

# **Innovatives In-House Coaching-Projekt bei SIEMENS PSE**

## **Zusammenfassung**

Im Siemens Entwicklungshaus Programm- und Systementwicklung PSE wurde in den letzten 12 Monaten eine innovative In-House Coaching-Initiative mit systemischem Projekt-Coaching erfolgreich durchgeführt.

MitarbeiterInnen mit Führungsaufgaben im IT-Bereich sehen sich in Zeiten der Globalisierung erheblich gesteigerten Anforderungen gegenüber. Maßnahmen zur Erhaltung der Work-Life-Balance gewinnen hier besondere Bedeutung für eine nachhaltig erfolgreiche Projektabwicklung. Das diesem Coaching-Projekt zugrunde liegende Konzept geht davon aus, dass die individuelle Begleitung von Projektmanagern und Projektteams durch Coaching ein wesentlicher Beitrag zur Erhaltung der vollen Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter ist, dass die Arbeitszufriedenheit steigt und die Potentiale der Mitarbeiter besser zur Entfaltung kommen. Auf diesem Weg entsteht eine Win-Win Situation für die Mitarbeiter und das Unternehmen.

Die im Rahmen der Evaluation festgestellten Ergebnisse belegen, dass diese Arbeitsannahme gut erfüllt wurde. Die so erzielte Wirkung entspricht der Funktion einer Stärkung des Immunsystems der betreuten Organisation. Über die organisatorischen Umsetzungsmaßnahmen sowie über aktuelle Praxis-Erfahrungen wird im Rahmen des Referates berichtet.

## **Inhalt**

1. Projektidee und -ziele
2. Umsetzung
3. Ergebnisse
4. Diskussion
5. Schlussfolgerungen
6. Literatur
7. Autoren

## **1. Projektidee und -ziele**

Der Bereich Programm- und Systementwicklung PSE der Siemens AG Österreich, hier kurz Siemens PSE genannt, ist ein weltweit tätiges IT-Entwicklungshaus, das dzt. rd. 6.300 MitarbeiterInnen im Entwicklungsbereich an mehreren inländischen und etwa 20 ausländischen Standorten in 8 Ländern in Europa und Asien beschäftigt. Die Arbeiten werden ausnahmslos in Projektform geleistet, der hierarchisch gegliederten Linienstruktur sind deshalb viele zeitlich ständig in Bewegung befindliche horizontale Projektstrukturen überlagert. Die Projektgrößen variieren in MA-Zahlen ausgedrückt zwischen 1 und mehreren hundert, im allgemeinen sind sie international standortübergreifend und Kooperationen mit firmen-externen Organisationseinheiten kommen häufig vor. MitarbeiterInnen mit Führungsaufgaben sehen sich unter diesen Bedingungen erheblich gesteigerten Anforderungen ausgesetzt. Sie sind oft in mehrere Projekte eingebunden, die multidisziplinäre Zusammenarbeit über nationale, kulturelle und Zeitgrenzen hinweg erfordern. Die Erhaltung der Work-Life-Balance hat hier eine besondere Bedeutung für die nachhaltig erfolgreiche Projektabwicklung: Nur bei hoher Arbeitszufriedenheit werden individuelle und kreative Potenziale voll zugänglich und nur damit sind jene Leistungen möglich, die der globale Markt von heute fordert.

Dass gesunde MitarbeiterInnen eine notwendige Bedingung für wirtschaftliches Arbeiten in jedem Unternehmen sind, ergibt sich schon aus einfachsten Überlegungen zu den Auswirkungen von Fehltagen. Ergonomisch durchdachte Gestaltung der Arbeitsplätze und nachhaltiger Unfallschutz sind erste logische Antworten dafür, Unternehmen wie Siemens ergreifen hier aber schon ganz klar umfassend ressourcenorientierte Offensiv-Strategien anstatt sich noch auf defizitorientierte Defensiv-Konzepte zu beschränken [1].

Immer mehr setzt sich daneben die Einsicht durch, dass der globale Wettbewerb über die Mitarbeiter und ihre Potenziale entschieden wird. Leistungshemmende Einflüsse wie Stress, Mobbing, starre Arbeitszeiten und unzweckmäßige Ernährung, stehen hier im Brennpunkt. So anerkennt IBM klar, dass das Wohlbefinden der Mitarbeiter einen fundamentalen Wert darstellt, der essentiell zum nachhaltigen Unternehmenserfolg beiträgt [2]. Auch SAP denkt über ein Konzept eines Mitarbeiterberatungsprogramms nach, das ganz allgemein Unterstützung in Arbeits- und Konflikt- bis hin zu Lebensfragen bieten soll [3].

Von punktuellen Maßnahmen in allen diesen Bereichen ausgehend zeigt sich nun, dass etwa organisatorische Defizite und schleppende Kommunikationsprozesse betriebsinterne Reibungsverluste bewirken, die einen umfassenderen Lösungsansatz erfordern [4].

Hochqualifizierte Arbeitskräfte, von denen technisch-naturwissenschaftliche Spitzenleistungen in Verbindung mit komplexen organisatorischen Herausforderungen unter multikulturellen Randbedingungen erwartet werden, sind dafür eine ausserordentlich sensible und gleichzeitig besonders anspruchsvolle Zielgruppe. Systemisches Coaching bietet hier nach Ansicht der Autoren das vom Potenzial her wohl umfassendste Instrumentarium zur Lösung dieser Aufgaben – und über eine konkrete Verwirklichung dieses Ansatzes berichtet dieser Beitrag.

Die Coaching-Leistungen im Rahmen dieses Projektes werden durch hausintern vorhandene, voll ausgebildete Coaches erbracht. Es kommen ausnahmslos MitarbeiterInnen ohne Linienfunktionen oder aus der untersten Ebene des Linienmanagements zum Einsatz. Die Coaches erbringen ihre Leistungen auf freiwilliger Basis im Rahmen ihrer regulären Arbeitszeit, sie erhalten dafür keine andere und keine zusätzliche Entlohnung. Die Kosten der von KundInnen und Coaches benötigten Zeiten werden von den Budgets jener Projekte getragen, in denen die KundInnen mitarbeiten.

Dieses Konzept der Abwicklung firmeninterner Coachings unterscheidet sich von allen Konzepten, die z.B. aus [5] bekannt sind.

Die auf diesem Weg entstehende Win-Win-Situation für MitarbeiterInnen und Unternehmen ist eine wichtige Ressource bei der Durchführung dieses Projektes.

## **2. Umsetzung**

Die Realisierung dieses Projektes erfolgte in den nachstehenden Schritten:

Konzepterstellung

Präsentation des Konzeptes vor ausgewählten Linien-Managern

Präsentation des Konzeptes vor dem KundInnenkreis

laufende Abwicklung von Coachingaufträgen

Zwischenevaluierung (d.i. der aktuelle Stand, Herbst 2005)

stufenweiser breiterer Roll-Out (bis Herbst 2006)

### Konzept

Die mittlerweile erfolgreich abgeschlossene und in diesem Beitrag beleuchtete erste Phase, Pilot-Projekt genannt, greift auf die beiden Autoren als Coaches zurück. In den nächsten Phasen ist an eine Ausweitung sowohl hinsichtlich des betreuten Personenkreises (insbes. auch auf Entwickler-Ebene) als auch hinsichtlich der eingesetzten Coaches gedacht. Die intern verfügbaren Coaches entstammen verschiedenen Schulen und haben eine ihren jeweiligen Ausbildungsplänen entsprechende abgeschlossene Ausbildung.

Die verfügbaren Ressourcen an Coaches sind sowohl nach unseren im Voraus getroffenen Abschätzungen, noch mehr aber nach dem tatsächlich festgestellten Bedarf (s. später) ausreichend, um die Coaching-Leistungen in allen Fällen neben den angestammten Aufgabenbereichen und Funktionen der Coaches zu erbringen. Das ist wichtig, um die Stärken interner Coaches – Vertrautheit mit den aktuellen hausinternen Problemlagen und Lösungsmöglichkeiten – voll umsetzen zu können. Das gewählte Konzept realisiert auf dieser Basis eine Art systemimmanenter Immunfunktion, die im wesentlichen ohne zusätzliches Personal und ohne zusätzliche Strukturen arbeitsfähig ist und sich organisch in das vorhandene System einfügt.

Das Projekt zielt von vornherein eher auf die horizontal wirksamen Führungspersonen und auf die unteren Führungsebenen. Damit wird ganz von alleine eine

Entkopplung gegenüber Coaching-Leistungen für die oberen Linien-Führungsebenen erreicht, die erfahrungsgemäß besser durch externe Coaches abgedeckt werden.

Thematisch ist der Einsatzbereich der Coaches auf Projekt-bezogene Fragen beschränkt. Das bedeutet eine klare Abgrenzung gegenüber dem Aufgabenbereich der hausinternen HR-Funktionen, die sich um Persönlichkeitsentwicklung und dazu geeignete Maßnahmen (insbes. auch Coaching in diesem Zusammenhang) kümmern.

### Präsentation des Konzeptes

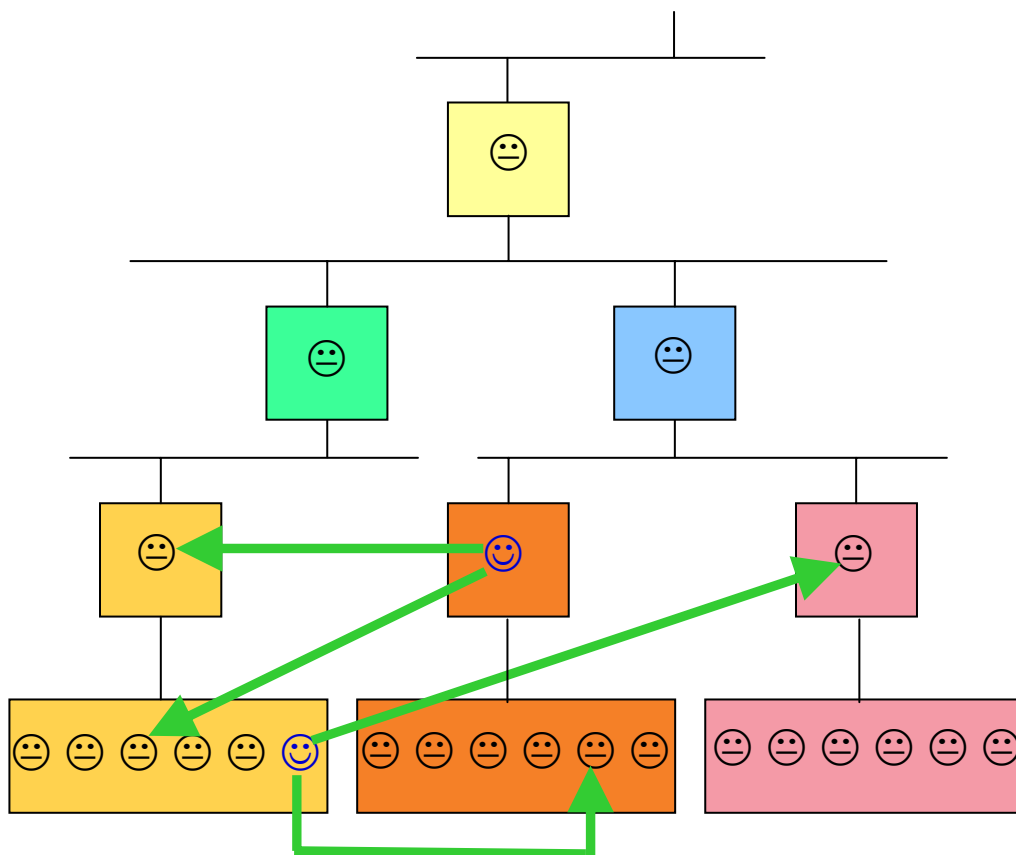
In einer kurzen, sehr komprimierten Form nach Art eines Executive-Summary wurde ein bezüglich Vorkenntnissen zum Thema Coaching sehr heterogener Personenkreis mit dem Projekt bekannt gemacht und zu dessen aktiver Unterstützung in der eigenen Organisationseinheit gewonnen. Die verwendeten Titelzeilen geben einen Überblick über die Inhalte:

- Systemisches Coaching – Definition
- Systemisches Projekt-Coaching – Beratungsmodell
- Lösungsorientierung im Coaching
- Grundhaltungen im Systemischen Projekt-Coaching
- Ziele des Pilot-Projektes
- Fahrplan des Pilot-Projektes
- Anmeldeabwicklung
- Beispiele für mögliche Projekt-Coaching-Ziele

Das Pilot-Projekt wurde in der hier berichteten ersten Stufe in den beiden Organisationseinheiten der Autoren eingeführt; diese Einheiten umfassen ca. 450 MitarbeiterInnen, davon haben etwa 10% Führungsfunktionen (Projekt und/oder Linie) inne und stellen damit die Zielgruppe des Pilot-Projektes dar. Die Zielgruppe umfasst zu 95% männliche Personen und ca. 90% der Zielgruppe sind zwischen 30 und 40 Jahre alt.

Jeder der beiden Autoren wird bezüglich der Organisationseinheit des anderen als zumindest so weit systemfern angesehen, dass Themen aus dem normalen Tagesgeschehen in diesem Rahmen mit ausreichender Allparteilichkeit behandelt werden können. Nicht behandelbar sind in diesem Rahmen Anliegen, die bis in die ersten gemeinsamen Führungsebenen der beiden Einheiten hinein- oder nahe an diese heranreichen. Die letzte Entscheidung darüber war den Coaches vorbehalten; während der bisherigen Projektdauer ist kein in dieser Beziehung kritischer Fall aufgetreten.

Die folgende Abbildung veranschaulicht, dass in mehrschichtigen Hierarchien internes Coaching mit zunehmender Trennung durch dazwischen liegende Hierarchien immer ähnlicher externem Coaching wird, solange diese Hierarchien nicht selbst thematisch involviert sind. Das ist in Matrix-Organisationen relativ leicht zu erreichen.



In je einer von den Autoren gemeinsam vorgetragenen Präsentation mit anschließender offener Diskussion wurden zunächst die beiden Linien-Führungskreise der betroffenen Organisationseinheiten informiert und vom Nutzen des Projektes überzeugt. Neben vielen rein Coaching-bezogenen Fragen waren mit diesem Personenkreis auch abwicklungstechnische Themen und die Verrechnung der anfallenden Kosten für Coach und Coachee zu klären. Hier wurden Lösungen gefunden, die den potentiellen Coachees für die Dauer des Pilot-Projektes einen bewilligungsfreien Zugang samt Verrechnung garantierten (d.h. der bloße Wunsch begründete de facto bereits einen Anspruch auf Coaching-Leistungen), sodass die Hemmschwelle von der administrativen Seite auf ein Minimum reduziert werden konnte.

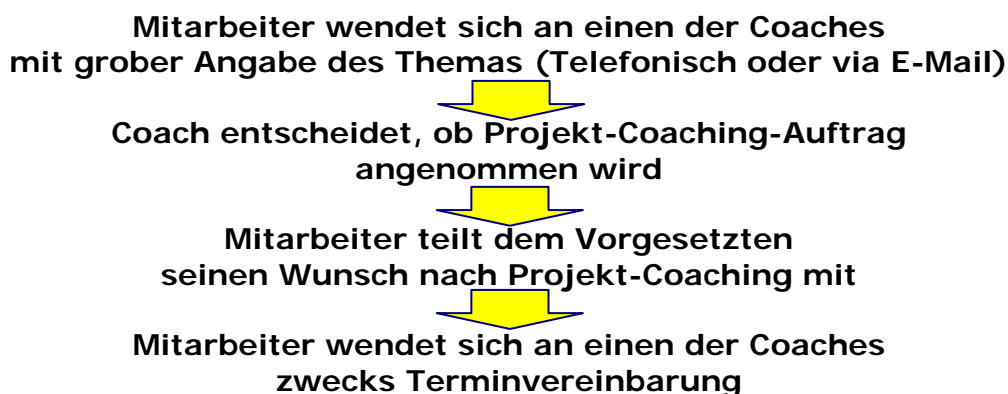
In der Folge wurden die Personen der Zielgruppe persönlich zu insgesamt vier ausführlichen Präsentationen an zwei Standorten eingeladen, an denen wieder die beiden Autoren präsent waren und für Fragen zur Verfügung standen. Die dabei geäußerten Fragen bezogen sich auf das gesamte erwartete Spektrum, durch die gefundene Lösung für den „Anspruch“ auf Coaching-Leistungen spielten die administrativen Hemmnisse im Rahmen dieser Veranstaltungen nur mehr eine untergeordnete Rolle.

Auf Projektdauer wurde ferner eine Art monatlicher Sprechstunde mit den Coaches („Talk mit den Coaches“) eingerichtet, die in unmittelbarer Nähe der Zielgruppen (Kaffee-Ecke) abgehalten wurden und trotz der geringen dabei erreichten Vertraulichkeit überraschend hohen Zuspruch fanden; aus diesen Begegnungen stammen bisher die meisten Coaching-Engagements. Das Gefühl, auch vertraute Kollegen bei diesen ersten Begegnungen zu sehen, baut offenbar mehr Hemmungen ab als die

bloße Vertraulichkeit der Kontakte zum Coach. Diese wurde bei den eingehenderen Gesprächen selbstverständlich kompromisslos eingehalten.

### Abwicklung

Die Abwicklung einzelner Aufträge geschah nach folgendem Schema:



Es ist wesentlich, dass die Coachees in keinem der Schritte eine Erlaubnis benötigen, sondern selbstständig und frei über jeden zu setzenden Schritt entscheiden können.

Aufgrund dieses Konzeptes, das an alle potenziell Beteiligten kommuniziert wurde, sind Aufträge, für die MitarbeiterInnen von Vorgesetzten zum Coaching – aus welchen Motiven auch immer - geschickt werden, a priori ausgeschlossen. Erwartungsgemäß ist daher in der bisherigen Laufzeit des Projektes auch kein einziger Fall eines „geschickten“ Kunden vorgekommen. Gegen missbräuchliche Inanspruchnahme der Coaching-Leistung durch die Coachees selbst (z.B. für unternehmensfremde Ziele) hilft, wie in anderen vergleichbaren Situationen auch, nur die Eigenverantwortung der Coaches. Tatsächlich ist kein einziger derartiger Fall aufgetreten.

Die einzelnen Aufträge wurden streng nach dem Modell Offenlegung, Zielerarbeitung, systemisch-lösungsorientierte Veränderungsarbeit, Kontrolle der Zielerreichung abgewickelt und mit der Bitte (nicht Verpflichtung) um Evaluierung anhand eines Fragebogens (s. Pkt. Evaluierung) abgeschlossen. In der Praxis wurden max. 2 Sitzungen pro Thema benötigt.

Die nachstehende Tabelle vermittelt eine Übersicht über das Volumen der geleisteten Coachings und über die behandelten Themen.

<b>Coaching-Pilotprojekt: Zahlen</b>		
<b>im Zeitraum 2004.10 bis 2005.09 durchgeführte Coachings</b>		
	Anzahl	Stunden
Einzel-Coachings	16	29,5
Team-Coachings	2	4,0
<b>Summe</b>	<b>18</b>	<b>33,5</b>
<b>im Zeitraum 2004.10 bis 2005.09 behandelte Coaching-Themen</b>		
Verhandlungs- und Gesprächsvorbereitung	8 mal (2x mit Teams)	
Beziehungen im Projekt	4 mal	
Zeit- und Selbstmanagement	3 mal	
Verhalten gegenüber Gesprächspartner verbessern	2 mal	
Kundenbeziehungen	1 mal	
Stand 01.10.2005		

Insgesamt wurden über die Laufzeit des Pilot-Projektes (2004.10 bis 2005.09 jeweils inklusive, d.h. genau 12 Monate) von den beiden Autoren 33,5 Stunden Coaching geleistet.

Etwa 1/3 der KundInnen aus der Zielgruppe waren Angehörige des Linien-Managements. Die Beteiligung dieser Gruppe hatte eine erkennbar positive Vorbildwirkung auf den Rest der Zielgruppe.

## Evaluierung

Der verwendete Fragebogen ist im Anhang enthalten. 16 von 18 Coachees (bzw. gecoachten Teams) haben einen Bogen ausgefüllt. Die Resultate der Evaluierung sind in der Tabelle im Abschnitt Ergebnisse übersichtlich zusammengefasst.

## Ausblick

Aufgrund der positiven Erfahrungen wird dzt. die Ausweitung des Projektes auf den gesamten Mitarbeiterstand der bisher betreuten Organisationseinheiten in die Wege geleitet. Dies entspricht einer Verzehnfachung der Zielgruppe. In dieser nächsten Phase werden zwei weitere Coaches (einer davon mit Spezialisierung in systemischer Organisationsberatung) zur Verfügung stehen. In weiteren Schritten ist nach Maßgabe verfügbarer Ressourcen (voll ausgebildeter Coaches) an die Ausdehnung auf weitere Organisationseinheiten gedacht.

### 3. Ergebnisse

Die folgende Tabelle fasst die Ergebnisse aus den 16 Evaluierungsbögen (von 18 Coachings) zusammen.

<b>Coaching-Pilotprojekt: Evaluierung</b>	
<b>im Zeitraum 2004.10 bis 2005.09 durchgeführte Coachings</b>	
<b>SKALIERUNG - Skala von 1...10, 10 = Bestwert</b>	
	Mittelwert
<b>Wie haben Sie die Beziehung zum Coach erlebt?</b>	9,5
<b>Zielsetzungen des Projekt-Coachings aus Ihrer Sicht erfüllt?</b>	8,9
<b>Anwendbarkeit von Projekt-Coaching in der PSE?</b>	8,6
<b>VERBALE BEWERTUNG - typische Beispiele</b>	
<b>Wie haben Sie den Coaching-Prozess erlebt?</b> positiv, befreiend, sehr spannend, neue Sichtweisen, angenehm, gut aufgehoben, diskret	
<b>Wie haben Sie die Beziehung zum Coach erlebt?</b> sehr positiv, hat Öffnung ermöglicht	
<b>Zielsetzungen des Projekt-Coachings aus Ihrer Sicht erfüllt?</b> wertvoller Gedankenaustausch, Verbesserungen, die von bekannten Lösungen wegführen	
<b>Anwendbarkeit von Projekt-Coaching in der PSE?</b> kann sehr hilfreich sein, sollte stärker publiziert werden, werde die Methode weiterempfehlen	
<b>Konkrete Anregungen für die berufliche Praxis gefunden?</b> zusätzliche Möglichkeiten der Problemlösung, Umgang mit handelnden Personen verbessert, Sichtweisen der Anderen erlebt	
Stand 01.10.2005	

### 4. Diskussion

#### Evaluierungsergebnisse

Die erreichten Ergebnisse sowohl der Skalierungs- als auch der verbalen Bewertung werden als eine klar positive Bestätigung des Projektansatzes gesehen, die Ziele werden als grundsätzlich erreicht betrachtet.

Erwartungsgemäß schwierig gestaltet sich die Ableitung von Aussagen zur Arbeitszufriedenheit, zu Motivation und zu Kriterien der Work-Life-Balance. Die Erhebung derartiger Soft Facts ist an sich nicht einfach, hier kommt es darüber hinaus noch darauf an, eine Veränderung zwischen den Zeiten vor und nach dem Coaching festzustellen. Das ist allein fragetechnisch eine kaum befriedigend lösbare Aufgabe - die entsprechenden Fragen hätten eher schon selbst den Charakter systemischer Coaching-Interventionen.

Der Kontakt mit Fachleuten zum Thema Mitarbeiterbefragung könnte hier wichtige Anhaltspunkte liefern, entsprechende Bemühungen sind für die nächste Projektphase vorgesehen.



### Erreichen der Zielgruppe

Obwohl alle aus damaliger Sicht denkbaren Maßnahmen ergriffen wurden, mögliche Hemmungen potenzieller Coachees abzubauen und sie zur Nutzung des Angebotes zu bewegen, scheint es in dieser Beziehung noch ein erhebliches Verbesserungspotenzial zu geben. Die in den 12 Monaten Laufzeit des Pilot-Projektes erreichte Stundenzahl (33,5) entspricht nicht den Erwartungen - es wurde eher mit dem Doppelten gerechnet.

Dabei scheinen den gewonnenen Erfahrungen zufolge die praktizierte Zusicherung von Vertraulichkeit und Diskretion durch die Coaches sowie die für dieses Projekt gefundenen optimalen administrativen Erleichterungen ein durchaus befriedigendes Maß erreicht zu haben. In keinem dieser Punkte sind Änderungswünsche geäußert worden.

Dass das Ausmaß der Inanspruchnahme der angebotenen Coaching-Leistungen hinter den Erwartungen zurückgeblieben ist, dürfte komplexere Hintergründe haben. Dem Thema Hemmungsabbau bei potenziellen Coachees kommt somit nach wie vor große Bedeutung zu:

- Zu wissen, dass persönlich bekannte KollegInnen Coaching in Anspruch nehmen, wirkt stärker als jede Zusicherung von Vertraulichkeit.
- Die Teilnahme von Personen des übergeordneten Linienmanagements hat eine deutlich positive Wirkung auf den Abbau von Hemmungen.
- Daraus ist der Umkehrschluss zu ziehen, dass vor allem das Gefühl, bei den Kollegen „schlecht da zu stehen“, hemmt und weniger die eigene Erkenntnis, Hilfe zu benötigen - zumindest scheint das für die weit überwiegend männliche Zielgruppe zuzutreffen.
- Aufgrund dieser Erkenntnis wird künftig auch mit autorisierten „Erfolgsgeschichten“ einzelner Coachees (insbes. aus dem Linienmanagement) im Intranet für das Angebot geworben werden.
- Ferner ist aus den o.g. Erfahrungen abzuleiten, dass die sichtbare Inanspruchnahme des Coaching-Angebotes durch die Linien-Führungskräfte der betreuten Organisationseinheiten eine starke positive Wirkung haben könnte und es scheint vielversprechend, in dieser Richtung (weitere) Signale zu setzen.
- Ebenso ist nach den oben getroffenen Feststellungen zu erwarten, dass eine Vergrößerung der Zielgruppe für sich bereits einen selbstverstärkenden Effekt erzeugen könnte, weil dadurch die Sichtbarkeit der angebotenen Leistung im gleichen Maße zunehmen wird.

## **5. Schlussfolgerungen**

Die als Pilot-Projekt für ein internes Projekt-Coaching durchgeführte erste Phase mit einer Kunden-Zielgruppe von ca. 45 Personen erlaubt nach der vorgesehenen Dauer von 12 Monaten den Schluss, dass Coaching einen wertvollen Beitrag zur operativen Projektabwicklung leistet. Die Rückmeldungen der betreuten Personen sind eindeutig sehr positiv. In der gewählten Form erfüllt das etablierte interne Coaching-Netzwerk trotz seiner dzt. noch geringen Ausdehnung sehr gut seine beabsichtigte Funktion eines systemimmanenten Immunsystems. Die beobachteten

Wirkungen sprechen dafür, den betreuten Personenkreis stufenweise auszuweiten und die Coaching-Leistungen nicht nur Führungskräften sondern allen MitarbeiterInnen anzubieten.

Unter den zahlreichen gewonnenen Erfahrungen stehen verschiedene Erkenntnisse im Zusammenhang mit dem Abbau von Hemmschwellen der KundInnen im Vordergrund. Diese Hemmschwellen haben im Rahmen des Pilotprojektes noch dazu geführt, dass allem Anschein nach das vorhandene Kundenpotenzial noch weit nicht ausgeschöpft, das Bedürfnis nach Coaching-Leistungen also noch nicht voll befriedigt ist. Zu einem nicht vernachlässigbaren Teil wird es wohl auch darauf ankommen, den durch das Projekt-Coaching erreichten Kundennutzen einsichtiger und verständlicher zu kommunizieren

Aufgabe der nächsten Phasen wird es sein, einerseits die Leistung auf immer breiterem Niveau anzubieten, andererseits die erwähnten Hemmschwellen möglichst abzubauen. Ein gewisser selbstverstärkender Effekt ist aufgrund beobachteter Verhaltensweisen der Zielgruppe alleine aufgrund der Ausweitung zu erwarten. Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit ist noch dahingehend zu leisten, dass Coaching als üblicher professioneller Support gesehen wird und mit persönlichen Defiziten nichts zu tun hat.

#### Dank und Anerkennung

Die Autoren danken den Leitern der betreuten Organisationseinheiten – Georg Kreuch (PSE KB D), Thomas Kunz (PSE KB D3), Manfred Loritz (PSE KB D4) und Günther Hrabý (PSE PRO RCD) - für die Erlaubnis, dieses Projekt durchzuführen und für die dabei gezeigte aktive Unterstützung. Weiters wird die geleistete engagierte Beteiligung durch die Damen und Herren des PSE-internen Coaching-Networks in Form zahlreicher Diskussionen, Brainstormings und Feedbacks gerne und dankend anerkannt.

## **6. Literatur**

- [1] Schmidt, A.: Weg von Kosten durch Krankheit – hin zu Investitionen in die Gesundheit. Tagungsbericht zum inqa.de-Personalforum „Erfolgsfaktor Gesundheit“, Fachforum II: Work-Life-Balance – individuelle Gesundheit fördern, Dortmund (11.11.2004).
- [2] Juffernbruch, K.: Work-Life-Balance & Stressmanagement – Konzepte und Erfahrungen. Tagungsbericht zum inqa.de-Personalforum „Erfolgsfaktor Gesundheit“, Fachforum II: Work-Life-Balance – individuelle Gesundheit fördern, Dortmund (11.11.2004).
- [3] Lotzmann, N.: Konzept eines internen und externen Mitarbeiterberatungsprogrammes in Arbeits-, Konflikt- und Lebensfragen. Tagungsbericht zum inqa.de-Personalforum „Erfolgsfaktor Gesundheit“, Fachforum II: Work-Life-Balance – individuelle Gesundheit fördern, Dortmund (11.11.2004).

- [4] Depolo, T.: Gesunde Mitarbeiter werden knappes Gut. Wirtschaftsblatt, Wien (10.9.2005) S15.
- [5] Backhausen, W., Thommen, J. P.: Coaching – durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung. Gabler, Wiesbaden, 2. Aufl. (2004) 385S.

## **7. Autoren**

**Dr. Leopold FALTIN**, [meincoach.at](http://meincoach.at) – Coaching und Unternehmensberatung, Wilhelminenstraße 147, A-1160-Wien, [lf@meincoach.at](mailto:lf@meincoach.at), +43 (0) 676 46 99 607

DI. Dr. techn. (TU-Wien), Wirtschafts-Coach (Wr. Trainerakademie), Akkreditierter Wirtschafts-Trainer (WKO), Unternehmensberater, Mitglied ACC (Österr. Coaching-Dachverband)

Bisher tätig als Manager, Wissenschaftler, wissenschaftl. Konsulent, Coach (ACC) und Unternehmensberater

Coaching-Schwerpunkte: Systemisches Coaching und systemische Workshops zu Führungskräfte-, Team- und Organisations-Entwicklung

Publikationen:

„Mental-Wellness-Coaching“, 1. Österr. Coaching-Kongress (2004) Wien

„Mental-Wellness-Coaching“ in „Mental Wellness - das Geheimnis der Sieger“ (B. Seebacher, K. Auer, Hsg.) USP Publ. Int. (2004)

**Ing. Markus LANG**, Siemens AG Österreich, PSE KB D, Gudrunstraße 11, A-1031-Wien, [markus.lang@siemens.com](mailto:markus.lang@siemens.com), +43 (0) 5 1707 45232

Consultant und Coach (Siemens AG Österreich PSE), Leiter des Coaching-Networks bei Siemens PSE (Programm und Systementwicklung), Trainer für systemisches Projekt-Coaching, Moderator von Projekt-Workshops, Consultant im Bereich Prozessmanagement, langjährige Tätigkeit als Projektmanager

Geb. 1963 in Wien, Studium: Kultur- und Medienmanagement, Professional Coach Ausbildung (EU-Ausbildungsakademie), Trainerausbildung (Wirtschaftskammer Wien)

Coaching-Schwerpunkte: Systemisches Coaching für Projektmanager und Projektteams