

Reihe: Telekommunikation @ Mediendienste · Band 16

Herausgegeben von Prof. Dr. Dr. h. c. Norbert Szyperski, Köln, Prof. Dr. Udo Winand, Kassel, Prof. Dr. Dietrich Seibt, Köln, Prof. Dr. Rainer Kuhlen, Konstanz, Dr. Rudolf Pospischil, Brüssel, Prof. Dr. Claudia Löbbecke, Köln, und Prof. Dr. Christoph Zacharias, Köln

PD Dr.-Ing. habil. Martin Engelien  
Prof. Dr.-Ing. habil. Klaus Meißner (Hrsg.)

# Virtuelle Organisation und Neue Medien 2004

Workshop GeNeMe2004  
Gemeinschaften in Neuen Medien

TU Dresden, 7. und 8. Oktober 2004



## **Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

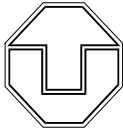
ISBN 3-89936-272-1  
1. Auflage September 2004

© JOSEF EUL VERLAG GmbH, Lohmar – Köln, 2004  
Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany  
Druck: RSP Köln

JOSEF EUL VERLAG GmbH  
Brandsberg 6  
53797 Lohmar  
Tel.: 0 22 05 / 90 10 6-6  
Fax: 0 22 05 / 90 10 6-88  
E-Mail: [info@eul-verlag.de](mailto:info@eul-verlag.de)  
<http://www.eul-verlag.de>

**Bei der Herstellung unserer Bücher möchten wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist daher auf säurefreiem, 100% chlorfrei gebleichtem, alterungsbeständigem Papier nach DIN 6738 gedruckt.**



Technische Universität Dresden - Fakultät Informatik  
Privat-Dozentur Angewandte Informatik, Professur Multimediatechnik

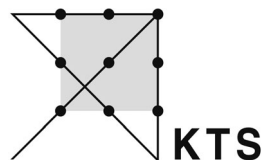
PD Dr.-Ing. habil. Martin Engelen  
Prof. Dr.-Ing. habil. Klaus Meißner  
(Hrsg.)



an der  
Fakultät Informatik der Technischen Universität Dresden

in Zusammenarbeit mit der  
Gesellschaft für Informatik e.V.  
GI-Regionalgruppe Dresden

gefördert von der Klaus Tschira Stiftung



KLAUS TSCHIRA STIFTUNG  
GEMEINNÜTZIGE GMBH

am 07. und 08. Oktober 2004 in Dresden  
[www.geneme.pdai.de](http://www.geneme.pdai.de)  
[geneme@pdai.de](mailto:geneme@pdai.de)

### **C.3 Webbasiertes Projekt-Coaching – Ein Ansatz zur Unterstützung wissensintensiver Coaching-Dienstleistungen im Umfeld digitaler Produktionen**

*Yuriy Taranovych, Simone Rudolph, Claudia Förster, Helmut Krcmar  
Technische Universität München, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik*

#### **1. Einführung**

Immer kürzer werdende Entwicklungszyklen neuer Technologien stellen viele Unternehmen aus dem Umfeld digitaler Produktionen<sup>1</sup> vor große Herausforderungen, die sich u.a. in einer hohen Marktdynamik und einer steigenden Komplexität der Projektvorhaben niederschlagen (Rudolph/Krcmar, 2004, S. 14). Aktuelle Untersuchungen der Standish Group (2003) belegen, dass in den USA 66 Prozent der IT-Projekte entweder abgebrochen wurden oder die ursprünglichen Ziele insbesondere die Einhaltung von Kosten, Zeit und Qualität nicht erreichten. Die durch gescheiterte IT-Projekte entstandenen Schäden belaufen sich Schätzungen zufolge in den USA auf umgerechnet rund 130 Mrd. Euro. In der EU<sup>2</sup> liegen diese Werte bei ca. 120 Mrd. Euro (Genus/Dalcher, 2003). In Anbetracht dieser enormen Schäden liegen die Hauptgründe laut aktueller Studien der Royal Academy of Engineering sowie der British Computer Society (o.V., 2004) v.a. in der fehlenden Professionalität im Projektmanagement, den ungenügenden Kompetenzen der Projektbeteiligten oder in einem mangelhaft durchgeführten Risikomanagement.

Diese Tendenzen zeigt auch eine kürzlich durchgeführte Interviewserie mit 17 Unternehmen aus dem Umfeld digitaler Produktionen. Untersuchungsgegenstand der Studie war die Situation des Managements komplexer Projekte (Rudolph/Taranovych et al., 2004). Die Zielsetzung der Interviewserie bestand darin, gemeinsam mit den befragten Unternehmen die Relevanz von vorgegebenen Erfolgskriterien zu bestimmen und diese zu priorisieren. Zudem wurden Problembereiche aber auch Best Practices im Projektmanagement identifiziert. Die Ergebnisse zeigen, dass besonders in der Qualität der Projektplanung und -steuerung, der Kommunikation, der Teamqualifikation sowie des Risiko- und Wissensmanagements Probleme bestehen.

Den Unternehmen stellt sich nun die Frage, mit welchen Lösungsansätzen diesen Problemen begegnet werden kann. Denn ein funktionierendes Projektmanagement ist unerlässlich für eine erfolgreiche Projektdurchführung. Der Einsatz von Projekt-Coaching

---

<sup>1</sup> Unter dem Begriff digitale Produktionen verstehen wir die Entwicklung bzw. Erstellung von Multimedia-Inhalten sowie die Bündelung und Bereitstellung dieser Inhalte als auch die Entwicklung und Herstellung anwendungsorientierter Unternehmenssoftware.

<sup>2</sup> In Großbritannien bspw. liege die Quote erfolgreich abgeschlossener IT-Projekte lediglich bei 16 Prozent (Sauer/Cuthbertson, 2003).

stellt ein Instrument dar, um eine effektivere und effizientere Projektdurchführung sinnvoll zu unterstützen (Walter et al., 2003, S. 17). Bei zeitkritischen Projekten kann die Anwesenheit eines Coaches nicht immer gewährleistet werden. Dies führt zu Überlegungen das Projekt-Coaching internetgestützt durchzuführen. In diesem Beitrag sollen der internetgestützte Coaching-Prozess im Projektmanagement digitaler Produktionen sowie seine Unterstützungsformen näher vorgestellt werden.

## 2. Projekt-Coaching

Die begriffliche Abgrenzung von Projekt-Coaching erfolgt im wissenschaftlichen Schrifttum nur ansatzweise und für unsere Zwecke unzureichend, so dass das Begriffsverständnis zu erweitern ist. In Anlehnung an Rauen (2002b, S. 88) wird dessen Verständnis von Projekt-Coaching als fachliche und persönliche Betreuung von Projektteams um die Komponente der fachlichen Unterstützung bei der Bewältigung von Projektmanagement-Aufgaben erweitert. Diese Unterstützung erfolgt entlang des Projektmanagementprozesses und kann einzelne Projektphasen wie auch den kompletten Prozess umfassen.

Die am Projekt-Coaching beteiligten Akteure nehmen unterschiedliche Aufgaben wahr. Die Coaches bieten fach- und/oder personenbezogene Coaching-Dienstleistungen an, während die zu coachenden Unternehmen (Coachees) Lösungen für spezielle Coaching-Anlässe suchen, indem sie diese Dienstleistungen in Anspruch nehmen. Coachees im Projekt-Coaching-Prozess können bspw. Projektleiter, Account Manager, Projektteammitglieder oder Freelancer sein.

Projekt-Coaching folgt i.d.R. einer festgelegten phasenorientierten Vorgehensweise. Die Bezeichnung und Anzahl der einzelnen Phasen kann in Abhängigkeit von Herkunft und Erfahrungsstand des Coaches variieren (Dehner, 2002; Hess/Roth, 2001; Wrede, 2000). Dennoch lässt sich eine gemeinsame Struktur erkennen. Diese Struktur findet sich auch im Coaching-Prozess von Rauen (2002a, S. 232-252). Expertengespräche mit Coaches aus dem Umfeld digitaler Produktionen haben ergeben, dass die verwendeten Vorgehensweisen im Projekt-Coaching Ähnlichkeiten aufweisen und durch den exemplarischen Coaching-Prozess nach Rauen umfassend abgedeckt werden. Er kann daher als exemplarischer Coaching-Prozess für das Projekt-Coaching herangezogen werden.

Im Verlauf eines Coaching werden die folgenden Schritte/Phasen sequentiell durchlaufen (Rauen, 2002a, S. 235):

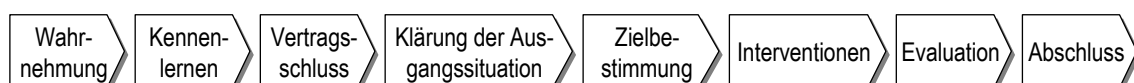


Abbildung 1: Ablauf des Coaching-Prozesses (In Anlehnung an Rauen (2002a, S. 235))

---

In der *Wahrnehmungs-Phase* erkennt und signalisiert der Coachee den Bedarf einer professionellen Unterstützung. Auslöser hierfür kann ein Problem oder ein Verbesserungs- bzw. Änderungsbedarf des Coachees sein. Die benötigte professionelle Unterstützung erfolgt durch einen Coach.

In der Phase *Kennenlernen* werden erste Kontakte zu Coaches aufgebaut und Gespräche geführt. Es gilt eine gemeinsame Basis für die Zusammenarbeit zu schaffen, indem die Erwartungen des Coachees vom Coaching-Prozess festgehalten werden wie auch die Möglichkeiten und Grenzen eines Projekt-Coachings. Die Hauptschwierigkeit der Phase liegt im Finden eines problem-adäquaten und qualifizierten Coaches.

Verläuft das gegenseitige Kennenlernen positiv, wird in der *Vertragsschluss-Phase* ein formaler und ein „psychologischer“ Vertrag zwischen Coachee und Coach geschlossen. Der formale Vertrag beinhaltet die Bedingungen der zu erbringenden Coaching-Dienstleistung. Der „psychologische“ Vertrag umfasst hingegen individuell festgelegte „Spielregeln“ der gemeinsamen Zusammenarbeit.

Es folgt die Phase der *Klärung der Ausgangssituation*, in der eine Übersicht über die momentane Projektsituation erstellt und für das Projekt-Coaching relevante Rahmenbedingungen erfasst werden. Zudem werden erste Problemursachen identifiziert. Die Ergebnisse dieser Ist-Analyse sollten schriftlich dokumentiert werden, da sie den weiteren Coaching-Prozess beeinflussen.

Die Phase der *Zielbestimmung* dient der Definition der Coaching-Ziele des jeweiligen Coaching-Prozesses und der Festlegung erster Lösungsansätze. Die hier festgelegten Ziele können in der Evaluationsphase zur Bewertung der Leistung des Coaches herangezogen werden.

Die Umsetzung der Ziele erfolgt durch das fachliche und/oder persönliche Coaching in der Phase *Interventionen*. Dazu gehören bspw. Simulationen von Projektepisoden, in denen mögliche Lösungswege durchgespielt und zusammen bewertet werden. Der Coach verwendet dabei vielfältige Coaching-Methoden und -Techniken sowie eigenes Fachwissen. Die enge Zusammenarbeit zwischen Coachee und Coach ist ausschlaggebend für den Erfolg des gesamten Coaching-Prozesses.

In der *Evaluations-Phase* werden die durchgeführten Interventionen hinsichtlich ihrer Effektivität und der Zielerreichung analysiert und bewertet.

Der Coaching-Prozess wird schließlich mit einer formalen und dokumentierten *Abschlusssitzung* beendet (Rauen, 2002a, S. 233-249).

### **3. Webbasiertes Projekt-Coaching**

#### **3.1 Warum webbasiert?**

Projekt-Coaching findet meist in einem intensiven persönlichen Kontakt von Coach und Coachee statt, was bei zeitkritischen Projekten häufig nicht mit der engen Terminalsituation vereinbar ist. Dies führt vermehrt zu Überlegungen, das vorwiegend offline durchgeführte Projekt-Coaching mit Hilfe von Internettechnologien zu unterstützen. Vorteile bestehen v.a. in einer schnelleren Problemlösung sowie Kostenersparnissen auf Grund der nicht mehr benötigten Anfahrtszeit des Coaches zum Coachee. Besonders bei Ad-Hoc-Anfragen von „hilfesuchenden“ Unternehmen besteht der Bedarf nach einer sofortigen Problemlösung (Stephan et al., 2003, S. 22). Hierzu ist jedoch entweder ein bereits existierender Kontakt zu einem Coach erforderlich oder eine Übersicht über geeignete Coaches sowie deren Leistungsspektrum und Qualifikationen. Die Ergebnisse der Interviewserie zeigen jedoch, dass die Mehrzahl der befragten Unternehmen nicht über schnell erreichbare und adäquate Coaches verfügt (Rudolph/Taranovych et al., 2004, S. 30f). Hier erweist sich die Überlegung, Projekt-Coaching webbasiert zu unterstützen als sinnvoll. Es wird dabei von einem Projekt-WebCoaching gesprochen.

Das Forschungsprojekt WebCo@ch<sup>3</sup> untersucht die Herausforderungen, die sich dem Projektmanagement in digitalen Produktionen stellen und entwickelt dazu ein unterstützendes WebCoaching-Konzept. Zentrale Zielsetzung ist es, die notwendige persönliche Anwesenheit von Coaches vor Ort für eine Reihe von Coaching-Aktivitäten zu verringern. Den Mittelpunkt des Konzepts bildet der zuvor beschriebene exemplarische Coaching-Prozess, der mittels einer webbasierten Kooperationsumgebung (WebCo@ch-Plattform) unterstützt wird. Im Folgenden wird dieser Prozess als WebCoaching-Prozess<sup>4</sup> bezeichnet.

#### **3.2 WebCoaching-Prozess**

In Anbetracht der im Abschnitt 2 beschriebenen Coaching-Schritte schien nach deren Untersuchung die webbasierte Unterstützung des Coaching-Prozesses durch eine webbasierte Kooperationsumgebung bei sämtlichen Coaching-Schritten geeignet, angenommen beim Vertragsschluss. Der Vertragsschluss als rechtliches Rahmenwerk für

---

<sup>3</sup> WebCo@ch (Förderkennzeichen: FKZ 01HW0205 des BMBF) ist ein vom BMBF gefördertes Forschungsprojekt, das vom Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik der Technischen Universität München betreut wird. Ziel des Projekts ist die Entwicklung und Implementierung webbasierter Coaching-Dienstleistungen im Projektmanagement im Umfeld digitaler Produktionen. Weitere Informationen unter <http://www.project-webcoach.de>.

<sup>4</sup> Im Folgenden werden die Begrifflichkeiten Projekt-WebCoaching und WebCoaching aus Gründen der Einfachheit synonym verwendet.

das Projekt-Coaching erfordert einen hohen Abstimmungsbedarf zwischen den Akteuren und wird wegen seines Verbindlichkeitscharakters und den daraus entstehenden Konsequenzen für die Web-Co@ch-Plattform nicht unterstützt.

Eine grafische Veranschaulichung des dem Projekt-WebCoaching zu Grunde liegenden Modells zeigt Abbildung 2.

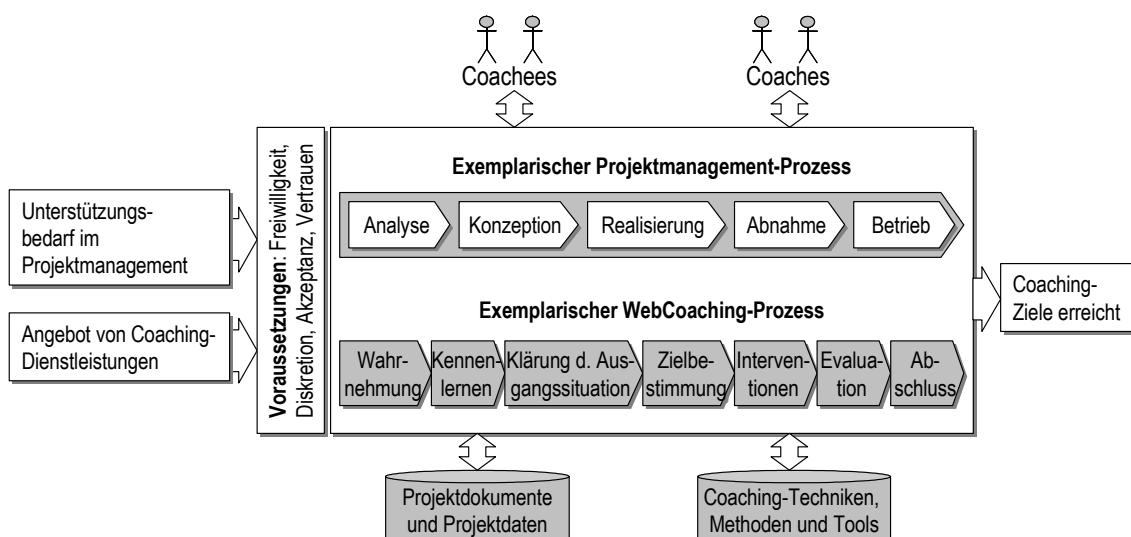


Abbildung 2: WebCoaching-Modell für das Projekt-Coaching

Ausgangspunkt für ein WebCoaching ist das Bestehen eines Coaching-Bedarfs bei einem Coachee und das Anbieten spezieller Coaching-Dienstleistungen durch einen Coach. Der WebCoaching-Prozess findet beim Aufeinandertreffen von Coaching-Bedarf und passendem Coaching-Angebot statt. Voraussetzung für die Initialisierung des WebCoaching-Prozesses ist neben der Bereitschaft und Akzeptanz sich freiwillig helfen lassen, die Wahrung von Diskretion und Vertrauen zwischen Coach und Coachee.

Der WebCoaching-Prozess erfolgt entlang des Projektmanagementprozesses, der exemplarisch in Anlehnung an Greunke (1999) für das Umfeld digitaler Produktionen die Phasen Analyse, Konzeption, Realisierung, Abnahme und Betrieb beinhaltet. In Abhängigkeit vom Unterstützungsbedarf kann durch den Coach nur eine konkrete Projektphase oder das gesamte Projekt begleitet werden. Grundlage für die Zusammenarbeit von Coach und Coachee bildet die Bereitstellung erforderlicher Projektdokumente und Projektdaten, um den Ausgangspunkt im Projekt-WebCoaching zu analysieren und den Fortschritt zu überwachen. Hieraus werden die einzelnen Coaching-Maßnahmen abgeleitet, die unter Verwendung individueller Coaching-Techniken, -Methoden und -Tools schließlich umgesetzt werden. Der WebCoaching-Prozess gilt beim Erreichen der Coaching-Ziele als abgeschlossen.



### 3.3 WebCo@ch-Plattform als Instrument zur Unterstützung des Projekt-WebCoachings

Die WebCo@ch-Plattform ist ein Instrument zur Unterstützung des WebCoaching-Prozesses im Projektmanagement im Umfeld digitaler Produktionen. Im Mittelpunkt steht die Bereitstellung einer webbasierten Kooperationsumgebung für die Zusammenarbeit von Coachees und Coaches. Die Zusammenarbeit wird durch themenspezifische Referenzdokumente, Coaching-Leitfäden, Projektdiagnose- und Coaching-Tools unterstützt. Die WebCo@ch-Plattform bietet ferner ein Diskussionsforum zum Austausch von Erfahrungen und Projektwissen. Abbildung 3 veranschaulicht das Konzept der WebCo@ch-Plattform.

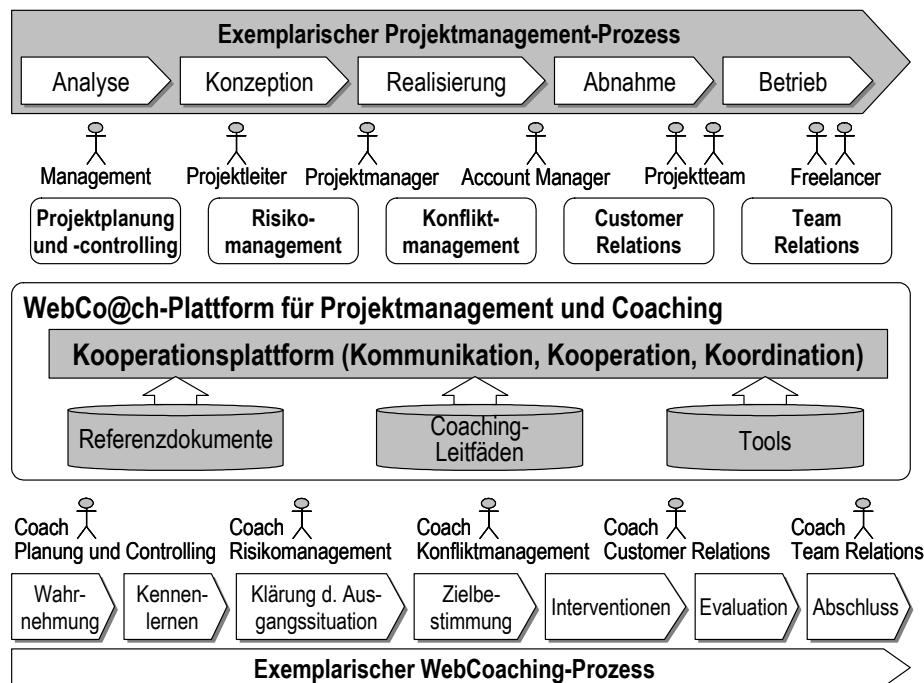


Abbildung 3: Konzept der WebCo@ch-Plattform

Mittels der WebCo@ch-Plattform werden zunächst ausgewählte Themenbereiche im Projektmanagement unterstützt, die auf Grundlage der bereits beschriebenen Interviewserie als Problembereiche identifiziert wurden (Rudolph/Taranovych et al., 2004).<sup>5</sup> Ausgangspunkt für die WebCo@ch-Plattform bildet eine Kooperationsplattform, die als Container für weitere Bausteine fungiert. Somit wird die Kontaktaufnahme und Kommunikation von Coach und Coachee, die gegenseitige Abstimmung arbeitsteiliger Tätigkeiten, das Treffen dezentralisierter Entscheidungen, die Koordination von Terminen

und Aktivitäten sowie die Erstellung und Bearbeitung gemeinsamen Materials (z. B. Projektdokumenten) ermöglicht. Hierzu werden entsprechend dem Bedarf verschiedene Tools auf der WebCo@ch-Plattform integriert.

Die Unterstützung des WebCoaching-Prozesses erfolgt durch die Bereitstellung von in der Praxis eingesetzten Best-Practice- bzw. Referenzdokumenten oder durch spezielle Projektdiagnose- und Monitoring-Tools. Die Tools können hierbei von sämtlichen Akteuren der WebCo@ch-Plattform für die entsprechenden Coaching-Schritte genutzt werden. Coaches erhalten zusätzlich die Möglichkeit, themenbezogene Coaching-Leitfäden als referenzielle Hilfestellung zur Durchführung des WebCoaching-Prozesses zu verwenden. Die Sicherheit der Daten und Dokumente wird durch eine intelligente Zugriffskontrolle geregelt, die einen aktEURSSPEZIFISCHEN Zugriff auf unterschiedliche Sichten von Tools und Informationen erlaubt.

Das im Verlauf des WebCoaching-Prozesses explizierte Wissen kann ebenfalls auf der WebCo@ch-Plattform hinterlegt werden. Coaches und Coachees wird somit bei der Durchführung einer oder mehrerer WebCoaching-Prozesse die Möglichkeit gegeben, eine Coaching-Historie festzulegen. Eine solche Historie erlaubt es, die Entwicklung des Projektmanagements der Coachees im Zeitverlauf zu beobachten sowie Erfahrungen und Wissen aus diesen Prozessen zu dokumentieren und wieder verwendbar zu machen. Hierbei soll ein Wissensnetzwerk aus Unternehmen und Coaches entstehen, um durch einen intensiven Kontakt miteinander die Qualität des Projektmanagements und des Coaching-Prozesses im Umfeld digitaler Produktionen zu verbessern.

Tabelle 1 zeigt einen Überblick über die Tool-Unterstützung mittels der WebCo@ch-Plattform für die jeweiligen Coaching-Schritte des WebCoaching-Prozesses.

Tools	Phasen des WebCoaching-Prozesses						
	Wahrnehmung	Kennenlernen	Klärung der Ausgangssituation	Zielbestimmung	Interventionen	Evaluation	Abschluss
Ablauf der Coaching-Schritte	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Kommunikations-Tools z. B. WebConferencing, Chat, E-Mail, Diskussionsforum	(x)	x	x	x	x	x	x
Kooperations-Tools z. B. Application Sharing,			x	x	x	x	(x)

<sup>5</sup> Die ermittelten Problembereiche umfassen Projektplanung und -controlling, Risikomanagement, Konfliktmanagement, Customer Relations und Team Relations.

Dokumentenmanagementsysteme							
Koordinations-Tools z. B. Gruppenterminkalender, Aufgabenlisten			x	x	x		
Themenbezogene Referenzdokumente für Coachees und Coaches			x	x	x	x	
Themenbezogene Coaching-Leitfäden für Coaches			x	x	x	x	
Projektdiagnose- und Projektanalyse-Tools z. B. Interaktive Checklisten, Projektanalyse- und Projektdiagnose-Tools	x		x		(x)	x	

Tabelle 1: Tool-Unterstützung des WebCoaching-Prozesses durch die WebCo@ch-Plattform

Der Einsatz von Kommunikations-Tools ist hier von besonderer Bedeutung, da eine umfassende Kommunikation Dreh- und Angelpunkt für den Erfolg des WebCoaching-Prozesses ist. Die bereitgestellten Kooperations-Tools hingegen fokussieren die Unterstützung der Zusammenarbeit von Coach und Coachee. Sie werden erstmals in Phase 3 zur Unterstützung der Analyse der Ist-Situation verwendet. Die Verwendung von Koordinations-Tools erlaubt eine zeitnahe Abstimmung und Planung von Coaching-Tätigkeiten und Aufgaben in den Phasen 3 bis 5. Die Referenzdokumente und Coaching-Leitfäden werden in den Phasen 3 bis 6, in denen das eigentliche Projekt-Coaching stattfindet, genutzt. Sie dienen v.a. der fachlichen Unterstützung von Coach und Coachee in diesen Phasen. Der Einsatz von Projektdiagnose- und Projektanalyse-Tools ist besonders zu Beginn des WebCoaching-Prozesses von Bedeutung, indem einerseits Unterstützungsbedarf durch die Coachees wahrgenommen wird und andererseits die Durchführung der Ist-Analyse unterstützt wird. Zudem können die Diagnose- und Analyse-Tools in der Evaluation der WebCoaching-Interventionen genutzt werden, um die Qualität und Effektivität des WebCoaching-Prozesses zu messen.

Die Integration der einzelnen Bausteine, Tools und Dokumente in die WebCo@ch-Plattform erfolgt mittels Konzeption einer intuitiv erfassbaren Arbeitsumgebung (Junginger et al., 2003), der WebCo@ch-Workbench. Die Workbench besteht aus sieben virtuellen Räumen. Hiervon sind fünf Themenräume (sie entsprechen den zuvor beschriebenen Themenbereichen). Sie stellen den Akteuren kontextspezifische Tools (z. B. themenbezogene Analyse-Tools) und Dokumente (z. B. themenbezogene Coaching-Leitfäden, Referenzdokumente) zur Verfügung. Ein weiterer Raum ist das Projektcockpit, das als „Sammelraum“ für Dokumente, Projektdaten, Informationen und Coaching-Entscheidungen im Verlauf eines WebCoaching-Prozesses dient. Der letzte Raum fungiert als Informationsraum (Infobox). Er unterstützt die Orientierung auf der

WebCo@ch-Plattform und den Austausch zwischen Coaches und Coachees miteinander und untereinander.

Die Nutzung der WebCo@ch-Plattform kann durch die folgenden elf Anwendungsfälle (Use Cases) definiert werden (Abbildung 4). Ein Use Case „besteht aus mehreren zusammenhängenden Aufgaben, die von einem Akteur durchgeführt werden, um ein Ziel zu erreichen bzw. ein gewünschtes Ergebnis zu erstellen“ (Balzert, 2001, S. 126).

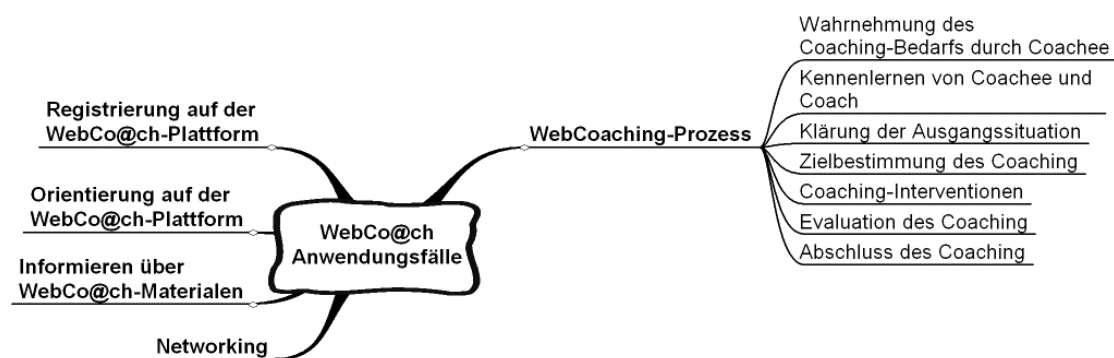


Abbildung 4: Anwendungsfälle der WebCo@ch-Plattform

Der erste Use Case beschreibt die Registrierung auf der WebCo@ch-Plattform. Hier wird ein Benutzer- resp. ein Coach-Profil angelegt. Danach sammeln die registrierten Akteure Informationen und bekommen erste Erfahrungen im Umgang mit der WebCo@ch-Plattform. Im nächsten Schritt machen sich die Akteure mit den auf der WebCo@ch-Plattform verfügbaren Dokumenten (z. B. Referenzdokumente, Coaching-Leitfäden) vertraut. Ferner haben Coaches und Coachees die Möglichkeit über Diskussionsforen und Chats miteinander Erfahrungen und Wissen auszutauschen. Die Durchführung des WebCoaching-Prozesses wurde bereits in diesem und im vorangegangenen Abschnitt erläutert.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt befindet sich die Entwicklung der WebCo@ch-Plattform in der Konzeptions- und Umsetzungsphase. In einem iterativen Verfahren wird die Entwicklung eines ersten Prototyps gemeinsam mit den Pilotpartnern<sup>6</sup> schrittweise erweitert und auf deren spezielle Bedürfnisse angepasst. Damit soll die Praktikabilität des zu evaluierenden Pilotsystems sichergestellt werden. Die Evaluierung des Pilotsystems erfolgt schließlich in zwei Referenzprojekten.

<sup>6</sup> Die Pilotpartner umfassen sowohl Unternehmen wie auch erfahrene Coaches aus dem Umfeld digitaler Produktionen.

#### **4. Ausblick**

Das vorgestellte WebCo@ch-Konzept ermöglicht Unternehmen im Umfeld digitaler Produktionen, bestehende Problembereiche und Verbesserungsbedarfe in Projekten durch den Einsatz qualifizierter Coaches zu identifizieren und deren Lösung mit Hilfe geeigneter Coaching-Interventionen webbasiert zu unterstützen. Das Konzept verfolgt hierbei nicht die Intention, den „klassischen“ Coaching-Prozess vollständig in ein virtuelles Umfeld zu verlagern, vielmehr soll die Durchführung einzelner Coaching-Schritte durch den Einsatz von Internettechnologie unterstützt und somit vereinfacht werden.

Neue Einsatzbereiche für ein solches Projekt-WebCoaching finden sich besonders in verteilten Projekten und in problemorientierten Ad-Hoc-Anfragen. Die WebCo@ch-Plattform unterstützt dabei das Projekt-WebCoaching nicht nur hinsichtlich der Kommunikation, Kollaboration und Koordination von Coaches und Coachees, sondern auch auf methodischer und inhaltlicher Ebene. Somit kann durch Projekt-WebCoaching die Qualität und Effizienz in Projekten entscheidend verbessert werden (Gregor-Rauschtenberg/Hansel, 2001). Die Bereitstellung einer Kooperationsumgebung ermöglicht ferner einen praxisorientierten aktuellen Informationsaustausch zwischen Coachees und Coaches untereinander wie auch miteinander, womit das Networking der Nutzergemeinschaft gefördert wird. Der Mehrwert besteht nicht nur im Austausch von Informationen Gleichgesinnter, sondern vielmehr im Weitergeben von Erfahrungen und Projektwissen, was bei der Bewältigung täglicher Projektmanagementaufgaben eine wertvolle Unterstützung darstellen kann.

Die WebCo@ch-Plattform bietet interessierten Coaches die Möglichkeit, deren Coaching-Dienstleistungen unabhängig vom jeweiligen Standort anzubieten, während Coachees schnell professionelle Unterstützung von qualifizierten „WebCoaches“ erhalten. Mit dem WebCoaching-Konzept kann die Grundlage für neue Formen der Bereitstellung und Anwendung wissensintensiver Dienstleistungen geschaffen werden.

Ein zentraler Aspekt für ein Funktionieren der WebCoaching-Idee ist die Sicherstellung der Qualität der Coaching-Dienstleistungen und somit auch der Qualifizierung der Coaches. In diesem Rahmen ist die Etablierung eines Zertifizierungsverfahrens für „WebCoaches“ auf der Kooperationsplattform denkbar. Der Erwerb eines solchen Zertifikats kann dabei als Voraussetzung für das Anbieten von Coaching-Dienstleistungen über die WebCo@ch-Plattform dienen. Es stellt somit einen Nachweis hinsichtlich der fachlichen Qualifikation sowie der Befähigung mit dem Umgang der WebCo@ch-Plattform dar. Weiterhin ist denkbar, die fünf unterstützten Themenbereiche im Projektmanagement digitaler Produktionen um weitergehende Themenbereiche zu erweitern.

---

## 5. Literaturverzeichnis

- Balzert, H. (2001). Lehrbuch für Software-Technik. Software-Management, Software-Qualitätssicherung, Unternehmensmodellierung. Heidelberg, Berlin: Spektrum.
- Dehner, U. (2002). Leitfaden für das erste Coaching-Gespräch. In Rauen, C. (Hrsg.), Handbuch Coaching (S. 293-308). Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Genus, A.; Dalcher, D. (2003). Introduction: Avoiding IS/IT Implementation Failure. Technology Analysis and Strategic Management, S. 403-407.
- Gregor-Rauschtenberg, B.; Hansel, J. (2001). Innovative Projektführung: erfolgreiches Führungsverhalten durch Supervision und Coaching. (2., überarb. Aufl. Aufl.). Berlin: Springer.
- Greunke, U. (1999). Erfolgreiches Projektmanagement für Neue Medien: Deutscher Fachverlag.
- Hess, T.; Roth, W.L. (2001). Professionelles Coaching. Heidelberg: Asanger Verlag.
- Junginger, M.; Loser, K.-U.; Hoschke, A.; Krcmar, H. (2003). Kooperationsunterstützung und Werkzeuge für die Dienstleistungsentwicklung: Die pro-services Workbench. Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen (S. 591-617): Springer Verlag Berlin Heidelberg.
- o.V. (2004). The Challenges of Complex IT Projects. London: The Royal Academy of Engineering and The British Computer Society.
- Rauen, C. (2002a). Der Ablauf eines Coaching-Prozesses. Handbuch Coaching (S. 233-249). Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Rauen, C. (2002b). Varianten des Coachings im Personalentwicklungsbereich. Handbuch Coaching (S. 67-94). Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Rudolph, S.; Krcmar, H. (2004). Stand digitaler Produktionen (Arbeitspapier Nr. 3). München: Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, TU München.
- Rudolph, S.; Taranovych, Y.; Pracht, B.; Förster, C.; Walter, S.; Krcmar, H. (2004). Erfolgskriterien im Projektmanagement digitaler Produktionen (Projektveröffentlichung Nr. 7). München: Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, TU München.
- Sauer, C.; Cuthbertson, C. (2003). The State of IT Project Management in the UK 2002-2003. Oxford: Templeton College, University of Oxford.
- Stephan, J.; Junginger, M.; Krcmar, H. (2003). Einsatzszenarien DV-gestützten Coachings bei IT-Projekten (115). Stuttgart: Universität Hohenheim.
- The Standish Group (2003). Latest Standish Group CHAOS Report Shows Project Success Rates Have Improved by 50%. West Yarmouth: Standish Group.

- Walter, S.; Stephan, J.; Junginger, M.; Krcmar, H. (2003). Potenziale des Coaching beim Management von IT-Projekten. IM Fachzeitschrift für Information Management und Controlling, S. 17-24.
- Wrede, B.A. (2000). So finde ich den richtigen Coach. Frankfurt, New York: Campus Verlag.