

# WAS HÄNSCHEN NICHT LERNT ...

## GEDANKEN ZUM THEMA

### PROJEKT-COACHING

Jeder Projektleiter kennt die Situation, dass er weder ein noch aus weiß. Es gibt viele widerstreitende Interessen, ererbte Probleme treten auf, politische Ränkespiele behindern die Sacharbeit. Weil man selbst ein Teil des Problems ist, fällt eine Lösung aber umso schwerer. Mit einem Coach können eine neutrale Betrachtung des Dilemmas und ein lösungsorientiertes Arbeiten gelingen. Er ist Katalysator für vorhandene Potenziale und kann ein Entwicklungspartner im Reifeprozess sein. Dieser Artikel beschreibt anhand eines fiktiven Beispiels verschiedene Probleme, die eine junge Führungskraft in einem Projekt haben kann, und diskutiert die Möglichkeiten und das Vorgehen im Projekt-Coaching.

Wir wollen in diesem Artikel zeigen, wie ein Coach dem Klienten zu innerer Weiterentwicklung helfen und neue Potenziale in ihm wecken kann. Das Coaching ist ein Element der Projektberatung, die mehr umfasst als reine Projektmanagement-Methoden und Tools (siehe Kasten 1).

#### Endlich Projektleiter

Hans F. Achmann ist Projektleiter geworden. Er übernimmt die fachliche Gesamtverantwortung für die Einführung eines neuen CRM-Systems (*Customer Relationship Management*). Das CRM-System ist für das mittelständische Unternehmen der Medienbranche deshalb von enormer Bedeutung, weil der Kundenstamm sich in den letzten fünf Jahren verfünffacht hat. Dadurch haben sich unter anderem auch die Prozesse radikal verändert und eine neue Komplexität gewonnen.

Als gelernter Diplom-Ingenieur für Elektrotechnik hatte Hans F. Achmann nach dem Studium in der IT-Abteilung als Softwareentwickler angefangen. Nach kurzer Zeit übernahm er die Gruppenleiterfunktion in der Testabteilung und leitete eine Vielzahl kleinerer IT-Projekte als Teilprojektleiter. Ergänzend dazu besuchte er verschiedene Weiterbildungsveranstaltungen für Projektmanagement.

Die neue Position als Gesamtprojektleiter für 25 Mitarbeiter ist die Bewährungsprobe für seine weitere berufliche Entwicklung, signalisiert sein Chef. Privat hat sich bei Hans F. Achmann auch einiges getan: Seine Frau hat das erste Kind bekommen, um das sie sich zuhause kümmert.

#### Die ersten 100 Tage

Die Ausgangslage bei der Projektübernahme stellt sich wie folgt dar: Der bisherige Projektleiter ist Dr. Egon Ist, der Sohn des

Projektmanagement ist mehr als die mechanische Anwendung von Vorgehensmodellen, die reine Nutzung von Werkzeugen oder das starre Befolgen von Regeln und Normen. Eine Zertifizierung oder Schulung in Grundlagen der Projektplanung, die Kenntnis einer Checkliste – all dieses kognitive Wissen reicht häufig nicht mehr aus. Es kann eine notwendige Bedingung für den Projekterfolg sein, aber keine hinreichende. Ein affektives Wissen, das sich konkret in richtigem Verhalten niederschlägt, ist heute unverzichtbar. Der Projektmanager muss Handwerker sein, aber auch ein Katalysator für die Kooperation im Team, ein Vermittler von widerstreitenden Interessen und ein *Change-Agent*, also ein Treiber von Veränderungen. Unter Projektberatung sehen wir ein weites Spektrum an Werkzeugen. Dieses umfasst Methoden der klassischen Unternehmensberatung, ebenso wie Konzepte der Teambildung, der Kommunikation, der Konfliktbehandlung und der persönlichen Entwicklung, bis hin zu Führungsqualitäten. In diesem umfassenden Sinn einer holistischen Perspektive für Projekte ist der in diesem Artikel vorgestellte Fall gedacht. Er beschreibt das Vorgehen und die Vorteile eines Projekt-Coachings in einer schwierigen Situation: schwierig für den Projektleiter und letztlich auch für das Projekt.

früheren Vorstandsmitglieds und immer noch gut vernetzten Aufsichtsratsvorsitzenden Prof. Karl Ist. Der Projekt-Kick-

**Kasten 1:** Projektberatung ist mehr als Projektmanagement.

off fand vor knapp zwei Monaten statt. Im Rahmen eines aufwändigen Projekt-Marketings wurden die strategischen Vorteile



Dr. Wieland Cichon  
 (E-Mail: [wieland.cichon@hm.edu](mailto:wieland.cichon@hm.edu))  
 ist Strategie- und SAP-Berater, Trainer im Projektmanagement und Professor für Projektmanagement an der Hochschule München.



Dr. Holger Günzel  
 (E-Mail: [holger.guenzel@hm.edu](mailto:holger.guenzel@hm.edu))  
 ist Berater für Business-/IT-Alignment, Gründer zweier GI-Arbeitskreise, Buchautor und Professor für Prozess- und Informationsmanagement an der Hochschule München.



Dr. Christian Greiner  
 ([christian.greiner@hm.edu](mailto:christian.greiner@hm.edu))  
 ist Berater für Knowledge-Management und Portal-Lösungen, Professor für Wirtschaftsinformatik an der Hochschule München und Berater in Expertengremien der WHO.



Dr. Wolfgang Habelt  
 (E-Mail: [wolfgang.habelt@hm.edu](mailto:wolfgang.habelt@hm.edu))  
 ist Professor für Europäisches Management, Unternehmensorganisation und Führung an der Hochschule München.



- Ausgangssituation:**
- unklare Arbeitspakete
  - fehlende Kriterien
  - unvollständige Dokumentation
  - nicht nachvollziehbarer Zeitplan
  - politische Probleme
  - nicht transparente Kosten
  - ...

Abb. 1: Am Anfang ist das Chaos – und der Projektleiter ist mittendrin.

und die Bedeutung für das Unternehmen auf allen Ebenen kommuniziert. Entsprechend hoch sind die Erwartungen seitens der Anwender und der Unternehmensleitung. Egon Ist wurde aufgrund seines Engagements in die erweiterte Geschäftsleitung einer größeren Tochtergesellschaft befördert. Er hat dabei einige Mitarbeiter, insbesondere aus dem *Project Management Office (PMO)*, mitgenommen.

In den ersten drei Wochen arbeitet sich Hans F. Achmann in die neue Materie ein, insbesondere in die fachlichen Anforderungen. Er führt Gespräche mit allen Mitarbeitern im Projekt, besucht die Workshops mit den Anwendern, klärt Anforderungen der Abteilungsleiter und sichtet die fachlichen Anforderungsdokumente, die Planung, den Projektauftrag usw. Der externe Dienstleister (Systemlieferant) ist in erster Linie für die IT-seitige Realisierung zuständig; er hilft ihm dabei, so gut er kann.

Doch schon bald merkt Hans F. Achmann, dass einiges aus dem Ruder läuft (siehe Abbildung 1):

- Die Arbeitspakete sind unklar definiert: Es fehlen klare Kriterien, um zu überprüfen, ob diese erfolgreich geliefert sind oder nicht.
- Notwendige Dokumente fehlen: Es gibt keine Risikoanalyse oder diese Dokumente sind unvollständig bzw. falsch.
- Die Ist-Analyse gibt die aktuelle Systemlandschaft nur unvollständig wieder, wichtige Schnittstellen fehlen.
- Der Zeitplan ist für Hans F. Achmann nicht nachvollziehbar, denn er ist eher das Ergebnis einer politisch ambitionierten

Absichtserklärung denn einer inhaltlich stringenten Ableitung aus Arbeitsaufwand, richtiger Reihenfolge und verfügbaren Ressourcen.

Hans F. Achmann sieht auch, dass die Kosten, insbesondere durch die Rechnungen der externen Berater, nicht einzelnen Arbeitspaketen zugeordnet werden können und in Summe schon jetzt über einem erwarteten Planwert liegen, d. h. das Budget wird höchstwahrscheinlich deutlich überschritten.

**Szylia oder Charybdis?**

Das Dilemma, in dem sich Hans F. Achmann befindet, ist, dass er seinem Chef bzw. dem

Lenkungsausschuss zwar die Mängel aufzeigen kann, gleichzeitig befürchtet er aber, dass er dadurch seinen Vorgänger bloßstellt. Dadurch könnte er aber auf der politischen Ebene – und dort ist er nicht so gut vernetzt – angegriffen werden, weil er seine scheinbar fehlenden Managementqualitäten kompensieren möchte, indem er den „Schwarzen Peter“ anderen zuschiebt. Auch weiß Hans F. Achmann, dass der Aufsichtsratsvorsitzende Karl Ist alles tun wird, damit sein Sohn unbeschadet bleibt. In diesem Dilemma, zu wissen, wo die Schwächen sind, aber blockiert zu sein, weil jede Aktion schädlich für die eigene Karriere und auch das Projekt sein kann, weiß sich Hans F. Achmann nicht zu helfen. Und sein Problem ist, dass die Zeit voranschreitet und das Problem mit jeder Woche an Kritikalität zunimmt.

Die Zeit vergeht. Hans F. Achmann hat immer weniger Zeit für seine Familie, weil er nur noch ein Feuerwehrmann, ein Brandbekämpfer ist. Seine Managementaufgabe nimmt er immer weniger wahr.

**Hilfe zur Selbsthilfe**

Eines Abends spricht Hans F. Achmann bei einem Glas Bier über seine Probleme mit Wilhelm Weise, einem alten Freund seines Vaters, der vor seiner Pensionierung große Bauprojekte im In- und Ausland geleitet hat. Wilhelm Weise verspricht, ihm zu helfen. Am nächsten Tag treffen sich die beiden. Wilhelm Weise hört sich die Historie an, er stellt Fragen und gliedert die Ausgangssituation und die Probleme in



Abb. 2: Der erste Schritt: eine saubere Ursachenanalyse.



Projektleiter und Mitarbeiter kennen ihr Projekt und das Unternehmen, das Umfeld und die Rahmenbedingungen. Sie sind aber auch häufig in diesem Kontext gefangen. So werden politische Vorgaben ohne Kritik als Ziele akzeptiert, auch wenn diese vollkommen unrealistisch sind. Das passiert dann, wenn der Vorstand den Bezug zur operativen Basis verloren hat. Die vorausseilende Pflichterfüllung für den Vorstand trübt den kritischen Blick auf die Dinge. Ausgesprochene und unausgesprochene Erwartungen und Regeln werden übernommen, Tabuthemen werden ausgeklammert. Mit dieser Innenperspektive plant der Projektleiter. Dies war auch das Vorgehen von Egon Ist.

Eine Außenperspektive dagegen liefert den unbedarften Blick eines neutralen Dritten auf ein Projekt. Dieser unbedarfte Blick hinterfragt den Kontext und kann beispielsweise durch einen Coach erfolgen. Es werden Benchmarks auf Termine und Budgets möglich, wenn (externe) Erfahrungen einfließen. Insbesondere die Draufsicht aus einer Vogelperspektive, eine Supervision auf die sozialen Interaktionen und Führungsprobleme, ist möglich und gibt Raum für Entwicklungen. Erst in dieser Konstellation, in der ein Systemabstand geschaffen wird, kann sich Reflexion entwickeln und Neues entstehen. Die Außenperspektive bringt insgesamt eine weniger subjektive, eher objektiviervbare Sicht auf das Projektgeschehen.

Im Wechselspiel von Innen- und Außenperspektive, von Reflexion und Umsetzung, gelingt eine neue Sichtweise. Bekanntes und Bewährtes erweisen sich als das eigentliche Problem. Es wird klarer, dass man vielleicht selbst ein Teil des Problems (geworden) ist. In diesem Wechselspiel von Klient und Coach soll in erster Linie Hilfe zur Selbsthilfe gegeben werden.

**Kasten 2:** Eine Außenperspektive auf ein Projekt schafft eine neue Sicht.

strategische, strukturelle, politische und operative, kurz- und langfristige, beeinflussbare und nur schwer beeinflussbare. Mehr durch Fragen als durch Lösungen (siehe **Abbildung 2**) kommt Wilhelm Weise in einen Diskurs mit Hans F. Achmann. Am Ende der Sitzung haben beide eine klarere Sicht auf das Projekt, sie erkennen die unterschiedlichen Dimensionen und haben eine Struktur vor Augen (siehe **Kasten 2**).

Am darauffolgenden Tag treffen sich beide wieder, um Handlungsoptionen zu entwickeln. Wilhelm Weise fragt nach, zeigt Möglichkeiten auf, erläutert Vor- und Nachteile und skizziert Konsequenzen und Risiken. Wilhelm Weise übernimmt die Rolle des Coachs, der einer Führungskraft hilft, den persönlichen Reifegrad auf eine höhere Stufe zu heben. Er nimmt Hans F. Achmann die Entscheidung nicht ab, er entmündigt den Klienten nicht – vielmehr will er helfen, eigenständig und eigenverantwortlich zu entscheiden, Probleme schrittweise zu lösen und zu Konsequenzen zu stehen. Als väterlicher Freund, Mentor, Anreger und Helfer hat er das Wohl des Klienten und des Projekts im Auge.

**Strategischen Weichen stellen: Beteiligte einbinden**

Als kritischen und strategischen Punkt sehen Hans F. Achmann und Wilhelm Weise, dass sich Egon Ist aus dem Projekt und der Verantwortung „verabschiedet“

hat. Um den Betroffenen wieder zu einem Beteiligten zu machen, ihn einzubinden und in die Pflicht zu nehmen, wollen ihn beide in den Lenkungsausschuss aufnehmen. Dadurch erreicht man auch, dass im weiteren Projektverlauf niemand sein Gesicht verliert, sondern dass alle Beteiligten die Entscheidungen gemeinsam tragen.

Der Ansatz, Egon Ist dazu zu bewegen, in den Lenkungsausschuss zu gehen, hat zwei Komponenten:

- Einmal geht es darum, die Unternehmensleitung davon zu überzeugen, dass sein implizites Wissen, das er sich als Projektleiter erworben hat, so wichtig für die strategische Entwicklung des Projekts ist, dass er unverzichtbar ist. Dem Bitten der Unternehmensleitung kann sich Egon Ist nur schwer entziehen.
- Zudem wird auch an seine Eitelkeit appelliert. Die Argumentationsstrategie ist, dass er mit seinem Expertenwissen für das Gelingen ein kritischer Erfolgsfaktor ist und nach außen signalisiert, dass ihm an einem nachhaltigen Erfolg des Projekts viel liegt.

Wilhelm Weise spielt mit Hans F. Achmann die Gespräche mit der Unternehmensleitung durch. Er übernimmt die Rolle des Gesprächspartners, bereitet ihn auf Einwände vor und hilft bei Argumentationen. So gerüstet hat Hans F. Achmann ein gutes Gefühl, um diese unangenehmen, aber notwendigen Aufgaben in Angriff zu nehmen. Wilhelm Weise hat in seiner Rolle als Coach seinem Klienten geholfen, seinen eigenen Weg zu finden. Als ein Wegbereiter ist er Katalysator für das innere Potenzial von Hans F. Achmann.



**Abb. 3:** Mit kreativen Lösungen alte Denkmuster aufbrechen und innovative Ansätze eröffnen.

**Action Items:**

- Wer macht was?
- Wozu dient diese Aktivität?
- Wie sieht das Ergebnis aus?
- Welche Erfolgskriterien müssen erfüllt sein?
- Was passiert bei Nichterreichung?
- Wie kann ich Risiken handhaben?
- ...

Abb. 4: Der Coaching-Prozess ist lösungs- und umsetzungsorientiertes Arbeiten.

### Schritt für Schritt Entscheidungen vorbereiten

In den nächsten Wochen gibt es regelmäßige weitere Sitzungen. Alle beginnen mit einer Bestandsaufnahme und halten fest, was sich in der Zwischenzeit getan hat, welche Veränderungen positiv bzw. negativ gewesen sind und wo sich neuer Handlungsbedarf aufgetan hat. Nachdem das erste strategische Problem erkannt und die ersten Maßnahmen eingeleitet sind (siehe [Abbildung 3](#)), wollen beide Coaching-Partner die Themenliste sukzessive abarbeiten. Als erstes ist der Zeitplan zu überdenken.

In der derzeitigen Situation kann der Fertigstellungstermin nicht gehalten werden. Damit aber der Überbringer der schlechten Nachricht nicht mit dieser gleichgesetzt und am Ende als Schuldiger dafür bestraft wird, hat Hans F. Achmann die Idee, dass diese Botschaft von einer Vielzahl von Personen vermittelt werden soll. Die Organisation und die Unternehmensleitung sollen durch eine sanfte, aber permanente Penetration (so genannte Nebelbomben-Taktik) mit dieser Botschaft so konfrontiert werden, dass sie aus eigenem Impetus das Thema auf die Agenda setzen. Insbesondere sollen die externen Berater, die eine unabhängige Sicht einbringen und fehlende Erfahrungen von außen einbringen sollen, das Thema so streuen, dass sich immer ein sachlicher Grund für Verzögerungen nennen lässt. Die Maxime soll lauten, dass die Verzögerung nicht auf Management-Fehler einer Person zurückzuführen ist, sondern immer auf technologische und organisatorische Notwendigkeiten und Veränderungen (frühere Prämissen der Planung).

Wilhelm Weise rät davon ab: Diese Nebelbomben-Taktik sei zwar nicht unüblich, aber letztlich handelt es sich um ein (pathologisch) politisches Verhalten, bei dem enorme Kosten (externe Berater etc.) entstehen und Probleme oft nur verschleiert werden. Hans F. Achmann entscheidet sich dennoch dafür.

Diese Situation zeigt den Unterschied im Coaching zwischen Berater und Entscheider. Hans F. Achmann muss eigenständig handeln, er kann keine Verantwortung auf Dritte übertragen. Wilhelm Weise will das auch nicht, er zeigt Vor- und Nachteile auf und ist ein neutraler Dritter, der ergebnisoffen berät, nicht entmündigt.

Der ganzen verfahrenen Situation kommen im weiteren Verlauf zwei Entwicklungen zugute: Zum einen ist im vorgelagerten ERP-System (*Enterprise Resource Planning*) ein Release-Wechsel vorzunehmen, der in diese Projektphase fällt. In der Voranalyse war das nicht vorgesehen. Die Gründe dafür können sein, dass die Planung einfach unvollständig war, möglich ist auch, dass dieser Faktor einfach nicht vorhersehbar war.

Der Release-Wechsel im ERP-System führt dazu, dass sich die Rahmenbedingungen und das Umfeld neu definieren: Kritische Personalressourcen werden gebunden, übergreifende Datenstrukturen sind zu überprüfen, Prozesse können sich ändern, Terminpläne sind anzupassen und der eigene Projekt-Scope muss also neu zugeschnitten werden.

Zum anderen hat das Unternehmen zwischenzeitlich einen kleineren Wettbewerber gekauft. Dieser soll unbedingt in die CRM-Lösung integriert werden. Auch das ist mit der ursprünglichen Planung nicht machbar.

Letztlich läuft die Argumentation darauf hinaus, dass die Verzögerung für das Projekt vorteilhaft ist, weil sie sich positiv beispielsweise auf die Akzeptanz der Anwender, die technologische Entwicklung (neue Release-Stände) und ähnliches auswirkt. Veränderungen, die von einer breiten Basis getragen und gefordert werden, können eine Eigendynamik entwickeln, der man sich nicht mehr in den Weg stellen kann.

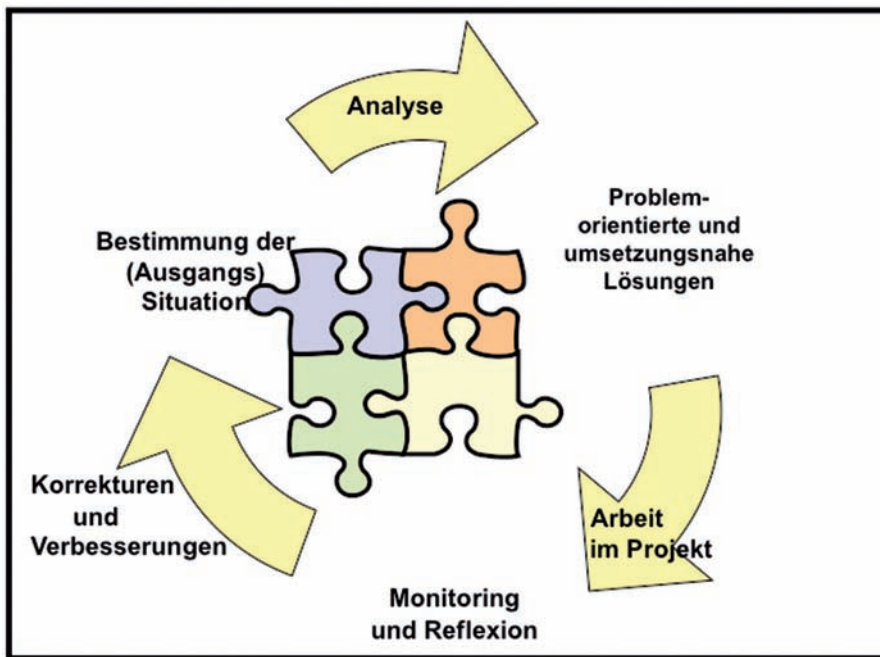
Wilhelm Weise bringt in die Diskussion ein, vorab eine Basis an Funktionen zu definieren, die in verschiedenen Ausbaustufen eingeführt werden sollen. Diese Stufen werden dann in einen abgestuften Einführungsfahrplan übergeleitet. Dieses Vorgehen ist sinnvoll, weil kritische Funktionen und solche mit „quick wins“ dadurch immer priorisierbar sind und bei allen Problemen und Veränderungen zuerst eingeführt werden.

Zudem kann im Falle neuer Rahmenbedingungen (Abzug von Personal auf andere Projekte, Budgetsperren, engere Zeitfenster) professioneller mit diesen Risiken umgegangen werden, weil der Manager einen Notfall-Plan hat, der es ihm erlaubt, die Konsequenzen frühzeitig zu definieren und zu handeln. Eine frühe Amortisation der Investitionen und ein aktives Risikomanagement sind auch positive Signale an das Management.

### Fortschrittstransparenz

Ein weiteres Problem für Hans F. Achmann sind die intransparenten Kosten und die Unmöglichkeit, den Leistungsfortschritt zu bestimmen. Wie soll er aber steuern, wenn er keine sauberen Zahlen über den Fortschritt und die Kostenentwicklung hat? Er hatte das Thema schon mit dem externen Beratungspartner angesprochen, leider ohne Erfolg. Solange keine klaren Arbeitspakete geschnürt wären, wäre eine Zuordnung äußerst schwierig, war die Antwort. Hans F. Achmann merkt, dass er hier gegen eine Mauer läuft.

Im Diskurs mit Wilhelm Weise wird ihm klar, dass es hier einen inhaltlichen Klärungsbedarf gibt. Hans F. Achmann muss seine Hausaufgaben machen (siehe [Abbildung 4](#)). Solange der Projektstrukturplan unvollständig ist, keine Meilensteine definiert sind, Kosten- und Zeit-Vorgaben für Pakete fehlen, zeitliche und logische Reihenfolgen der Elemente unklar sind, sowohl für die internen Mitarbeiter (die zukünftig auch ihre Arbeitszeit kontieren sollen und nicht, wie bisher, eine pauschale



**Abb. 5:** Coaching ist ein Prozess, eine kontinuierliche Verbesserung der Kompetenzen, ein Weg der inneren Entwicklung, hin zu einem höheren Reifegrad und zu mehr Eigenverantwortlichkeit.

Zuordnung zum Gesamtprojekt abgeben dürfen), als auch für die externen Berater eine Kontierung aus nachvollziehbaren inhaltlichen Gründen unmöglich ist, solange kann es keine Fortschritts- und Kostentransparenz geben. Hans F. Achmann wird klar, dass er hier als Manager in einer Leistungspflicht steht. Die Planung der Pakete und Meilensteine ist eine Voraussetzung für jede Fortschrittstransparenz (z. B. in einer Meilenstein-Trendanalyse), die ein Schlüssel für die Steuerung eines Projekts und damit seinen Erfolg darstellt.

Die Reorganisation des Projekts hat aber den Vorteil, dass diese Bringschuld ohnehin notwendig ist, da Hans F. Achmann die Planung auf Grund der neuen Prämissen anpassen und die Pakete neu schnüren und terminieren muss, um dem Lenkungsausschuss eine Entscheidungsgrundlage zu liefern.

**Nach dem Projekt ist vor dem Projekt**

Wilhelm Weise und Hans F. Achmann erörtern auch, wie alle Beteiligten dazu gebracht werden können, den Mehraufwand für eine genauere Kontierung zu tragen und wie für die gesamte Restdauer des Projekts eine größtmögliche Motivation, Bindung und Loyalität erreicht werden kann. Es gilt, eine Win-Win-Situation zu schaffen, in der alle Beteiligte profitieren, wenn sie kooperieren.

Wilhelm Weise appelliert an die Ziele, die alle gemeinsam erreichen wollen:

- Dies ist das erfolgreiche Gesamtprojekt und konkreter sind es die einzelnen Meilensteine, die zum Gelingen beitragen.

- Dies ist eine herausfordernde und qualifizierende Projektarbeit und ein sicherer Arbeitsplatz für die einzelnen Mitarbeiter, dies ist die laufende Bezahlung der Beraterrechnungen.
- Dies ist eine Referenz und ein Folgeauftrag. Das alles ist aber nur möglich, wenn der Lenkungsausschuss nach jedem Meilenstein das Projekt auf einem guten Weg sieht – wenn also dessen Erwartungen an das Projekt und das Projektmanagement erfüllt werden.

Verallgemeinernd handelt es sich bei allen Beteiligten um rational handelnde Spieler in einem Nicht-Nullsummenspiel, die man dazu bringen muss zu kooperieren, auch wenn sie eigene Ziele verfolgen.

Da die finanziellen Mittel im Projekt von Hans F. Achmann begrenzt sind, kann er keine Wohltaten versprechen. Eine Alternative dazu sind intrinsische Motivatoren. Die Mitarbeiter erhalten eine höhere Eigenverantwortlichkeit und Selbstständigkeit, gleichzeitig erwerben sie neue Kompetenzen und Erfahrungen.

Beim externen Berater ist die Perspektive einer langen Zusammenarbeit, nicht das mittelfristige Bearbeiten eines gemeinsamen Projekts in den Vordergrund zu stellen. Nach dem Projekt ist vor dem Projekt: Im

Planung und Coaching können die Zukunft nicht vorwegnehmen. Beide helfen aber, besser vorbereitet zu sein. Der Coach ist ein Wegbereiter für den Klienten. Er ist ein Katalysator für die innere Entwicklung und soll die vorhandenen Potenziale wecken. Er bereitet Entscheidungen vor, ist ein positiver „Advocatus Diaboli“, ein Gegenüber und Partner, mit dem der Klient Dinge ausprobieren kann, ohne Angst vor einem Scheitern haben zu müssen. Dieses Einüben von neuen Modellen und Mustern quasi in Echt-Situationen hilft, besser auf die Zukunft und die Herausforderungen im Projekt vorbereitet zu sein.

Zudem stellt er Rahmenbedingungen in Frage und lädt ein, diese zu verändern. Er hat eine Außenperspektive auf das System, den unbedarften Blick eines neutralen Dritten. Dadurch kann der Coach auch in schwierigen Momenten eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten schaffen.

Die Zusammenarbeit mit dem Coach mag von manchen Kritikern als mangelnde Kompetenz gewertet werden, als eine Schwäche und ein Fehlen von wichtigen Managereigenschaften, wie Entscheidungsfreude und Durchsetzungsvermögen. Man kann diese partnerschaftliche Zusammenarbeit mit einem professionellen Berater aber auch als einen Weg und eine Methode sehen, um den persönlichen Reifegrad in den wichtigsten Bereichen menschlichen Zusammenlebens weiterzuentwickeln und Führungsqualitäten zu erwerben.

Letztlich spiegelt diese Zusammenarbeit – beide sind Co-Produzenten von Fortschritt und Entwicklungspartner im Reifeprozess – die Idee einer ständigen Verbesserung wider, des permanenten und kontinuierlichen Arbeitens an sich: die Befähigung zu mehr Eigenständigkeit und Eigenverantwortlichkeit.

**Kasten 3:** Coaching im Projekt erhöht den persönlichen Reifegrad.

Rahmen einer notwendigen kontinuierlichen Systemweiterentwicklung (im Sinne einer laufenden Anpassung an Veränderungen im Geschäftsfeld) müssen Änderungsanforderungen bearbeitet werden, ist ein Support sicherzustellen und es sind Folgeaufträge zu erwarten. Hier gilt es, eine Perspektive für eine Kooperation zu bieten. Ein gemeinsames Ziel – zumindest Zielkongruenz und die Erwartung vieler weiterer Spielrunden in der Zukunft – können kooperatives Verhalten wachsen lassen, wenn gegenseitiges Vertrauen herrscht. Hans F. Achmann will und braucht seinen Partner, um die Herausforderungen des

Projekts zu meistern. Das kann er auch glaubhaft vermitteln.

### **Coach und Klient**

Wir wissen nicht, ob Hans F. Achmann mit jedem Schritt richtig gelegen hat und ob er seine schwierige Situation nachhaltig lösen konnte. Auch sind die beschriebenen Probleme und Lösungsansätze nur exemplarisch – sie erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Die Hilfe des Coachs ist – wie jede Beratung in Führungsfragen und in psychosozialen Prozessen – immer ein offener

Prozess ([siehe Abbildung 5](#)). Das bedeutet: Das Ende ist offen; jede Aktion trägt immer die Chance des Gelingens in sich, aber auch das Risiko des Scheiterns.

Nach den ersten fünf Sitzungen treffen sich Hans F. Achmann und Wilhelm Weise in monatlichen Abständen. Nach ersten Erfolgen im Projekt werden auch diese regelmäßigen, geplanten Treffen immer seltener – nur bei unerwarteten plötzlichen Problemen kommen sie kurzfristig zusammen. Wilhelm Weise macht sich schrittweise „überflüssig“ ([siehe Kasten 3](#)) und hat wieder mehr Zeit für seine Hobbys. ■