

# Trigon**Themen**

## 4/02

### Coaching

<u>Was Trigon am Coaching Sektor anbietet und was dahinter steht</u>	<u>02</u>
<u>Gruppen-, Team- und Corporate-Coaching</u>	<u>03</u>
<u>Gruppen-Coaching – ein Praxisbericht</u>	<u>05</u>
<u>Projekt-Coaching</u>	<u>06</u>

## Was Trigon am Coaching Sektor anbietet und was dahinter steht

Geschwindigkeit und Komplexität der Arbeitswelt führen ManagerInnen vermehrt an die Grenzen ihres Leistungsvermögens und darüber hinaus. Hektik, Destabilisierung, Stress, Verunsicherung, Spannungen, Unwohlsein und Einsamkeit nehmen zu. Im Berufsalltag bleibt für die Führungskraft kaum Ruhe und Zeit, sich mit eigenen Verhaltensweisen und deren Wirkung auseinander zu setzen.

Immer mehr ManagerInnen holen sich deshalb die Hilfe eines Coaches bei der Bewältigung ihrer Fragestellungen. Dabei hilft der wirkungsvolle Coach dem Kunden durch Bewusstseinsarbeit dessen Wahl- und Handlungsmöglichkeiten zu vergrößern, hindernde Verhaltensmuster zu erkennen und sich von ihnen zu verabschieden.

Coaching-Arbeit (vom Einzel- bis zum Team-Coaching) basiert auf unseren **Trigon-Konzepten**, in deren Mittelpunkt die Problemstellung und Zielsetzung des Kunden steht. Auch für unser Coaching-Bildungskonzept ist das ganzheitliche Entwicklungsverständnis von zentraler Bedeutung. Dazu gehören u.a. das Rollenkonzept von Hans von Sassen, die U-Prozedur für die Ebenen der persönlichen Entwicklung und die Phasen menschlicher Reifung. Beim Coaching geht es um Themen aus drei Bereichen, die zu unterscheiden sind und deren Wechselwirkung zu beachten ist:

- Arbeit oder Rolle (sachliche/fachliche Kompetenz)
- Beziehung bzw. Gefühle (soziale Kompetenz)
- Werthaltung, Identität und Philosophie (konzeptionelle Kompetenz)

Die **Essenz des Coachens** liegt im Kontakt(aufbau). D.h. mit sich selbst und gleichzeitig mit dem Kunden in Kontakt zu kommen und weiters diesen mit sich selbst in Kontakt kommen zu lassen. Da der Coach sein eigenes *Instrument* ist, wird der Arbeit an sich selbst in unseren Weiterbildungen großes Augenmerk geschenkt.

Trigon führt seit 1994 Qualifizierungslehrgänge für angehende Coaches durch. Die *Coaching-Werkstatt* im Raum Salzburg machte den Anfang, *Coaching-Kompakt* in Zürich folgte 1999. Inzwischen findet für Weiterbildungsinteressierte in Köln ebenfalls ein *Coaching-Kompakt* statt.

In diesen Weiterbildungen sind für uns folgende **Ziele** wesentlich:

- Coaching methodisch gestalten und durchführen
- Ein kommunikatives Klima und eine vertrauensvolle Beziehung mit dem Kunden herstellen
- Konzepte und Modelle verstehen und anwenden
- Die Professionalität für Vertragsgestaltung, Diagnose, Lernprozesse, Planung, Visionsbildung, Kommunikation, Problemlösung, Urteilsbildung und für Konfliktarbeit verstärken
- Interventionen und Techniken für verschiedenen Phasen des Coachings kennen und anwenden

### Dazu einige Stimmen von Trigon Coaching-AbsolventInnen:

*Qualifiziertes Coaching ist ein zutiefst persönlicher Prozess. Der Coaching Werkstatt verdanke ich vor allem eine hohe Sensibilisierung für Rollenklarheit in der Beratung von Person zu Person. Das schafft Sicherheit gegenüber Kunden und Auftraggebern und lässt den Profi die Nase vorn behalten gegenüber oberflächlichen Angeboten, die Halbwissen ausnützen und Coaching, Mentoring, Führen, Sparring, Therapie, Supervision zu einer dünnen Schlagwortsuppe vermengen.*

Dr. Horst Peter Zingsheim, forwardlearning, Graz

*Schwimmen lernt man nur im Wasser. Anhand der zahlreichen Übungen im Lehrgang waren wir stark gefordert und haben so am meisten gelernt. An den zahlreichen Fehlern, die wir dabei gemacht haben, sind wir nicht gescheitert sondern nur gewachsen. Dazu gehört Mut, den wir dank unserer TrainerInnen nicht verloren haben.*

Dr. Margit Knipp, Verwaltungsakademie des Bundes, Wien

*Die Klarheit und Ganzheitlichkeit der Konzepte, die Möglichkeit von persönlichen Coachingstunden, die internationale Zusammensetzung der Teilnehmer, die konsequente Ausrichtung auf die Praxis sowie das Erleben der Abschluss-Praxisfälle (lernen von anderen). Schlussendlich die hohe Praxisanerkennung des Trigon-Zertifikates. Die Coaching-Ausbildung gehört heute zu meinen „Perlen“.*

Gregor Ziltener, SIS AG, Zürich 

Philosophie, Haltung und stimmige Instrumente haben auch in der Professionalisierung von TrainerInnen, BeraterInnen, und Führungskräften einen zentralen Platz.

Neben dem individuellen Coaching entstanden in den vergangenen Jahren Schlagworte wie Team- oder Gruppen-Coaching. Der Artikel will einerseits Begriffe klären helfen, auf Ungereimtheiten eingehen und Vorgehenskonzepte aufzeigen.

WERNER VOGELAUER

## Gruppen-, Team- und Corporate-Coaching

Finden sich Menschen zu einer Gruppe zusammen, von denen jeder für sich Interesse an einem Coaching-Prozess zur Verbesserung seiner beruflich-persönlichen Situation hat, dann sprechen wir von **Gruppen-Coaching**. Ein oder zwei Coaches betreuen zwischen 6 und 16 Führungskräfte.

**Team-Coaching** ist eine Coaching-Arbeit zu einem gemeinsamen Anliegen beispielsweise eines Projektteams, einer Abteilung oder Arbeitsgruppe. Der Coach kann nicht Mitglied des Teams sein, da ethisch-moralische (verfolgt er sein eigenes Ziel oder das Ziel des Teams) bzw. psychosoziale Grenzen (Rollekonflikt zwischen Team-Mitglied und Leiterrolle) überschritten werden.

Bei **Corporate-Coaching** handelt es sich um die Coaching-Arbeit mit einem Projekt-, Führungs- oder Leitungs-Team, das für das System bzw. Unternehmen (*corporate*) verantwortlich ist. Die Grenzen zu Team-Coaching sind fließend (gemeinsames Anliegen), ebenso die Grenzen zur Organisations- bzw. Unternehmensentwicklung: Mittelpunkt der sachlichen Arbeit ist die Strategie, Kultur sowie Identität des Systems.

Bei allen Gruppenformen arbeitet der Coach neben den sachlichen Themen auf zwei psychosozialen Ebenen – auf der gruppenbezogenen und der individuellen Ebene.

### Ungereimtheiten und Überlappungen

Oft kommt es durch oberflächlichen Gebrauch der Begriffe zur Verwechslung von Gruppen- und Team-Coaching. Eine Anzahl von Menschen haben sich zu einer Gruppe zusammengefunden und machen Coaching (loser Zusammenhalt, Außengrenze *Seminar*). Das wird manchmal Team-Coaching statt Gruppen-Coaching genannt.

**Team-Entwicklung** wird fälschlicherweise als Team-Coaching bezeichnet, d. h. die Anfänge einer Grup-

pe, der Aufbau eines Projektteams oder Übungen und Entwicklungsmaßnahmen zur Werdung eines Teams werden verfrüht als Team-Coaching formuliert. Der Begriff Team-Coaching wird für Gruppen verwendet, die miteinander schon einiges getan und aufgebaut haben.

Es ist irreführend, die Beratung von Unternehmern als Coaching zu bezeichnen, wenn es um rein sachliche bzw. fachliche Vorschläge geht und die persönliche, beziehungsmaßige, emotionale Seite ausgeklammert wird.

### Beispiels-Situationen für Team-Coaching

Eine **Abteilung** findet, dass die Mitglieder seit Jahren gut zusammenarbeiten, jedoch in letzter Zeit immer wieder Ungereimtheiten in der Arbeit auftauchen. Diskussionen ohne Lösung nehmen zu. Es wird eine Person gesucht, die klären und die Probleme lösen hilft.

Ein **Projektteam** arbeitet seit einiger Zeit. Die Endphase mit Zusammenfassung, Zeitdruck für das Fertigwerden einzelner Projektteile und damit Stress bzw. Einflüsse von außen stehen an. Der Projektleiter managt gut, aber die vielen gemeinsamen Fragen beginnen ihn zu überfordern. Ein Coach für diese Prozessphase wäre hilfreich.

Große Aufgaben stehen für eine **Leistungsgruppe** an. Das Unternehmen ist in einem Change-Prozess. Wie geht die Leistungsgruppe an diese Sache heran? Welche neuen Wege, Zusammenarbeits-Bedingungen wird es geben und schaffen sie das gemeinsam? Wie kann effektive Arbeit unter guten menschlichen Bedingungen für die Zukunft entwickelt werden?

Ein **Führungsteam** soll neue Strategien entwickeln. Jeder ist ein Einzelkämpfer, sie müssen aber ein gemeinsames Papier und Vorgehen erstellen und die Herausforderung gemeinsam schaffen. Daran führt kein Weg vorbei. Für die Aufgabe, die sachlichen Fragen auf den Weg zu bringen und gleichzeitig die

Bei allen Coaching-Formen arbeitet der Coach neben den sachlichen Themen auf zwei psychosozialen Ebenen

individuellen und gruppenbezogenen Prozesse und Verhaltensweisen sinnvoll miteinzubeziehen, dafür wird ein Coach als Begleitung gesucht.

### Rahmenbedingungen für Team- und Gruppen-Coaching

Um Coaching für Gruppen oder Teams wirkungsvoll durchzuführen, ist die **Vereinbarung** mit der gesamten Gruppe bzw. dem Team zu treffen. Vorbereitungs- und Vorentscheidungsmaßnahmen bspw. des Chefs können nur einen Rahmenvertrag darstellen. Die Klarheit über das gemeinsame Anliegen ist nur durch die Gruppe/das Team entscheidbar.

Bei der **Vorgehensweise** sind sowohl technische (Moderationstechnik) wie psychologische Aspekte (Gruppendynamische wie individualpsychologische Merkmale, Beobachtungen, Wirkungen) zu berücksichtigen. Ab etwa sechs Personen ist oft ein zweiter Coach notwendig, um die Vielfalt der Prozessebenen zu beobachten und auf diese einzugehen.

Wie beim Einzel-Coaching ist beim Vorgehen auf die drei Ebenen Inhalt, Interaktion und Procedere zu achten. Es geht um eine Balance der Sach- und Interaktionsfragen. Beide Bereiche sind permanent im *Spiel der Kräfte* zu halten.

Der **Zeitraum** für den Bewusstseinsbildungs- und Umsetzungsprozess sollte nicht zu kurz sein, d.h. mit 6-12 Monaten ist mindestens zu rechnen. Die Umsetzung sollte nach jedem Zwischenschritt gemeinsam überprüft werden.

Für die Vereinbarung und Umsetzung ist **Handlungskompetenz** notwendig. Die Selbstverantwortung, Lern- und Veränderungsbereitschaft des Teams sind wichtige Bedingungen.

### Vorgehensmodelle für Gruppen-, Team- und Corporate-Coaching

#### Gruppen-Coaching

Als Praxisbeispiel findet sich in dieser Ausgabe das Beispiel bei der OMV. Eine überbetriebliche Form kann eine Zusammenfassung von beispielsweise 8 Personen sein, die aus unterschiedlichen Unternehmen kommen und einander nicht/kaum kennen. Konkurrenzverhältnisse in der Gruppe sollten die Offenheit und Arbeitsfähigkeit der Gruppe nicht stören. In bspw. 6 Tagen wird am Anfang ein Intensivtag zum Warming-up, Kennen lernen und arbeitsfähig werden stehen. Die weiteren Tage sind so gestaltet, dass jeder Teilnehmer etwa eine Stunde für seine Anliegen zur Verfügung hat. Die anderen Teilnehmer sind in den Frage- und Sammlungsprozess eingebunden. Das Coaching erfolgt durch kontinuierli-

che Arbeit an Themen und Sachinhalten sowie an Persons- und Beziehungsfragen. Rückblicke und die Weiterarbeit bei den Treffen charakterisieren die integrative Arbeit an den unterschiedlichen Ebenen. Die abschließende Einheit dient der Evaluation, des Aus- und Rückblicks.

#### Team-Coaching

Die Themenarbeit des Teams, bspw. für eine vereinbarte Zeit von 5 Tagen, beginnt mit einer Fokussierung der Ziele. Die gemeinsame Analyse- und Diagnosearbeit soll dies präzisieren helfen. Damit wird die Zeit auf das Notwendige eingegrenzt. Alle Team-Übungen, Moderations-Vorgehensweisen und kommunikativen Abläufe sind einsetzbar, je nach Gruppen-Erfahrung bzw. situativer Notwendigkeit. Der Coaching-Tag (oder auch zwei) schließen jeweils mit Vereinbarungen, was das Team in den kommenden Wochen umsetzen will. Dies wird Thema am Anfang der nächsten Einheit. Wenn alle Themen und Ziele in den geplanten Zeiträumen bearbeitet, vertieft oder überarbeitet wurden, dann kommt der Abschluss. Es wird zurückgeblickt. Ergebnisse werden evaluiert, gemeinsame Erfolge bewusst gemacht, Methoden und Zusammenarbeit werden betrachtet. Gemeinsam werden Gelerntes, Erübtes und die Kenntnisse ermittelt, die eigenständig genutzt werden können.

#### Corporate-Coaching

Eine komplexe Arbeit für die Zukunft des Unternehmens (der Organisation) steht an. Ein Führungsteam hat diesen Prozess übernommen. Ein Begleiter wird als Coach dieses Teams hinzugezogen. Im ersten Arbeits-Treffen werden die Eckpunkte wie Probleme, Ziele, Bedingungen und Zeitraum abgesteckt. Dabei geht der Coach auf die Sacherfordernisse wie auf die menschlichen und emotionalen Seiten des Vorhabens ein. Die weiteren Zeiträume, Zeitabstände und Arbeitsinhalte werden vereinbart und entsprechend den Einflüssen und Umsetzungswirkungen regelmäßig überprüft und adaptiert. Change-management-Aspekte für die Führungskräfte wie für den Prozess wirken im Hintergrund.

Der Coach begleitet das Team in der Weise, dass es den Entwicklungs- und Veränderungsprozess gut voranbringen kann. Die inhaltliche Verantwortlichkeit liegt beim Team bzw. den für die jeweiligen Sachbereiche Verantwortlichen. Auch die Einbeziehung und Mitwirkung anderer Personen ist ein Thema des Prozesses. Den Abschluss bildet ein Evaluations-Meeting mit Rückschau und Ausblick zum Umgesetzten des Gelernten und selbstständig Anwendbaren. 🍷

Vorbereitungen des Chefs können nur einen Rahmenvertrag darstellen. Die Klarheit über das gemeinsame Anliegen ist nur durch das Team entscheidbar.

Beim Coaching ist auf die drei Ebenen Inhalt, Interaktion und Procedere zu achten.

Elfriede Biehal-Heimburger und Werner Vogelauer setzen derzeit ein ganzheitliches Gruppencoaching-Konzept in der OMV um. Die praxisnahe Lernform findet mit einer Gruppe von Führungskräften statt.

ELFRIEDE BIEHAL-HEIMBURGER

## Gruppen-Coaching – ein Praxisbericht

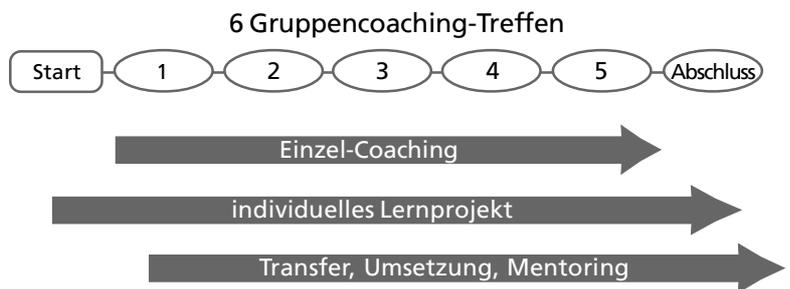
Das Gesamtkonzept (siehe Grafik 1) umfasst sechs über ein Jahr verteilte **Gruppencoaching-Treffen** von jeweils zweieinhalb Tagen. Die Gruppe umfasst 15 Führungskräfte aus verschiedenen Organisationsbereichen der OMV. Gewünschte Themen wie z.B. Lebensphasen, Gesprächsführung, Konfliktmanagement, Delegation sowie Frage- oder Problemstellungen aus dem Arbeitsfeld jeder einzelnen Teilnehmerin werden bearbeitet. Hintergrund sind **Lernprojekte**, die beim Start-Workshop definiert und beim Abschluss-Workshop präsentiert werden.

Jede teilnehmende Führungskraft nimmt sich ein individuelles Lernprojekt vor, das ein Jahr läuft. Themen sind z.B. die Umstrukturierung von Abteilungen, das Entwickeln neuer Funktions- und Aufgabenbereiche, das Gestalten von teamfördernden Strukturen. Die TeilnehmerInnen klären den eigenen Lernbedarf sowie die Bedeutung des Lernprojektes für das Unternehmen. Für jedes Projekt gibt es einen **Mentor**, der die Umsetzung begleitet. Es kann dies die eigene (vorgesetzte) Führungskraft sein oder eine andere selbst gewählte Person im Unternehmen. Mentoring ist eine bewusste, konsequente Unterstützung und Betreuung von Führungskräften durch erfahrenere Führungskräfte.

Aufgaben des Mentors sind: das Ganze im Blick haben, an der Entwicklung der unterstützten Führungskraft interessiert sein und eine chancenorientierte Einstellung haben, über ein gutes Kontaktnetz und Einfluss verfügen, fundierte, reflektierte Lebenserfahrungen mitbringen und aufmuntern können. Der Mentor hat andere Aufgaben als der Coach. Unserem Verständnis nach ist ein Coach Externer. Er steht in keinem hierarchischen Verhältnis zur betreuten Führungskraft.

**Einzel-Coachings** werden, begleitend zu den Gruppencoaching-Treffen und dem Lernprojekt, als Umsetzungsunterstützung angeboten. In den Einzelcoaching-Sitzungen können Aufgaben spezifische Themen intensiver bearbeitet werden. Diese

Grafik 1: Das Gesamtkonzept im Überblick



sollen zwischen den Gruppencoaching-Treffen stattfinden.

Für die Coaching-Akzeptanz im Unternehmen wird zunehmend die Transparenz des im Coaching Gelernten wichtig. Ein Gruppencoaching erfüllt diesen Anspruch, wenn es in einen Entwicklungsprozess eingebettet ist. Dies ermöglicht auch, dass unternehmensrelevante Veränderungen effektiv umgesetzt werden.



Das **Management-Handbuch für Führungskräfte** ist ein praxisorientierter Ratgeber, der die zentralen Fragen der Unternehmensführung behandelt:

- Selbst- und Mitarbeiter-Führung
- Unternehmens-Führung
- Marketing und Verkaufen
- Zahlenmanagement und Controlling
- Arbeitsrecht

Das Loseblattwerk im Ordner bleibt durch Aktualisierungen immer am neuesten Stand. Es ist leserfreundlich aufgebaut und enthält viele Praxisbeispiele, Checklisten, Mustertexte, Tipps und Tricks. Die Herausgeber des im MANZ-Verlag erschienenen Buches sind Dkfm. Dr. Werner Vogelauer und Dr. Martin E. Risak.

Im Rahmen der Projektarbeit treten besondere Belastungen für alle Beteiligten auf. Coaching bietet in diesem Rahmen eine effiziente Unterstützung zur Bewältigung der auftretenden Fragestellungen an.

WOLFGANG DÖRING

## Projekt-Coaching

Die Dreiecksbeziehung Projektleitung, Projektmitarbeiter und Linienführungskraft verlangt neue Führungsformen.

Der Projektbegriff basiert auf dem Modell *Integratives Projektmanagement* welches in der letzten Ausgabe der TrigonThemen 3/02 vorgestellt wurde. Projekte stellen sich im Regelfall als *Provokation der Linie* dar. Die Verbindung von Projektmanagement und Changemanagement ist ein zentraler Aspekt des Integrativen Projektmanagements in dem Projekte grundsätzlich als Veränderungsprozesse anzusehen sind. Wer möchte was verändern? Was soll verändert oder realisiert werden? Wer bekommt dafür den Auftrag, die Macht? Wem legt der Auftraggeber (der die Ressourcenmacht hat) die Realisierungsverantwortung (Projektleitung) in die Hand? Merkmale wie Dynamik, Initiative, Durchsetzungsvermögen, Sachverstand, Managementfähigkeiten sind in der Regel die zentralen Kriterien für die Besetzung einer Projektleitung.

**Projekte** zeichnen sich durch ihre Einmaligkeit aus, sowie durch einen eindeutigen Beginn und ein ebensolches Ende. Die Führungsarbeit und das Team sind auf einen befristeten Zeitraum einzurichten. Die Führung der Projektmitarbeiter basiert in den meisten Projektkulturen auf einer nicht hierarchischen Arbeitsbeziehung. Die für das Projekt abgestellten Mitarbeiter bleiben hierarchisch einer Führungskraft aus dem Unternehmen zugeordnet, die für alle Personalfragen Ansprechpartnerin ist. Die daraus entstehende Dreiecksbeziehung zwischen Projektleitung, Projektmitarbeiter und dessen Linien-

führungskraft verlangt von der Projektleitung die Anwendung **neuer Führungsformen**. Die Prinzipien des MbO (Führen durch Zielvereinbarung) und somit die Orientierung an Zielsetzungen sowie das Prinzip der Selbststeuerung bzw. des Selbstcontrolling ermöglichen eine große Führungsspanne und ein geringeres Maß an Führungsaufwand. Voraussetzung ist eine entsprechende Unternehmenskultur bzw. Projektkultur. Besondere Bedeutung kommt hier dem Umgang mit Fehlern zu, der lernorientiert sein soll.

Zielgruppen für Projekt-Coaching sind Auftraggeber, Projektleitung bzw. Teilprojektleitung sowie das Projektteam.

### Projektauftraggeber-Coaching

Für die Projektauftraggeber steht der Realisierungserfolg des Projektes im Vordergrund. Der Schlüssel liegt in den Kriterien, mit denen der Projekterfolg gemessen wird. Qualitative wie quantitative Kriterien sind zu formulieren. Kernaufgabe der Auftraggeber im Projektverlauf sind das laufende Monitoring (in ca. 3 bis 6 wöchigem Abstand), systemgestaltende Grundsatzentscheidungen, die Absicherung der definierten Rahmenbedingungen und die Machtpromotorenfunktion.

Manchmal droht die Einschätzung der Realität dem Wunsch- und Zieldenken zu unterliegen. Zu schnelle Realisierung und die Orientierung an kurzfristigen Erfolgen sind Fehlerquellen, die dem Leistungsdruck mancher Manager bzw. Aufsichtsorgane entspringen sind. In diesem Zusammenhang ist auch die Share-Holder Orientierung als einseitig ansetzende konzeptionelle Fehlentwicklung anzusehen. Im Gegensatz dazu stellt die Stake-Holder Orientierung und der Value-Management Ansatz ein integratives Modell dar. Durch ihn wird sowohl eine betriebswirtschaftliche als auch sozialorientierte Strategie angeboten. Siehe auch Kasten 1.

#### Kasten 1: Fragestellungen im Projektauftraggeber-Coaching

- Qualität der Projektvorphase verbessern
- Klarheit des Projektauftrages steigern (klare Rahmenbedingungen)
- Gestaltung der Reviews
- Qualität des Risikomanagements sichern
- Projektergebnisse im Tagesgeschäft nachhaltig integrieren
- Begegnungsgestaltung zwischen Projekt und Linienmanagement
- entwicklungs- und erfolgsorientierter Umgang mit Widerständen
- Projektmarketing als Basis zur erfolgreichen Projektrealisierung
- Entwicklung von Projektkultur und von Projekttools
- Klärung der eigenen Rollenaspkte
- Verbindung von Projektarbeit mit dem Wissensmanagement herstellen
- methodische Hilfestellung bei Urteilsbildung und Entscheidungen

## Projektleitungs-Coaching

Die eingesetzte Projektleitung möchte zeigen, dass die in sie gesetzten Erwartungen eindrucksvoll erfüllt werden. Mit Eifer und Durchsetzungswillen werden viele Projekte begonnen. Die Gesamtkompetenz zur Realisierung, die Führungs- und Leitungsfunktionen, die Sicherstellung der Basisfaktoren des Integrativen Projektmanagements stellen die Kernaufgabe in der Projektverfolgungsphase dar. Partnerschaftlicher, klarer und konsequenter Umgang mit Nutzern und Betroffenen unterstützt die optimale Erreichung der Projektergebnisse und deren Integration in den zukünftigen betrieblichen Alltag.

Leider werden aber Betroffene auch fallweise zu *Objekten, die behandelt werden müssen* degradiert. *Durchsetzen, Widerstände brechen, die Sache durchziehen und beenden.* Hier ist die Frage zu stellen, welche Motive diese Projektleitung hat, solche unmenschlichen und auf längere Sicht unwirtschaftlichen Handlungen zu setzen.

Die Funktion der Projektleitung fordert vom Rollenträger grundsätzlich die Bewältigung von höchsten zeitlichen und inhaltlichen Anforderungen, Stressresistenz, rasche und gute Entscheidungsfähigkeit sowie die Fähigkeit zwischen operativem Handeln und einer systemischen Metasicht bei Bedarf wechseln zu können. Siehe auch Kasten 2.

## Projektteam-Coaching

Mitglieder von Projektteams sind häufig mit mehreren Aufgaben (Tagesgeschäft und Projektarbeit) gleichzeitig betraut. Zu klären sind die Identitätsfrage *wo ist meine emotionale Heimat?*, die Prioritätensetzung der Arbeitsverteilung, die Abklärung der Interessen des eigenen Linienmanagements (dem das Teammitglied in der Regel weiterhin hierarchisch zugeordnet ist), die Aspekte der eigenen Karriere und des Fachinteresses. Ebenso ist das Prinzip des Einzelkämpfertums gegenüber dem des Teamgedankens abzugrenzen. Die Frage der zeitlichen Projektmitarbeit sowie die der gestellten Aufgaben (Fachspezialist für ein Arbeitspaket, Mitarbeit im Kernteam an verschiedenen Aufgabenstellungen) lassen unterschiedliche Rollenbilder entstehen. Siehe auch Kasten 3.

Die Fragestellung des Kunden setzt meist bei praxiswirksamen Aspekten je nach seiner Rolle, der Phase des Projektes und dem persönlichen Wissens- und Erfahrungsstand an. **Geplantes Coaching**, mit der Vorphase des Projektes beginnend, entwickelt in der

### Kasten 2: Fragestellungen im Projektleitungs-Coaching

- Einstieg in das Projekt
- Sondierung des Projektumfeldes
- Analyse der Erfolgs- und Risikofaktoren des Projektes
- Gestaltung des Projektauftrages im Rahmen des magischen Dreiecks des Projektmanagements
- Planung und Gestaltung des Projektes aus methodischer Sicht (z.B. Projekt als Prozess gestalten, Führung, Controlling, Informationsprozesse, Risikomanagement, ...)
- Planung und Gestaltung des Projektes aus psychosozialer Sicht (Beziehungsmanagement, Selbstverantwortung der Teammitglieder fördern, Motivation, Konfliktmanagement, ...)
- Teambildung
- Beziehung mit dem Auftraggeber und dem Linienmanagement
- Pflege des Projektmarketings – Zielgruppenmanagement
- Mitwirkung an der Projektkultur
- Klärung der eigenen Rollen Aspekte
- methodische Hilfestellung bei Problemlösungen und Entscheidungsfindungen
- Projektabschluss gestalten
- eigener Karriere- bzw. Entwicklungsweg

Regel eine entwicklungsorientierte und proaktive Arbeitsqualität. **Problembezogenes Coaching** ist stärker reaktiv, bereits geschehene Fehler und Defizite sind nur zum Teil korrigierbar. Bei reaktiven Positionen des Kunden verleitet der erlebte Druck zu überhasteten Lösungen.

Grundsätzlich sind die Fragen im Coaching-Prozess aus dem Geschehen heraus zu entwickeln. Rezeptives Vorgehen d.h. fixe Frage- oder Checklisten führen zu starren, mechanistischen Denk- und Antwortstrukturen. In der Coachingsituation als lebendiger Prozess hat der Coach nicht *Beliebiges*, sondern das in der Situation *Angemessene* zu tun.

Der Erfolg des Coaching ist daran zu messen, wie sehr es gelingt die inneren Kräfte des Kunden zu wecken um seine Fragestellungen zu beantworten und zu bewältigen.

Als **Projekt-Coach** sind Kenntnisse und Erfahrungen auf den Gebieten Projektmanagement, psychosoziale Themenstellungen und Organisationsentwicklung Grundvoraussetzung. Und sie sind im Coachingprozess integrativ einzusetzen. Eine ausreichende Distanz zum System unterscheidet den Coach vom Mentor. 🍷

Die Orientierung an kurzfristigen Erfolgen ist eine Fehlerquelle, die dem Leistungsdruck mancher Manager entspringen ist.

### Kasten 3: Fragestellungen im Projektteam-Coaching

- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der Teammitglieder
- Zielsetzung des Projektes
- Erfolgs- und Misserfolgskriterien
- Teamsituation und Teamspielregeln
- Beziehung zur Projektleitung
- Beziehung zum Auftraggeber
- Beziehung zum Linienmanagement
- Nahtstellengestaltung
- Methodische Hilfen zur Problemlösung
- Eigene Potentialentwicklung
- Abschied und neue Herausforderungen

## Trigon-Angebote zum Thema Coaching

### Coaching-Grundlagen

1 Tag in Zürich, Köln, München und Wien

### Coaching-Praxis

2 Tage in Zürich, Köln, München und Wien

### Coaching-Werkstatt

24 Tage Weiterbildung für  
angehende Coaches in St Gilgen/Salzburg

### Coaching-Kompakt

15 Tage Weiterbildung für Fortgeschrittene,  
Zürich und Köln

### in Planung für 2003/2004:

- Corporate-Coaching (9 Tage)
- Coaching-Excellence für praktizierende Coaches (9 Tage)
- Potential-Workshop für angehende Coaches (2 Tage)

### Termine und Informationen

bekommen Sie telefonisch: **+43/ 2742/ 75757**,  
über email: **werner.vogelauer@trigon.at** oder im  
Internet: **www.trigon.at** sowie **www.coaching.at**.

## Weitere Trigon-Angebote

### Modul A der PE-Werkstatt 2003

Strategie und Positionierung der Personalentwicklung (einzeln buchbar). Die PE-Werkstatt ist ein Zertifikatslehrgang mit Meisterstück. Mit Franz Biehal, u. a. vom 20.-24.01.03 (sowie 4 weitere Module) in Rust (A). Veranstalter: Trigon Wien

### Design mit Gefühl – Emotionen, Schnelligkeit und Widerstände in Veränderungsprozessen

Vertiefungs-Curriculum in 3 x 3 Tagen. Mit Gerd Geyer und Ingrid Kohlhofer vom 12.-14.02.03 (sowie 2 weitere Module) in Aschau (D). Veranstalter: Trigon München

### Richtig Führen – Unternehmensentwicklung in schwierigen Zeiten

Mit Harald Jäckel vom 19.-21.02.03 in Frankfurt am Main (D). Veranstalter: "der hof", +49/69/575078, bildungsstaette@der-hof.de

### Die Kunst, sein(e) eigene(r)

### LebensunternehmerIn zu sein

Mit Hans Ruijs, u. a. vom 20.-22.02.03 (sowie 3 Folgetermine) in Kapel am Albis (CH). Veranstalter: Zentrum für Gesundheitsmanagement Rheinfelden, info@zfgm.ch

### Modul 1 der Coaching-Werkstatt 2003

Mit Werner Vogelauer, Brigitta Hager, Katharina Preiml-Liebenberger, Wolfgang Döring vom 19. - 22. 2. 03 (sowie 5 weitere Module) in St. Gilgen am Wolfgangsee (A). Veranstalter: Trigon Graz

### Projektmonitoring – Projekte auf der Rüttelstrecke

Die TeilnehmerInnen lernen Methoden und Instrumente zur Reflexion von Projekten und projektähnlichen Vorhaben und wenden diese an konkreten, von TeilnehmerInnen eingebrachten Fällen, an. Mit Wolfgang Döring und Trude Kalcher vom 27.-28.2.03 in St. Gilgen am Wolfgangsee (A). Veranstalter: Trigon Graz

### Die fünfte Disziplin im Projektmanagement – Projekte als Lernende Organisation gestalten

Das Seminar richtet sich an Führungskräfte und ProjektleiterInnen, die an einer bewussten Gestaltung von Lernprozessen in Projekten und Organisationen interessiert sind. Mit Hannes Piber und Waltraud Sedounik vom 04.-06.März 03 in St. Gilgen am Wolfgangsee (A). Veranstalter: Trigon Graz

**Informationen** bekommen Sie beim Veranstalter oder online: **www.trigon.at**.

### Trigon Graz

A-8020 Graz  
Entenplatz 1a  
T: +43/ 316/ 40 32 51  
F: +43/ 316/ 40 36 10  
trigon.graz@trigon.at

### Trigon Klagenfurt

A-9020 Klagenfurt  
Radetzkystraße 2  
T: +43/ 463/ 51 66 76  
F: +43/ 463/ 51 66 78  
trigon.klagenfurt@trigon.at

### Trigon München

D-80333 München  
Hartmannstraße 8  
T: +49/ 89/ 242 089 90  
F: +49/ 89/ 242 089 99  
trigon.muenchen@trigon.at

### Trigon Wien

A-1070 Wien  
Kaiserstraße 8/9  
T: +43/ 1/ 505 88 61  
F: +43/ 1/ 505 55 97  
trigon.wien@trigon.at

BUREAU DE POSTE  
A-8010 GRAZ

(AUTRICHE)  
TAXE PERCUE

POSTENTGELT BARBEZAHLT

### Impressum

**Medieninhaber:** Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen. m.b.H., Mettigweg 6, A-5023 Salzburg;  
**Grundlegende Richtung:** Organ der Trigon Entwicklungsberatung; **Redaktion:** Friedrich Glasl, Trude Kalcher;  
**Satz:** Michael Rath; **Druck:** Druckerei Khil, Graz

### Bei Unzustellbarkeit

bitte retour an: Trigon, Entenplatz 1a, A-8020 Graz