2015), S. 19 ff.

<sup>252</sup> Freitag, M. (2016), S. 593.

<sup>253</sup> Vgl. Schenck, K. (2021), S. 163.

<sup>254</sup> Vgl. Zülsdorf, R.-G. (2008), S. 321.

<sup>255</sup> Vgl. Hansel, J., Lomnitz, G. (2003), S. 121/122.

<sup>256</sup> Vgl. Kuhlmeier, A. (2015), S. 202.

<sup>257</sup> Vgl. Zülsdorf, R.-G., (2008), S. 322.

abzielen, gegengesteuert werden. „Hier sind Beobachtungsgabe und Einfühlungsvermögen gefragt. In Konfliktsituationen, bei denen Kampf (offene Widerrede) oder Flucht (Kommunikationsvermeidung) nicht möglich sind, nutzen Menschen bewusst oder unbewusst die feinen Spielräume aus, die ihnen die Kommunikation als Koordinations- und Ausdrucksinstrument bietet, um ihren Unmut zu signalisieren.“<sup>258</sup> Um das Umschlagen in einen Konflikt oder gar eine projektgefährdende Krise zu vermeiden, sollte frühzeitig eine offene Diskussion über die verschiedenen Sichtweisen und Problemstellungen initiiert und gefördert werden.<sup>259</sup>

Ein wichtiger systemischer Hebel zur Beilegung von Widerständen ist eine partizipative Vorgehensweise und eine Begegnung auf Augenhöhe: „Durch die aktive Mitgestaltung sind die Betroffenen Teil des Prozesses und der Lösung und somit am Gelingen interessiert. Vieles wird über die Köpfe der Betroffenen hinweg entschieden. Die erste Reaktion ist dann meistens - anstelle von aktiver Mitarbeit - eher ein Boykott.“<sup>260</sup> Widerstände sind nicht per se als negativ zu sehen, da es oft plausible Gründe für geäußerte Einwände gibt und in der Auseinandersetzung mit ihnen neue wichtige Impulse für das Projekt gesetzt werden. Widerstände sind somit als wertvolle Signale anzusehen, die auf bislang noch nicht berücksichtigte Nachbesserungspotenziale im Projekt hinweisen.<sup>261</sup>

### 3.8.2 Spektrum klassischer und systemischer Coachingansätze

Auch hier finden sich zahlreiche klassische und systemische Coachingwerkzeuge. Im klassischen Coaching kann der/die Coach\*in bei der Analyse der im Projekt vertretenen Widerstandstypen unterstützen, um eine Gewichtung der zu befürchtenden Auswirkungen und Risiken abzuleiten. Gängige Typologisierungen unterscheiden zwischen Bremsern, Gegnern und Skeptikern in Projekten. Je nach Widerstandstyp werden gemeinsam jeweils passende Strategien der Einwandbehandlung erarbeitet.<sup>262</sup>

Da es letztendlich primär um die Gestaltung von Beziehungen zu Individuen in einem vernetzten System geht, bieten sich hier systemische Interventionsmethoden geradezu an. Ein wirksames - im Grenzbereich zwischen klassischem und systemischem Projektcoaching beheimatetes Format - ist die auf Kurt Lewin zurückgehende ‚Krauffeldanalyse‘ oder ‚Force-Field-Analysis‘.<sup>263</sup> Im Rahmen der Analyse werden treibende und bremsende Kräfte identifiziert und tabellarisch erfasst, um anschließend Maßnahmen zur

---

<sup>258</sup> Freitag, M. (2016), S. 593.

<sup>259</sup> Vgl. Heintel, P., Krainz, E. E., S. 28.

<sup>260</sup> Möller, T. (2015), S. 152.

<sup>261</sup> Vgl. Schenck, K. (2021), S. 172.

<sup>262</sup> Vgl. Zülsdorf, R.-G. (2008), S. 321 ff.

<sup>263</sup> Vgl. Andler, N. (2013), S. 229-231.

Stärkung treibender und zur Schwächung bremsender Kräfte zu entwickeln.<sup>264</sup> Eine weitere Visualisierungsvariante ist das von Königswieser vorgestellte ‚Systemische Porträt‘ bei dem eine qualitative Analyse des Beziehungsnetzes und somit potenzielle Konfliktfelder identifiziert werden.<sup>265</sup> Eine weitere systemisch ausgeprägte Methode ist die ‚paradoxe Intervention‘, die sich für den Einsatz in Projekten mit hoher Unsicherheit oder stark voneinander abweichenden Perspektiven eignet. Hier wird im Rahmen eines Brainstormings zunächst die paradoxe Frage gestellt, wie das Projekt sicher zum Scheitern gebracht werden kann. Im Anschluss erarbeiten die Teilnehmer\*innen für ihren Verantwortungsbereich persönliche Maßnahmen zur Verhinderung des Projektscheiterns.<sup>266</sup> Ein Coachingformat, das sich bestens für die Auseinandersetzung mit Widerständen eignet, ist das ‚Reframing‘. Bei dieser Methode wird davon ausgegangen, dass Erfahrungen und Verhaltensweisen stark kontextabhängig sind. Wird der kontextuelle Rahmen umgedeutet, ändert sich auch das diesbezügliche Verhalten, so dass festgefahrene Muster positiv umgedeutet und neue Sichtweisen eröffnet werden.<sup>267</sup> Eine spielerische Methode zum Abbau von Unsicherheit und Aufbau dialogischer Kommunikation stellt die inszenatorische Aufführung der widerstreitenden Positionen in Form eines ‚Unternehmenstheaters‘ dar.<sup>268</sup> Hier gibt es zahlreiche Durchführungsvarianten. So kann die Darstellung durch die Projektteilnehmer\*innen in ihrer eigenen Rolle erfolgen, wobei ihnen gegebenenfalls Anleitungen durch Schauspieler mitgegeben werden. In einer anderen Variante erfolgt die Darstellung der verschiedenen Positionen durch professionelle Schauspieler mit dem Ziel „(...) Veränderungsprozesse emotional aufzuarbeiten und Kommunikationsblockaden aufzulösen.“<sup>269</sup> Mithilfe der stellvertretenden Darstellung werden kontroverse Standpunkte in verschiedenen Varianten durchgespielt, um einen intensiven Diskussionsprozess zu initiieren.<sup>270</sup> Die schauspielerische Spiegelung der Unternehmensprozesse ermöglicht einen intensiveren Austausch und weckt das Verständnis für gegenläufige Perspektiven durch die rein kognitive Verarbeitung von Veränderungsprozessen.<sup>271</sup>

---

<sup>264</sup> Vgl. Andler, N. (2013), S. 231.

<sup>265</sup> Vgl. Königswieser, R. (2020), S. 188/189.

<sup>266</sup> Vgl. Gehr et al. (2018), S. 73 fd.

<sup>267</sup> Vgl. Rauen, C. (2014), S. 89.

<sup>268</sup> Vgl. Zülsdorf, R.-G. (2008), S. 321.

<sup>269</sup> Schwarz, G. (2003), S. 314/315.

<sup>270</sup> Vgl. Zülsdorf, R.-G. (2008), S. 326.

<sup>271</sup> Vgl. Zülsdorf, R.-G. (2008). S. 327.



### 3.9 Handlungsfeld Konflikte und Krisen:

#### *Von der Konfliktlösung zur Arbeit mit Konflikten*

##### 3.9.1 Charakteristische Projektherausforderungen

Die Konfliktrichtigkeit von Projekten lässt sich aus gängigen Projektdefinitionen ableiten, die Projekte als einmalige, komplexe und risikobehaftete Vorhaben sehen, bei denen Innovationen unter Abwägung verschiedener Lösungsansätze und unter hoher Unsicherheit entstehen.<sup>272</sup> Aufgrund der in Kapitel 2 beschriebenen besonderen Projektkontextfaktoren mit zahlreichen Schnittstellen zu anderen organisationalen Einheiten ist das Auftreten von Konflikten in Projekten unvermeidbar, mehr noch – Konflikte sind geradezu notwendig, um eine konstruktive Teamzusammenarbeit zu gewährleisten.<sup>273</sup> Aus systemischer Perspektive sind sie Teil des Projektalltags<sup>274</sup> und müssen zugelassen bzw. positiv gesehen werden, da sie der Entwicklung von Komplexität<sup>275</sup> dienen und verschiedene Sichtweisen und Sachverhalte sichtbar machen. Konflikte sollen nicht grundsätzlich vermieden werden, sondern es soll ein Gefühl dafür entwickelt werden, wie man – bei Bedarf durch Coaching unterstützt - mit Konflikten angemessen umgehen kann und wann ein Eingreifen erforderlich wird. Bei Freitag findet sich eine ausführliche Beschreibung der Konfliktambiguitäten und verbundenen Ambivalenzen:

*Konflikte machen Unterschiede sichtbar und sind ein Indikator für notwendige Veränderungen. Damit helfen sie, Unklarheiten und Blockaden zu beseitigen. Die Auseinandersetzung mit Konflikten bietet Lern- und Entwicklungschancen, sie ist sozusagen Arbeit an der Zukunft. Im Team trägt die gemeinsame Bewältigung von Konflikten zu einer reiferen Projektkultur bei und fördert das Gemeinschaftsgefühl. Rollen werden geklärt und Abweichler im Team wieder auf Linie gebracht. Andererseits können Konflikte Zusammenarbeit auch verhindern und das Erreichen der Projektziele gefährden. Die negativen Folgen von Konflikten umfassen den Verlust von Stabilität und Orientierung sowie Stress und Störungen in den organisatorischen Abläufen. Konflikte führen zu verzerrter Wahrnehmung und begünstigen die Bildung von Stereotypen. Außerdem beanspruchen sie Ressourcen. Die Lösung zwischenmenschlicher Konflikte nimmt Zeit in Anspruch, die zur Problemlösung fehlt. Diese Ambiguität von Konflikten, ihr funktionales, aber auch dysfunktionales Potenzial macht sie zu einem wichtigen Handlungsfeld jedes Projektleiters.<sup>276</sup>*

Um einer kompletten Verhärtung von Konfliktfronten vorzubeugen, sollten Konflikte antizipiert und frühzeitig Maßnahmen der Konfliktprophylaxe ergriffen werden. Die konkreten Ursachen für Konflikte können sehr vielfältig sein und können daher an der Stelle

---

<sup>272</sup> Vgl. Schwarz, G. (2003), S. 191.

<sup>273</sup> Vgl. Lüttge, C. (2020), S. 208 und Vgl. Hilmer, H. (2021), S. 8 und 53.

<sup>274</sup> Vgl. Freitag, M. (2016), S. 398.

<sup>275</sup> Vgl. Schwarz, G. (2003), S. 23.

<sup>276</sup> Freitag, M. (2016), S. 398.

nicht vollständig aufgelistet werden. So treten Konflikte quasi zwangsläufig aufgrund von hohem Termindruck, Ressourcenengpässen und unterschiedlichen Interessenlagen in Projekten auf.<sup>277</sup> Ihre Entstehung und Eskalation lässt sich häufig darauf zurückführen, dass in der Startphase von Projekten Interessensunterschiede nicht ausreichend berücksichtigt wurden. Eine Ursache können aber auch falsch getroffene Entscheidungen sein, wobei Einzelentscheidungen oft konfliktträchtiger sind als Entscheidungen, die auf Basis eines Gruppenprozesses wie dem ‚Konsensverfahren‘ entstehen. Aus systemisch-konstruktivistischer Sicht sind daher gemeinsam getroffene Entscheidungen vorzuziehen,<sup>278</sup> da aus gruppendynamischer Perspektive der Hauptvorteil darin besteht, dass bei Gruppenentscheidungen keine individuelle Schuldzuweisung mehr möglich ist und gemeinsame Lösungen durch Änderungen in der Kommunikations- und in der Sozialstruktur gefunden werden müssen.<sup>279</sup> Eine nicht zu unterschätzende Gefahr besteht auch darin, dass ungeschriebene Teamregeln vorsehen, dass Konflikte nicht ausgetragen und Sachverhalte und Risiken beschönigt werden.<sup>280</sup> Es kann sich ein Klima der Konfliktneigung und Konfliktvermeidung entwickeln mit dem Ergebnis, dass Konflikte als kalte Konflikte unterschwellig gären und bei Nichtbearbeitung in heiße Konflikte umschlagen. Teilweise kann es daher sogar ratsam sein, einen kalten Konflikt bewusst in einen heißen Konflikt umschlagen zu lassen.<sup>281</sup> Häufige Ursachen von Konflikten können darüber hinaus unklare oder konfligierende Rollendefinitionen, unklare Ziele, Führungskonflikte bzw. eine zu geringe Autorität des Projektmanagers bzw. der Projektmanagerin aber auch wie oben beschrieben eine geringe Konflikttoleranz sein.<sup>282</sup> Die Ursachen liegen häufig nicht in Personen, sondern in den organisatorischen Rahmenbedingungen und den damit verbundenen Interessenlagen. So kann der Keim für Konflikte schon naturgegeben in Interessensunterschieden zwischen einzelnen dezentralen oder zentralen Abteilungen, zwischen informellen und formalen Strukturen oder zwischen Projekt- und Linienorganisation begründet sein.<sup>283</sup> Dabei ist immer zu beachten, dass Konflikte sowohl eine sachliche, als auch eine emotionale sowie eine soziale Komponente haben. Die Konfliktarten und -ursachen vermischen und überlagern sich in der Regel, so dass eine saubere Trennung nicht mehr möglich ist.<sup>284</sup> Neben der fachlichen Ebene sollte daher immer auch die Beziehungsebene mitbetrachtet werden.<sup>285</sup>

---

<sup>277</sup> Vgl. Kauffeld, S., Grote, S., Lehmann-Willenbrock, N. (2018), S. 168.

<sup>278</sup> Vgl. Schwarz, G. (2003), S. 67.

<sup>279</sup> Vgl. Schwarz, G. (2003), S. 86.

<sup>280</sup> Vgl. Borgert, S. (2012). S. 110.

<sup>281</sup> Vgl. Hilmer, H. (2021), S. 329.

<sup>282</sup> Vgl. Wastian, M., Kraus, R., von Rosenstiel, L. (2016), S. 78/79.

<sup>283</sup> Vgl. Kreyenberg, J. (2005), S. 190 fd.

<sup>284</sup> Vgl. Wastian, M., Kraus, R., von Rosenstiel, L. (2016), S. 81.

<sup>285</sup> Vgl. Schwarz, G. (2003), S. 48/49.

Zwischen Konflikten und Krisen besteht ein enger thematischer Zusammenhang, versteht man die Krise als plötzlich und unerwartet auftretende verschärfte Variante oder Sonderform von Konflikten. Die Auslöser für Krisen können ebenfalls sehr vielfältig sein und sind mit den Auslösern für Krisen verwandt:

*Wie bei einem Konflikt und einer Verhandlungssituation können auch bei einer Krise die Ursachen auf der Beziehungs- oder der Sachebene liegen und sich in der Folge vermischen. Auf der Beziehungsebene entstehen Krisen durch projekt-fremde Einflüsse auf einzelne Teammitglieder (Krankheit, Überforderung), eine Einflussnahme durch Stakeholder (massiver Machteinsatz von außen, Uneinigkeit zwischen Stakeholdern), die Dynamik der Gruppe selbst (group think, Konfliktleugnung, innere Blockaden) und selten auch durch die Eigenschaften einzelner Persönlichkeiten. Beispiele für Krisen auf der Sachebene sind signifikante Veränderungen im Projektumfeld (z.B. Budgetstopp, Veränderungen im Markt, Verlust eines Kunden) oder unerwartete Schwierigkeiten mit den Projekthinhalten (z.B. technische Probleme).<sup>286</sup>*

Die symptomatischen Auswirkungen von Krisen sind allerdings noch viel gravierender als die Auswirkungen von Konflikten. Die Krise birgt somit noch stärker als der Konflikt die Gefahr des Projektscheiterns in sich und äußert sich auf der inhaltlichen Ebene darin, dass Rollenunklarheiten entstehen, Aufgaben verschleppt werden und der Projektplan in Bezug auf die quantitativen und qualitativen Projektmeilensteine nicht mehr eingehalten wird.<sup>287</sup> Auf der menschlichen Ebene sind Krisen gekennzeichnet durch kommunikative Störungen, Symptome der Überforderung, hohe Krankheitsquoten sowie die Handlungsunfähigkeit der Konfliktbeteiligten.<sup>288</sup> Projektcoaching kann daher Beistand leisten, wenn die Konfliktbeteiligten aus eigener Kraft nicht mehr aus der Blockade oder Lähmung herausfinden und nicht mehr zur Lösung des Konflikts fähig sind.<sup>289</sup>

### **3.9.2 Spektrum klassischer und systemischer Coachingansätze**

Die Interventionen von Projektcoaching in Konflikt- oder Krisensituationen müssen vor allem auf der Beziehungsebene ansetzen und sehr passgenau und umsichtig ausgewählt werden. Aufgrund der vielfältigen Ursachen und Symptome können keine allgemeinen Patentrezepte gegeben werden. Voraussetzung für die Begleitung von Konflikten und Krisen durch Coachingmaßnahmen ist eine systemische Grundhaltung und ein vorsichtiges, schrittweises Vorgehen. Bedeutsam für Konfliktinterventionen ist eine durch gegenseitige Toleranz und Akzeptanz gekennzeichnete Atmosphäre.<sup>290</sup> Der/die Coach\*in muss bestrebt sein, die Interessen aller involvierten Parteien zu wahren

---

<sup>286</sup> Vgl. Freitag, M. (2016), S. 566.

<sup>287</sup> Vgl. ebd.

<sup>288</sup> Vgl. Salewski, W., von Rosenstiel, L. (2018), S. 291.

<sup>289</sup> Vgl. Thun, H. (2015), S. 276.

<sup>290</sup> Vgl. Schwarz, G. (2003), S. 73.

(Allparteilichkeitsprinzip) und eine neutrale Haltung gegenüber allen Beteiligten einzunehmen (Neutralitätspostulat).<sup>291</sup> Der/die Berater\*in sollte sich selbst zurücknehmen und die Konfliktparteien dabei unterstützen, selbst eine Lösung zu finden.<sup>292</sup> Das Hinzuziehen eines externen Beraters bzw. einer externen Beraterin kann insbesondere im Konfliktfall empfehlenswert sein, da er/sie mit unverstelltem Blick und entsprechend neutraler Distanz eine Konfliktanalyse durchführen kann.<sup>293</sup> Voraussetzung für eine Konfliktintervention ist noch mehr als bei anderen Coachingformaten eine gründliche Auftragsklärung: „Gerade dann, wenn es sich um Beratung in Konfliktsituationen handelt, sind solche Kontrakte wichtig, da ansonsten die Gefahr besteht, dass im Beratungsgespräch aus dem Alltag geläufige Interaktionsstrukturen weitergeführt werden, sich Klienten z. B. wechselseitig angreifen oder sich ein Klient fortwährend verteidigt usw.“<sup>294</sup> Der/die Projektcoach\*in muss die erlernten durch gegenseitige Vorwürfe geprägten Interaktionsmuster zu gegebener Zeit unterbinden (z. B. durch Verwendung von stellvertretenden Symbolen für die Wünsche bzw. Situation der Interaktionspartner).<sup>295</sup> Die Interpretationen der Beteiligten in Bezug auf den Konflikt können stark voneinander abweichen.<sup>296</sup> Eingefahrene Interaktionsstrukturen können sich verstetigt haben, so dass Teile des Interaktionssystems sich bereits mit dem Konflikt „arrangiert“ haben und eine Intervention als unnötig erachten.<sup>297</sup> Darüber hinaus sind nicht zwingend nur die Konfliktparteien selbst betroffen, sondern es kann zu einer Verschiebung des Konfliktes oder der Krise auf dritte Parteien als „Symptomträger“ kommen.<sup>298</sup>

Tatsächlich gibt es eine Vielzahl möglicher Konfliktinterventionen. Daher folgt unter Verweis auf die weiterführende Coachingliteratur lediglich eine stichpunktartige Beschreibung weniger exemplarischer Methoden. Eine tendenziell eher dem klassischen Spektrum zuzurechnende Interventionsform zur Verhinderung weiterer Eskalationen in Konflikten ist die auf John Townsend zurückgehende ‚SNAP-Technik‘, bei der auf Basis einer Zieldefinition zu gewünschten Verhaltensänderungen bei den Ergebnissen klar zwischen Emotionen und Fakten getrennt wird, um störende Empfindungen auszublenden.<sup>299</sup> In

---

<sup>291</sup> Vgl. König, E., Volmer, G. (2000), S. 128.

<sup>292</sup> Vgl. Schwarz, G. (2003). S. 301.

<sup>293</sup> Vgl. Schwarz, G. (2003), S. 39/40.

<sup>294</sup> König, E., Volmer, G. (2000), S. 128.

<sup>295</sup> Vgl. König, E., Volmer, G. (2000), S. 37.

<sup>296</sup> Vgl. König, E., Volmer, G. (2000), S. 129.

<sup>297</sup> Vgl. Hillmer, H. (2021), S. 331.

<sup>298</sup> Vgl. Schwarz, G. (2003), S. 47.

<sup>299</sup> SNAP steht für die 3 Aktivitäten ‚Specify‘, ‚Name it‘ und ‚Ask for‘. Eine detaillierte Beschreibung der Methode findet sich in Andler, N. (2013), S. 254/255.

der Analysephase eignen sich beobachtende Verfahren wie ‚Schattentage‘<sup>300</sup> oder die ‚teilnehmende Beobachtung‘, die dazu dienen, möglichst viele Teile des Klientensystems und des kulturellen Kontexts sowie die Wechselwirkungen und Dynamiken zu beobachten und zu verstehen. Gleichzeitig können ‚Schattentage und die ‚teilnehmende Beobachtung‘ auch eingesetzt werden, um Coachingergebnisse und Erfolge zu evaluieren.<sup>301</sup> Auch im Konfliktfall sollte ein ressourcen- und lösungsorientierten Ansatz verfolgt werden, bei dem davon ausgegangen wird, dass die Ressourcen zur Konfliktlösung im System vorhanden sind.<sup>302</sup> Das bestehende Konfliktpotenzial wird hier als Chance zum Austausch von unterschiedlichen Perspektiven und Standpunkten gesehen, um auf Basis der Auseinandersetzung neue Ideen und Lösungsansätze generieren und den Teamzusammenhalt stärken zu können.<sup>303</sup> Besonders wichtig ist es, das gegenseitige Verständnis für gegenläufige Standpunkte und Wahrnehmungsmuster zu wecken. Wesentlich dabei ist, dass die Konfliktbewältigung in einem geschützten Raum stattfindet, wie sie beispielsweise die ‚Laboratoriumsmethode‘ bietet.<sup>304</sup>

Eine spielerische Möglichkeit der Sensibilisierung für verschiedene potenzielle Sichtweisen ist die gemeinsame Beobachtung schauspielerischer Inszenierungen von Konfliktsituationen mit der Aufforderung an die Teilnehmer\*innen, für diese mindestens drei unterschiedliche Interpretationen zu finden. Diese Übung kann im Sinne einer Teambildung auch als Paarübung durchgeführt werden. Generell eignen sich Rollenspiele wie der ‚imaginative Rollentausch‘<sup>305</sup> oder visuelle Darstellungen von Interaktionen wie das ‚Beziehungsbrett‘<sup>306</sup> auch für die Analysephase von Projektkonflikten.

Eine andere stark ressourcenorientierte Methode ist die von Schmidt-Tanger entwickelte ‚TCR‘ oder ‚ITCR-Methode‘. Das Akronym ITCR steht hierbei für ‚Individuelle Team-Changing-Ressource‘. Sie dient der Identifizierung und Stärkung individueller Ressourcen und wird dann eingesetzt, wenn nicht alle, sondern nur einzelne Projektteammitglieder für ein Coaching zur Verfügung stehen. Ihre individuellen Ressourcen werden dem gesamten Team verfügbar gemacht beispielsweise für den Fall, dass Konflikte in Projekten aufgrund unausgesprochener bewusster oder unbewusster Vereinbarungen vermieden oder negiert werden.<sup>307</sup> Mithilfe von Fragen und symbolischen Darstellungen zur

---

<sup>300</sup> Unter dem Begriff ‚Schattentage‘ oder ‚Shadowing‘ versteht man die Begleitung der Klient\*innen in ihrem beruflichen Alltag, um sie in ihrem verhaltensrelevanten Umfeld beobachten und Rückschlüsse ziehen zu können. Vgl. Rauen, C. (2014); S. 129.

<sup>301</sup> Mahlmann, R. (2020), S. 200 fd.

<sup>302</sup> Vgl. Schenck, K. (2021), S. 94.

<sup>303</sup> Vgl. Schwarz, G. (2003), S. 20/21

<sup>304</sup> Vgl. Schwarz, G. (2003), S. 302.

<sup>305</sup> Vgl. Schreyögg, A. (2020), S. 205.

<sup>306</sup> Vgl. Rohm, A. (2020), S. 208.

<sup>307</sup> Vgl. Schmidt-Tanger, M. (2005), S. 168.

eigenen Identität (beispielsweise als Schauspieler\*in oder Comic-Figur) und zum Verhalten in Worst-Case-Szenarien wird sich der/die Coachee mittels eines Reframings seiner eigenen Lösungskompetenzen und Lösungsidentität bewusst und wird dazu ange-regt, diese neu gewonnene Identität in der Praxis im Projekt einzusetzen. So wird der Transfer des individuellen Lösungsansatzes auf das Projektteam gewährleistet.<sup>308</sup> Eine vertiefende Beschreibung zum 5-schrittigen Ablaufprozess findet sich bei S. Borgert.<sup>309</sup>

### **3.10 Handlungsfeld Projektabschluss und Ergebnissicherung:**

#### **„Von Bruchstellen zu Fundstellen“<sup>310</sup>**

##### **3.10.1 Charakteristische Projektherausforderungen**

Ein offizieller Projektabschluss und die rückblickende Reflexion der Arbeitserkenntnisse sollten als fester Bestandteil von Projekten gelten. Neben der fachlichen Ergebnissicherung und formalen Abnahme des Projekts ist vor allem auch die gemeinsame Reflexion von sozialen Aspekten der Zusammenarbeit insbesondere im Hinblick auf das Kommunikations- und Kooperationsverhalten von essentieller Bedeutung.<sup>311</sup> Hier gilt es, sowohl für den Fall des erfolgreichen Projektabschlusses, als auch für den Fall des Projektabbruchs einen möglichst optimalen Punkt für die Auflösung der Sozialstruktur Projekt zu finden, da die Auflösung eine Reihe von Problemen und Konflikten auf der Beziehungsebene mit sich bringen kann.<sup>312</sup> In der Praxis enden Projekte häufig ohne formalen Abschluss (z. B. in Form einer offiziellen Entlastung des Projektleiters bzw. der Projektleiterin auf Basis eines Projektabschlussberichts) und ohne systematische Überführung der Projektergebnisse in den Regelbetrieb.<sup>313</sup> Gleichzeitig werden Projektmitarbeiter\*innen verfrüht zugunsten anderer Projekte abgezogen.<sup>314</sup> Dies hat Konsequenzen auf der emotionalen Ebene, da gerade im Fall von erfolgreichen Projekten eine Abschiedsphase durchlaufen werden muss, die psychologisch betrachtet einer Art Trauerphase entspricht.<sup>315</sup>

*Die Teammitglieder haben sich für das Projekt engagiert und intensive Beziehungen mit den anderen Projektmitgliedern aufgebaut. Es gab Konflikte, aber auch freudige Ereignisse. Diese erzeugen eine innere Spannung, die während des Projektes oft nicht abgebaut werden kann, weil dazu die Zeit oder die Gelegenheit fehlt. Der Teamabschluss gibt den Mitgliedern die Möglichkeit, sich von dem während des Projektes angestauten emotionalen Druck zu befreien.<sup>316</sup>*

<sup>308</sup> Vgl. Schmidt-Tanger, M. (2005), S. 169

<sup>309</sup> Vgl. Borgert, S. (2012), S. 156/157.

<sup>310</sup> Hansel, J., Lomnitz, G. (2003), S. 142.

<sup>311</sup> Vgl. Freitag, M. (2016), S. 581 und 619.

<sup>312</sup> Vgl. Freitag, M. (2016), S. 618.

<sup>313</sup> Vgl. Freitag, M. (2016), S. 580.

<sup>314</sup> Vgl. Gehr, S. et al. (2018), S. 52 und Vgl. Freitag, M. (2016), S. 618.

<sup>315</sup> Vgl. König, E., Volmer, G. (2000), S. 250.

<sup>316</sup> Bohinc, T. (2012), S. 75.

Neben der Betrachtung kollektiv erreichter Arbeitsergebnisse ist die Abschiedsphase der Moment, in dem jedes einzelne Teammitglied nochmal abschließend reflektieren kann, welche individuellen Ziele er/sie erreicht hat, welche Kompetenzen er/sie erworben hat und ob der gewünschte Sinn verwirklicht wurde.<sup>317</sup> Für Lüttge geht es demzufolge in der Abschlussphase darum:

*[...] Projekte als Rahmen zu gestalten, in dem sich Mitarbeitende entfalten und an ihren Aufgaben wachsen können. Neben der Erfüllung des Projektauftrags gehört somit das Wachstum der eigenen Persönlichkeit zum übergeordneten Sinn, an einem Projekt teilzuhaben. Das Endprodukt eines Projektes wird an seine Auftraggeber und Kunden übergeben. Der Zuwachs an Erfahrung und persönlicher Reife bleibt jedoch für jeden Einzelnen. Spätestens zum Ende eines Projektes gilt es, dies sprichwörtlich festzustellen und auf der Habenseite der eigenen Persönlichkeit zu verbuchen.<sup>318</sup>*

Auf Basis der durch das Projekt hinzugewonnenen Kompetenzen sollten frühzeitig Entwicklungsperspektiven sowie zukünftige Einsatzmöglichkeiten aufgezeigt werden<sup>319</sup>, da andernfalls die Gefahr besteht, dass Mitarbeiter\*innen aufgrund fehlender Anschlussperspektive weiterhin Sicherheit und Orientierung in der Sozialstruktur Projekt suchen und passiv Widerstand gegen die Projektauflösung leisten,<sup>320</sup> indem sie Projektaktivitäten unnötig in die Länge ziehen.<sup>321</sup> Sicher verhält es sich etwas anders, wenn Projektmitarbeiter\*innen nur mit einem Teil ihrer Arbeitszeit für das Projekt abgestellt werden. Aber auch da halten Mitarbeiter\*innen an ihrer Projektstätigkeit fest, wenn sie durch ihre Projektstätigkeit eine herausgehobene Sonderstellung in ihrer Herkunftsabteilung innehaben. Coaching, das per definitionem selbst eine zeitlich befristete Form der Beratung ist, ist per se bestens geeignet um auch diese Abschiedsprozesse in Projekten mit zu gestalten.<sup>322</sup> Hierbei muss individuell betrachtet werden, ob und welche Teammitglieder Unterstützung bei der Rückkehr in ihre ursprünglichen sozialen Systeme oder bei der Integration in neue Systeme benötigen.<sup>323</sup>

Doch nicht allein die rückblickende Analyse der sozialen Beziehungen im Projektsystem ist von elementarer Bedeutung für die Ableitung zukünftiger Optimierungschancen. In Projekten als Subsystemen von Gesamtorganisationen entstehen Erfahrung und Wissen häufig ungeplant, spontan und unreflektiert auf individueller Ebene. Diese wertvollen

---

<sup>317</sup> Vgl. Freitag, M. (2016), S. 621.

<sup>318</sup> Lüttge, C. (2020). S. 289.

<sup>319</sup> Vgl. Freitag, M. (2016), S. 614.

<sup>320</sup> Vgl. König, E., Volmer, G. (2000), S. 249.

<sup>321</sup> Vgl. Freitag, M. (2016), S. 618.

<sup>322</sup> Vgl. Rauen, C. (2020), S. 312.

<sup>323</sup> Vgl. König, E., Volmer, G. (2000), S. 249.

Lern- und Verbesserungschancen müssen im Sinne einer lernenden Organisation<sup>324</sup> kollektiv für die Gesamtorganisation und auch für Nachfolgeprojekte zur Verfügung gestellt werden.<sup>325</sup> Ein mit Organisationsentwicklungsansätzen kombiniertes Projektcoaching kann diesen Transfer prozessual begleiten und den Bogen zur gesamtorganisatorischen Weiterentwicklung spannen. Aufgrund hoher Dynamiken und sich stetig wandelnder Projektherausforderungen liegt der Fokus dabei weniger auf der Übergabe konkreter Handlungsleitfäden oder Patentrezepte, wie sie bei Best Practice-Ansätzen verfolgt werden, sondern eher auf dem Erkenntnisgewinn zu erfolgreichen Herangehensweisen zur Gestaltung von Gruppenprozessen. Bezogen auf die Projektarbeit sollte der Schwerpunkt auf dem Aufbau einer projektübergreifenden Kommunikationskultur mit sowohl informellen, als auch formellen Möglichkeiten des Austauschs liegen, die den Wissenstransfer und die Verzahnung von Projekten, aber auch die persönliche Vernetzung fördert.<sup>326</sup>

### 3.10.2 Spektrum klassischer und systemischer Coachingansätze

Auch für die Auflösungsphase gibt es eine breite Palette geeigneter - mehr oder weniger systemischer - Projektcoachingformate. Feedback und Rückschau kommen im aktiven Projektgeschehen oft zu kurz.<sup>327</sup> Projektcoaching kann, beispielsweise in Form von Workshops, eine Plattform zur abschließenden kritischen und offenen Selbstreflexion der Projektkultur sowie des Kooperations- und Kommunikationsverhaltens bieten. Elementar ist dabei, dass der Abschluss in Form von wertschätzendem Feedback, als Würdigung und Anerkennung des Geleisteten gestaltet wird:

*Die Würdigung der Projektteilnehmer und ihrer Leistungen in einer Abschlussrede ist daher nicht als Investition, sondern als Mitnahme der Erträge aus dem Projekt zu sehen. Allerspätestens jetzt ist Erntezeit, und mitgenommen werden die Gewinne an Erfahrung und persönlicher Reife.<sup>328</sup>*

Die Projektauflösung kann beispielsweise mit Hilfe von symbolischen Darstellungen oder Abschlussritualen, wie z. B. Projektabschlussfeiern, öffentlichen Präsentationen oder Auszeichnungen erleichtert werden.<sup>329</sup> In Analogie zum Kick-Off-Meeting ist eine Form

---

<sup>324</sup> Vgl. Senge, P. M. (2003), S. 11 fd.

<sup>325</sup> Bei agilen Vorgehensweisen spiegelt sich die Differenzierung der beiden Haupthandlungsfelder in der sprachlichen Bezeichnung und Ausgestaltung der Projektgremien wider. Während sich die ‚Project oder Sprint Reviews‘ mit inhaltlichen Arbeitsergebnissen und dem verbundenen Wissenserwerb befassen, werden in den ‚Retrospektiven‘ die Optimierungsmöglichkeiten zu methodischen Herangehensweisen, zur Zusammenarbeit und zu Kommunikationsstrukturen im Hinblick auf Optimierungsmöglichkeiten reflektiert. Vgl. Schenck, K. (2021), S. 28.

<sup>326</sup> Vgl. Freitag, M. (2016), S. 451.

<sup>327</sup> Vgl. Freitag, M. (2016), S. 618.

<sup>328</sup> Lüttge, C. (2020). S. 290.

<sup>329</sup> Vgl. Bohinc, T. (2012), S. 75 und König, E., Volmer, G. (2000), S. 250.



des Kick-Out-Meetings oder eines abschließenden Evaluations- bzw. Review Workshops unter Teilnahme aller Projektstakeholder empfehlenswert, um ein offizielles Signal für den Projektabschluss zu setzen und das Projekt auch auf der Beziehungsebene positiv enden zu lassen.<sup>330</sup> Fehlt die Zeit für einen persönlichen Austausch, kann alternativ Feedback in Form von schriftlichen oder mündlichen Befragungen eingeholt werden, wobei als Instrument beispielsweise das ‚Beziehungsbarometer‘ in Frage kommt, um eine Bewertung zur Teamzusammenarbeit einzuholen. Ein sehr abwechslungsreiches und interaktives Format zur abschließenden Ermittlung von „Lessons Learned“ ist die Veranschaulichung der gemachten positiven wie negativen Erfahrungen als ‚Reisebericht‘.<sup>331</sup> Durch die Beschreibung der Reiseetappen in Form von inneren Bildern werden Assoziationen geweckt und die Höhen und Tiefen der Reise werden nochmals bildhaft gemeinsam durchlebt.<sup>332</sup> Eine weitere, dem ‚Reisebericht‘ sehr verwandte Methode, ist die Abbildung und gemeinsame Erarbeitung der Projektstationen in Form einer ‚Zeitreise‘, bei der die Teilnehmer\*innen ihre prägendsten Erfahrungen zu relevanten Zeitabschnitten des Projekts vermerken, Lernerfahrungen ableiten sowie festhalten, an welchen Stellen die Zusammenarbeit gut oder weniger gut funktioniert hat und wo Optimierungspotenzial für zukünftige Projekte besteht.<sup>333</sup>

#### **4. Zwischenresümee zu Projektcoachingmethoden und Erfolgsfaktoren**

Vor Ableitung eines abschließenden Gesamtfazits soll im vorliegenden Kapitel ein Zwischenresümee zu den Arbeitsergebnissen der vorhergehenden Kapitel gezogen. In Abschnitt 4.1 werden die Schlüsselergebnisse zu Handlungsfeldern und Projektcoachingmethoden in aggregierter Form vorgestellt. In Abschnitt 4.2 folgt in Vorbereitung auf das Gesamtfazit eine analytische Synthese zu den identifizierten Erfolgsfaktoren in Verbindung mit einer Betrachtung von Evaluationsmöglichkeiten.

##### **4.1 Abschließende Beurteilung der vorgestellten Projektcoachingmaßnahmen**

Als Zwischenfazit zu den Kapiteln 2 und 3 ergibt sich, dass sich die grundlegenden Anwendungsfelder von klassischem und systemischem Projektcoaching nur schwer unterscheiden lassen und dass sich eine trennscharfe Abgrenzung der beiden Formate als schwierig erweist. Vielmehr bieten sie als Gesamtmethodenkoffer ein breites, sich überschneidendes Methodenspektrum, aus dem passende Werkzeuge ausgewählt und für den jeweiligen Beratungskontext und Anwendungsfall angepasst werden können.

---

<sup>330</sup> Vgl. Freitag, M. (2016), S. 581.

<sup>331</sup> Vgl. Gehr, S. et al. (2018), S. 109/110.

<sup>332</sup> Vgl. Gehr, S. et al. (2018), S. 109/110.

<sup>333</sup> Vgl. Gehr, S. et al. (2018). S. 113

Dennoch lassen sich unterschiedliche Beratungsschwerpunkte ableiten. Während sich klassisches Coaching tendenziell mit Planungs-, Steuerungs- und Moderationsthemen befasst, legt systemisches Coaching und damit auch die vorliegende Arbeit den Schwerpunkt auf gruppensystemische Prozesse und Interaktionen. Der Hauptunterschied zwischen beiden Coachingformaten liegt somit in der Grundhaltung und den verbundenen Herangehensweisen. In der Regel wird in vielen zugrundeliegenden Quellen keine explizite Positionierung zur vertretenen Projektcoachingphilosophie vorgenommen. Diese lässt sich teilweise indirekt aus der Autorenschaft oder aus den begrifflichen und textlichen Inhalten und Formulierungen ablesen. Während in der Projektmanagementliteratur eher Hinweise auf klassische Methoden zu finden sind, sind systemische Coachingformate eher in der Coachingliteratur zu verorten. Klassische und systemische Methoden stehen allerdings nicht im Widerspruch zueinander, sondern die Übergänge vor allem zwischen Prozess- und Expertenberatung sind fließend. Projektakteure können nur dann erfolgreich sein, wenn sie über ein entsprechendes Basiswissen zur Projektmanagementmethoden verfügen. Diesbezügliche Lücken können über ein Coaching im Sinne einer Fachberatung geschlossen werden. Da sich beim Projektcoaching als Sparten-coaching aber Herausforderungen sowohl auf der Sach-, als auch auf der Beziehungsebene stellen, ist vielmehr ein komplementärer beziehungsweise integrativer Beratungsansatz im Sinne eines „Blended Coaching“ zu wählen. Der/die Berater\*in sollte insbesondere in der Auftragsklärungsphase über mögliche Interventionsformate und unterschiedliche Herangehensweisen informieren. Aufgrund der hohen Komplexität von Projekten empfiehlt sich die Verfolgung eines umfassenden Coachingprogrammes, da Einzelinterventionen den komplexen Herausforderungen nicht vollumfänglich gerecht werden. Der Hauptvorteil von Projektcoaching gegenüber anderen Beratungsformen liegt darin, dass spezifische Interventionen in Echtzeit direkt im und mit dem Beratungssystem stattfinden können, was zur Abmilderung des auf Projekten lastenden sozialen Drucks beitragen kann. In der Auseinandersetzung mit der Coaching- und Beratungsliteratur hat sich herausgestellt, dass es nur wenige speziell für den Projektkontext entwickelte systemische Interventionen (wie beispielsweise das ‚Projektaxiom‘ oder das ‚Kommunigramm‘) gibt. Vielmehr hat sich bei vertiefender Betrachtung der Projektthemenfelder gezeigt, dass sich gängige systemische Interventionsformen wie Systemvisualisierungen, Aufstellungen und Rollenspiele auch für den Einsatz im Projektkontext eignen, da sie die im sozialen System Projekt stattfindenden Interaktionen und Wechselwirkungen sicht- und gestaltbar machen.<sup>334</sup> Wobei für verschiedenen Phasen des

---

<sup>334</sup> Vgl. Rauen, C. (2014), S. 121.

Projektlebenszyklus identische Methoden eingesetzt werden können. So können z. B. Methoden wie ‚Skulpturaufstellungen‘ oder ‚Soziogramme‘ sowohl für den Teambildungsprozess in der Startphase von Projekten, als auch für ein Konfliktcoaching im späteren Projektverlauf eingesetzt werden. Es sollte aber unbedingt auf die Verfolgung eines konsistenten Ansatzes geachtet werden. Wird beispielsweise für das Thema Entscheidungsfindung ein partizipativer Ansatz gewählt, ist dieser auch für andere Themenfelder wie die Festlegung des Projektumfangs zu wählen. Die differenzierte Betrachtung der Projekthandlungsfelder hat gezeigt, dass die Themen nicht isoliert betrachtet werden können, sondern miteinander in Wechselwirkung stehen. Den besonderen Herausforderungen der einzelnen Projektphasen sollte mit einer am Projektmanagementprozess orientierten Auswahl konkreter systemischer Interventionen begegnet werden. Die Quellen zur Wirksamkeit gehen hierbei einhellig davon aus, dass Interventionen nicht punktuell, sondern kontinuierlich über alle Projektphasen hinweg erfolgen sollten und dass in der Initiierungsphase von Projekten die größte Hebelwirkung erzielt werden kann.<sup>335</sup> Zeitlich gesehen ist Coaching somit dann am Nachhaltigsten, wenn es als präventive Maßnahme in der Anfangsphase von Projekten eingesetzt wird, da zu diesem Zeitpunkt die entscheidenden Weichen für die spätere Zusammenarbeit gestellt werden. Im späteren Verlauf können flankierende Coachingmaßnahmen zur Unterstützung bei akuten Problemen wie Konflikten und Krisen eingesetzt werden. Aufgrund der Analyseergebnisse von Kapitel 3 hat sich herauskristallisiert, dass zunehmend agile und selbstorganisierte Arbeitsformen neue Herausforderungen der Zusammenarbeit mit sich bringen. Der Schwerpunkt im Projektcoaching sollte daher zukünftig mehr auf dem Team- oder Prozesscoaching und weniger auf Einzelcoachingmaßnahmen liegen.<sup>336</sup> Einzelcoachings bieten sich gleichwohl für das Coaching von Projektmanager\*innen oder für Motivationscoachings an. Die professionelle Durchführung der Coachingmaßnahmen hängt dabei vor allem von der Erfahrung und Prozesssouveränität des/der Coach\*in ab. Er/sie sollte nur die Tools und Methoden wählen, für die er/sie über entsprechende Qualifikationen und praktische Erfahrungen verfügt, so dass er/sie entsprechend professionell anwenden kann.<sup>337</sup> Im Zweifel sollte er/sie die Expertise weiterer Berater\*innen hinzuziehen. Angesichts der Vielfalt möglicher Betrachtungsfelder und der beschriebenen starken Abhängigkeit vom professionellen Hintergrund des/der Coach\*in kann keine vollständige Aufstellung aller möglichen Interventionen erfolgen, sondern es wird nur ein Ausschnitt

---

<sup>335</sup> Vgl. Wehrend, O. (2015), S. 125.

<sup>336</sup> Vgl. Lenz, U. (2022), S. 17.

<sup>337</sup> Vgl. Gehr et al. (2018), S. 49.

abgebildet, der Impulse für die eigenständige Weiterentwicklung und Anwendung setzen soll.

## 4.2 Ganzheitliche Reflexion zu Erfolgsfaktoren von Projektcoaching

Die wesentlichen Wirkmechanismen für ein erfolgreiches Projektcoaching wurden in den vorherigen Kapiteln beschrieben und in der zusammenfassenden Betrachtung der Coachinginterventionen genannt (Abschnitt 4.1). Der Erfolg hängt insgesamt stark davon ab, inwieweit Reflexionsprozesse durch Coaching initiiert wurden und inwieweit der Transfer von Coachingergebnissen gelingt. Auch wenn sich die Identifikation von Erfolgsfaktoren und vor allem auch die Evaluierung von Coachingergebnissen de facto als schwierig erweisen, so müssen doch Indikatoren für die Wirksamkeit von Projektcoaching gefunden werden, um zeit- und kostenintensive systemische Coachingmaßnahmen nach Möglichkeit auch unter ökonomischen Gesichtspunkten rechtfertigen zu können. Zunächst gelten auch im Falle des Projektcoachings allgemein an Coaching gestellte quantitative und qualitative Erfolgskriterien, wobei derzeit noch keine validen quantitativen Messungen beispielsweise in Form eines ROI (Return on Investment) vorliegen.<sup>338</sup> Legt man für die Wirksamkeitsmessung die gängige Unterscheidung zwischen Einzel-, Team- und Prozesscoachings zugrunde, so können gemäß Wastian, Braumandl und Dost-Tauschl für Einzel- und Teamcoachings für Projekte die positiven Forschungsergebnisse zu Führungskräftecoachings herangezogen werden.<sup>339</sup> Für das Prozesscoaching lässt sich hingegen aufgrund der vielfältigen Themenstellungen keine allgemeinverbindliche Aussage zur Wirksamkeit treffen.<sup>340</sup> Gerade für ein Prozesscoaching empfiehlt sich daher eine kontinuierliche und begleitende Ergebnismessung unter Abgleich mit der ursprünglichen Zielstellung und Diagnose mit Hilfe von Feedbackschleifen.<sup>341</sup> Eine valide Möglichkeit der Befragung stellt der von Runde vorgestellte S-C-Eval-Fragebogen dar, der die Bewertung anhand der 3 Schwerpunktkriterien der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität durchführt.<sup>342</sup> Verfolgt man einen multiperspektivischen Ansatz sind die Bewertungskriterien immer abhängig von der Sicht der Beteiligten.<sup>343</sup> Letztendlich entscheidet die subjektive Zufriedenheit des/der Klient\*innen über den Erfolg von Coachingmaßnahmen.<sup>344</sup> Vor allem sind wie in Kapitel 2 beschrieben, die Vorgehensweise und die Haltung des/der Coach\*in ausschlaggebend für den

---

<sup>338</sup> Vgl. Rauen, C (2014), S. 19.

<sup>339</sup> Wastian, M., Braumandl, I., Dost-Tauschl, B. (2018), S. 84/85.

<sup>340</sup> Wastian, M., Braumandl, I.; Dost-Tauschl, B. (2018), S. 85.

<sup>341</sup> Wastian, M., Kronenberg, M. (2015), S. 343.

<sup>342</sup> Vgl. Runde, B. (2020), S. 338.

<sup>343</sup> Vgl. ebd.

<sup>344</sup> Vgl. Rauen, C. (2014), S. 76.

Coachingerfolg. Der Mehrwert systemischen Projektcoachings besteht hier vor allem im Aufbau von Soft Skills und der Optimierung von Kooperation und Vernetzung in Projekten.<sup>345</sup> Für Lent setzt sich dabei der Erfolg aus der multifaktoriellen Verknüpfung von Fähigkeit, Haltung und verfügbaren Ressourcen zusammen. Er sieht in diesen drei Faktoren auch die entsprechenden Hebel, an denen der/die Coach\*in ansetzen kann, um Weiterentwicklung zu fördern.<sup>346</sup> Ergänzend zur allgemeinen Wirksamkeitsdefinition von Coaching muss sicher auch der Projekterfolg zur Wirksamkeitsmessung herangezogen werden. Zum einen kann Bezug auf das Erreichen rein inhaltlicher Projektziele (Zeit, Ressourcen, Budget) genommen werden. Zum anderen stellen aber auch gesteckte Weiterentwicklungsziele einen gewichtigen Indikator für den Erfolg von Projektcoaching dar.<sup>347</sup> Wenn auch kein direkter Zusammenhang nachgewiesen werden kann, so besteht doch eine starke Korrelation zwischen dem Coachingerfolg und der erfolgreichen Abwicklung von Projekten. Qualitative Indikatoren hierfür sind beispielsweise der Rückgang von Krankheitsquoten und Fehlzeiten und die Verbesserung von Arbeits- und Projektergebnissen.<sup>348</sup>

Positive Effekte, die sich in der Steigerung der Selbstreflexionsfähigkeit und Unsicherheitstoleranz oder einer Verbesserung der Kommunikationsfähigkeiten äußern, lassen sich allerdings nicht monokausal auf ein wirkungsvolles Coaching zurückzuführen, sondern sie stehen in engem Zusammenhang mit den organisationalen Rahmenbedingungen.<sup>349</sup> Im Rahmen von Organisationsentwicklungsmaßnahmen durchgeführten Prozesscoachings wird hierbei die meiste Effektivität beigemessen.<sup>350</sup> Die starke Abhängigkeit der gewählten Coachingmethoden von der jeweiligen Organisationsstruktur wird von Schüler wie folgt beschrieben:

*Aus psychologischer und gruppendynamischer Perspektive bringen alle genannten Organisationsformen je eigene coaching-relevante Aspekte ein: Bei der Linien-Organisation wird ein Coaching-Bedarf am ehesten auf individueller Ebene, genauer: des Projektleiters, bestehen. [...] Den „Untergebenen“ bleibt ein entsprechend geringer Handlungs- und Entscheidungsspielraum. Daher wird das Coaching darauf konzentriert sein, mit dem Coachee, dem Projektleiter, individuelle Strategien zu entwickeln, um vorhandene Einschränkungen zu verarbeiten und dabei handlungsfähig zu bleiben. Teams werden hier immer nur Funktionsteams sein. [...] Bei der Matrix-Organisation wie auch bei der projektierten Organisation kann sich ein Coachingbedarf auf mehreren Ebenen entwickeln: Durch die erhöhte Autonomie werden Prozesse der Selbstorganisation des Projektteams ein wichtiger Bestandteil der Projektabwicklung. Die Funktion von Coaching ist hier einerseits auf die spezifische Gruppendynamik ausgerichtet: Es*

---

<sup>345</sup> Wastian, M., Kronenberg, M. (2015), S. 341/342.

<sup>346</sup> Vgl. Lent, B. (2013), S. 97.

<sup>347</sup> Vgl. Lent, B. (2013), S. 97.

<sup>348</sup> Vgl. Wastian, M. Braumandl, I., Dost-Tauschl, B. (2018). S. 85.

<sup>349</sup> Vgl. Rauen, C. (2014), S. 19.

<sup>350</sup> Vgl. Wastian, M. Braumandl, I., Dost-Tauschl, B. (2018). S. 86.

*gilt, die Potenziale der Gruppe sowie das kooperative Miteinander zu fördern. Ein weiterer Schwerpunkt wird auf das Entdecken und Nutzen individueller Potenziale der einzelnen Projektmitglieder (einschließlich anderer, z. T. nur mittelbar einflussnehmender Stakeholder) liegen. Beide Themenbereiche bilden wesentliche Erfolgsfaktoren für das Gelingen eines Projekts. Coachingthemen ergeben sich unter dieser organisatorischen Rahmenbedingung in den Bereichen Führung, Teamdynamik, Konflikte sowie persönliche Entwicklung und Potenzialentfaltung.<sup>351</sup>*

Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass aus OE-Sicht davon ausgegangen werden kann, dass Projektcoaching in projektbewussten Organisationen eine höhere Wirksamkeit entfalten kann und somit zukünftig einen zunehmend höheren strategischen Stellenwert für Organisationen einnehmen wird.<sup>352</sup>

## **5. Gesamtfazit und Ausblick**

Wie in der Einführung beschrieben, unterliegt der organisationale Rahmen einem sich beschleunigenden dynamischen Wandel, der enorme Auswirkungen auf die Projektlandschaft und den organisationalen Projektkontext hat. Dies bringt Chancen und Herausforderungen für die Projektberatung mit sich, da sich auch der Beratungsbedarf entsprechend ändert und sich eine Schwerpunktverlagerung hin zu projektbegleitendem Coaching von sozialen und gruppenpsychologischen Projektprozesse abzeichnet. Im Rahmen der Arbeit wurde die Frage behandelt, welches Potenzial sich im systemischen Projektcoaching verbirgt, um Organisationen bei der Bewältigung komplexer Projektherausforderungen zu unterstützen. Vor allem befasste sich die Arbeit damit, welchen Mehrwert systemisches Projektcoaching über klassisches Projektcoaching hinaus bieten kann und welche Erfolgsfaktoren auch aus OE-Sicht entscheidend sind. Als Gesamtfazit kann attestiert werden, dass durch systemisches Projektcoaching sehr wohl ein wesentlicher Mehrwert generiert werden kann, dessen Erfolg nicht nur in der singulären Behebung von Projektproblemen, sondern in der nachhaltigen Verbesserung der Projektprozesse und der Projektzusammenarbeit sowie der Ableitung nachhaltiger Lernergebnisse besteht. Es hat sich gezeigt, dass systemisches Coaching den Fokus auf zwischenmenschliche Interaktionen und gruppenspezifische Prozesse legt, deren Dysfunktionalität oft ursächlich für das Scheitern von Projekten ist. Es bietet somit eine wertvolle bzw. unabdingbare Ergänzung zu klassischen Beratungsangeboten mit eher technisch-planerischem Schwerpunkt. Auch wenn die beschriebenen Vorgehensweisen zunächst als zu aufwändig, zeit- und kostenintensiv erscheinen und Projektcoaching vielfach noch als

---

<sup>351</sup> Schüler, U. (2015), S. 157.

<sup>352</sup> Vgl. Lent, B. (2013), S. 97.

„Luxusgut“ angesehen wird, wird sich der projektbegleitende Einsatz systemischer Projektcoachingmethoden langfristig auszahlen.

Die Arbeit bewegte sich thematisch an der Schnittstelle zwischen systemtheoretischen Grundlagen und Projektcoaching mit dem Ziel, die Wirkmechanismen und damit verbundenen Erfolgsfaktoren systemischen Projektcoachings als gemeinsame Schnittmenge herauszuarbeiten. Hierbei hat sich die interdisziplinäre Vorgehensweise und das Heranziehen von Quellen sowohl aus dem betriebswirtschaftlichen, als auch aus dem soziologischen und psychologischen Bereich zu den Themengebieten Coaching, Systemtheorie und Projektmanagement bewährt. Die Recherche hat gezeigt, dass diese Schnittmenge bislang nicht intensiv betrachtet wurde und es kaum systematische Analysen zu systemischen Projektcoachingformaten und ihren potenziellen Projekteinsatzfeldern gibt. Insbesondere fehlt die wissenschaftlich fundierte Verknüpfung zwischen systemtheoretischen Grundlagen, den relevanten Projekthandlungsfeldern und anwendungsorientierten geeigneten Coachingformaten. Nur wenige Quellen spannen systematisch den Bogen zwischen den systemrelevanten Projektherausforderungen und möglichen erfolgversprechenden Interventionsformen. Während die systemtheoretische Literatur sehr wissenschaftlich orientiert ist, finden sich in der Coachingliteratur zahlreiche Methodensammlungen, in denen – losgelöst von systemtheoretischen Grundlagen - anhand von einzelnen Fallbeispielen oder Fallvignetten konkrete Werkzeuge und Tools vorgestellt werden. Die vorliegende Arbeit konnte einen ersten Beitrag zur systematischen Herleitung geeigneter Interventionsmethoden für das Projektcoaching auf Basis systemtheoretischer Grundlagen leisten und spricht gleichzeitig eine Einladung an andere Wissenschaftler\*innen aus, diese systematische Kategorisierung im Sinne einer weiteren Coachingprofessionalisierung fortzuführen und auf hier nicht behandelte Projektthemenfelder und Coachingformate zu übertragen. Da die Projektcoachinganlässe sehr kontextspezifisch sind, sollen keine Patentrezepte vorgegeben werden, sondern die Arbeit soll eine Anregung für die Reflexion und Adaptation der Methoden an eigene Themenstellungen geben. Die vorliegende Arbeit verfolgt einen praxisorientierten Ansatz und will einen Schulterschluss zwischen Theorie und Anwendungspraxis bieten. Um dies wissenschaftlich fundiert gewährleisten zu können, befasste sie sich nach der Einführung zur Themenstellung zunächst in Kapitel 2 mit dem sozialen System Projekt und mit dem aus Organisationsentwicklungssicht wichtigen latenten Spannungsfeld zwischen Projekt und Linie. Anschließend erfolgte eine Betrachtung der projektrelevanten systemtheoretischen Grundlagen und die Begriffsdefinition von Projektcoaching in seiner klassischen und systemischen Ausprägung, wobei für vorliegende Arbeit die systemische Beratung im Fokus stand, und die klassischen Varianten in erster Linie als Vergleichsobjekte

herangezogen wurden, um Unterschiede zur systemischen Beratung hervorzuheben. Das Ende des Kapitels 2 bildete dann die entsprechende Ableitung des Kompetenzprofils systemischer Berater\*innen. Im Hauptteil der Arbeit in Kapitel 3 erfolgt eine ausführliche Reflexion zu projektrelevanten Handlungsfeldern und den in Projekten stattfindenden sozialen Prozesse. Die Abschnitte befassen sich in erster Linie mit den sozialen Interaktionen innerhalb des Projektkernteam oder mit Stakeholdern außerhalb des Projekts. Es verwundert daher nicht, dass sich die Kapitel zur Teambildung, zur Kommunikation und zum Umgang mit Konflikten, Krisen und Widerständen in Projekten als Themenschwerpunkte herauskristallisiert haben, weil sich hier die Haupteinsatzfelder für systemisches Projektcoaching ergeben. Für Themengebiete mit stärkerer Sachorientierung oder Bezug auf Weiterentwicklung von Einzelpersonen hat der Einsatz klassischer Methoden durchaus weiterhin seine Berechtigung. Generell ist die Abgrenzung der Handlungsfelder eher virtuell zu sehen, da die Themen stark miteinander verzahnt sind.<sup>353</sup> Genauso verhält es sich auch im Hinblick auf die Interventionsformate, deren Einsatz sich meist für mehrere der Einsatzfelder empfiehlt. Eines der wesentlichen Ergebnisse dieser Reflexion ist, dass sich klassisches und systemisches Projektcoaching nicht ausschließen, sondern dass sich die zu Beginn der Arbeit gestellte These, dass ein ganzheitlicher, integrativer Ansatz gewählt werden sollte, als zutreffend herausgestellt hat. Aus Sicht der Autorin entspricht gerade die Verknüpfung der beiden Formate einem systemischen Ansatz, da die Erweiterung des Spektrums an Lösungsmöglichkeiten per se ein grundlegender Bestandteil systemischer Herangehensweisen ist. Weiterhin hat sich gezeigt, dass es bereits jetzt schon eine Reihe geeigneter systemischer Methoden wie Visualisierungen, Rollenspiele und Aufstellungen gibt, die in leicht abgewandelter Form direkt auf den Projektkontext übertragen werden können. Gleichzeitig hat sich klar herauskristallisiert, wie stark die Ausgestaltung der Intervention vom jeweiligen Organisationskontext und von der Qualifikation und dem Erfahrungshintergrund des Coachs bzw. der Coachin abhängig ist. Das Vorgehen sollte prozessual auf den Projektlebenszyklus ausgerichtet sein.<sup>354</sup> Eine proaktive Herangehensweise und Unterstützung in der Startphase von Projekten sowie eine Begleitung über die gesamte Projektdauer sind hierbei am erfolgsversprechendsten. Dies steht klar im Gegensatz zu gängigen defizitorientierten Coachingpraktiken, bei denen der/die Coach\*in erst dann hinzugezogen wird, wenn Projekte schon in Schieflage geraten sind. Es hat sich gezeigt, dass die Ableitung geeigneter Coachingmaßnahmen nur auf Basis einer ausführlichen Beschreibung der

---

<sup>353</sup> So kann sich eine mangelnde Kommunikation in Projekten schnell zu einem Konflikt ausweiten. Umgekehrt kann die gute Vorbereitung von Entscheidungsprozessen der Entwicklung von Widerständen in Projekten vorbeugen.

<sup>354</sup> Vgl. Gehr, S. et al. (2018), S. 49.



Projekthandlungsfelder unter Bezugnahme auf systemtheoretische Grundlagen sinnhaft und möglich war. Sowohl in Hinsicht auf die Handlungsfelder, als auch in Hinsicht auf die exemplarisch skizzierten geeigneten Interventionen sollten sich weitere Studien zur Erweiterung und Verankerung des systemischen Methodenrepertoires im Projektcoaching anschließen.

In Kapitel 4 wurde ein Zwischenfazit zu allgemein ableitbaren Ergebnissen zu den Wirkmechanismen systemischer Coachinginterventionen gezogen. Besondere Bedeutung kam der ganzheitlichen Reflexion von Erfolgsfaktoren im Coaching und die Herleitung von Kriterien zur Wirksamkeitsmessung zu. Hier bietet sich noch ein breites Feld für weitere Forschungen, zu denen die vorliegende Arbeit Anregungen geben will. Es gilt, die Coachingforschung dahingehend weiterzutreiben und spezifisch für das Thema Projektcoaching weitere empirische Nachweise zu erbringen, welche Wirkmechanismen tatsächlich langfristig zum Erfolg führen. Gleichzeitig sollte vor dem Hintergrund des doch hohen Aufwands ergänzend betrachtet werden, wie eine diesbezügliche Positionierung von Projektcoaching im Markt erfolgen kann.

Aus der Arbeit ergeben sich weitere konzeptionelle Fragen, die nicht ausführlich betrachtet werden konnten. Hierzu zählt die Gestaltung und Entwicklung eines Gesamtkonzepts zur Implementierung eines kompletten Coachingprogramms sowie die Vorgehensweise beim Aufbau eines entsprechenden Coachingpools interner sowie externer Berater\*innen. Dies erfordert eine weiterführende Analyse und Betrachtung wie eine sinnvolle Zusammenarbeit auf einzelne Projektthemenfelder heruntergebrochen gestaltet werden kann. Ein Aspekt, der in dieser Arbeit ebenfalls nicht näher beleuchtet werden konnte, ist die Darstellung der Auswirkungen eines sich beschleunigenden technischen Fortschritts auf die Projektarbeit und somit auch auf ein begleitendes Coaching. Nicht zuletzt verändern sich parallel auch die technischen Möglichkeiten im Coaching, die neue Coachingformate (z. B. „Coaching On Demand“) entstehen lassen. Diese Aspekte könnten Gegenstand einer eigenen neuen Arbeit sein. Das Hauptanliegen der Arbeit besteht darin, einen gemeinsamen Blick über den Tellerrand auf neue, innovative Beratungsmöglichkeiten „Out-of-the-box“ zu wagen, und Impulse und Anregungen für die wissenschaftliche Weiterentwicklung und Übertragung auf weitere Beratungskontexte zu geben.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schnittmenge systemisches Projektcoaching (Eigene Darstellung).....	3
Abbildung 2: Projekthandlungsfelder (Eigene Darstellung).....	19
Abbildung 3: Projektumfeld (Eigene Darstellung).....	20
Abbildung 4: Stakeholder-Tausch-Diagramm (Andler, 2013:116) .....	24
Abbildung 5: Kommunigramm (Wagenhals, 2013:26).....	24
Abbildung 6: Projekt-Atom (Baumann/Strobusch, 2013:248).....	33
Abbildung 7: Tetralemma (Borgert, 2012:143) .....	42
Abbildung 8: Kommunikationsnetz (Andler, 2013:360) .....	47

## Literaturverzeichnis

Andler, N. (2013): *Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting. Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden. 5. wesentlich überarbeitete und erweiterte Auflage.* Publicis Publishing: Erlangen

Baumann, B., Strobusch, F. (2013): *Das Projekt-Atom im Expertencoaching. Ein soziometrisches Arrangement im Bereich Projektmanagement.* In: C. Stadler, (Hrsg.), *Soziometrie. Messung, Darstellung, Analyse und Intervention in sozialen Beziehungen* (S. 237-252). Springer: Wiesbaden

Bohinc, T. (2012): *Führung im Projekt.* Springer: Berlin – Heidelberg

Borgert, S. (2012): *Holistisches Projektmanagement. Vom Umgang mit Menschen, Systemen und Veränderung.* Springer: Berlin – Heidelberg

Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. van, Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001): *Manifesto for agile Software Development.* Abgerufen am 27.10.2022, unter: <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>

Dollinger, D. (2010): *Coaching für Projektmanager.* *Coaching-Magazin*, 2010/2, S. 6-9.

Freitag, M. (2016): *Kommunikation im Projektmanagement. Aufgabenfelder und Funktionen der Projektkommunikation.* 2. Auflage. Springer: Wiesbaden

Gareis, R., Gareis, L. (2015): *Projektmanagementberatung.* In: R. Wagner (Hrsg.), *Beratung von Organisationen im Projektmanagement* (S. 59-80). *Symposion: Düsseldorf*

Gareis, R., Gareis, L. (2018): *Project Program Change. A Textbook and Handbook for Intrapreneurs in Project-Oriented Organizations.* CRC Press: Boca Raton

Gehr, S., Huang, J., Boxheimer, M., Armatowski, S. (2018): *Systemische Werkzeuge für erfolgreiches Projektmanagement. Konzepte, Methoden, Fallbeispiele.* Springer: Wiesbaden

*Gregor-Rauschtenberger, B., Hansel, J. (1993): Innovative Projektführung - Erfolgreiches Führungsverhalten durch Supervision und Coaching. Springer: Berlin Heidelberg*

*Hansel, J., Lomnitz, G (2003): Projektleiter-Praxis. Optimale Kommunikation und Kooperation in der Projektarbeit. 4. überarbeitete und erweiterte Auflage. Springer: Berlin – Heidelberg*

*Heintel, P., Krainz, E. E. (2015): Projektmanagement. Hierarchiekrisse, Systemabwehr, Komplexitätsbewältigung. 6. Auflage. Springer: Wiesbaden*

*Hilmer, Hendrik (2021): Konflikte in Projekten. Erklärungsmodelle, Methoden und Lösungen für eine bessere Konfliktkompetenz. Springer: Berlin*

*Horn, K. P. (2020): Systemisches Makro-Mikro-Coaching In: C. Rauen (Hrsg.), Coaching-Tools [1]. Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis (S.113-116). 11. Auflage. managerSeminare Verlags GmbH: Bonn*

*Kauffeld, S., Grote, S., Lehmann-Willenbrock, N. (2018): Traum oder Albtraum: Zusammenarbeit in Projektteams. In: M. Wastian, I. Braumandl, L. von Rosenstiel, M.A. West (Hrsg.), Angewandte Psychologie für das Projektmanagement. Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung (S. 167-186). 3., vollständig überarbeitete Auflage. Springer: Berlin*

*Kessel, B. (2022): Projektgovernance von Transformationsprojekten. Fünf Gestaltungsfelder. Zeitschrift für Organisationsentwicklung 2022/2, S. 25-27.*

*Kiel, V. (2019): Führen in Zeiten des Wandels. In: E. Lippmann, A. Pfister, U. Jörg (Hrsg.), Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen (S. 809-884). 5. vollständig überarbeitete Auflage. Springer: Berlin*

*König, E., Volmer, G. (2000): Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden. 7. Auflage. Deutscher Studien Verlag: Weinheim*

*König, E., Volmer, G. (2020): Visualisierung sozialer Systeme. In: C. Rauen (Hrsg.), Coaching-Tools [1]. Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus*

*ihrer Coaching-Praxis (S. 190-193). 11. Auflage. managerSeminare Verlags GmbH: Bonn*

*Königswieser, R. (2020): Das systemische Porträt. In: C. Rauen (Hrsg.), Coaching-Tools [1]. Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis (S. 188-189). 11. Auflage. managerSeminare Verlags GmbH: Bonn*

*Kreyenberg, J. (2005): Konfliktmanagement. Konfliktdiagnose, -definition und -analyse. Konfliktebenen, Konflikt- und Führungsstile. Interventions- und Lösungsstrategien, Beherrschung der Folgen. Cornelsen: Berlin*

*Kuhlmei, A. (2015): Entwicklung von Lösungsansätzen und Interventionsarchitekturen. In: R. Wagner (Hrsg.), Beratung von Organisationen im Projektmanagement (S. 193-215). Symposium: Düsseldorf*

*Lauterburg, C. (1978): Vor dem Ende der Hierarchie: Modelle für eine bessere Arbeitswelt. Econ: Düsseldorf*

*Lent, B. (2013): IT-Projektmanagement als kybernetisches System. Intelligente Entscheidungsfindung in der Projektführung durch Feedback. Springer: Wiesbaden*

*Lippmann, R. (2013): Coaching für Projektleitende. In: R. Lippmann (Hrsg.). Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis (S. 155-171). 3., überarbeitete Auflage. Springer: Berlin Heidelberg:*

*Lenz, U. (2020): Weshalb Change Management nicht mehr ohne Coaching auskommt. Coaching-Magazin, 2020/1, S. 14-20.*

*Lenz, U. (2022): Projektleitungs-Coaching bei der Einführung großer Digitalisierungsinitiativen. Teil 1. Herausforderungen und konzeptioneller Rahmen. Coaching-Magazin 2022/3, Abgerufen am 24.09.2022 unter <https://www.coaching-magazin.de/konzepte/projektleitungs-coaching-teil-1>*

*Luhmann, N. (1981): Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation. Westdeutscher Verlag: Opladen*

Lüttge, C. (2020): *Psychologie im Projektmanagement. Projektleitung in komplexen Organisationen*. Springer: Berlin

Mahlmann, R. (2020): *Schattentage*. In: C. Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools [1]. Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis* (S.200-204). 11. Auflage. managerSeminare Verlags GmbH: Bonn

Maturana, H. R., Varela, F. J. (1980): *Autopoiesis and Cognition. The realization of the living*. Reidel Publishing Group: Dordrecht

Migge, B. (2014): *Handbuch Coaching und Beratung. Wirkungsvolle Modelle, kommentierte Falldarstellungen, zahlreiche Übungen*. 3. Auflage. Beltz: Weinheim - Basel

Möller, T. (2015): *Bestandsaufnahme und Standortbestimmung*. In: R. Wagner (Hrsg.), *Beratung von Organisationen im Projektmanagement* (S. 151-165). *Symposion: Düsseldorf*

Rauen, C. (Hrsg.) (2020) *Coaching-Tools [1]. Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis*. 11. Auflage. managerSeminare Verlags GmbH: Bonn

Rauen, C. (2014): *Coaching*. In: U.W. Kanning, H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie*. 3., überarb. und erw. Aufl. Hogrefe: Göttingen [u.a.]

Rohm, A. (2020): *Das Beziehungsbrett – Konflikte aktiv in die Hand nehmen*. In: C. Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools [1]. Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis* (S.208-212). 11. Auflage. managerSeminare Verlags GmbH: Bonn

Runde, B. (2020): *Der Fragebogen S-C-Eval*. In: C. Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools [1]. Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis* (S.113-116). 11. Auflage. managerSeminare Verlags GmbH: Bonn

Rusch, G. (2011): *(IT-) Projektkommunikation – Kommunikation in Prozessen sozialer Strukturierung, soziotechnischen und multiplexen Systemen*. In: M. Freitag, C. Müller,

*G. Rusch, T. Spreizer, Projektkommunikation. Strategien für temporäre soziale Systeme (S. 49-85). VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden*

*Salewski, W., Rosenstiel, L. von (2018): Management bei Risiken und Krisen in Projekten. In: M. Wastian, I. Braumandl, L. von Rosenstiel, M.A. West (Hrsg.), Angewandte Psychologie für das Projektmanagement. Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung (S. 289-310). 3., vollständig überarbeitete Auflage. Springer: Berlin*

*Schein, E. H. (2010): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung. 3. Auflage. EHP - Verlag Andreas Kohlhage: Bergisch Gladbach*

*Schenck, K. (2021): Konflikte in Projekten. 40 Bausteine für konstruktive Konfliktlösungen. Haufe: Freiburg, München, Stuttgart*

*Schmidt-Tanger, M. (2005): Veränderungscoaching. Kompetent verändern. NLP im Changemanagement, im Einzel- & Teamcoaching. Junfermann Verlag: Paderborn*

*Schneider, M., Wastian, M., Kronenberg, M. (2018): Projektverläufe: Herausforderungen und Ansatzpunkte für die Prozessgestaltung. In: M. Wastian, I. Braumandl, L. von Rosenstiel, M.A. West (Hrsg.), Angewandte Psychologie für das Projektmanagement. Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung (S. 21-42). 3., vollständig überarbeitete Auflage. Springer: Berlin*

*Schreyögg, A. (2020): Imaginativer Rollentausch. In: C. Rauen (Hrsg.), Coaching-Tools [1]. Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis (S.205-207). 11. Auflage. managerSeminare Verlags GmbH: Bonn*

*Schüler, U. (2015): Coaching in Projekten. In: A. Schreyögg, C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach (S. 149-165). Springer: Wiesbaden*

*Schumann von, K. (2014): Coaching im Aufwind. Professionelles Business-Coaching: Inhalte, Prozesse, Ergebnisse und Trends. Springer: Wiesbaden*

Schwarz, G. (2003): *Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen*. 6. Auflage. Gabler: Wiesbaden

Senge, P. M. (2003): *Die fünfte Disziplin*. 9. Auflage. Klett-Cotta: Stuttgart

Thun, H. (2015): *PM Firefighters – Kriseneinsätze und Prävention*. In: R. Wagner (Hrsg.), *Beratung von Organisationen im Projektmanagement* (S. 275-287). Symposium: Düsseldorf

Tomaschek, M. (2020): *Reflecting Team*. In: C. Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools [1]. Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis* (S. 305-310). 11. Auflage. managerSeminare Verlags GmbH: Bonn

Wagenhals, K. (2013): *Ohne formale Weisungsbefugnis machtlos? Wie Projektmanager durch Coaching handlungs- und durchsetzungsfähiger werden*. *Coaching-Magazin*, 2013/1, S. 24-28.

Wastian, M., Braumandl, I., Dost-Tauschl, B. (2018): *Psychologisches Projektcoaching als Weg zum erfolgreichen Projekt*. In: M. Wastian, I. Braumandl, L. von Rosenstiel, M.A. West (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Projektmanagement. Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung* (S. 77-97).

Wastian, M., Kraus, R., Rosenstiel, L. von (2016): *Projektteams und -manager beraten und coachen*. *Praxis der Personalpsychologie*. Hogrefe: Göttingen

Wastian, M., Kronenberg, M. (2015): *Projektcoaching: psychologische Beratung im Projektmanagement*. In: R. Wagner (Hrsg.), *Beratung von Organisationen im Projektmanagement* (S. 337-360). Symposium: Düsseldorf

Wehrend, O. (2015): *Auftragsklärung und Beziehungsaufbau*. In: R. Wagner (Hrsg.), *Beratung von Organisationen im Projektmanagement* (S. 125-149). Symposium: Düsseldorf

Wischnewski, E. (2002): *Kooperatives Projektmanagement. Strategien zur nachhaltigen Verbesserung der Projektabwicklung*. Gabler: Wiesbaden



Zuchi, D., Huemann, M.: (2015): *Rolle, Haltung und Kompetenzen von Projektberatern*.  
In: R. Wagner (Hrsg.), *Beratung von Organisationen im Projektmanagement* (S. 103-  
123). *Symposion: Düsseldorf*

Zülsdorf, R.-G. (2008): *Strukturelle Konflikte in Unternehmen. Strategien für das Erken-  
nen, Lösen, Vorbeugen*. Gabler: Wiesbaden