

## **Leistung durch Vertrauen**

Wie Projektcoaching zur nachhaltigen  
Lern- und Leistungskultur von Organisationen beiträgt

Abschlussarbeit im Rahmen  
der Ausbildung zum Projektcoach 2012

next level academy GmbH

**Stefan Kalle**

Diplom-Sozialwissenschaftler  
Auf dem Junkerfeld 3  
D-53129 Bonn  
+(49) 151 55 678 213  
[info@stefankalle.de](mailto:info@stefankalle.de)  
[www.stefankalle.de](http://www.stefankalle.de)

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung und Summary</b>	<b>1</b>
1.1	Zweck der Arbeit	1
1.2	Vorgehen und Inhalte	1
1.3	Summary	2
<b>2</b>	<b>Anforderung lernende Organisation und die Erfolgsfaktoren</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Probleme und Barrieren in der Kontrollkultur</b>	<b>8</b>
3.1	Projektkompetenz	8
3.2	Organisationskultur: Kurzfristdenken, Bindungsrückgang, Effizienzwahn	10
<b>4</b>	<b>Das ideale Unternehmen: Leistung durch Vertrauen</b>	<b>12</b>
4.1	Projektkompetenz	12
4.2	Leistungskultur	12
4.3	Management und Leadership - Balance und Konsequenzen für Führung	13
4.4	Verantwortungskultur und Rollenklarheit	15
4.5	Identifizierte Bestleister	16
4.6	Ressourcenorientierung und Selbststeuerung	17
<b>5</b>	<b>Wie hilft Projektcoaching, Leistungskultur und Lernprozesse voranzubringen?</b>	<b>18</b>
5.1	Ausprägungen des Projektcoaching, Lernen in Kontroll- und Vertrauenskulturen	19
5.2	Haltung und Weltbild	21
5.3	Ganzheitlicher Ansatz - die Projektcoachingelemente	23
5.4	Raum für Perspektivwechsel	24
5.5	Rollenklärung	25
<b>6</b>	<b>Praxisbeispiel: Projektcoaching in einem Medienunternehmen</b>	<b>27</b>
6.1	Ausgangssituation und Ziele	27
6.2	Beschreibung des Projektcoaching	28
6.3	Wie hat Projektcoaching zu Lern- und Leistungskultur beigetragen?	31
<b>7</b>	<b>Fazit</b>	<b>33</b>
<b>8</b>	<b>Literatur</b>	<b>35</b>

# 1 Einleitung und Summary

## 1.1 Zweck der Arbeit

Ich bin seit 1996 als Organisationsentwickler, Trainer und Coach tätig. Die Ausbildung zum Projektcoach absolviere ich, um mich zu beruflich deutlicher zu fokussieren. Lehrgang und Abschlussarbeit geben mir eine neue, geschärfte Positionierung. Als Sozialwissenschaftler denke ich systemisch, habe mich beruflich aber nie ausdrücklich als systemischer Organisationsentwickler oder systemischer Coach positioniert. Ich habe mich immer auf der Schnittstelle zwischen hard- und soft-facts, zwischen Fachberater und Prozessbegleiter gesehen. Daran ändert sich insofern nichts, als dass ich der Überzeugung bin, dass eine gute Balance zwischen Zahlen, Daten, Fakten, unternehmerischem Denken und Handeln einerseits und der kulturellen Aspekten andererseits die Voraussetzung für nachhaltig erfolgreiche Change- und Entwicklungsprozesse ist.

Ganzheitliche Ansätze und die Verbindung der Interessen von Unternehmen und Beschäftigten bewegten mich bereits im Studium in den frühen 90er Jahren, als mich neue Produktionskonzepte und skandinavische Ansätze zur Humanisierung der Arbeit beschäftigten (Volvoismus vs. Toyotismus, lernende Organisation etc.). Da es um die Schärfung meiner Positionierung geht, ist die Arbeit auch bewusst ein theoretischer Gesamtblick auf Projektcoaching, der die Vogelperspektive auf die mich bewegenden Themen rund um die lernende Organisation, Leistungskultur, Organisationsgestaltung und -entwicklung einnimmt.

Die Arbeit ist wie der Ansatz des Projektcoaching breit angelegt. Projektcoaching ist für mich ein integrativer Ansatz und passt damit zu meiner Haltung und meinem Berufsweg. Mit der Arbeit soll mir deutlich werden, wo ich stehe, wie ich bewusst zwischen Beratung, Training und Coaching „oszilliere“ und „systemisch-konstruktivistische Prozessbegleitung“ fundierter einsetzen und in den Vordergrund meiner Arbeit stellen kann. Inhaltlich soll die Arbeit aufzeigen, wie Projektcoaching dazu beiträgt, eine gesunde Lern- und Leistungskultur im Unternehmen zu etablieren und so letztlich die Wettbewerbsfähigkeit und die Gesundheit der Organisation wie der darin arbeitenden Menschen nachhaltig zu erhöhen.

## 1.2 Vorgehen und Inhalte

Zunächst betrachten wir in Kapitel 2 die Anforderungen, denen sich Organisationen<sup>1</sup> in Zeiten immer schnelleren Wandels stellen müssen. Hier steht die Fähigkeit zu Lernen im Blickpunkt. Ich zeige auf, warum die Themen Projekt- und Organisationskultur wesentliche Erfolgsfaktoren einer lernenden Organisation sind.

In vielen Unternehmen, insbesondere bei Vorherrschen einer Kontrollkultur, sind Leistungsbarrieren festzustellen, so dass ein Handlungsbedarf besteht, diese zu beseitigen, um den Anforderungen gerecht zu werden. Bezogen auf die o.g. Erfolgsfaktoren beschreibt Kapitel 3 diese Barrieren einerseits zum Thema Projektkompetenz und andererseits zur Organisati-

---

<sup>1</sup> Die Begriffe „Organisation“ und „Unternehmen“ verwende ich synonym. Es gibt öffentliche Unternehmen. In dieser Arbeit sollen nicht spezifische Unterschiede zwischen dem öffentlichen Sektor und der Privatwirtschaft, sondern die für beide zutreffende Aspekte herausgearbeitet werden. Auch auf eine Unterscheidung zwischen weiblicher und männlicher Schreibweise wird verzichtet. Frauen und Männer dürfen sich immer gleichermaßen angesprochen fühlen.

onskultur. Anschließend stelle ich in Kapitel 4 das „ideale Unternehmen“ vor. Dabei geht es nicht um einen „festen Zielzustand“, sondern die organisationskulturelle Frage der Entwicklungs- bzw. Lernfähigkeit. Dementsprechend betrachte ich die Rolle der Welt- und Menschenbilder, das Zusammenwirken von Management und Leadership sowie Leistung und Kultur, die Bedeutung einer lebendigen Verantwortungs- und Vertrauenskultur, die Identifikation schafft und Selbststeuerungsprozesse ermöglicht.

Kapitel 5 zeigt auf, inwieweit Projektcoaching ein Beitrag ist, diesem Idealbild näher zu kommen. Dabei arbeite ich die konzeptionellen Gemeinsamkeiten zwischen den Ansätzen des „idealen Unternehmens“ und systemisch-konstruktivistischem Projektcoaching heraus. Ich zeige konkrete Vorgehensweisen auf, wie Projektcoaching hilft, indem es ganzheitlich auch weiche Kulturthemen behandelt und so neue Denk- und Handlungsweisen anregt, die gut zur zukunftsfähigen Führungs- und Organisationskultur des „idealen Unternehmens“ passen.

Anschließend stelle ich in Kapitel 6 als Praxisbeispiel ein Projektcoaching vor, das ich im ersten Halbjahr 2012 durchgeführt habe. Anhand der zuvor besprochenen Aspekte wird reflektiert, inwieweit dieses Projektcoaching einen Beitrag zur lernenden Organisation in den Erfolgsfaktoren liefert. Das abschließende Gesamtfazit umfasst auch meine eigene „Neu“-Positionierung.

### 1.3 Summary

Aufgrund turbulenter Märkte und immer schnellerer Veränderungsgeschwindigkeit werden zwei Erfolgsfaktoren für Organisationen immer bedeutender: Eine hochentwickelte Projektkultur und eine gesunde Lern- und Leistungskultur. Projektcoaching verknüpft beide Ansätze und ist ideal geeignet, einen wichtigen Beitrag für nachhaltig lern- und wettbewerbsfähige Organisationen zu liefern.

Organisationen brauchen Bestleister, wenn sie in turbulenten Märkten langfristig bestehen wollen. Doch wie können Bestleister „erzeugt“ werden, d. h. wie schaffen Organisationen Hemmnisse ab, die Mitarbeiter daran hindern, ihr Bestes zu geben? Barrieren sind häufig einseitige Betonungen von hard - oder soft-facts, von Management oder Leadershipverhalten, von Leistungs- oder Kulturaspekten. Barrieren in der Unternehmenskultur sind Kurzfristdenken und Effizienzwahn, die zu Rückgang der Glaubwürdigkeit und der Bindung an das Unternehmen führen sowie die Gesundheit beeinträchtigen. Die Leistungsfähigkeit zu erhöhen funktioniert mittel- und langfristig nur, wenn die Kultur thematisiert wird.

Projektcoaching bietet hier nicht den einen, isolierten Königsweg, aber einen wirksamen Beitrag. Mit Hilfe von Projektcoaching werden die Rollenklarheit und das Rollenbewusstsein innerhalb von Projekten geschärft. Die dadurch entstehende Verantwortungskultur ermöglicht ein Arbeiten ohne Leistungsbarrieren und hilft den Projektmitarbeitern, ihr Bestes aus sich herauszuholen zum Wohle des Unternehmens.

Aufgrund des rasanten Wandels in Wirtschaft und Gesellschaft ist immer weniger planbar. Daher sind Flexibilität und neue Problemlösungen gefragt, womit Projektarbeit und projektorientierte Organisationsformen an Bedeutung gewinnen. Projektarbeit ist ideal geeignet, Lernprozesse zu ermöglichen und mit neuen Fragestellungen besser umzugehen, denn im Projekt kommen Experten aus verschiedenen Bereichen zusammen, um Themen voranzu-

bringen oder Probleme zu lösen, die ein Bereich allein aufgrund der hohen Komplexität nicht lösen kann.

Trotz etablierter Methoden sind Projekte in vielen Unternehmen immer noch eine Dauerbaustelle. Symptome sind zu viele, zu teure, abgebrochene Projekte, Dauerprojekte sowie Geringfügigkeit um die „Ressourcen“ zwischen Linie und Projekt. Die Ergebnisse entsprechen oft nicht dem Bedarf: Selbst wenn das eigentliche Projektziel erreicht ist, besteht das Ursprungsproblem häufig immer noch. Auch werden Projektergebnisse nach Abschluss des Projekts oft nicht weiter verfolgt oder sogar nicht mehr gebraucht.

Schnellere, andere oder bessere Antworten zu finden braucht Raum für Perspektivwechsel und zum Reflektieren. Genau dies liefert Projektcoaching. Projektcoaching balanciert als ganzheitlicher Ansatz mit seinem Baustein „Fachberatung zum Projektmanagement“ die Organisation und mit seinem Baustein „Coaching“ den Faktor Mensch. Es integriert die Dimensionen Leistung und Kultur, hard- und soft-facts, Management und Leadership.

Projektcoaching kann unterschiedliche Handlungssysteme einbeziehen, z.B. neben dem Projektleiter auch den internen Auftraggeber, das Projektteam oder den Projektkunden. Im Schwerpunkt geht es immer um Rollenklärung, denn in der Projektarbeit nehmen die Mitarbeiter andere, teils ungewohnte Rollen wahr, die auch noch wechseln können. So kann ein und dieselbe Person mal Projektleiter, mal Projektmitarbeiter und in einem anderen Projekt durchaus Auftraggeber sein. Die Beteiligten reflektieren und lernen im Projektcoaching, wie sie Träger bestimmter Rollen sein können und üben sich darin. Damit erhöhen sie ihre Fähigkeit, Perspektiven zu wechseln und flexibel unterschiedliche Rollen auszufüllen. Entwickelt sich diese Fähigkeiten im Unternehmen insgesamt, kann sich die Organisation zunehmend zu einer hochflexiblen „Rollen“- oder „fluiden Organisation“ weiterentwickeln. Man könnte auch sagen, sie ist auf dem Weg zum idealen Unternehmen.

Das Praxisbeispiel zeigt, dass Projektcoaching auch ohne konsequente, dauerhafte Verankerung einer Organisation helfen kann, Schritte in Richtung Vertrauenskultur zu gehen. Fraglich bleibt dabei die dauerhafte Wirkung. Das Praxisbeispiel zeigt auch, dass Projektcoaching als ein ganzheitlicher Ansatz mit Beratungs- und Trainingselementen vermischt und nicht nur rein systemisch-konstruktivistisch angelegt durchaus funktionieren kann.

Projektcoaching kann einen wirksamen Beitrag leisten, um eine Vertrauenskultur zu fördern. Parallel braucht es Organisationsprojekte, die bestehende strukturelle Hindernisse und Barrieren eliminieren und Kulturoffensiven, um eine Vertrauenskultur nicht nur in der „Parallelwelt Projekt“, sondern im ganzen Unternehmen zu etablieren. Entsprechend der Ressourcen- und Lösungsorientierung empfiehlt es sich, z.B. ein gemeinsames Führungsverständnis zu erarbeiten und zum Leben zu bringen. Da es Projekte sind, bietet sich an, sie von Projektcoaches begleiten zu lassen und so mit der Verankerung von Projektcoaching im Unternehmen zu verbinden.

Beratung und Begleitung auf dem Weg zur lernenden Organisation, das Thema meiner Diplomarbeit und seit 16 Jahren mein roter Faden, bleibt weiterhin mein Kernthema. Das bedeutet für mich, weiterhin alle Ecken des Organisationsdreiecks zu bedienen. Mit Projektcoaching habe ich eine neue Fokussierung meiner Schwerpunkte und Methoden gefunden. Projektcoaching tut gut.

## 2 Anforderung lernende Organisation und die Erfolgsfaktoren

„Die Evolution hat Lernfähigkeit in uns angelegt und keinen Ausschaltknopf vorgesehen.“  
Tom DeMarco

Wollen Unternehmen auch mittel- und langfristig als Organisation erfolgreich sein, wird es in turbulenten Märkten zunehmend zum Wettbewerbsfaktor und zur Überlebensfrage, sich zu einer lernenden Organisation weiter zu entwickeln. Bei der lernenden Organisation geht es darum, zu lernen wie man lernt (als Mensch, Team, Projekt, Organisation). Die Problemlösekompetenz, d.h. der Umgang mit neuen Fragestellungen, Anforderungen verbessert sich. Die lernende Organisation ist vor über 20 Jahren beschrieben worden und kann diesbezüglich bis heute als Idealbild dienen.

Probst/Büchel<sup>2</sup> definieren organisationales Lernen folgendermaßen: „Unter organisationalem Lernen ist der Prozess der Erhöhung und Veränderung der organisationalen Wert- und Wissensbasis, die Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz sowie die Veränderung des gemeinsamen Bezugsrahmens von und für Mitglieder innerhalb der Organisation zu verstehen.“ Lernen wird zur Kernkompetenz von Personen und Organisationen:

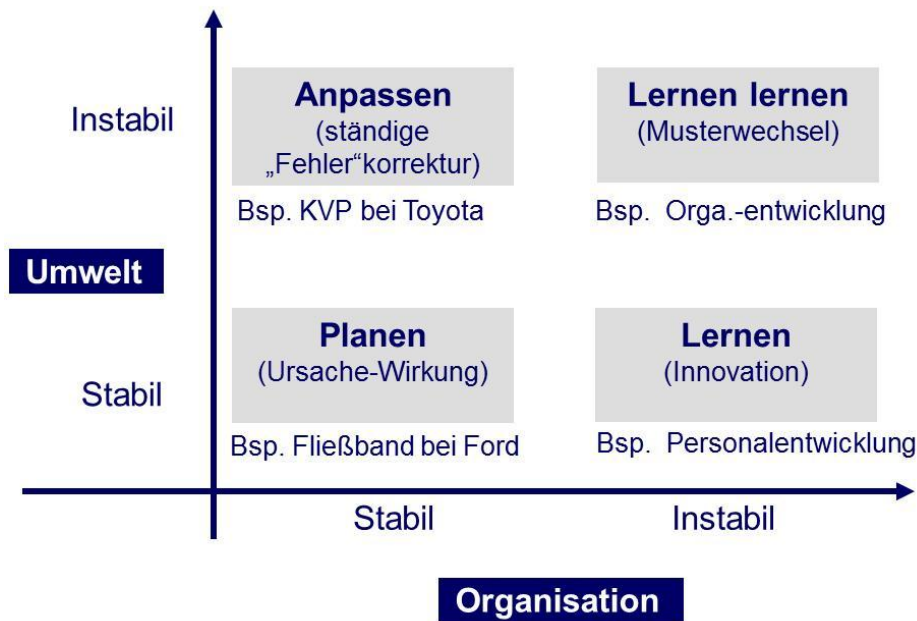
	Bekanntes Umfeld	Neues Umfeld
<b>Ziel</b>	Klar definiert	Unterwegs verändernd
<b>Aufgabenfeld</b>	Übersichtlich	komplex
<b>Stabilisiert Zielerreichung</b>	Stabilisiert Zielerreichung	Produziert Kosten und wird durch kurzfristige Änderungen nichtig
<b>Rahmenbedingungen</b>	Stabil	Häufig wechselnd
<b>Problemlösungen</b>	Bekannte Lösungen für bekannte Probleme (Erfahrungen)	Neue Probleme erfordern neue Lösungsfindungen (Lernen)

Die Lösungen von heute sind die Fehler von morgen. Schnelle Anpassung von Unternehmen ist existenziell wichtig, da sich das Umfeld ständig ändert:

1. Jede(s) Organisation (System) konstruiert **eigene Handlungsmuster**, um zu „überleben“.
2. **Die lernende Organisation:**  
Die Fähigkeit, neue Handlungsmuster zu erlernen, hilft zu überleben.
3. **Mut zum Risiko:**  
Neue, effektive Handlungsmuster brauchen Übung, aber anders wird man nicht spürbar besser.

In zunehmend instabilen Umwelten und Organisationen kommt dem „Lernen lernen“ besondere Bedeutung zu.

<sup>2</sup> Probst/Büchel: Organisationales Lernen. Wiesbaden 1994. Das lernende Unternehmen hat einen direkten Bezug zur noch vorzustellenden Verantwortungskultur: Mellander (2001) beantwortet die Frage, wodurch ein Unternehmen zu einem „lernenden Unternehmen“ wird so: „Es hängt vor allem davon ab, ob es ihm gelingt, Bedingungen zu schaffen, bei denen seine Mitarbeiter gemeinsam die Verantwortung für das Ganze - nämlich die Firma - übernehmen können.“



Dabei lassen sich verschiedene Lerntypen unterscheiden, insbesondere das Single loop learning und double loop learning.

- Single loop learning: Quantitatives Lernen, Auswertung des Wissens, neue Wissensgebiete werden erschlossen und an Bestehendes angehängt.
- Double loop learning:<sup>3</sup> Bestehendes Wissen in Frage stellen und verändern, und zwar nicht nur Handlungen, sondern auch die zugrunde liegenden Basisannahmen und Werte. Paradigmenwechsel inkl. Ver-Lernen und Ent-Lernen.

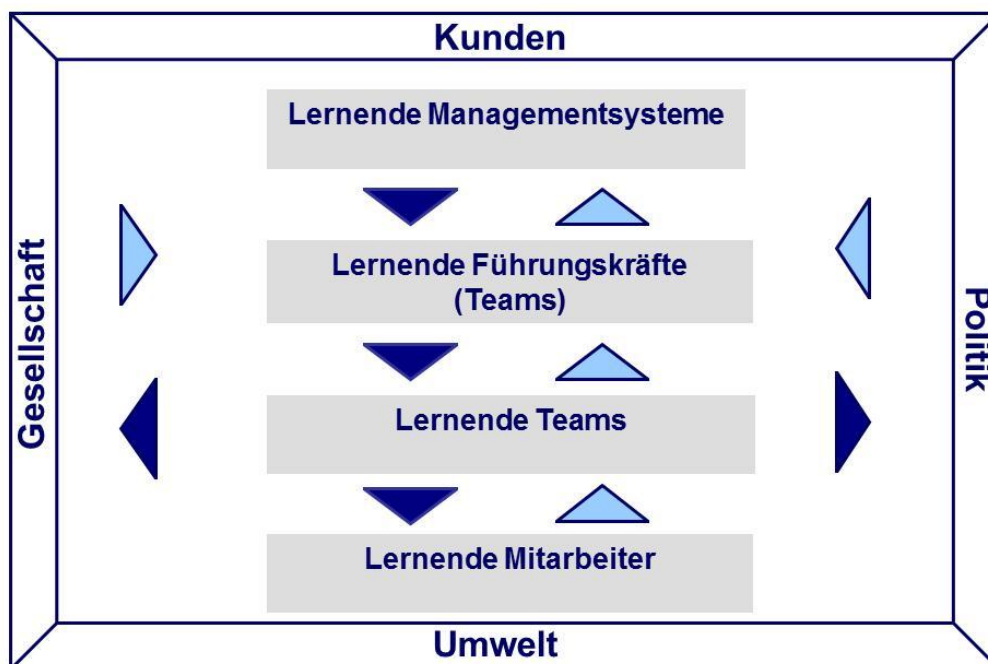
Eine ganzheitlich verstandene Organisationsentwicklung betrachtet die Ausrichtung, die Strukturen und die Kultur sowie deren Wechselwirkungen. Alle Aspekte des Organisationsdreiecks sind für das Lernen bedeutend: Strategie, Struktur, insbesondere aber die Kultur. Letzteres ist das Handlungsfeld, in dem am ehesten Lernfähigkeit ermöglicht oder auch blockiert wird. Unternehmenskultur ist als die Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen, zu verstehen. Damit wächst die Bedeutung der Unternehmenskultur für Wettbewerbsfähigkeit immer mehr an, wird aber immer noch häufig unterschätzt. Möglicherweise liegt dies daran, dass vorwiegend betriebswirtschaftlich denkende und technologisch ausgebildete Manager lieber an Technik, Strukturen und betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten statt an der Kultur „herumbasteln“, weil sie sich in diesen Themen eher zu Hause fühlen, sich besser auskennen und die technologischen und betriebswirtschaftlichen Ansätze besser mit ihrem Weltbild linearer Kausalzusammenhänge und planbarer Gebilde kompatibel sind. Inzwischen ist aber immer weniger planbar und damit sind neue Sichtweisen und Lernprozesse gefragt. Saaman betont hierzu, dass „wir uns von der allein auf Kennziffern fixierten Unternehmensführung verabschieden und Unternehmenskultur als Leistungsfaktor verstehen müssen.“<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Siehe next level consulting (2007). Argiris/Schön unterscheiden nochmals/zusätzlich zwischen double loop learning (Umweltadaption) und deutero learning (organisationales Problemlösungslernen).

<sup>4</sup> Saaman (2012). Collins (2003) hat die Bedeutung der Unternehmenskultur für dauerhaften Unternehmenserfolg eindrucksvoll beschrieben: „Wenn man sich eher an das „Wer“ als an das „Was“ hält, kann man sich Veränderungen leichter anpassen. Wenn Leute vor allem deswegen einsteigen, weil ihnen das Ziel gefällt, weiß man nicht, wie sie reagieren, wenn man auf halber Strecke die Richtung ändern muss. Steigen die Leute aber wegen der anderen Leute ein, ist es viel leichter, die Fahrtrichtung zu wechseln. Die richtigen Leute müssen nicht ständig angespornt und kontrolliert werden. Sie motivieren sich selbst.“

Kultur ist ein neutraler Begriff. Es gibt zunächst keine guten oder schlechten, nur unterschiedliche Kulturen, die unter unterschiedlichen Bedingungen mehr oder weniger erfolgreich sind. Mit „Unternehmenskultur gestalten“ ist hier gemeint, dass davon ausgegangen wird, dass bestimmte Kulturaspekte anstrebenswert sind, weil sie zukunftsweisender und menschenwürdiger sind. Dies sind sie deshalb, weil sie auf Grundlage eines humanistisch-systemischen Menschenbildes den heutigen Wissens- und Kopfarbeitern, die Flexibilität und Innovation hervorbringen sollen und dafür Handlungsspielräume brauchen, eher gerecht werden, als ein Menschen- und Organisationsverständnis, wie es der industrielle Massenproduktion im Stile Fords und Taylors zugrunde lag.<sup>5</sup>

Mein Ideal eines lernenden Unternehmens ist eines, in dem sich möglichst viele Mitglieder Gedanken über die Zukunft machen, d.h. aktiv an der Entwicklung ihres Unternehmens mitwirken und dafür Verantwortung übernehmen. Das Gegenstück wäre eine Organisation, in der die Leitung denkt und die Mitarbeiter „von denen da oben“ Vorgaben erwarten statt selbst Verantwortung zu übernehmen.<sup>6</sup>



Wenn also Flexibilität und Veränderungsfähigkeit gefragt sind, gewinnen zwei wesentliche Erfolgsfaktoren weiter an Bedeutung: Erstens Projektkompetenz und zweitens eine gesunde Organisationskultur, in der möglichst geringe Lern- und Leistungsbarrieren bestehen und die Akteure Verantwortung übernehmen und ihr Bestes geben.

<sup>5</sup> Mellander (2001) beschreibt vier Phasen in der Geschichte des Managements:

1. MBI (management by instructions): Der Chef leitet die Firma durch Anordnung
2. MBO (management by objectives): Führungsperson(en) steuert die betrieblichen Prozesse durch Zielsetzung
3. MBWA (management by walking around): Chef soll Trainer sein und seine Mitarbeiter fördern, beteiligen und motivieren
4. MBL (management by learning): Chef teilt die Verantwortung für die Unternehmensführung mit den Mitarbeitern

<sup>6</sup> Siehe hierzu auch die von McGregor beschriebene Theorie X und Y: The Human Side Of Enterprise



Die reale Welt ist nicht schwarz-weiß, sondern kennt Graustufen und Farbe. Zunächst soll aber schwarz-weiß, also idealtypisch die Kontrollkultur einerseits, die in vielen Unternehmen vorherrscht und Probleme verursacht, und ein mögliches Idealbild andererseits, nämlich die Vertrauenskultur, gegenübergestellt werden:

Thema	Kontrollkultur (mechanistisch)	Vertrauenskultur (systemisch)
<b>Dominantes Denken und Fokussieren</b>	Dominanz von - Management - Zahlen, Daten, Fakten Betriebswirtschaftliches Denken einfache Systeme / triviale Maschine	Gleichgewicht von - Management und Leadership - Leistung und Kultur Interdisziplinäres Denken komplexe Systeme / nicht-triviale Maschine
<b>Organisationsstruktur</b>	Starre Organisationsstrukturen: Linie Matrix	Flexible Organisationssysteme: z.B. Projektorientierte Unternehmen, Netzwerkorganisation Fluide / Rollenorganisation
<b>Führungsprinzip</b>	Management by objectives Extrinsische Anreize und Kontrolle	Verantwortungskultur (Selbststeuerung, Vertrauen)
<b>Reaktion auf, Umgang mit Wandel</b>	Single loop learning, „Zwangslernen“ Noch mehr, immer wieder neu Planen Klassische 3 OE-Phasen	Double loop learning Selbststeuerung Ent- und Verlernen, Paradigmenwechsel, Hinterfragen Transformation
<b>Führungs- und Gesprächsstil</b>	Push, Druck Ratschlag, Forderung, Anweisung	Pull Coaching, Führung als Dienen
<b>Dominierende Menschenbilder</b>	Homo oeconomicus  Theorie X (McGregor)	humanistisch, systemische-konstruktivistisch  Theorie Y (McGregor)

Welche konkreten Auswirkungen Vertrauen in Organisationen haben kann, zeigen Osterloh/Weibel (2010) anhand verschiedener Unternehmen. So schrieb das von Mitarbeitern als eher kontrollierend erlebte American Airlines nach den Anschlägen vom 11.09.2001 rote Zahlen, während Southwest, dessen Kultur von Mitarbeitern als vertrauensvoll erlebt wird, als einzige Airline schwarze Zahlen schrieb. Dort sehen die Mitarbeiter den Kundennutzen als ihren Fokus und wollen zusammen als Team ihre Mission erfüllen.

Schauen wir zunächst auf die Probleme und Barrieren, die in vielen Organisationen insbesondere bei einer Kontrollkultur bestehen.

### 3 Probleme und Barrieren in der Kontrollkultur

*“In Dir muss brennen, was Du in anderen entzünden willst.”  
Aurelius Augustinus, (354-430)*



#### 3.1 Projektkompetenz

*„Was Menschen glücklich macht, ist was sie tun.  
Es sind die Umstände unter denen sie es tun,  
die sie üblicherweise unglücklich machen.“  
Frederick Herzberg*

Die zunehmende Bedeutung von Projekten als Erfolgsfaktor belegt die aktuelle Studie der DPM, wonach neben Innovationen auch ein immer größerer Teil des Umsatzes der Unternehmen auf Ergebnisse aus Projektarbeit zurückzuführen sind und immer mehr Mitarbeiter für Projektarbeit eingesetzt werden.<sup>7</sup> Die Projektarbeit wird demnach in den nächsten Jahren deutlich zunehmen und auch die Projektorganisation wird sich in den meisten Unternehmen ändern. Dabei liegen Behinderungen weniger in mangelndem Projektmanagement als vielmehr in Ressourcenknappheit, mangelnder Kommunikation und Organisationsmängeln. Immer mehr Projektarbeit ist Herausforderungen und Chance zugleich, etwa für das Zusammenspiel zwischen Projekt- und Gesamtorganisation, Tagesgeschäft und Strategie, und somit letztlich für die Etablierung einer Verantwortungskultur. In zunehmender Projektarbeit erlangen Unternehmen die Fähigkeiten, die besonders entwicklungsfähigen Unternehmen zugeschrieben werden.

#### Einseitige Betonungen

Projektmanagement hat sich in den letzten Jahren in vielen Organisationen professionalisiert. Allerdings ist die Spannweite sehr groß zwischen geringer Professionalisierung vor allem in Unternehmen, deren Geschäft wenig projekthaft ist und projektorientierten Organisationen, die aber häufig technokratisch übersteuern. Es kommt zu einseitigen Betonungen von hard- oder soft-facts im Projektmanagement.

Projektmanagement: hard-facts	Projektmanagement: soft-facts
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele, Inhalte, Qualität</li> <li>• Projektorganisation, Rollenverständnis</li> <li>• Methodik, Vorgehen</li> <li>• Kompetenzen</li> <li>• Arbeitstechniken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konstruktiver Umgang mit Widerstand</li> <li>• Information/Kommunikation</li> <li>• Führung, Zusammenarbeit</li> <li>• Offenheit, Vertrauen</li> <li>• Mobilisierungskraft</li> </ul>

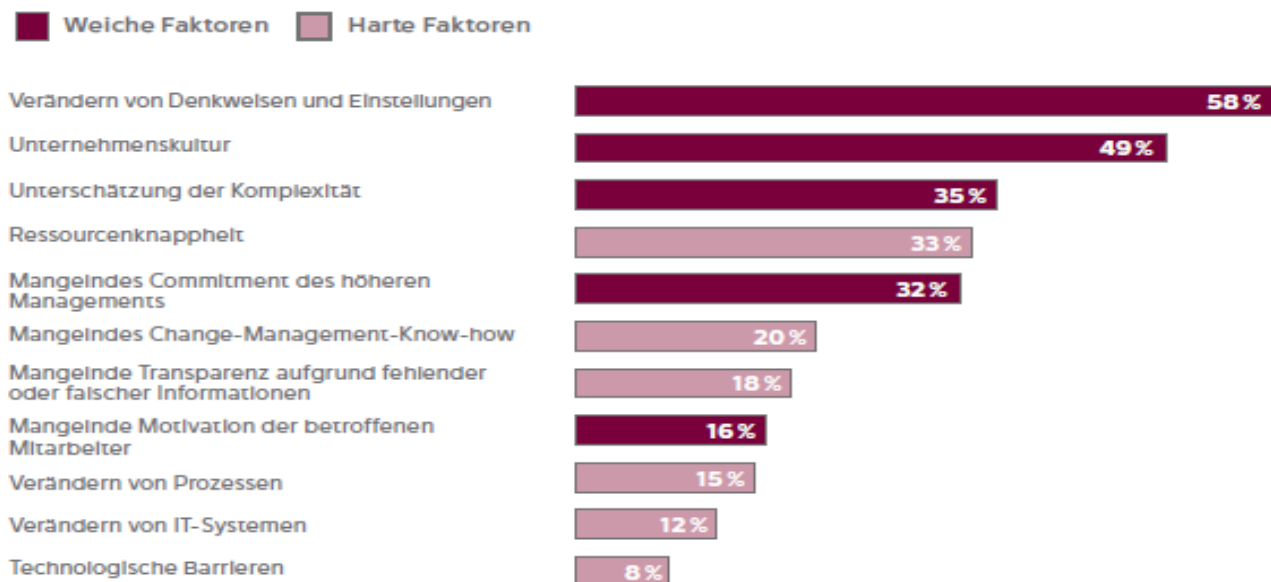
<sup>7</sup> [http://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user\\_upload/Know-How/studien/Projekte\\_als\\_Erfolgsfaktor\\_Ergebnisse.pdf](http://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Know-How/studien/Projekte_als_Erfolgsfaktor_Ergebnisse.pdf)  
Eine gemeinsame Studie der **Steinbeis Universität, Berlin**, und der **Pentamino GmbH, Heidelberg**, in Kooperation mit der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

Eine Überbetonung von hard-facts führt zu hohem Bürokratie- und Steuerungsaufwand und aufgrund der Vernachlässigung der soft-facts zu Motivations-, Akzeptanz- und Umsetzungsproblemen. Das passende Bild hierfür ist der Projektleiter, der sich einschanzt und ständig zahlen hin- und herschiebt, „Management by Excel / MS-Project“ betreibt, anstatt mit seinem Projektteam und den Stakeholdern zu kommunizieren.

Werden die harten Faktoren vernachlässigt bzw. fehlt benötigtes Projektmanagement-Know-how, besteht sich die Problematik, wie aus Ideen Projekte werden, und ob diese im Sinnes des Zieldreiecks (Inhalt/Qualität, Zeit und Kosten) erfolgreich geplant und gesteuert werden können. Weiche Faktoren stellen die größten Herausforderungen bei Veränderungen dar.<sup>8</sup>

#### ABBILDUNG 6 DIE GRÖSSTEN HERAUSFORDERUNGEN IM ZUSAMMENHANG MIT VERÄNDERUNGEN

Die wichtigsten Herausforderungen bei der Realisierung von Veränderungsprojekten sind dem „Faktor Mensch“ zuzuordnen – Aspekte wie das Verändern von Denkweisen/Einstellungen sowie die Unternehmenskultur führen die Liste an.



### Scheiternde Projekte

Trotz etablierter Methoden sind Projekte in vielen Unternehmen immer noch eine Dauerbaustelle. Symptome sind zu viele, zu teure, abgebrochene Projekte, Dauerprojekte sowie Gerangel um die „Ressourcen“ zwischen Linie und Projekt. Die Ergebnisse entsprechen oft nicht dem Bedarf: Selbst wenn das eigentliche Projektziel erreicht ist, besteht das Ursprungsproblem häufig immer noch. Auch werden Projektergebnisse nach Abschluss des Projekts oft nicht weiter verfolgt oder sogar nicht mehr gebraucht.

Seit Jahren belegen diverse Studien immer wieder, dass Projekte häufig scheitern<sup>9</sup>, und dies trotz Bedeutungsgewinn und Professionalisierung des Projektmanagements! Bedenklich stimmt die Hinzuziehung der Frage nach Projekteffektivität und -effizienz (machen wir die

<sup>8</sup> Quelle: Jørgensen et al. (2008). *Making Change Work*. Retrieved 01/07/2010, from <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf>

<sup>9</sup> <http://www.silicon.de/39200412/68-prozent-aller-it-projekte-scheitern/>: Die Beratungsfirma IAG Consulting hat festgestellt, dass trotz aller Warnungen und technischen Hilfen immer noch 68 Prozent aller IT-Projekte als gescheitert betrachtet werden müssen. (27.12.2008)

<http://www.gulp.de/kb/it/projekt/erfolgskriterien.html>: Nur 36,4 % der Untersuchten IT-Projekte sind erfolgreich abgeschlossen. (Januar 2006)

richtigen Projekte und führen wir sie richtig durch?). Beispielsweise kommt Gröger in einer umfassenden Studie zu dem Ergebnis, das nur 13% der Projektarbeit, nämlich die zugleich effektive und effiziente, zur Wertsteigerung der Unternehmen beiträgt.<sup>10</sup>

Schelle spricht deshalb auch von der Vision des projektorientierten Unternehmens. „Von dieser Vision, die berücksichtigt, dass die Projektkompetenz eine Führungs- und Organisationsaufgabe ist, sind die meisten Unternehmen aber noch weit entfernt. Wird weiterhin beharrlich übersehen, dass Projektmanagement nicht nur ein Methoden-Set, sondern vor allem eine Führungs- und Organisationsaufgabe ist, wird sich an den Problemstellungen und der damit verbundenen Wertvernichtung allerdings auch nichts ändern. Denn der Ausbau der Projektkompetenz zur strategischen Waffe setzt einen übergreifenden Organisations- und Führungsansatz voraus, der in der Geschäftsleitung beginnt.“ Dort allerdings scheuen sich viele, weiche Themen und die Unternehmenskultur ins Visier zu nehmen.

### 3.2 Organisationskultur: Kurzfristdenken, Bindungsrückgang, Effizienzwahn

*„Wir müssen aufhören, Menschen - und damit uns selbst! - zu Produktionsfaktoren zu degradieren.  
Der Mensch ist die zentrale Mitte von allem, er steuert die Faktoren, ohne zu ihnen zu gehören!“  
Wolfgang Saaman*

Die Leistungsfähigkeit zu erhöhen funktioniert mittel- und langfristig nur, wenn die Kultur ebenfalls gestaltet wird. Die Kultur einer Organisation ist maßgeblich von ihrer Führungskultur geprägt, und genau hier liegt das Dilemma: Eine gesunde, nachhaltige Lern- und Leistungskultur zu etablieren ist ein langfristiger Entwicklungsprozess und müsste von den obersten Führungsebenen getragen werden, was aber häufig nicht geschieht, da dort zu meist kurze Planungshorizonte dominieren: Der Erfolg der Manager wird kurzfristig in rein betriebswirtschaftlichen Kategorien gemessen und auch monetär belohnt, es herrscht Quartalsdenken, und die Top-Führungskräfte sind oft nur kurz im Unternehmen. Daher werden kurzfristig wirksame Kostensenkungsprogramme langfristigen Kulturoffensiven vorgezogen.

Wer Verantwortung trägt sucht sich seine Ziele und Aufgaben selbst. Die Verantwortung bleibt, Ziele ändern sich immer schneller. In der weit verbreiteten Kontrollkultur wird den Menschen aber nicht Verantwortung gegeben, sondern versucht, sie mittels Zielvereinbarung und Anreizsystem im Sinne der Planung zu steuern und die Erreichung detailliert zu kontrollieren. Eine immer größere Zahl von Experten steht - auch vor dem Hintergrund der Banken- und Finanzkrise - dem dominierenden System von Zielvereinbarung gekoppelt mit Leistungsvergütung kritisch gegenüber. Durch monetäre Anreizsysteme wird extrinsische Motivation gefördert. Diese geht aber zu Lasten der intrinsischen Motivation.<sup>11</sup>

Es spricht sich zudem herum, wie erfolgreich Unternehmen sein können, die darauf komplett verzichten und stattdessen auf eine Verantwortungskultur setzen. Als idealtypische Gegen-

<sup>10</sup> Gröger, Manfred: Projektmanagement: Abenteuer Wertvernichtung, München 2004

<sup>11</sup> Dazu zählen u.a. Collins, deMarco, Pfläging, Saaman

Matiaske, Wenzel, Zusammenfassung seines Vortrags von auf dem DGP-Kongress „Mitarbeiter/-innen finden und binden“, von Julia Singhartinger in DGP-Informationen Heft 61, 2011, S. 63: „'Der Lockruf des Goldes', also monetär entgeltete Leistungsanreize, führten zu einer Verdrängung der psychologischen Bindung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Kurzfristige materielle Anreize führten dazu, dass die psychologischen Verträge Ihre Langfristigkeit verlören. Des Weiteren bestehe die Gefahr der Motivationsverdrängung, wonach extrinsische Anreize die intrinsische Motivation, also auch freiwilliges Engagement, verdrängten. Damit wären materielle Anreize weder förderlich noch nutzlos, sondern sogar kontraproduktiv.“

überstellung kann hierzu die Pleite von Schlecker einerseits und der langfristige Erfolg des dm-Marktes andererseits fungieren.

Es hapert am Menschenbild, welches Manager von sich und anderen haben. Dass er bzw. sie die Fäden in der Hand hält, weiß, wo es lang geht, die Probleme, die entstehen, löst und allen anderen den Weg weist - das mag in Zeiten, in denen die Dinge noch vorhersehbar waren, einigermaßen funktioniert haben. Heute gibt es keine Helden mehr, Organisationen, die sich darauf verlassen, können nicht funktionieren.<sup>12</sup> Um das Zitat von Aurelius aufzugreifen: Diese Barrieren ersticken das Feuer der Inspiration und Leidenschaft. Die Entwicklung der Führungskultur und Struktur der meisten Unternehmen hält mit der Innovation bei Technologien etc. nicht Stand, sondern verharrt weitgehend im Zustand des letzten Jahrtausends.

Verschärfend kommt der Effizienzwahn hinzu, den von Tom deMarco in „Spielräume - Projektmanagement jenseits von Burn-out, Stress und Effizienzwahn“ sehr treffend beschriebene Zustand, wonach in vielen Unternehmen die Spielräume wegrationalisiert sind und ein „Gib-Gas-Mantra“ gepredigt wird. Als Berater, Trainer und Coach habe ich in viele Organisationen dieses Mantra kennen gelernt und kann die Diagnose bestätigen.

Diverse Studien und Titelstorys aus Zeitschriften zeigen die resultierenden Folgen auf, nämlich Symptome wie rasant steigende Burn-out-Raten, Rückgang der Glaubwürdigkeit, Identifikation und Verbindlichkeit. Die Unternehmen versuchen mit aufwendigen Konzepten und Kampagnen gegenzusteuern und zu kompensieren (z.B. Talent Management, Employer Branding, Gesundheitsmanagement), statt die Ursachen in der Führungskultur zu suchen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in vielen Organisationen großer Handlungsbedarf besteht, Struktur und Kultur gleichermaßen (vernetzt) zu entwickeln, um sich längerfristig zukunftsfähig aufzustellen. Probleme sind verbreitet beim Projektmanagement, bei den Steuerungs- und Anreizsystemen sowie der Führungskultur und zeigen sich an Symptomen wie der steigenden Burn-out-Rate sowie geringer Verbindlichkeit, Identität und Bindung.

Das folgende Kapitel beleuchtet näher, wie ein „ideales Unternehmen“ ausgestaltet sein kann. Es setzt erstens Projektarbeit erfolgreich ein, zweitens hält es das Gleichgewicht zwischen Management und Leadership, Leistung und Kultur, drittens verfügt es über eine Verantwortungskultur mit klaren Rollen, die identifizierten Mitarbeitern Bestleistung und selbst zu steuern ermöglicht. Anders ausgedrückt: Das ideale Unternehmen agiert glaubwürdig mit einer Werte-basierten Identität. Es ist durch eine Vertrauens-, Lern- und Leistungskultur gekennzeichnet.

---

<sup>12</sup> Siehe Thönneßen 2012: Rezensionen zum Thema: Führung 2.0 - Nein danke  
Produktive Unruhe oder: Backgammon im Alpinstil, Zeitschrift Führung + Organisation 2/2012

## 4 Das ideale Unternehmen: Leistung durch Vertrauen

*„Die Take-off-Unternehmen kümmerten sich kaum um Change Management, Mitarbeitermotivation und Zielvorgaben. Unter den richtigen Bedingungen lösten sich Probleme wie Bindung an das Unternehmen, Aufstellung, Motivation oder Veränderung von selbst.“ Jim Collins*

### 4.1 Projektkompetenz

*„Wandel und Lernen findet in dem weißen Raum in der Mitte des Organigramms statt.“  
Tom DeMarco*

Projektarbeit ist ideal geeignet, Lernprozesse im Unternehmen zu ermöglichen und mit neuen Fragestellungen besser umzugehen, denn lernen findet im „weißen Raum“ des Organigramms statt (Tom de Marco), also im Projekt, wenn Experten aus verschiedenen Bereichen und Ebenen zusammenkommen, um Themen voranzubringen oder Probleme zu lösen, die ein Bereich allein aufgrund der hohen Komplexität nicht lösen kann. Hoher Output von Teams ergibt sich bei sich ergänzenden, unterschiedlichen Kenntnissen und Fähigkeiten. Dann entsteht aber auch das höchste Konfliktpotenzial, da unterschiedliche Interessen, Denk- und Arbeitsweisen, Vorkenntnisse und Prägungen zusammenkommen.

Man kann im Projekt vor allem dann voneinander lernen, wenn man mit sehr unterschiedlichen Werten, Grundannahmen und Vorgehensweisen von Kollegen mit ganz anderem Hintergrund konfrontiert und irritiert wird. Dadurch sind meine Annahmen und Methoden in Frage gestellt, double loop learning ist angestoßen. Arbeiten nur mit Kollegen gleicher Profession in einer Abteilung zusammen an Routinetätigkeit, lernen sie eher im Sinne eines single loop learning.

Vorausgesetzt, Projekte stehen nicht unter zu großem Druck, bieten Spielraum für den Austausch von Annahmen und Perspektiven und Zeit zum Lernen unter ganz unterschiedlichen Menschen, sind sie ein idealer Rahmen für individuelles und organisationales Lernen. Diesen idealen Zustand könnte man lernende Projektkultur nennen.

### 4.2 Leistungskultur

*„Primär geht es darum, eine Leistungskultur zu schaffen, in der jeder seine Rolle kennt, ausfüllt und zu einer optimalen Wirkung bringt.“ Wolfgang Saaman*

Leistungskultur ist die um den Faktor Leistung konkretisierte Unternehmenskultur, in der zwei Aspekte unmittelbar aufeinander wirken:

- Der verhaltensbezogene Aspekt, d.h., die menschengerechte, wertebasierte Ausrichtung des Unternehmens
- Der ökonomische Aspekt, d.h., ein an Zahlen abzulesendes Ergebnis, das für Wettbewerbsvorteile, Marktpositionierung und Unternehmenssicherung steht

Leistungsverständnis	Kulturverständnis
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realistische Ziele, konsequent gelebte Strategie</li> <li>▪ Umsetzungsvorhaben so störungsfrei wie möglich</li> <li>▪ Zusammenarbeit prägende Unternehmenskultur auf einem Wertefundament</li> <li>▪ Kompetenz bei Markenbildung, Qualität, Sicherheit, Umwelt, Aufgaben, Prozessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der verantwortlich denkende und handelnde Mensch ist das A und O des Ganzen</li> <li>▪ Selbstverständnis über die Geschäftsprinzipien als notwendige Orientierung für Führungs- und Ausführungsrollen</li> <li>▪ Bewusstsein durchgängig gelebter Verantwortung</li> <li>▪ Gemeinsam getragene Werte (z.B. Vertrauen, Professionalität, Gesamtinteresse, Wertschätzung, ...)</li> <li>▪ Denkbewegliche, zukunftsweisende Organisationsform (Prozesse + Rollen + Verantwortung)</li> </ul>

*Merkmale Leistungskultur, nach Saaman 2012*

Analog zu den Themen hard- und soft-facts wird davon ausgegangen, dass einseitige Betonungen langfristig kontraproduktiv sind. In einer Organisation mit starkem Leistungsdruck funktionieren die Mitarbeiter, ohne identifiziert zu sein, wohingegen eine Organisation mit starker Kulturausrichtung ein hoher Wohlfühlfaktor, aber ein geringes Leistungsverlangen charakterisiert.

Leistung und Kultur bedingen sich vielmehr. Organisationen brauchen Normen, Ziele, Strategien, Tools, Management, Prozesse, Kennzahlen, Ergebnisse. Menschen brauchen Werte, Orientierung, Visionen, Kultur, Vertrauen, Verantwortung, Wertschätzung, Erfolg. In der Leistungskultur sind Barrieren der Kontrollkultur möglichst weitgehend beseitigt. Es ist eine Verantwortungskultur etabliert, Rollen sind klar, weitgehende Selbststeuerung und Bestleistung möglich.

### 4.3 Management und Leadership - Balance und Konsequenzen für Führung

#### **Leadership zum Schmunzeln: Verantwortung tragen für Veränderungen**

*Dies ist eine Geschichte über vier Menschen mit den Namen Jeder, Jemand, Irgendjemand und Niemand.*

*Es musste in der Abteilung eine wichtige Aufgabe erfüllt werden und Jeder wurde aufgefordert es zu tun.*

*Jeder war sich sicher, dass es Jemand tun würde. Irgendjemand hätte es tun können, aber Niemand tat es.*

*Jemand wurde ärgerlich darüber, da es die Aufgabe von Jedem war.*

*Jeder dachte Irgendjemand könnte es tun Aber Niemand nahm wahr, dass Jeder sich nicht verantwortlich fühlt.*

*Es endet damit, dass Jeder Irgendjemandem vorwarf, dass Niemand das tat, Was Jeder hätte tun können.*

Management kann die Aufgabe Management als auch die handelnden Personen in der Organisation, die Manager, bezeichnen. Managen bedeutet, zielgerichtet zu organisieren und dreht sich mehr um Menschen als um Technik und Geld. Manager müssen die Fragen beantworten, die über Erfolg und Misserfolg einer Organisation entscheiden. Kernfragen des Managements sind:

- Was sind die richtigen Ziele der Organisation?
- Wie gestaltet man ein Unternehmen, das für Kunden und Eigentümer einen Wert schafft?
- Wie benutzt man Zahlen, um sich über den Zustand eines Unternehmens zu informieren und Erfolg zu definieren?
- Welche Rolle spielen Werte?

So definiert es Magretta, womit sie einen ganzheitlichen Ansatz präferiert. Sie betont auch, dass Management, wenn es sich vor allem um Menschen dreht, eher den Geisteswissenschaften zuzurechnen ist und nicht verkürzt als betriebswirtschaftliches Handlungsfeld zu verstehen sei. De facto aber wird der Mensch von Managern häufig versachlicht und auf einen Produktionsfaktor von vielen reduziert. Aufgrund der Dominanz einer einseitig betriebswirtschaftlichen und verkürzten Managementauffassung hat sich in den letzten Jahren die Unterscheidung von Management und Leadership durchgesetzt.

Management (Organisieren)	Leadership (Führen)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analysieren</li> <li>• Planen</li> <li>• Strukturieren</li> <li>• Management ist die Arbeit an und mit der Organisation</li> <li>• Management basiert auf rational-kognitivem Denken</li> <li>• Rationales Austauschprinzip (Belohnung von Leistung)</li> <li>• Zielorientierte Führung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahrnehmen</li> <li>• Einfühlen</li> <li>• Inspirieren</li> <li>• Leadership ist die Arbeit an und mit Menschen</li> <li>• Leadership basiert auf emotional-sensitivem Denken, nutzt Emotion zur Motivation (Vision, Charisma)</li> <li>• Fördert Lern- und Umdenkprozesse</li> <li>• Wertorientierte Führung (Sinn stiften)</li> </ul>

*In Anlehnung an Saaman 2012*

Idealerweise ergänzen sich Management und Leadership. Management ist nicht komplett hinfällig, sondern um Leadership-Verhalten zu ergänzen, teilweise auch zu ersetzen, nämlich dann, wenn es im Sinne der Kontrollfunktion bürokratischen Aufwand produziert oder kontraproduktiv ist.<sup>13</sup> Gleichgewicht ist gefragt durch Reduktion der Management-Übersteuerung, welche Manager überfordert und Kreativität, Denkbeweglichkeit sowie Engagement der Mitarbeiter erstickt. In der lernenden Organisation sind also die Lern- und Leistungsbarrieren durch übertriebenes Management abgebaut.<sup>14</sup>

Konsequenz der lernenden Organisation für Führungskräfte ist insgesamt die Entwicklung vom rein (verwaltenden) Manager zum aktiven Leader. Je komplexer, schneller die Chancen sich in einem Markt entwickeln, desto mehr braucht das Unternehmen Führungskräfte, die professionell managen und eigenständiges Leadership-Verhalten zeigen:

**„Manager** bringen andere Menschen dazu etwas zu tun.

**Leader** motivieren Menschen dazu, dass sie selber etwas wollen und dann auch umsetzen.“

*Im Original: Managers get other people to do, but leaders get other people to want to do.  
(Kouzes & Posner, 2003)*

<sup>13</sup> So weit wie Pfläging würde ich nicht gehen und Management komplett abschaffen (seine radikale Provokation sichert ja auch Aufmerksamkeit), aber die Grundrichtung stimmt sicherlich: „Die Alternative lautet nun, komplexitätsrobuste, niemals fertige, radikal dezentralisierte Netzwerkorganisationen zu schaffen. Also Unternehmen, die immer "Beta" sind. Immer vorläufig. Nicht hierarchisch gesteuert. Sondern sich dem Markt unterwerfend und immer nach Anpassung bestrebt. Das aber geht nur, wenn man auf Management als Denkmodell und als Steuerungstechnologie verzichtet. Wenn man die bürokratisch-autokratischen Denk- und Handlungsstrukturen auflöst und die dazugehörige Planwirtschaft eliminiert. Beispiele dafür, wie man das machen kann, gibt es in der Wirtschaftswelt schon so einige.“

<sup>14</sup> Als Beispiel sei die Abschaffung der Telefonbudgets beim dm-Markt genannt: „Ganz am Anfang gab es bei uns die Regel, dass keine Filiale für mehr als 250 Mark im Monat telefonieren darf“, erzählt Götz Werner. „Das Ergebnis war, dass plötzlich alle 250 Mark ausgaben – auch die, die vorher mit 125 Mark auskamen. Solche Vorgaben gibt es bei uns nicht mehr, heute vergleichen sich die Filialen selbst untereinander.“ Scheytt 2008



Leadership-Eigenschaften sind dementsprechend:

- Individuelle Behandlung (z.B. Mitarbeiter individuell beachten und fördern)
- Intellektuelle Anregungen geben (z.B. alte Denkmuster aufbrechen und neue Einsichten vermitteln)
- Inspiration geben (z.B. motivieren durch fesselnde Vision, Dingen Bedeutung und Sinn geben)
- Identifikation stärken (z.B. als Vorbild wirken, persönliche Ausstrahlung, Enthusiasmus vermitteln, Integer handeln)

Für das ideale Unternehmen gehen wir von einer gesunden Balance aus - Übersteuerung beim Management zurückfahren auf ein sinnvolles Maß, Leadership stärken und nicht mit Management „kaputtsteuern“, beides als integrierten Ansatz zusammenbringen.

#### 4.4 Verantwortungskultur und Rollenklarheit

*„Die Zukunft nimmt keine Rücksicht auf Planzahlen.  
Man muss Mitarbeitern auch keine Anreize bieten.  
Man muss ihnen Rollen zuweisen, für die sie die Verantwortung übernehmen dürfen.  
So sieht moderne Führung aus!“ Wolfgang Saaman*

Zur Vertrauens- oder Leistungskultur gehört eine Verantwortungskultur. Schmid, Messmer (2005, S. 15) begründen die Notwendigkeit für den Weg zu einer Verantwortungskultur folgendermaßen: „Die zunehmenden Anforderungen an die Ausrichtung und das Zusammenspiel von Prozessen erfordern heute eine wesentlich intensivere wechselseitige Abstimmung zwischen den handelnden Personen und der Organisation. Die Qualität dieses Zusammenwirkens kann dabei immer weniger allein strukturell durch Zuständigkeiten definiert werden, sondern muss situativ immer wieder neu hergestellt werden. Die dafür notwendigen Klärungen können Verantwortungsdialoge genannt werden und finden in einem Verantwortungssystem statt.“

Saaman argumentiert, dass Freiheit braucht, wer Verantwortung übernehmen soll. Diese zu geben sei die erste Aufgabe der Führung, die Identität mit der Verantwortung zu überprüfen die zweite. Systemisch betrachtet komme es darauf an, eine Sinngemeinschaft zu schaffen, in der alle ihre Rollen und ihre Verantwortung kennen und folglich wahrnehmen. Saaman (2012, S. 166) drückt Verantwortungskultur folgendermaßen aus: „In einigen ausgesprochen erfolgreichen Unternehmen steht die Inspiration im Mittelpunkt des Geschehens. Das ist z.B. bei dm und Google der Fall. Wenn Mitarbeiter zur Denkbeweglichkeit unter Ausschöpfung ihrer vollen Potenziale *inspiriert* werden, wird mehr erreicht, als wenn man ihnen Ziele überstülpt ... Die auf Verantwortung ausgerichtete Führung ist die einzige Form, bei der die Potenziale der Mitarbeiter voll zur Geltung kommen können. Mitdenken müssen, den Erfolg verantworten dürfen (soweit sie ihn beeinflussen können), ... alles tun zu müssen, um das Beste herauszuholen, was unter den gegebenen Umständen machbar ist, das ist die Inspiration, die eine Leistungskultur ausmacht.“

Der Mensch als Träger von Verantwortung steht im Mittelpunkt des Geschehens. Dazu zählt auch eine konsequente Kundenausrichtung, getragen von der Haltung, dass es die Menschen sind, die dem Unternehmen Erfolg bescheren, indem sie Kunden überzeugen, und nicht die Produkte. Schließlich sind sie es, die diese Produkte entwerfen, produzieren, vermarkten und betreuen.

Zur Verantwortungskultur passt daher ein Führungs- und Gesprächsstil, der eher dem „pull-“ denn dem „push-Prinzip“ folgt.

#### **PUSH-Führungsstil:**

- Informationen geben
- Bewertungen vornehmen und begründen
- Forderungen aufstellen und begründen
- Ratschläge geben
- Anweisungen geben

#### **PULL-Führungsstil:**

- Startimpuls setzen
- Offene Fragen stellen
- Mit weiteren Sachimpulsen aktivieren
- Umfassende Verstärker, Kommunikationstechniken einsetzen (Blickkontakt, aktives Zuhören, Zusammenfassen)

### **4.5 Identifizierte Bestleister**

*„Mein Job war es, Talente zu entwickeln.  
Ich war der Gärtner, der Wasser und andere Nahrung  
für unsere besten 750 Leute bereitstellte.  
Natürlich musste ich auch etwas Unkraut rupfen.“  
Jack Welch, ehem. CEO General Electric (1981-2001)*

Die Betriebswirtschaft misst Leistung in Form von Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Erlösen. „Die vom Menschen erbrachte Leistung wird versachlicht“.<sup>15</sup> Ganz anders die Sicht auf Leistung in der Pädagogik, Sport oder Psychologie: Hier ist der Mensch im Mittelpunkt der Betrachtung. Geisteswissenschaftliches Denken stellt Leistung in einen direkten Bezug zum Menschen. „Menschen sind Bestleister, wenn man die Voraussetzungen dafür schafft. Einige werden Spitzenleister, wenn sie den Benchmark darstellen. Der Maßstab für das Geniale, die Spitze ändert sich ständig.“<sup>16</sup> Spitzenleister gibt es also, anders als im „Spitzensport“ in Organisationen immer relativ wenige. Der wesentliche Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Organisationen in diesem Zusammenhang ist, wie hoch der Anteil der Bestleister ist.

Viele Experten und Chefs fokussieren immer auf die wenigen Spitzen- oder Minderleister (manche nennen diese dann „A-“ bzw. „C-Mitarbeiter“) statt zu fragen, wie sie die große Mehrzahl ihrer „B“-Mitarbeiter dazu bringen, ihr Bestes zu geben. In einer gesunden Leistungskultur vermehrt sich die Anzahl der Bestleister, d.h. derjenigen, die laut Saaman „unter den gegebenen Faktoren in Korrelation mit Potenzialen, Motivation, Intellekt, Ausbildung und Erfahrung das denkbar Beste geben, was sie zu bieten haben. Das Beste ist eine subjektive Messgröße... mehr geht nicht. Weniger geht immer. Und dieses Weniger wird durch Überforderung, Störungen, oder mangelnde Wertschätzung ausgelöst.“

Bestleister zeigen ihr denkbar Bestes, sie geben, was sie geben können und zeigen sich ausgesprochen leistungswillig, unterhalb von Spitzenleistung. Bestleister brauchen einen Verantwortungsrahmen und Zielklarheit (keine Aufgaben), kontinuierliche Abstimmungsgespräche sowie wertschätzende Reflexion der Leistung. Wesentlich ist die Passgenauigkeit von Rollen und Potenzialen.

<sup>15</sup> Saaman 2012, S. 1

<sup>16</sup> Saaman 2012, S. 6

## 4.6 Ressourcenorientierung und Selbststeuerung

*„Nah am Menschen sein, Mitarbeiter abholen, wo sie stehen, d.h. die Persönlichkeit abholen, sie fördern, wo sie es brauchen. Je mehr man sich um den einzelnen kümmert, desto mehr bekommt man zurück.“ Jürgen Klopp, Trainer Borussia Dortmund*

Die industrielle Welt des 20. Jahrhunderts war geprägt von Arbeitsteilung und Routinetätigkeiten (Massenproduktion). In der Welt der Kopf- und Wissensarbeiter ist eine restriktive Planungs-, Anreizungs- und Kontrollkultur nicht mehr adäquat: „Ein Setzling wächst nicht dadurch, dass man an ihm zieht, sondern dadurch, dass man ihn in die richtige Erde unter den richtigen Himmel pflanzt und mit der richtigen Pflege bedenkt.“<sup>17</sup> Gute Führung heißt also, Menschen ernst nehmen, sie in Entscheidungen einbinden, ihnen Handlungsspielräume lassen und Führung als Dienstleistung zu verstehen.

Damit, bei einer so gelebten Führung, die also Selbststeuerungsprozesse und damit double-loop learning ermöglicht, ist auch ein wesentlicher Beitrag zur Verbesserung des Gesundheitszustandes der Organisation und einzelner Mitarbeiter gegeben. Eine Studie der Universität Freiburg hat ergeben, dass Begeisterung für den eigenen Job langfristig vor Burn-out schützt.<sup>18</sup> Burn-out vorbeugende Ressourcen, des organisationalen Umfelds sind:

- Regelmäßige, konstruktive Rückmeldung durch Führungskräfte und Kollegen
- Klarheit der eigenen Rolle im Unternehmen
- Zeitliche und räumliche Flexibilität
- Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte
- Ausreichende Qualifizierung, z. B. durch passende Weiterbildungsangebote
- Vorhersehbarkeit und Strukturierungshilfen, z. B. wie zuverlässig Absprachen im Umfeld eingehalten werden

Individuelle, personale Ressourcen sind hingegen die, welche der Einzelne in die Situation mitbringt. Hierzu sind fünf Faktoren hervorzuheben:

- Selbstwirksamkeitserwartung, d. h. das Vertrauen in die eigene Handlungsfähigkeit, auch unter stärkeren Belastungen
- Effizientes Handeln, d. h. realistisch zu planen und flexibel zu handeln
- Gesundheitskompetenz, z. B. der bewusste Umgang mit den eigenen Ressourcen
- Professionelle Distanz, d. h. sich von seiner Arbeit distanzieren und erholen können
- Klare Kommunikation, z. B. die Bereitschaft, auch mal nein zu sagen

Unser ideales Unternehmen verfügt also über hohe Projektkompetenz, balanciert Leistung und Kultur ebenso wie Management und Leadership, ist durch eine Verantwortungskultur mit klaren Rollen, identifizierten Bestleistern sowie Ressourcenorientierung und Selbststeuerung geprägt. Dadurch kann es mit Ungewissheit und Entscheidungsdruck dynamisch umgehen, in hohem Tempo Denken und Handeln, Potenziale ausschöpfen.

Schauen wir nun, wie Projektcoaching dazu beiträgt, diesem Ideal näher zu kommen, indem es hilft, Barrieren abzubauen und eine gesunde Leistungskultur zu fördern.

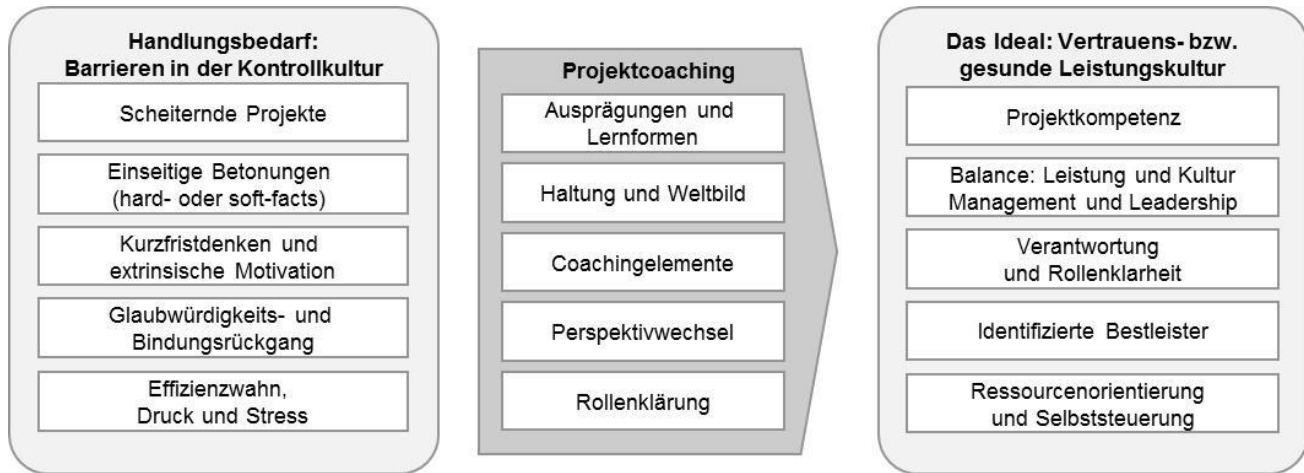
---

<sup>17</sup> Saaman 2012, S. 36

<sup>18</sup> Keil, Lennart: Gefahr Burn-out: Wie Unternehmen gezielt gegensteuern können. Freiburg 2012; [http://www.leistungskultur.eu/images/stories/leistungskultur.eu\\_burnout\\_studie.pdf](http://www.leistungskultur.eu/images/stories/leistungskultur.eu_burnout_studie.pdf) Universität Freiburg 2012, In der Studie der Universität Freiburg wurden zur Identifikation der wichtigsten organisationalen und personalen Ressourcen Gruppendiskussionen und Befragungen in mehreren Unternehmen durchgeführt.

## 5 Wie hilft Projektcoaching, Leistungskultur und Lernprozesse voranzubringen?

*„Durch Projektcoaching wird die Entwicklung von Eigenkompetenz zur erfolgreichen Abwicklung von Projekten nachhaltig gefördert. Projektcoaching ermöglicht Selbstreflexion und Probehandeln im sanktionsfreien Raum.“  
Next level consulting*



Was können Unternehmen tun, um Barrieren zu beseitigen und eine gesunde Leistungs- bzw. Vertrauenskultur zu etablieren? Zunächst sollten Sie die Ursachen analysieren. Diese sind häufig in der Organisationsgestaltung (Struktur und Kultur) zu finden. Daher bedarf es neben dem Projektcoaching anderer Bausteine wie der Schaffung „moderner“ Organisationsformen, etwa projektorientierter Organisationen, Netzwerkorganisationen oder fluider Organisationen statt mechanistisch-statischer Organisationsformen. Um eine Vertrauenskultur zu fördern, sind zudem entsprechende Angebote für die Führungskräfte als wichtigste Multiplikatoren eines Kulturwandels wesentlich. Neben Trainings eignen sich hier insbesondere Führungskräftecoachings, um Leadershipverhalten und Rollenwahrnehmung zu entwickeln. Der vielleicht bedeutendste Aspekt ist sicherlich, dass das Top-Management das gewünschte Verhalten vorlebt.

Wir wollen uns auf den Beitrag des Projektcoaching fokussieren: Wie hilft Projektcoaching, Störungen zu beseitigen? Projektcoaching soll hier nicht zu dem tragenden OE-Ansatz hochstilisiert werden. Es geht darum, herauszuarbeiten, wie stimmig eingesetztes Projektcoaching, angewandt durch interne oder externe Projektcoaches, zur Entwicklung der Organisation insgesamt beiträgt, hinausgehend über den konkreten Nutzen, den z.B. ein Coachee „Projektleiter“ für sich persönlich oder sein konkretes Projekt hat. Das bedeutet beispielsweise, dass Impulse aus dem Coachingsystem nicht nur bessere Ergebnisse oder höhere Zufriedenheit im Handlungssystem des konkreten Projektes anstoßen, sondern auch einen Beitrag zur Entwicklung der Kultur im Unternehmen hin zu einer gesunden lern- und Leistungskultur, die nachhaltig Wettbewerbsfähigkeit erhöht.

Die Übersichtstabelle zeigt beispielhaft, welche Beiträge Projektcoaching zur Entwicklung einer Vertrauenskultur der Organisation liefern kann.

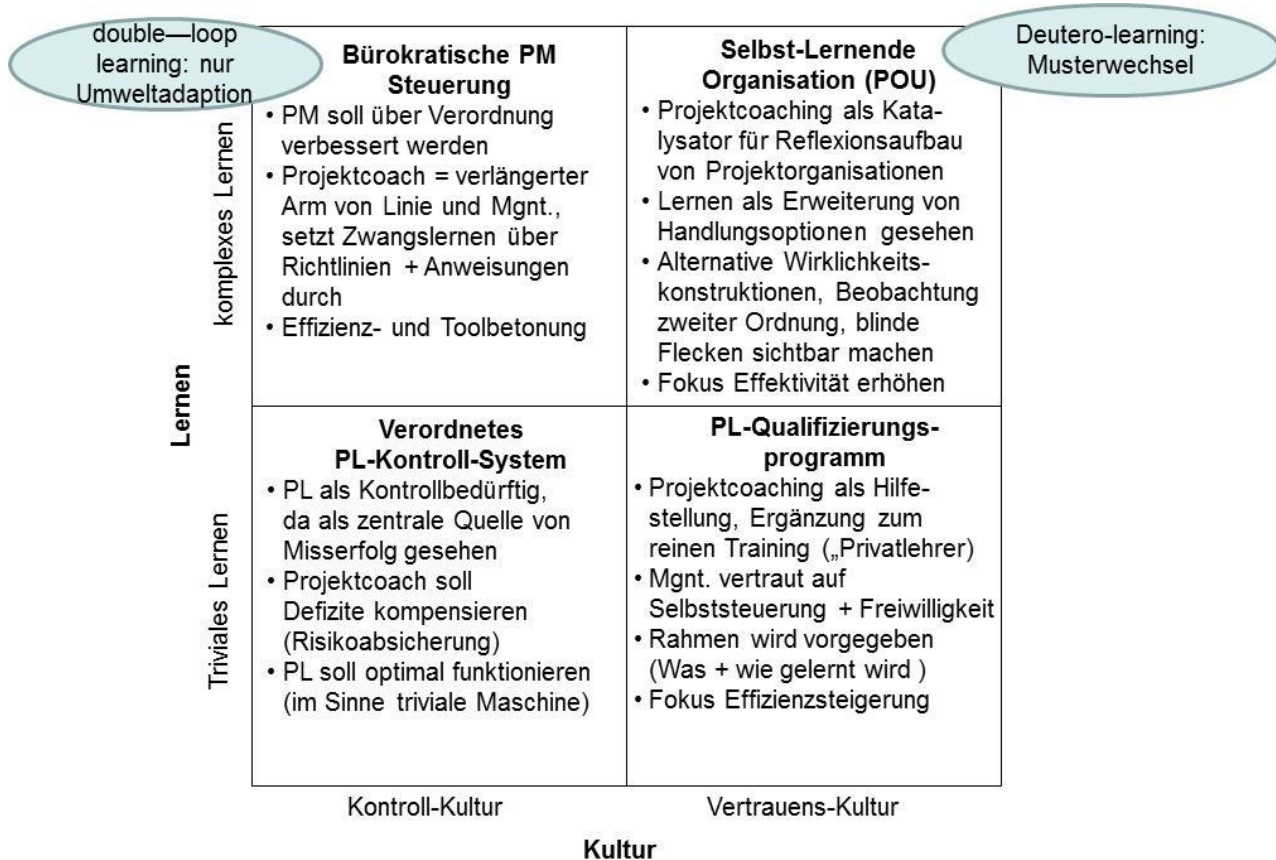
Thema Idealbild	Ideal-Beschreibung	Beitrag des Projektcoaching
<b>Projektkultur, -kompetenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionell geführte Projekte liefern einen hohen Beitrag zum Unternehmenserfolg (Umsatz und Innovation), sind effizient und effektiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachberatung zum PM fördert sauber geplante und geführte Projekte</li> <li>• Personal Coaching fördert Rollenklarheit, gutes Selbstmanagement, Selbststeuerungskompetenz</li> </ul>
<b>Balance der Gegensätze</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Unternehmen werden hard- und soft-facts, Management und Leadership, Leistung und Kultur als Erfolgsfaktoren gleichermaßen beachtet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kombination der Elemente Fachberatung zum PM und PC (+weitere)</li> <li>• Ganzheitlicher Fokus, Balance der Themen (z.B. durch Fragenintervention)</li> </ul>
<b>Verantwortung und Rollenklarheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter wissen was sie zu tun haben, stehen für ihr Handeln ein</li> <li>• Mitarbeiter kennen ihre Rollen mit der dazugehörigen Verantwortung, gestalten diese aktiv aus, können zwischen Rollen wechseln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Häufiger Schwerpunkt im Projektcoaching: Rollenabgrenzung und -klärung</li> <li>• Coachee reflektiert Verantwortungen und seine Wahrnehmung im Handlungssystem</li> <li>• Mitarbeiter erleben gelebte Führungsverantwortung, wenn Impulse aus dem Coaching im Handlungssystem wirken</li> <li>• Führungs- und Gesprächsstil „pull“ wird durch Adaption gefördert (systemisch-konstruktivistische Fragenintervention)</li> </ul>
<b>Identifizierte Bestleister</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe Leistungsbarrieren (bei Anreizen und Führungsverhalten) ermöglichen intrinsisch motivierte Mitarbeiter</li> <li>• Der Mensch steht im Mittelpunkt der Betrachtung, Mitarbeiter geben ihr Bestes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ebenbürtigkeit als Haltung des Projektcoach wird vorgelebt und erlebt, Coachee adaptiert Führungskultur: + als PEler</li> <li>• Interventionen stoßen double loop learning an (Coachee hinterfragt bestehende Barrieren, ggf. beseitigt er diese)</li> <li>• Begeisterung kann entstehen durch Bearbeitung von Sinnfragen + Entdecken neuer Sicht- und Handlungsmöglichkeiten</li> </ul>
<b>Ressourcenorientierung und Selbststeuerung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personale und organisationale Ressourcen werden gepflegt (hohe Gesundheitskompetenz)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raum für Reflexion und Perspektivwechsel (z.B. zu Emotionsregulierung)</li> <li>• Effizienzwahn gegensteuern durch Temporeduktion im Coaching</li> </ul>

Eigene Darstellung

## 5.1 Ausprägungen des Projektcoaching, Lernen in Kontroll- und Vertrauenskulturen

*„Im Gegensatz zu biologischen Organismen haben Menschen die Fähigkeit zur Reflexion, zur kritischen Auseinandersetzung mit dem eigenen Tun und Handeln, sie können bewusst ihr Verhaltensrepertoire variieren und erweitern. Dieser Vorgang wird klassischerweise als Lernen bezeichnet.“  
(Wolfgang H. Staehle)*

Wesentlich für die Wirkung von Projektcoaching ist die Frage, welche Beweggründe hinter der Implementierung stehen und wie es dementsprechend ausgestaltet ist. Next level consulting (S. 195 ff.) nennt vier Typen, die anhand der Unterscheidung triviales/ komplexes Lernen und Kontroll-/ Vertrauenskultur in einem Portfolio dargestellt werden. Triviales Lernen meint dabei einfaches Optimierungslernen im Sinne eines single loop learning, komplexes Lernen steht für double loop learning, also das Hinterfragen und tiefgreifende Reflektieren.



*Eigene Darstellung in Anlehnung an next level consulting*

Zum Thema Kultur sind unsere bereits vorgestellten Paradigmen Kontroll- und Vertrauens-Kultur zu unterscheiden. Projektcoaching kann grundsätzlich in allen vier Feldern eingesetzt werden, und in der Realität gibt es auch hier Mischformen und Abweichungen von diesen Idealtypen. Es liegt in der Verantwortung des Auftragnehmers (interne oder externe Projektcoaches), im Rahmen der Auftragsklärung diese Aspekte mit dem Auftraggeber zu klären. Ein systemisch-konstruktivistischer Zugang passt letztlich nur zu einer Vertrauenskultur und fördert komplexes Lernen. Nur wenn dieser Ansatz auch vom Auftraggeber gewollt ist, ist Projektcoaching ein Beitrag hin zur Vertrauenskultur. Auch das PL Qualifizierungsprogramm ist aus meiner Sicht damit kompatibel und je nach Reifegrad des Unternehmens ein sinnvoller oder gar notwendiger Schritt auf dem Weg zur selbstlernenden Organisation. Soll Projektcoaching eine bürokratische PM-Steuerung verbessern oder gar auf die Kontrolle der Projektleiter fokussieren, stützt es eher die Kontroll-Kultur und behindert die Transformation in Richtung Vertrauens-Kultur.

Zum Feld bürokratische PM-Steuerung ist anzumerken, dass die Unterscheidung von Argyris/Schön zwischen double loop (Umweltadaption) und deutero learning (Problemlösungslernen) angebracht ist. Zwangslernen oder Projekte nicht zu mächtig werden lassen beinhaltet nicht Ver- und Entlernen und damit keinen Musterwechsel, sondern bleibt auf Umweltadaption beschränkt. Die Akteure im Handlungssystem lernen, wie sie besser unter dem gegebenen, bürokratischen PM-Steuerungssystem funktionieren und unter den so gegebenen Rahmenbedingungen in der Organisation funktionieren und erfolgreich sind. Ein in Frage stellen der Handlungsmuster und Grundannahmen findet aber nicht statt, sondern es wird das bestehende System stabilisiert. Es geht um Effizienzsteigerung, nicht um Effektivitätssteigerung. Zudem besteht die Gefahr, über noch mehr Planung und Steuerung das Un-

gleichgewicht von hard und soft-facts auch vor dem Hintergrund der Toollastigkeit weiter in Richtung Kontrollkultur und Aufbau zusätzlicher Lern- und Leistungsbarrieren zu fördern.

Sofern in einem Unternehmen noch keine professionelle PM-Steuerung etabliert ist bzw. diese grundlegend zu überarbeiten ist, sollte die PM-Steuerung im Rahmen eines PL-Qualifizierungsprogrammes oder der Selbst-Lernenden Organisation entwickelt werden. Dabei würden im Sinne einer Vertrauenskultur die Betroffenen, also insbesondere Projektleiter und Auftraggeber, Ihre Erwartungen, Sichtweisen und Bedürfnisse ressourcen- und lösungsorientiert auf Basis der Values (z.B. auf Augenhöhe) gemeinsam entwickeln. Projektcoaches können bedarfsgerecht die Elemente des Projektcoaching einbringen. Bei Notwendigkeit trivialer Lernformen aufgrund geringer PM-Kenntnisse kommt dem Element Fachberatung zum Projektmanagement eine größere Bedeutung zu, ist dies weniger notwendig, kann Projektcoaching ganz auf Impulse Richtung Selbst-Lernende Organisation setzen.

## 5.2 Haltung und Weltbild

*„Das Bild vom Menschen ist die Offenbarung der Unternehmenskultur.“ Wolfgang Saaman*

Basis des Projektcoaching wie auch der Organisations- und Führungskultur sind Welt- und Menschenbilder, Glaubenssätze und Werte. Auch diese stellen wir idealtypisch gegenüber. Dabei habe ich eine Zuordnung zu den bereits gegenübergestellten Paradigmen Kontroll- und Vertrauenskultur vorgenommen, und zwar danach, welches Menschenbild als dominierendes der jeweiligen Kultur zugrunde liegt. In der Kontrollkultur sind es die von McGregor beschriebene Theorie X und der homo oeconomicus.<sup>19</sup>

<b>Theorie X (McGregor)</b>	Der Durchschnittsmensch <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hat eine Abneigung gegen Arbeit und versucht, ihr aus dem Weg zu gehen, wo er kann.</li> <li>• muss zumeist gezwungen, gelenkt, geführt und mit Strafe bedroht werden, um ihn mit Nachdruck dazu zu bewegen, das vom Unternehmen gesetzte Soll zu erreichen.</li> <li>• Zieht es vor, an die Hand genommen zu werden, möchte sich vor Verantwortung drücken, besitzt verhältnismäßig wenig Ehrgeiz und ist vor allem auf Sicherheit aus.</li> </ul>
<b>Homo oeconomicus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientiert sich ausschließlich an Zahlen, rein rational gesteuert</li> <li>• Strebt nach größtmöglichem Erfolg, ohne Selbstnutzen</li> <li>• Hat vollständige Kenntnis der Fakten als wirtschaftliche Entscheidungsgrundlage</li> <li>• Ist umfassend informiert über alle Märkte</li> <li>• Ist von fixen Präferenzen geprägt, hat dabei die Lösung spezifischer Probleme, insbesondere für soziale Dilemmastrukturen, im Griff</li> <li>• Löst Probleme jeder Art auf strategische wie operationale Weise logisch, analytisch, an kantenscharfen Maßstäben für seine Urteile orientiert</li> <li>• Ist in der Anwendung methodischer Verfahrensweisen absolut sicher</li> </ul>

*Vorherrschende Menschenbilder in der Kontroll-Kultur, homo oeconomicus in Anlehnung an Saaman*

<sup>19</sup> Wie deutlich die der Kontrollkultur zugrunde liegende Theorie X heute in vielen Organisationen immer noch Barrieren aufbaut, bringt Pfäding zum Ausdruck: „Was müssen wir eigentlich unseren Mitarbeitern angetan haben, dass sie sich so wenig unternehmerisch verhalten? Was müssen wir für schreckliche Organisationssysteme geschaffen oder zugelassen haben, dass engagiertes, verantwortliches, einfallreiches Handeln so wenig stattfindet? Die Antwort ist meiner Ansicht nach mehr als eindeutig: Nicht die Menschen in unseren Organisationen sind das Problem. Sondern das System namens Management, das unsere Unternehmen verkrüppelt.“

In der Vertrauenskultur dominieren im Sinne McGregors die Theorie Y sowie ein humanistisch-systemisches Menschenbild. Hierzu zählen auch die Values des von next level consulting vertretenen Projektcoachingansatzes. Die Systemtheorie betont die Wechselwirkung zwischen autonomen Individuum und der realitätssetzenden Organisation:

<b>Theorie Y (McGregor)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verausgabung / Anstrengung beim Arbeiten ist ebenso natürlich wie Spiel und Ruhe.</li> <li>• Fühlt sich der Mensch verpflichtet, zeigt er Selbstdisziplin und -kontrolle.</li> <li>• Der Mensch lernt unter geeigneten Bedingungen Verantwortung zu übernehmen und sogar zu suchen.</li> <li>• Die Anlage zu einem verhältnismäßig hohen Grad an Vorstellungskraft, Urteilsvermögen und Erfindungsgabe für die Lösung organisatorischer Probleme ist weit verbreitet.</li> <li>• Das Vermögen an Verstandeskräften ist nur zum Teil genutzt.</li> </ul>
<b>An Systemtheorie angelehntes Menschenbild (nach Saaman)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Mensch ist von Natur aus ein soziales, geistiges und körperliches Wesen, als solches hat er Bedürfnisse auf allen Ebenen und ist ein untrennbares Ganzes.</li> <li>• Der Mensch braucht den Einfluss der Kultur, um seine menschlichen Potenziale voll entfalten zu können; in der Auseinandersetzung mit anderen kann er sein Selbstbild erweitern und sich aus sich heraus weiterentwickeln.</li> <li>• Der Mensch ist reflexiv, d.h. er ist sich seiner selbst und seiner Umwelt bewusst. Er kann eigenes Erleben, sein Verhalten und seine Werte reflektieren und Verantwortung für das eigene Handeln übernehmen.</li> <li>• Der Mensch ist von Natur aus produktiv und gestalterisch. In einer gesunden Leistungskultur fördern Rahmenbedingungen die Entwicklung der natürlichen Leistungsfähigkeit der Menschen (ohne Druck gibt der Mensch dann sein Bestes).</li> </ul>
<b>Projektcoaching-Grundsätze Values (next level consulting)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertraulichkeit</li> <li>• Allparteilichkeit bzw. Neutralität</li> <li>• Lösungs- und Ressourcenorientierung</li> <li>• Unverzichtbare Freiwilligkeit</li> <li>• Ebenbürtigkeit</li> <li>• Schonungsloses Respektieren</li> </ul>

*Werte und Menschenbilder passend zur Vertrauens-Kultur*

Indem Projektcoaching auf einem mit der Vertrauenskultur kompatiblen Menschenbild gründet und dieses auch in allen Phasen lebendig aufgreift, setzt es Impulse, im Handlungssystem diese Themen besprechbar zu machen. Coachees erleben die Thematisierung und „Anwendung“ des Menschenbildes und damit den Nutzen einer Reflektion. Daher besteht die Möglichkeit, dass sie die Fragestellungen und Interventionstechniken selbst weitertragen, indem Sie Impulse aufgreifen, für sich persönlich bearbeiten und im Handlungssystem bekannt machen.

Insbesondere wenn das Coachingsystem nicht nur einen oder mehrere Projektleiter umfasst, sondern z.B. auch den Auftraggeber, werden zugrundeliegende Werte und Annahmen in einem größeren Beteiligtenkreis reflektiert, d.h. es ist double loop learning möglich:

- In der Auftragsklärung werden Ziele und Values geklärt, auch Vertraulichkeitsvereinbarungen getroffen (z.B. dass der Projektcoach nicht verlängerter Arm oder gar Kontrolleur für Auftraggeber oder Management sein kann).
- Der ressourcen- und lösungsorientierte Ansatz beinhaltet den Glauben an Fähigkeiten und Lösungskompetenz beim Coachee und im Handlungssystem. Nicht der Coach liefert die Lösung, sondern die Lösung liegt in der Organisation (Hilfe zur Selbsthilfe). Machen Coachees diese Erfahrung im Coaching, können sie selbst entsprechend im Handlungssystem agieren, indem sie Mitarbeitern Lösungen zutrauen, einen coachenden Führungsstil pflegen, Ihren Mitarbeitern Hilfe zur Selbsthilfe geben.
- Coachees erleben im Coachingsystem Ebenbürtigkeit, ein Agieren auf Augenhöhe mit dem Projektcoach. Sie können dieses Charakteristikum der Zusammenarbeit adaptieren



und in Ihr Handlungssystem übertragen. Mit zunehmender Erfahrung kann sich wertschätzende Ebenbürtigkeit im Handlungssystem ausbreiten.

- Menschenbild, Haltung, Werte zu klären ist die Basis von Projektcoaching. Dies hilft Projektleitern, mit Projektteams, Auftraggebern und Stakeholdern diese Klärungen ebenfalls herbeizuführen. Themen auf der Metaebene werden ansprechbar, konkrete Wertkonflikte können gelöst und dadurch die Problemlösekompetenz erhöht werden. Impulse aus dem Coachingssystem können bewirken, dass sich das Bewusstsein bei allen Beteiligten schärft und mittelfristig das Konfliktmanagement verbessert, die Professionalität erhöht und dieses Know-how dann an andere Projekte und über Projekte im Unternehmen hinaus weitergereicht wird.

Das Menschenbild bestimmt, ob ich Menschen für lernwillig und -fähig halte und ob ich ihnen (etwas zu-) traue. Ist dies so, dann kann ich Verantwortung und Freiraum geben und so Selbststeuerung ermöglichen.

### 5.3 Ganzheitlicher Ansatz - die Projektcoachingelemente

*„Bitte Oszillieren Sie.“ Tocotronic*

Individuen, also auch Führungskräfte und Projektleiter, sind unterschiedlich, einige bringen eher Managementfähigkeiten mit, andere sind Leadertypen. Selten ist, dass eine Person beides gleichermaßen vereint. Projektcoaching als ganzheitlicher Ansatz hilft dem Coachee für sich zu klären, wo er steht, welche Stärken er hat, wie er diese nutzt, und wie er mit seinen Schwächen (z.B. geringer Strukturiertheit oder Begeisterungsfähigkeit) umgehen kann. Es ist eben ein lösungs- und ressourcenorientierter Ansatz. In den vorherigen Kapiteln haben wir gesehen, dass nicht nur die Betonung von Management und Leadership, sondern auch von hard und soft-facts in Projekten häufig einseitig erfolgt, wodurch der Projekterfolg massiv gefährdet ist.

Die beiden hervorstechenden Elemente des Projektcoaching sind „Fachberatung zum Projektmanagement und Personal Coaching. Daneben definiert next level consulting Starthilfe zur Projektdokumentation, Moderation von Projektworkshops und „Etwas ganz anderes“ als weitere Elemente. Genau die Kombination aus Fachberatung zum Projektmanagement einerseits und Personal Coaching andererseits macht die Ganzheitlichkeit des Ansatzes Projektcoaching aus. Fachberatung behandelt eher hard-facts/Management, Personal Coaching eher weiche Faktoren/Menschen. Die Kombination und gegenseitige Ergänzung dieser Elemente gewährleistet einen Ausgleich. Aus meiner Sicht hat der Projektcoach die Aufgabe, durch entsprechende Fragenintervention herauszufinden, ob und welche Einseitigkeiten beim Coachee bzw. im Handlungssystem bestehen, inwiefern dem Coachee diese bewusst sind und ob und wie der Coachee dem entgegenwirken kann und will.

Der Projektcoach kann den „Hut“ wechseln, und bewusst temporär in eine fachberatende Rolle gehen, wenn dies von beiden als sinnvoll erachtet wird und entsprechend mit dem Coachee im Rahmen der Anliegen-, Ziel- und Auftragsklärung abgestimmt ist. Der Coach oszilliert und bewegt sich ein Stück bzw. temporär Richtung Fachexperte.<sup>20</sup> Elegant und oh-

---

<sup>20</sup> Königswieser, Sunuc, Gebhardt nennen ihren Ansatz, der Fach- und Prozessberatung integriert, „Komplementärberatung“ und beschreiben den Nutzen und Mehrwert des komplementärer Ansatzes für den Kunden folgendermaßen (S. 101f); „Eigenständige Problemlösung und Zukunftsfähigkeit: Unternehmen, die einen reflektierten, differenzierten Umgang mit Widersprüchen - vor allem mit dem, für den Fach- und Prozessberatung

ne die Rolle des systemisch-konstruktivistischen Projektcoach zu verlassen geht dies z.B. unter Einsatz der Coachingmethode „Meta mit mir“. Dabei schlüpft der Projektcoach in eine andere Rolle wie z.B. die des Projektmanagement-Gurus. Daneben steht dem Projektcoach das Beobachtungspapier zur Verfügung, um seine Sicht auf das Projektmanagement darzulegen und im Sinne der Perspektivenerweiterung Ideen einzubringen. In jedem Fall bietet der Projektcoach sein Wissen und seine Vorschläge in Form von Angeboten und Handlungsalternativen in der konjunktivistischen Sprache an (next level consulting 2007, S. 80f). Aus meiner Erfahrung ist dieses Wechseln häufig genau dem Kundenbedarf entsprechend.

Insgesamt ist festzuhalten, dass die häufig vernachlässigten weichen Faktoren im Projektcoaching Berücksichtigung finden. Sie sind komplex und besonders vielschichtig. Das spezifische Know-how des Projektcoachs hilft, neue Einsichten zu gewinnen.

## 5.4 Raum für Perspektivwechsel

*„Ein Unternehmen, das die Geschwindigkeit erhöhen, aber die Richtung nicht ändern kann, ist wie ein Auto, das sich beschleunigen, aber nicht lenken lässt. Auf kurze Sicht kommt in der Richtung, die es zufällig fährt, gut voran. Auf lange Sicht betrachtet endet es wie viele andere als Schrotthaufen im Straßengraben.“*  
Tom DeMarco

Tom deMarco beschreibt in seinem Buch Spielräume die nicht-lernende Organisation eindrucksvoll: „Gefahr im weißen Raum“ besteht bei einer Gib-Gas-Kultur, die auf Management by Objectives und internen Wettbewerb gründet. Er empfiehlt zwei Änderungen, um aus der nicht-lernenden eine zu machen, in der Lernen möglich ist: Internen Wettbewerb innerhalb der Organisation unterbinden, um Kooperation, Teamwork und geteilte Verantwortung unter Managern zu ermöglichen sowie Zeit für die Praxisphase des Trainings zu geben, damit Mitarbeiter neue Fähigkeiten in einem Tempo einüben können, das langsamer ist als die Expertengeschwindigkeit.

Übertragen wir diese Erkenntnis auf das Thema Projektcoaching, zeigen sich viele Analogien: An der von deMarco beschriebenen Gib-Gas-Botschaft hat sich nichts geändert, weil viele Unternehmen im Effizienzwahn den „slack“ immer weiter wegrationalisiert haben. Damit fehlt Zeit und ein Rahmen, in dem mit langsamem Tempo reflektiert, experimentiert, hinterfragt und eingeübt werden kann. Projektcoaching bietet einen solchen Rahmen, indem in den 1-2 Stunden einer Coachingsitzung Tempo rausgenommen wird, um zu reflektieren, die Vogelperspektive einzunehmen, systemische-konstruktivistisch das Projekt- und Handlungssystem zu betrachten, neue Perspektiven lösungs- und ressourcenorientiert zu sehen.

Kritisch ließe sich schlussfolgern, Projektcoaching hält das Auto steuerbar, stützt die „Gib-Gas-Kultur“, hilft ihr zu überleben. Aus meiner Sicht ist dies richtig, Projektcoaching nimmt aber wenigstens kurz den Fuß vom Gas. Zudem liefert Projektcoaching Raum für Perspektivwechsel und somit die Möglichkeit, die bestehende Gib-Gas-Kultur kritisch zu hinterfragen und lösungsorientiert zu ändern.

---

stehen - entwickelt haben, die gelernt haben, Feedback- und Reflexionsschleifen zu institutionalisieren, sind insgesamt offener für Ihre Umwelt. Sie sind in der Lage, sich unvorhergesehenen Entwicklungen des Marktes anzupassen, stabile Frühwarnsysteme für Krisen aufzubauen und diese schnell zu bewältigen.“ Moldaschl nennt einem ähnlichen Ansatz „reflexive Beratung“ und meint die Integration systemischer und strategischer Ansätze.

Projektcoaching trägt zur Gesundheitsförderung und Burn-out-Prävention bei, z.B. hilft es dem Coachee bei seiner Emotionsregulierung (Gesundheitskompetenz, z. B. der bewusste Umgang mit den eigenen Ressourcen). Indem Projektcoaching dem Effizienzwahn durch Temporeduktion im Coaching gegensteuert, stärkt es insbesondere personale Ressourcen. Das Element Personal Coaching wirkt, indem der Coach dem Projektleiter Raum und Anregungen gibt, Lösungen für Konflikte im Projekt, für einen bewusste Umgang mit der eigenen Gesundheit und für Vertrauen in die eigene Handlungsfähigkeit zu finden, beispielsweise durch Fragen nach Ausnahmen/ Unterschieden: *„Gab es bereits Projektsituationen, in denen Sie eine ähnliche Herausforderung erfolgreich bewältigt haben? Angenommen, Sie wenden das, was Sie in dieser anderen Situation gemacht haben, auf dieses Projekt an?“*

Eine professionelle Distanz kann durch Zukunftsfragen gefördert werden:

*„Angenommen, wir treffen uns in 2 Jahren wieder und ich frage Sie, wie bedeutend das Problem in diesem Projekt für Sie geworden ist (bzw. was aus Ihrem Problem geworden ist), was werden Sie mir dann antworten?“*

Das Element Fachberatung zu PM wiederum erleichtert das realistische Planen und den Umgang mit einem flexiblen Aufgabengebiet wie dem Projekt.<sup>21</sup> Hierzu könnte der Projektcoach fragen: *„Wenn Sie Ihren Zeitplan Tom deMarco vorlegen würden, was würde er dazu sagen?“* Zu den personalen Ressourcen gehört eine klare Kommunikation, z. B. die Bereitschaft, auch mal nein zu sagen. Der Projektcoach könnte hierzu mit einer Verschlimmerungsfrage intervenieren: *„Was müsste passieren, damit Sie gar nicht mehr nein-sagen können?“* oder *„Was würde Ihr Projektauftraggeber sagen, wenn Sie den Änderungswunsch nicht sofort und ohne vorherige Aufwandsprüfung annehmen?“*

## 5.5 Rollenklärung

*„Der Schlüssel zu jedem Konflikt ist nicht die objektive Wahrheit, sondern das, was sich in den Köpfen der Beteiligten abspielt.“ Roger Fisher, Harvard Law School*

Projektcoaching kann unterschiedliche Systeme einbeziehen, z.B. den Auftraggeber. Im Schwerpunkt geht es zumeist um Rollenklärung, verschiedene Beteiligte reflektieren die Gestaltung unterschiedlicher Rollen, finden Klärungen und üben sich (im Handlungssystem) darin. Damit erhöhen sie ihre Fähigkeit, flexibel unterschiedliche Rollen auszufüllen, wodurch die Organisation zunehmend zu einer hochflexiblen „Rollen“- oder „fluiden Organisation“ wird. Man könnte auch sagen zu einer lernenden Organisation.

Zur Rollenklärung gehört Abgrenzung. Hierzu zählt „Was“ ist meine Verantwortung und „Wie“ fülle ich diese aus, wie lebe ich z.B. meine Rolle Projektleiter. Gleiches gilt bei einem komplexen Coachingsystem für andere Coachees wie den Auftraggeber, wenn er seine adäquate Rollenausfüllung reflektieren und seine Auftraggeberkompetenz verbessern möchte.

Die Abgrenzung „Was gehört zu meiner Rolle“ (und damit auch der Frage, was mache ich nicht selbst, sondern lasse ich liegen oder bringe es in eine Klärung) fördert eine Verantwortungsdebatte und -kultur. Bei Anliegen wie „Wie spreche ich Dinge an“, „wie kommuniziere ich mit ...“ spielen im Projektcoaching immer auch Werte und das dahinterliegende eigene

---

<sup>21</sup> Keil, Lennart: Gefahr Burn-out: Wie Unternehmen gezielt gegensteuern können. Freiburg 2012; [http://www.leistungskultur.eu/images/stories/leistungskultur.eu\\_burnout\\_studie.pdf](http://www.leistungskultur.eu/images/stories/leistungskultur.eu_burnout_studie.pdf)

Selbstverständnis eine bedeutende Rolle, weil reflektierend und mit Perspektivwechseln gearbeitet wird. Intervenierende Fragestellungen könnten z.B. sein: „Was würde xy dazu sagen?“ „Wie würde er/sie die Rolle auslegen?“ „Welche Erwartungen hat er/sie wohl?“ Eine Zukunftsfrage könnte lauten: „Nehmen wir an, nächste Woche haben Sie die divergierenden Rollenerwartungen mit allen Beteiligten geklärt. Woran merken Sie es?“

Projektcoaching unterstützt Projektleiter so auf dem Weg zu ihrer eigenen Bestleistung und dabei, ihre Projektmitarbeiter so zu führen, dass diese im Projekt Bestleistung zeigen. Wird das gesamte Projektsystem gecoacht, z.B. auch der Auftraggeber, hilft Projektcoaching, Leistungsbarrieren und Störungen im Unternehmen zu beseitigen. Das Unternehmen übrigens zeigt seine Wertschätzung gegenüber dem Coachee, indem es Budget für Coaching zur Verfügung stellt, um an der Beseitigung von möglichen Überforderungen und Störungen zu arbeiten. Dies geschieht in einem „Vertrauensraum“, der mit dem Pull- statt dem Push-Prinzipien arbeitet: Impulse setzen, offene Fragen stellen statt Ratschläge und Anweisungen zu geben. Da im systemisch-konstruktivistischen Coaching Bestehendes in Frage gestellt wird, sind grundsätzlich unterschiedlichste Lösungen als Abweichungen vom Status quo denkbar. D.h. Projektcoaching fördert Instabilität, neue Lösungen und proaktive Akteure, die lösungsorientiert Bestehendes weiter entwickeln, grundlegend verändern oder gar abschaffen. Der Auftraggeber geht bewusst ein, dass auch auf ihn im Rahmen von Erwartungs- und Rollenklärungen Veränderungen zukommen.

Bezüglich der lernenden Organisation ist in projektorientierten Unternehmen die Frage spannend, ob zur Rolle Projektleiter auch Personalentwicklung als Führungsaufgabe gehört und wie dies im Unternehmen verbindlich ausgestaltet ist: Gibt es Hilfestellung und Vorgaben für die Projektleiter, um Ihre Teammitglieder zu entwickeln, wie wird Verbindlichkeit hergestellt, welche Erwartungen können Teammitglieder an den Projektleiter stellen? Wenn dies nicht festgelegt ist, kann der Projektcoach durch Fragenintervention oder das Anfertigen eines Beobachtungspapiers Impulse setzen, um eine Klärung anzustoßen. Dann hat Projektarbeit eine bedeutende Rolle für die Lernfähigkeit der Organisation insgesamt.

Wenn der Coachee dabei nicht nur für sich seine Rolle klärt, sondern im Handlungssystem den dazugehörigen Erwartungsabgleich mit anderen Beteiligten herbeiführt und eine klare Feedbackkultur in seinem Projekt lebt, sind zwei wesentliche organisationale Ressourcen gegeben, um die Gesundheitskompetenz zu erhöhen und Bestleistung zu erzeugen: regelmäßige, konstruktive Rückmeldung durch Führungskräfte und Kollegen sowie Klarheit der eigenen Rolle. Projektcoaching kann dazu maßgeblich beitragen.

Indem Coachees Rollen- und Perspektivwechsel reflektieren und anschließend im Handlungssystem üben, bauen sie ihre Management-, Leadership- und Selbststeuerungskompetenzen aus, können diese persönlichen Entwicklungsschritte auf andere Situationen übertragen und ihre Erfahrungen als Multiplikatoren weitergeben, z.B. indem Sie selbst interne Projektcoaches werden können, die neue Projektleiter begleiten.

## 6 Praxisbeispiel: Projektcoaching in einem Medienunternehmen

„Beim Problemlösungslernen wird die bisherige Wissensbasis in Frage gestellt.“ Uwe Wilkesmann

### 6.1 Ausgangssituation und Ziele

„In Wirklichkeit kommt es nur auf den gesunden Menschenverstand an.  
Auch in Führungsfragen.“ Jürgen Klopp, Trainer Borussia Dortmund

Für das Medienunternehmen mit ca. 120 Mitarbeitern gilt es, weiterhin gegen deutlich größere etablierte Wettbewerber und in das Stammgeschäft eindringende neue Wettbewerber aus verwandten, naheliegenden Branchen zu bestehen. Um Innovationen zukünftig schneller realisieren zu können und auf Marktveränderungen nicht nur zu reagieren, sondern diese als Innovator selbst zu gestalten, hat die Geschäftsführung 2011 initiiert, die Organisation zu verändern. Insbesondere sollen schwerfällige und eingefahrene Prozesse und Verhaltensgewohnheiten aufgebrochen werden. Als Erfolgsfaktor wurde eine flexible, lernende Organisation ausgemacht, die immer wieder neue Ideen und Antworten auf neue Herausforderungen findet und diese schnell zur Marktreife führt.

Kernelement ist dabei die Einführung einer Rollenorganisation, damit die Bereiche besser zusammen arbeiten und sich eine Verantwortungskultur etabliert. Hierzu wurden gemeinsam mit den Mitarbeitern Rollenbeschreibungen erstellt und die Führungskräfte mit Hilfe von Führungskräftequalifizierung und -coaching unterstützt, diese neue Struktur zum Leben zu bringen. Daneben soll das Arbeiten bewusst jenseits der Hierarchie durch Bereichsübergreifende Projektarbeit alte Wege aufbrechen und die Organisation in die Lage versetzen, neuartige Themen gezielt bearbeiten zu können. Daher hat man sich entschlossen, Projektmanagement und Projektarbeit bewusst als Arbeitsform unternehmensweit professionell einzuführen. Zuvor gab es kein standardisiertes Projektmanagement, lediglich fachspezifische Projekte im Rahmen des jeweiligen Kerngeschäfts einzelner Bereiche liefen nach spezifischen Standards ab und wurden als Projekte betitelt.

Nach einer Grundlagenschulung für potenzielle Projektleiter im Jahre 2011 wurden zu Beginn des Jahres 2012 drei Projekte aufgesetzt, die für die Organisation wichtige Themen bearbeiten (Regionalisierung, interne Kommunikation, Marktforschung) und als „Vorzeigebispiele“ für professionelles Projektmanagement dienen sollen. Ich wurde ihnen als Projektcoach zur Seite gestellt. Die Projektleiter sollen ihre Erfahrungen anschließend an andere potenzielle Projektleiter weitergeben, so dass sich die Projektkompetenz im Unternehmen ausweiten kann.

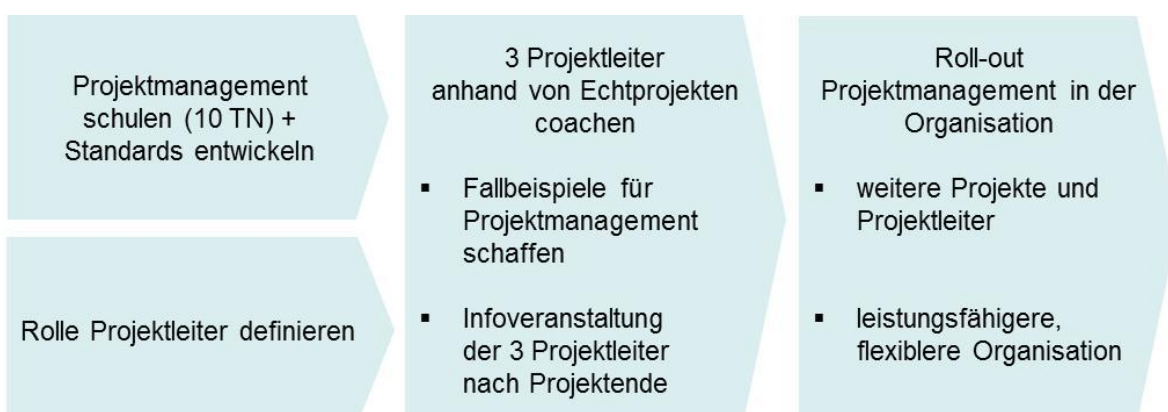


Abb.: Vorgehensweise insgesamt, Einbettung des Projektcoaching

## 6.2 Beschreibung des Projektcoaching

*„Sich auf das konzentrieren, was man im hier und jetzt tut, völlig aufmerksam und in der gegenwärtigen Handlung sein.“ Taisen Deshimaru-Roshi: Was bedeutet Zen konkret im täglichen Leben*

Ich habe im ersten Halbjahr 2012 die drei Projektleiter und den internen Projektauftragneher (Steuerungskreis) gecoacht. Die Schulung und die Definition der Projektleiterrolle zuvor wurde durch einen Kollegen wahrgenommen, den anschließenden Roll-out gestaltet das Unternehmen derzeit ohne externe Begleitung.

### **Der Projektcoachingprozess war folgendermaßen gestaltet (Interventionsdesign):**

1. Gemeinsamer Workshop von Steuerungskreis = Auftraggeber, Projektleitern und Projektcoach zum Erwartungsabgleich und zur Auftragsklärung
  - a) der Projekte (Handlungssystem) und
  - b) des Projektcoaching (Coachingsystem)
2. Steuerungskreissitzung zur Verabschiedung der Projekt- und des Coachingauftrags
3. Projektleitergruppencoachings und Einzelcoachings (entlang des Projektverlaufs).
4. Steuerungskreissitzungen zwecks Reporting der Projektstände und Projektsteuerung, moderiert durch den Projektcoach. Hier wurden neben Projektinhalten auch die Rollen und das Zusammenspiel zwischen Steuerungskreis und Projekten thematisiert.
5. Steuerungskreissitzungen zur Abschlusspräsentation der einzelnen Projekte. Hier haben nicht nur die Projektleiter präsentiert, sondern alle Projektarbeiter haben die Gelegenheit bekommen, einen Teil vorzustellen.

Der Anlass des Projektcoaching bestand darin, professionelles Projektmanagement dauerhaft zu etablieren und zur positiven Unternehmensentwicklung beizutragen. Im Rahmen der Auftragsklärung haben wir (Steuerungskreis, Projektleiter, Coach) festgehalten, was anschließend anders sein soll als vorher:

1. Mehr Wissen und Können hinsichtlich bereichsübergreifender Verbesserung der Projektierung, Einführung von Standards,
  - a) Methoden (Projekt-, Zeitmanagement)
  - b) Soft-Skills (Umgang, Verhalten, Kodex, Wechselwirkung, Kommunikation, Präsentation etc.)
2. Andere Einstellung/Emotion hinsichtlich weisungsloses Führen, besseres Zeit- und Selbstmanagement (zu viel selber machen, was mache ich selber? Mehr delegieren), Motivationssteigerung durch aktive Beteiligung an der Entwicklung des Unternehmens

Folgende Erwartungen wurden formuliert (Auszug):

**Erwartungen der Projektleiter an den Coach:** Sparringspartner und Korrektiv; mache ich Denkfehler? Objektivere distanziertere Sicht; Umgang mit Konflikten, schwierigen Situationen in Projektteamführung; Vertrauenswürdige Diskretion; Schwächen und Themen ansprechen, bei denen man sich im Weg steht; Schwerpunkt auf Projekte;

**Erwartungen des Steuerungskreises an den Coach:** Wir wollen am Modell lernen, in diesem langfristig denken und arbeiten können. Der Coach soll notwendige Formalismen abfordern, u.a. dass sich auch die GF einordnet. Wir haben eine Stärke in Initiative und Begeisterung, brauchen aber Standfestigkeit und das Manifestieren von Strukturen.

**Erwartungen der Projektleiter an den Steuerungskreis:** Schnelle Erreichbarkeit bei Klärungsbedarf; Klares Feedback und Entscheidungen; Partnerschaftliche Kooperation; nicht „wegdelegieren“

**Erwartungen des Steuerungskreises an die Projektleiter:** Aktiv gestalten und vorantreiben; Standards und Techniken einhalten; Anwendbare und die Unternehmensziele fördernde Ergebnisse (das Unternehmen lernt abteilungsübergreifend zu lernen); Glaube an Power und Kreativität; Präzise fragen; Anforderungen benennen; entscheidungsreife Vorlagen

**Folgende Coachingtools kamen zum Einsatz:** Zirkuläres Fragen, Wechseln der Wahrnehmungspositionen, Visualisierung des sozial-interaktionellen Kontextes, Rollentausch, systemische Frage-Interventionen, Coachingprotokoll zwischen den Sitzungen, geführt durch Coachees, Telecoaching per E-Mail und Telefon in Verbindung mit Präsenz-Einzel- und Teamcoaching, Abschlussgespräch

Die thematischen Schwerpunkte lagen in allgemeinen Fragen, Themen der Beauftragung, im Start und im Abschluss:

Wichtigste behandelte Themen und Anliegen	Beispiele bearbeiteter Aufträge
X02, X03 Persönliche Situation und Herausforderungen für den Projektleiter bzw. Projektbeteiligte (Linien- vs. Projektstätigkeit, eigene Werte, Lebensqualität, Umgang mit Stress)	Reflexion über Rollen und damit verbundenen Erwartungen Entwickeln eines Rollenverständnisses
X04 Laufende Führungsaufgaben des Projektleiters (Rollenverständnis, Führen ohne Macht, Umgang mit schwierigen Situationen/Mitarbeitern)	Reflexion der eigenen Situation und Identifikation von Verbesserungsansätzen
X05 Stakeholder- und Beziehungsmanagement (Umgang mit Entscheidern, Ressourcenbereitstellern, Experten)	Reflexion der Situation und Abwägen von Maßnahmen (insb. zum Umgang mit Entscheidern und Ressourcenbereitstellern)
B05 Planung eines potenziellen Projekts zu Beauftragung B07 Bereitstellung von Ressourcen B08 Auftragsklärung mit dem Top-Management B09 Konstituierende Projektauftraggebersitzung	Reflexion von Strategien / Taktiken zur Beschaffung und Sicherung von Ressourcen, Projektteam zusammenstellen, Ansprechen der Teammitglieder Einbringung einer Außensicht Entscheidungsvorbereitung, Priorisieren von Themen
S01 Situationsanalyse und Definition Startprozess S02: Grundverständnis zum Projektmanagement im Projektteam S03: Vorbereitung Projektstart-Workshops S05: Aufbau Projektorganisation und Kommunikationsstrukturen S08: Dokumentation der Ergebnisse S09: Vorbereitung der PAG-Sitzung S10: Durchführung der PAG-Sitzung	Stärkung Kompetenz bei der Methodenanwendung Einbringung von externer Erfahrung Reflexion über die erstellten Projektpläne Reflexion Vorgehensweise, Einbringen ext. Erfahrung Reflexion der Situation, Teambuildingmaßnahmen  Maßnahmen zum Dokumentationsaufbau, Gliederung Unterlagen, Ablauf abklopfen, reflektieren Moderation der PAG-Sitzung
C/K: Projektcontrolling	Statusbericht erstellen, Kernbotschaften an PAG, Projektkommunikation im Unternehmen, Erfahrungsaustausch zu Projektsteuerung und -organisation, Arbeit mit dem Projektteam, Bearbeiten von Konflikten
A01: Definition des Abschlussprozesses A04: Vorbereitung letzte PAG-Sitzung A05: Durchführung letzte PAG-Sitzung	Starthilfe, Reflexion/Feedback zur Abschlusspräsentation und -bericht Moderation der PAG-Sitzung, anschließende Reflexion Entwicklung Projektabschlussformular Projektelevaluierung, Review, lessons learned

*Abkürzungen in Anlehnung an die Systematik von next level consulting*

## Beispielhafte Interventions- und Fragetechniken

Ich habe perspektivische Fragen eingesetzt, um Adressatenorientierung anzustoßen:

*„Was würde den Steuerungskreis, den Geschäftsführer interessieren?“* *Warum ist Thema/Aussage x für ihn interessant?“* *Was wird ihm durch den Kopf gehen, wenn er diese Aussage von ihnen hört/liest?“* *„Wenn Sie Projektmitarbeiter wären, was würde Sie bewegen, wenn Sie zum Kick-off Meeting kommen? Welche Erwartungen hätten sie an den Projektleiter?“* *„Was glauben Sie, wenn sie xy so ansprechen, welche Emotionen löst dies aus?“* *„Was könnte ihn bewegen, so zu reagieren?“*

Im Rahmen von Probepäsentationen habe ich die Rolle des Geschäftsführers eingenommen, um Gedanken anzustoßen, wie er reagieren, an welcher Stelle er wie einhaken könnte und wie der Projektleiter reagieren könnte. An diesem Beispiel wird deutlich, dass das Coaching mit Trainingselementen angereichert war, beispielsweise in Form von Rollenspielen zu Kick-off-, Status- und Abschlusspräsentationen. Dabei haben die Projektleiterkollegen und der Coach die Teilnehmer simuliert.

Zum emotionalen Umgang mit schwierigen Situationen und einer Konfliktsituation um Ressourcenbereitstellung habe ich Verschlimmerungsfragen und zirkuläre Fragen eingesetzt: *„Was müsste passieren, dass Sie sich nächste Woche noch schlechter fühlen?“* *„Was müssten Sie tun, damit sich der Konflikt mit dem Bereichsleiter noch verschlimmert?“* *„Angenommen, der Geschäftsführer wäre jetzt hier. Was würde er zu diesem Konflikt zwischen Ihnen und dem Bereichsleiter sagen?“*

Unter Nutzung des Elements Fachberatung zum Projektmanagement wurden folgende Standards durch die Projektleiter gemeinsam mit Unterstützung des Coach entwickelt:

- Projektauftrag
- Projektstrukturplan
- Projektreporting (Statusbericht)
- Agenda für Projektteamsitzungen
- Protokoll für Projektteam- und Steuerungskreissitzungen
- Projektabschluss

Bereits vorhanden war aus der Projektmanagementschulung ein Dokument „Projektstandards“ mit Eckpunkten für Projektinitiierung, Projektbeauftragung, Kick-off, Reporting und Abschluss. Dieses enthielt aber noch nicht die o.g. Standardformulare und wurde im Rahmen des Projektcoaching überarbeitet. Als Projektcoach habe ich dabei folgende Unterstützung gegeben: Hinterfragen und Reflektieren der Notwendigkeit und Nützlichkeit von Standardvorlagen für die Projektphasen, Einbringen von Beispielformularen.

## Beobachtung, Hypothese/Interpretation, Intervention - Beispiel Projektstatusbericht:

- Beobachtung: Dem Projektcoach kann kein systematischer Statusbericht vorgelegt werden.
- Interpretation: Eine übersichtliche Statusfeststellung, Gesamtsicht auf den Projektstand ist dem Projektleiter nicht möglich. Ein adressatengerechtes Statusreporting und eine entscheidungsreife Vorlage für den Projektauftraggeber sind nicht möglich.
- Intervention: Wenn Sie dem Steuerungskreis den Projektstatus darstellen wollen, wie gehen Sie da vor?

Als Starthilfe habe ich den Projektleitern eine Beispielvorlage eines Statusberichts zur Verfügung gestellt, die sie im Rahmen des Projektcoaching (als Hausaufgabe) auf ihre Bedürfnisse angepasst haben. Alle neu erarbeiteten Vorlagen wurden für die 3 Projekte angewandt, vom Steuerungskreis als unternehmensweiter Standard freigegeben und in einem Laufwerk anderen Projektleitern zur Verfügung gestellt.



### 6.3 Wie hat Projektcoaching zu Lern- und Leistungskultur beigetragen?

„Let your projects fly.“ next level consulting

#### **Ausprägungen des Projektcoaching - ganzheitlicher Ansatz**

Insgesamt war das Projektcoaching ein mit Beratungs- und Trainingselementen angereichertes Coaching. Dies hat einerseits mit dem Background des Projektcoach zu tun, der bislang mehr Erfahrung als Berater und Trainer denn als Coach vorweist und die Ausbildung zum systemisch-konstruktivistischen Projektcoach nach diesem Auftrag begann. Das Oszillieren zwischen Fachberatung / Trainingselementen und systemischem Coaching entsprach andererseits dem Kundenwunsch und Bedarf. Dies würde ich zukünftig sauberer voneinander trennen, d.h. vor allem würde ich den Unterschied deutlicher kommunizieren und abstimmen. Insgesamt würde ich - nach guten Erfahrungen in anderen Coachings - im Sinne „Hilfe zur Selbsthilfe“ konsequenter als systemischer Coach und weniger als „Berater“ arbeiten.

Der wesentliche Unterschied in der Gestaltung des Coachingprozesses zum lösungs- und ressourcenorientierten Ansatz der next level consulting (Basis Kurztherapie, Steve de Shazer) bestand darin, dass ich als Projektcoach nach Abfrage des Bedarfs im Vorfeld eine Agenda erstellt habe statt den Zyklus Anliegen, Ziel, Auftrag, Beratung/Evaluation, Transfer/Abschluss in jeder Coachingeinheit sauber durchzuziehen. Diese Vorgehensweise habe ich in dieser Konsequenz erst in der Ausbildung zum Projektcoach kennen gelernt. Im Rahmen des hier dargestellten Coachings habe ich natürlich auch Anliegen, Ziele und Auftrag geklärt, dabei aber eine aktivere Rolle eingenommen, Themen vorbereitet etc. statt komplett die Coachees agieren zu lassen. Dadurch ist es zu einer gewissen, nicht trennscharfen Vermischung von Beratung und Coaching gekommen.

Insbesondere der Steuerungskreis, aber auch die Projektleiter, haben im Rahmen der Auftragsklärung die Erwartung an den Projektcoach betont, eine gewisse Kontrollfunktion jeweils ihnen selbst gegenüber auszuüben. Diese Erwartungshaltung würde ich in einem erneuten Fall aufgreifen und nutzen, um die Gefahr aufzuzeigen, dass der Projektcoach in das Handlungssystem hineingezogen wird. Mit anderen Worten: Mit dem lösungs- und ressourcenorientierten Menschenbild war das Projektcoaching kompatibel, es folgte jedoch nicht in aller Konsequenz dem daraus folgenden methodischen Vorgehen.

#### **Raum für Perspektivwechsel und Rollenklärung:**

Wesentliches Thema war, die eigene Rolle als Projektleiter zu finden, zu klären und umzusetzen: Was ist meine Aufgabe, wo liegen Grenzen, wie kläre ich diese und wie kann ich beispielsweise meine Wunsch-Teammitglieder ansprechen und gewinnen? Im Gruppencoaching hatten wir viel Raum für Erfahrungsaustausch, Feedback und miteinander lernen. Grundannahmen wurden hinterfragt, d.h. double loop learning fand statt. Projektleiter haben individuell und als Gruppe gelernt, wozu auch verlernen gehört, was sich in der Bemerkung eines Coachees „*Ich dachte immer ...*“ ausdrückt. Auch der Auftraggeber äußerte sich sehr zufrieden mit dem Projektcoaching und den drei Projektergebnissen. Anzumerken bleibt, dass die drei Coachees unterschiedliche Basiskenntnisse im Projektmanagement aus eigener Erfahrung und der Grundlagenschulung mitbrachten und sich sehr gut ergänzen konnten. Aufgrund insgesamt aber relativ geringer Projektmanagementkenntnisse und -standards war auch Fachberatung und Training zum Projektmanagement bedeutend. Hier ist also nicht unterstellt, alles notwendige Wissen sei in der Organisation vorhanden.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Moldaschl 2005, S. 10: „Wenn systemische Berater und einige der humanistisch motivierten Organisationsentwickler sagen, sie helfen den Akteuren (Systemiker: „der Organisation“) nur, ihr Problem selbst zu definie-

Projektmanagementstandards sind im Kreise der Beteiligten erprobt, etabliert und verfügbar gemacht. Die drei Projektleiter haben ihre persönliche **Projektkompetenz** erhöht, ebenso die beteiligten Projektmitarbeiter und Auftraggeber. Die drei Projekte sind mit sehr hoher Zufriedenheit bei allen Beteiligten abgeschlossen worden. Da es brauchbare Dokumentation gibt, stehen die Erfahrungen (lessons learned, Erfolgsfaktoren, Beispielvorlagen, bewährte Methoden, dokumentierte Vorgehensweise) für zukünftige Projekte in Form von Dateien zur Verfügung. Das Wissen kann zudem bei persönlichen Ansprechpartnern erfragt werden. Aus meiner Sicht hat das Unternehmen nun das passende Maß an Standards für Projektmanagement gefunden. Weniger wäre unprofessionell, weil wesentliche Planungs- und Steuerungsinstrumente fehlen würden. Mehr wäre unnötige bürokratische Übersteuerung und der Projektkomplexität und Unternehmensgröße nicht adäquat. Management- und Leadership, hard- und soft-facts, Leistungs- und Kulturbetonung finden gleichermaßen Berücksichtigung.

**Ebenbürtigkeit** ist eine Haltung, die ich als Coach konsequent lebe. So konnten die Coachees diese Werte und das damit verbundene Verhalten erleben. Die Geschäftsführung hat das Ziel lernende Organisation ausgesprochen. Das Coachingsystem umfasste Projektleiter und Auftraggeber. Durch den offenen Erwartungsabgleich und viele Komplimente haben die Projektleiter Wertschätzung und Freiraum zur Selbststeuerung erlebt. Da auch der Auftraggeber / Steuerungskreis offen kommuniziert hat, seine Rolle einüben zu wollen und das Feedback der Projektleiter ernstgenommen hat, hat sich eine neue Qualität der Zusammenarbeit entwickelt. Alte Grundannahmen wurden in Frage gestellt, ein Schritt Richtung double loop learning hat stattgefunden, wenngleich dieser immer noch nicht verfestigt ist, da das Handlungssystem der drei Projekte temporär und relativ klein war. Die ersten Erfolge gilt es nun in neuen Projekten zu verstärken und die Erfahrungen auch außerhalb von Projekten umzusetzen. An die Projektarbeit allein dürfen nicht zu hohe Erwartungen gestellt werden: Projektarbeit zu diversen Themen kann Probleme im Zusammenspiel der Bereiche nicht lösen. Im parallel gestarteten Führungskräftecoaching und der Umsetzung der Rollenorganisation besteht die Chance, dass sich das neue Bild der lernenden Organisation mit einer Verantwortungskultur und Rollenklarheit im Unternehmen etabliert.

Die Gefahr besteht, dass ohne externe Begleitung und bei hohem Druck in anderen Themen die nachhaltige Verankerung vernachlässigt wird. Die bearbeiteten Themen als auch die Erhöhung der Projektkompetenz sind wichtig, aber nicht dringend und drohen daher nicht konsequent genug verfolgt zu werden. Zumal Projektcoaching nur temporär durch einen externen Coach zum Einsatz kam, um Projektmanagement im Unternehmen einzuführen, nicht aber als dauerhaftes Instrument. Die Projektleiter haben Ihre Projektkompetenz erhöht und stehen für weitere Projekte z.B. als Mentoren für andere Projektleiter zur Verfügung, sind aber nicht als Coach ausgebildet.

Damit ist Projektcoaching als absicherndes und weiterentwickelndes Instrument der Projektkompetenz nicht im Unternehmen verankert - was auch nicht Ziel war. Anlass der Nutzung eines externen Projektcoaches war, dass dieser Projektmanagement-Know-how und

---

ren, ihre Ziele selbst neu zu bestimmen, selbst neue Modelle der Handlungskoordination zu erfinden, so unterstellen sie, meist explizit, alles notwendige Wissen dazu sei in der Organisation vorhanden. Es komme nur darauf an, dieses Wissen durch Kommunikation und Partizipation zu mobilisieren, und dafür geeignete Interventionsverfahren (Kommunikationsförderung, Beteiligungsformen) anzubieten. Die Vorstellung aber, in einer „Wissensgesellschaft“ mit hoher Dynamik des Wandels könne stets alles notwendige Wissen in einer Organisation bereits vorhanden sein, ist abwegig. Reflexive Beratung verzichtet daher nicht auf den Versuch einer Reflexivitätssteigerung durch Expertenwissen, und unterlässt zugleich es nicht, den Blick der beratenen Akteure gegebenenfalls auf andere Modelle zu lenken, Handlungsalternativen aufzuzeigen, oder sie zu konstruieren.“

Coachingexpertise einbringt, die beide im Unternehmen nicht vorhanden waren. Projektmanagement ist eingeführt, nicht aber Projektcoaching.

Erreicht wurde, Sinn, Freude und mögliche Vorgehensweisen für neue, bereichsübergreifende Fragestellungen zu erkennen. Erreicht wurde auch, dass die Beteiligten wertschätzend „auf Augenhöhe“ agieren, Verbindlichkeit und gegenseitige Verantwortung thematisieren und insgesamt die Hierarchie ein Stück weit aufgebrochen werden konnte. Damit hat das Projektcoaching einen Beitrag zur gesunden Leistungs- und Lernkultur geliefert, dessen nachhaltige Wirkung es nun zu sichern gilt. Mittelfristig empfiehlt sich hierzu, Projektcoaching als Kompetenz innerhalb des Unternehmens aufzubauen und fest zu verankern.

## 7 Fazit

*„Die Wirtschaft entdeckt zunehmend Vertrauen als „Schmiermittel“ der Gesellschaft und als wichtigsten Wettbewerbsvorteil von Unternehmen und Nationen.“  
Margit Osterloh und Antoinette Weibel*

Projektcoaching als systemisch-konstruktivistischer Ansatz, auf dem Fundament der beschriebenen Werte, holt die Beteiligten dort ab, wo sie stehen. Es bietet Hilfe zur Selbsthilfe. Lösungen liegen (weitgehend) in der Organisation, Projektcoaching hilft, diese zu erkennen und die Problemlösekompetenz zu erhöhen. Damit ist es geeignet, Schritte im Handlungssystem Projekt wie auch Wirkungen auf die Organisationskultur insgesamt auszulösen. Es kann geeignete Impulse setzen, egal „wie weit“ die Projekt- und Organisationskultur entwickelt ist.

Das Praxisbeispiel zeigt, dass Projektcoaching auch ohne konsequente, dauerhafte Verankerung einer Organisation helfen kann, Schritte in Richtung Vertrauenskultur zu gehen. Fraglich bleibt dabei die dauerhafte Wirkung. Das Praxisbeispiel zeigt auch, dass Projektcoaching als ein integrativer, reflexiver, komplementärer oder wie auch immer bezeichneter Ansatz und nicht nur rein systemisch-konstruktivistisch durchaus wirksam funktionieren kann. Sobald das reflektierende Element Personal Coaching um Elemente der Fachberatung zum Projektmanagement ergänzt wird, bewegt sich der Auftrag schnell „in der Grauzone“ zwischen Fachberatung und prozessuaalem Ansatz. Daher ist in der Auftragsklärung ein sauberer Erwartungsabgleich herbeizuführen.

Genau diese Möglichkeit des Oszillierens ist eine große Stärke des Projektcoaching, denn damit kann es je nach Anforderung sehr flexibel zwischen Fachberatung und systemisch-konstruktivistischen Coachingzugang wechseln. Ein so verstandenes Projektcoaching basiert für mich inzwischen klar auf dem systemisch-konstruktivistischen Ansatz. Bei hohem Reifegrad des Kunden kann es rein reflektierend stattfinden, bei geringerem Reifegrad mehr Fachberatung integrieren, da die Lösung eben nicht immer nur in der Organisation liegt, sondern zusätzlich Input von außen hilft, Lücken zu schließen. Es ist gut, zusammenzubringen, was sich ergänzt und zusammen passt.

Unvereinbar ist Projektcoaching als Beitrag zur Lern- und Leistungskultur mit dem reinen rationalistischen, konventionellen Experten-/ Fachberatungsparadigma, da dies mit den Grundannahmen und Arbeitsweisen einer Vertrauenskultur nicht kompatibel ist.

Das Praxisbeispiel zeigt, wie es gelingen kann, durch Projektcoaching in einem Unternehmen überhaupt professionelles Projektmanagement einzuführen und zu verankern und damit die Kultur im Unternehmen insgesamt dahingehend zu entwickeln, dass jenseits von bestehenden Hierarchien neue Themen bearbeitet werden und so Problemlösungslernen stattfindet. Eingefahrene Wege brechen auf, Innovation wird forciert. Dort, wo Projektmanagement und auch Projektcoaching bereits etabliert sind, hilft es erfahrenen Projektleitern sich weiter zu verbessern und neue Perspektiven zu finden.

Projektcoaching kann einen wirksamen Beitrag leisten, um eine Vertrauenskultur zu fördern. Parallel braucht es mindestens Organisationsprojekte, um bestehende strukturelle Hindernisse und Barrieren zu eliminieren und gleichzeitig Kulturoffensiven, um eine Vertrauenskultur nicht nur in der „Parallelwelt Projekt“, sondern im ganzen Unternehmen zu etablieren. Entsprechend der Ressourcen- und Lösungsorientierung empfiehlt es sich, z.B. ein gemeinsames Führungsverständnis zu erarbeiten und zum Leben zu bringen. Da dies Projekte sind, bietet sich an, sie von Projektcoaches begleiten zu lassen und so mit der Verankerung von Projektcoaching im Unternehmen zu verbinden.

Projektcoaching allein ist also kein Allheilmittel auf dem Weg zur Vertrauens-, Lern- und Leistungskultur. Aber es kann wichtige Impulse setzen und den Wandel unterstützen, weil es Ebenbürtigkeit und einen pull-Stil vorlebt, Raum für Perspektivwechsel bietet, durch Rollenklärung eine Verantwortungskultur und fließende Rollenwechsel fördert und Ressourcen- und Selbststeuerung stützt.

Meine Positionierung als Berater, Trainer und Coach bleibt generalistisch mit einer stärkeren Fokussierung auf systemische Prozessbegleitung und insgesamt mehr auf Coaching. Ein integriert-ganzheitliches Angebot umfasst dann Beratung zur Organisationsgestaltung und zum Projektmanagement im Unternehmen insgesamt, wobei ich den begleitend Impulse setzenden Stil favorisiere statt „die Lösung hervorzuzaubern“. Sofern notwendig, setzen Projektmanagementtrainings die Basis, um mit Projektcoaching double loop learning anzustoßen.

Beratung und Begleitung auf dem Weg zur lernenden Organisation, das Thema meiner Diplomarbeit und seit 16 Jahren mein roter Faden, bleibt weiterhin mein Kernthema. Das bedeutet für mich, weiterhin alle Ecken des Organisationsdreiecks zu bedienen. Mit Projektcoaching habe ich eine neue Fokussierung meiner Schwerpunkte und Methoden gefunden.

Projektcoaching tut gut.

## 8 Literatur

- **Collins, Jim:** Der Weg zu den Besten. Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg. München 2003
- **DeMarco, Tom:** Spielräume, München/Wien, 2001
- **Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement:** Ergebnisse der Studie Projekte als Erfolgsfaktor, Eine gemeinsame Studie der **Steinbeis Universität, Berlin**, und der **Pentamino GmbH, Heidelberg**, in Kooperation mit der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. 2011; [http://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user\\_upload/Know-know/studien/Projekte\\_als\\_Erfolgsfaktor\\_Ergebnisse.pdf](http://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Know-know/studien/Projekte_als_Erfolgsfaktor_Ergebnisse.pdf)
- **Gröger, Manfred:** Projektmanagement: Abenteuer Wertvernichtung, München 2004
- **Hiller, Christina; Majer, Christian; Minar-Hödel, Peter; Zahradnik, Hansjörg:** Projekt-coaching bringt mich einfach weiter. Next level consulting, Wien 2007
- **Keil, Lennart:** Gefahr Burn-out: Wie Unternehmen gezielt gegensteuern können. Freiburg 2012; [http://www.leistungskultur.eu/images/stories/leistungskultur.eu\\_burnout\\_studie.pdf](http://www.leistungskultur.eu/images/stories/leistungskultur.eu_burnout_studie.pdf)
- **Königswieser, Roswita; Sonuc, Ebrü; Gebhardt, Jürgen; Hillebrand, Martin (Hrsg.):** Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how. Stuttgart 2006
- **Magretta, Joan:** Basic Management. Alles, was man wissen muss. München 2002
- **Matiaske, Wenzel,** Zusammenfassung seines Vortrags auf dem DGP-Kongress „Mitarbeiter/-innen finden und binden“, von Julia Singhartinger in DGP-Informationen Heft 61, 2011
- **Mellander, Klas:** Power Learning. Die wirksamsten Methoden, damit Lernen richtig Spaß macht. Landsberg am Lech 2001
- **McGregor, Douglas:** Der Mensch im Unternehmen. The Human Side of Enterprise. Düsseldorf 1970
- **Moldaschl, M.:** *Reflexive Beratung – ein Geschäftsmodell?*  
In: Mohe, M. (Hg.): Innovative Beratungskonzepte. Leonberg 2005
- **Moldaschl, M.:** *Reflexive Beratung. Eine Alternative zu strategischen und systemischen Ansätzen.* In: Degele, N.; Münch, T.; Pongratz, H.; Saam, N. (Hrsg.): Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung. Opladen 2001
- **Osterloh, Margit, Weibel, Antoinette:** Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen. Wiesbaden, 2006
- **Pfläging, Nils:** Steuerbarkeit ist eine Illusion, 2010 in: <http://www.managermagazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,729430,00.html>
- **Probst, Hans-Jürgen; Haunerding, Monika:** Projektmanagement leicht gemacht. Wie behält man die Nerven, wenn alles schief geht? Frankfurt/Wien, 2001
- **Probst, Gilbert, Büchel, Bettina:** Organisationales Lernen. Wiesbaden 1994
- **Radatz, Sonja; Kowanitsch, Kerstin:** Lösungsfokussierte Organisationsberatung. Organisationsentwicklung abseits von Problem- und Ursachenanalysen. Wien 2009
- **Saaman, Wolfgang:** Leistung aus Kultur. Wie aus „Arbeit-Nehmern“ Bestleister werden. Wiesbaden 2012
- **Scheytt, Stefan:** Filialen an die Macht. Ein Erlebnis an der Theke und was bei der Karlsruher Drogeriekette dm daraus entstand. McK Wissen 12/08
- **Schmid, Bernd; Messmer, Arnold:** Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung. Konzepte und Perspektiven. Bergisch Gladbach 2005
- **Thönneßen, Johannes:** Neue Führungsmodelle? In: MW-online-blog 27.09. 2012
- **Welch, Jack:** Winning. Das ist Management. Frankfurt/New York 2005
- <http://www.silicon.de/39200412/68-prozent-aller-it-projekte-scheitern/>