



## **Coachulding: „Die Erfolgs-Versicherung!“**

### **Was ist neu?**

Eine unkonventionelle Dienstleistung für strategische und somit kritische Vorhaben kann heute, in Zeiten massiver Einsparungen an externer Unterstützung, die nötigen Erfolge trotz dieses Wandels sicherstellen. Es ist eine alte Weisheit, dass es für echte Einsparungen zuerst eine gewisse Investition braucht, um wirklich zum Ziel zu kommen. Bewusst heisst die neue Dienstleistung **Coachulding**, denn es ist eine Zusammenführung der drei Disziplinen **Coaching, Consulting und Training** – genau in dieser Reihenfolge. Anstatt als „Externer“ die Leitung von kritischen Vorhaben zu übernehmen, wird zuerst durch gezieltes Coaching, dann mit dosiertem Consulting und nach Projektabschluss mit „on the job training“ die Projektleitung, deren Teams und die betroffenen Linienmitarbeiter auf Erfolgskurs gebracht. Coachulding stellt sicher, dass die Ziele auch wenn Berater aus Kostengründen abgezogen worden sind, sicher erreicht werden.

### **Auswüchse in der Vergangenheit**

Der heute aktuelle Sparkurs bezüglich externer Unterstützung ist nur zu begrüßen und als Gesundung der Unternehmen zu sehen. Dies nach einer Phase von krassen Übertreibungen, wo sich Externe wie Krebsgeschwüre in den Unternehmen breit machten und ganze Gruppen von den internen Mitarbeitern meistens zu unrecht als Unfähig erklärt wurden. Zudem tauchen gewisse renommierte Beratungsunternehmen nicht immer, aber immer öfter in negativen Schlagzeilen auf, meist im Zusammenhang mit unglaublichen Konkursen oder beinahe Konkursen ebenso renommierter Unternehmen.

### **„Sicher zum Erfolg“ bei kritischen Vorhaben**

Besinnung auf die eigenen Stärken und Möglichkeiten und deren konsequente Ausnutzung und Verstärkung ist heute mehr denn je gefragt. Es gilt, die gegebenen Ziele trotzdem zu erreichen und den Projekterfolg nachhaltig zu sichern. Das Coachulding garantiert, dass der „Externe Mitarbeiter“ ein Teil der entstehenden Lösungen wird und es auch bleibt. Zudem ist dadurch über den Projektabschluss hinaus gewährleistet, dass eine echte Kundenlösung entsteht, die von den Betroffenen gewünscht langfristig und getragen wird.

### **Das Vorgehen**

In einem ersten Projekt-Audit stellt ein gezieltes Coaching der Schlüsselpersonen sicher, dass es sich bei den definierten Lösungen eigene, also echte Kundenlösungen handelt. Der Buy-in der Projektleitung und des internen Teams ist der wichtigste Erfolgsfaktor. Voraussetzung ist eine kluge Teamzusammensetzung, die das Potential des Einzelnen zur Entfaltung bringt – kurz ein „Winning-Team“ -, um unternehmenskritische und anspruchsvolle Projekte sicher und innerhalb der geforderten Zielsetzungen durchzubringen.

Das Verständnis, wie sich ein Team von einer Gruppe von Einzelkämpfern unterscheidet ist Match-Entscheidend, damit als Ganzes an den gemeinsamen Zielen gearbeitet wird. Wenn eintritt: „**T**-together **E**-each **A**-chieves **M**-more“ ist es das Resultat echter Teamarbeit.

Die Aufgabenverteilung richtet sich an den Stärkeprofilen der Projektleitung- und deren Teammitglieder aus und führt zur konsequenten Ziel- und Lösungsfindung. Es basiert auf lösungsorientiertem Coaching und einer anerkannten Methodik zur Ermittlung der



Stärkenprofile des Einzelnen. Nach der Planungsphase kommt ein dosiertes Consulting während der Umsetzungsphasen in Form von Tips und Tricks, bzw. Konzeptideen und punktuellen Fachinputs dazu. Nach Projektende folgt das „on the job training“ im Sinne von begleiten, nachfassen, erinnern und wiederholen bis es sitzt.

### **Der Nutzen-1**

Der inhaltliche Wissensaufbau des externen Projektmanagers mit der Zusatzbelastung der internen Mitarbeiter fällt weg. Dieses Wissen ist beim internen Projektleiter und seinen Teams verankert. Durch die gezielte Skills-Entwicklung und Förderung des Potentials jedes Einzelnen während des Projektes, werden das Wissen und die Fähigkeiten aller Beteiligten stetig gefestigt. Mit einer konsequenten Lösungsorientierung wird die Zielorientierung und deren Erreichung gesichert.

### **Sonst - wieder wie gehabt!**

Eine externe Projektleitung leistet zwar eine kompetente und erfolgreiche Arbeit. Üblicherweise erfolgt dann aber ein schmerzhafter Verlust von Know-how nach dem Projektabschluss durch den Weggang der externen Projektleitung. Oft noch schlimmer, stellt sich eine länger dauernde und teure Abhängigkeit von Externen ein, um den Fortbestand dieser unternehmenskritischen Lösung sicherzustellen.

### **Der Nutzen-2**

Anders sieht es mit der vorgestellten Vorgehensweise aus, dem Coachulting – quasi mit dem Abschluss dieser Erfolgs-Versicherung. Die so unterstützten Leiter und deren Teams gehen anschliessend markant gestärkt neue Herausforderungen an. Wenn nötig, können sie auch in den dem Projekt folgenden Phasen weiterhin gewisse Unterstützung bieten, ohne dass externe Kosten anfallen. Dadurch erhöht sich die Sicherheit, Effizienz und Qualität der Vorhaben und wirkt wie eine Art Erfolgs-Versicherung, gekoppelt mit einer Skills- und Potential-Entwicklung jedes Beteiligten. Nach Abschluss des Vorhabens wird ein nachhaltiger Erfolg nochmals bewusst sichergestellt und dadurch auch immer erreicht.



## **Die Geschichte – « My Workplace »**

### **Einführung**

Bei der Bank One kann ein für das zukünftige Geschäft erfolgskritisches Projekt, die Einführung des „MyWorkplace“ – eines Enterprise Information Portals - von der Abteilung „konzernweites Intranet“ Anfang Jahr planmässig gestartet werden. Im Vorfeld wurde erkannt, dass die intern zur Verfügung stehenden Mitarbeiter mit genügend Erfahrung für ein so umfangreiches und unternehmenskritisches Projekt weitgehend fehlten, bzw. mit anderen Aufgaben gleicher Priorität beschäftigt waren. Da eine Verschiebung nicht geduldet wurde, drängte sich auf, sich nach einer externen Verstärkung umzusehen. Ein renommiertes Beratungsunternehmen stellte daraufhin einen externen Gesamtprojektleiter, je einen Teilprojektleiter in der IT und im Produkt-Management zur Verfügung und führte das gesamte Project-Office mit zwei weiteren Beratern ein. Das Projekt ist in vier Teilprojekte aufgeteilt, das durch je einen Teilprojektleiter geführt wird.

### **Das unerwartete Ereignis**

Ende März kommt von der Geschäftsleitung der Bank One eine unerwartete Sparrunde für alle laufenden und geplanten Projekte. Das gesamte Projektportfolio wird genau untersucht. Dabei stellt sich klar heraus, dass dieses Projekt als strategische Notwendigkeit weiterzuführen ist, aber mit 80% Budgetkürzung bezüglich externer Unterstützung. Der Projekt-Auftraggeber, Hr. Sound wird gezwungen, per sofort einen kreativen Ausweg zu finden, um das Ziel trotzdem noch zu erreichen. Er engagiert den Unternehmensberater und Management-Coach, Hr. Hill, mit langjähriger Erfahrung in diesem Umfeld. Hr. Sound und Hr. Hill führen ihr Choaching-Gespräch. Als erste Massnahme wird Hr. Hill beauftragt, einen Projekt-Audit zu erstellen und geeignete Lösungsalternativen zur Erfolgssicherung auszuarbeiten.

### **Die ersten Lösungsschritte**

Hr. Hill führt mit den Teilprojekt-Leitern und mit ausgewählten Schlüsselpersonen aus den Projektteams – dem so genannten Kernteam – als erstes Coaching-Gespräche durch und ermittelt mit anerkannter Methodik ihr individuelles Stärkenprofil. Damit kann Hr. Hill ein klares Bild der Projektsituation und der darin engagierten Schlüsselpersonen aufzeigen. Zusammen mit dem Kernteam wird ein Lösungsvorschlag in Workshops ausgearbeitet. Dieser baut auf den Stärken, Skills und Erfahrungen der einzelnen Mitarbeiter auf und orientiert sich an Lösungen und nicht an Problemen. Auf der Basis eines Fixpreises plus Erfolgsbonus offeriert Hr. Hill, das Projekt bis zum Ende als „Helfer zur Selbsthilfe“ zu begleiten und dessen Erfolg sicherzustellen.

Hr. Sound stimmt zu und als erstes wird das Kernteam wie von Hr. Hill vorgeschlagen reorganisiert. Hr. Jenny, bisher interner Teilprojektleiter, übernimmt von der externen Beratungsgesellschaft die Gesamtprojektleitung und zusammen mit zwei Kollegen das Project-Office. Ein Projekt von diesem Umfang und so grosser Wichtigkeit ist für Hr. Jenny Neuland. Er hat aber dafür gemäss seinen Talenten, Skills und Erfahrungen die besten Voraussetzungen. Weitere Umbesetzungen und Umverteilungen von Aufgaben im Kernteam werden entsprechend den vorhandenen Talenten, Fachwissen und Erfahrungen vorgenommen. So wird z.B. jemand der ausgewiesenes analytisches Talent hat nicht wie vorher vorgesehen erst bei der Umsetzung, sondern bereits in der Planungs- und Design-Phase prominent eingesetzt.



### **Zurück auf die Erfolgsstrasse**

Mit diesem optimierten Winning-Team, bei dem die Aufgaben den jeweiligen Stärken angepasst sind, in enger Zusammenarbeit mit dem Helfer zur Selbsthilfe – Hr. Hill, wird trotz Abzug der Berater das Projekt schon nach kurzer Zeit wieder auf Kurs gebracht. Während der Umsetzung stossen die Mitarbeiter immer wieder an Grenzen bezüglich Wissen, Konzeptuellen Möglichkeiten und tendieren dazu, immer wieder den Überblick aus den Augen zu verlieren. Hr. Hill kann die meisten Punkte selber durch seine Consultingleistung abdecken und trotz Schwierigkeiten zum Laufen bringen. Einmal musste aber für den Bereich Internet-Security gezielt und für eine klar begrenzte Zeit ein externer Experte hinzugezogen werden, da intern dieses Wissen nicht in der nötigen breite und tiefe vorhanden war. Am Schluss ist es eine grosse Genugtuung für alle, dass das Projekt zum geplanten Termin, im Rahmen des reduzierten Budgets, im nötigen Umfang und der geforderten Qualität zu Ende geführt wird. Bank One hat das MyWorkplace nach Projektabschluss erfolgreich im Unternehmen eingeführt – oder noch nicht ganz?

### **Der Projekt-Abschluss ist erst der Anfang**

Nach dem offiziellen Projektabschluss, wendet sich das Projekt-Team einer neuen Herausforderung zu. Für ein nachhaltiges Erfolgserlebnis braucht es aber nach dem Projektabschluss gemäss den langjährigen Erfahrungen von Hr. Hill noch eine letzte Massnahme im Sinne der „Hilfe zur Selbsthilfe“. Die Führungsmannschaft und alle Mitarbeiter sollen den MyWorkplace möglichst umgehend und problemlos in ihren Geschäftsalltag integriert haben. Nebst der reinen Angewöhnungszeit tauchen wichtige Änderungsbedürfnisse und unvorhergesehene Probleme auf. Diese müssen gerade am Anfang durch ein reibungsloses Change-Management eingebaut und fristgerecht umgesetzt werden. Dazu ist ein so genanntes „on the job training“ im Sinne von Qualitätssicherung und echtem Erfolg nötig. Herr Hill offeriert dazu sein letztes Modul.

### **“on the job training” für die Nachhaltigkeit der Lösung**

Nebst proaktiven Kontrollen der Umsetzung in der Bank One durch Hr. Hill, werden die Betroffenen mit gezielten Trainings-Modulen und mit ad-Hock-Support begleitet. Zudem können die Linienverantwortlichen während den nächsten Wochen oder Monate jederzeit ein Coaching oder eine spezifische Consulting-Leistung bei auftretenden Problemen von Herr Hill anfordern. Dieses “on the job training” wird von Hr. Sound begrüsst. Es dient der langfristigen Erfolgsicherung, weil daraus eine höhere Motivation der Mitarbeiter, damit ein besserer Kundenservice und eine höhere Kundenzufriedenheit resultiert, gepaart mit markanten Kosteneinsparungen. Dies insbesondere, weil Probleme frühzeitig entdeckt und gelöst werden, auf Änderungswünsche schnell eingegangen wird und dadurch die Prozesse und Tools laufend optimiert werden. Hohe Kosten für externe Unterstützung ganzer Teams von Beratungsunternehmen und teure Leerläufe oder demotivierte Mitarbeiter gehören nun der Vergangenheit an. Erst jetzt ist der Job von Hr. Hill beendet. Er wird aber von Hr. Sound schon für ein weiteres strategisches Schlüsselprojekt der Bank One eingesetzt, um den nachhaltigen Erfolg zu sichern und die Kosten zu minimieren.



### **Internet-Links:**

„Bemerkung: Genau zu Coachulting gibt es keine Links, da dies so einmalig ist und vom Author bisher nirgends so gefunden wurde. Aber trotzdem gibt es sehr wichtige und gute Links aus dem Bereichen Coaching, Consulting und Training.

<http://www.coaching-report.de>: Ein sehr umfangreicher Portal über Coaching mit allen Aspekten die für diese Disziplin wichtig sind.

<http://www.coachfederation.org/>: Ist für jeden der den richtigen Coach sucht zu empfehlen, aber auch ein wichtiges Instrument für die Coaching-Community selbst.

<http://www.consultingcentral.com/>: Eine ausgiebige Site für alles rund ums Consulting-Business.

**Buehler Expert Advisors:** Ist eine branchenunabhängige Unternehmensberatung, die mit einem exzellenten Netzwerk von anderen Beratungskapazitäten zusammenarbeitet und sich so auch an grössere Unterfangen im Bereich Coaching, Consulting und/oder Training heranwagt. Der Schwerpunkt liegt im Support im ganzheitlichen Sinne von Führungskräften und deren Teams. Das beinhaltet sowohl quantitative wie auch qualitative Aspekte der jeweiligen Aufgabenstellungen und kommt in den Bereichen Business Development, Portfolio-/Produktmanagement und Programm-/Projektmanagement zum Tragen.