

«Coachulding»

Interne Kräfte fördern

Die Geschäftsleitung verordnet unerwartet einen Sparkurs für ein laufendes Projekt. Das Budget für externe Unterstützung wird drastisch gekürzt. «Coachulding» hilft weiter.

Von Robert Bühler , robert.buehler@expertadvisors.ch , 22.03.2003

Eine unkonventionelle Dienstleistung für strategische Vorhaben kann auch in Zeiten massiver Einsparungen, wie z.B. an externer Unterstützung, die nötigen Erfolge sicherstellen. Hier gilt die alte Weisheit, wonach für wirksame Einsparungen zuerst Investitionen nötig sind. «Coachulding» ist das Resultat der Zusammenführung der drei Disziplinen Coaching, Consulting und Training - und zwar in dieser Abfolge. Anstatt als «Externer» die Leitung von kritischen Vorhaben zu übernehmen, wird eine interne Projektleitung, deren Team und die betroffenen Linienmitarbeiter auf Erfolgskurs gebracht. Zuerst durch lösungsorientiertes Coaching, dann mit punktuellen Consulting und nach Projektabschluss mit gezieltem On-the-job Training. Coachulding stellt sicher, dass auch nach Einsparung von Beratern Ziele erfolgreich und nachhaltig erreicht werden.

Unerwartete Sparrunde verordnet

Bei der Bank One konnte das strategische Projekt «MyWorkplace» - ein Enterprise Information Portal - von der Abteilung «Konzern-Intranet» im Januar 2002 planmässig gestartet werden. Ein Beratungsunternehmen stellte für das Projekt einen externen Gesamtprojektleiter, je einen Teilprojektleiter in IT und Service-Management plus Project-Office mit zwei weiteren Beratern zur Verfügung. Ende März verordnete die Geschäftsleitung der Bank One eine unerwartete Sparrunde für alle laufenden und geplanten Projekte. Das Portal-Projekt wurde zwar als strategische Notwendigkeit weitergeführt, aber das Budget für externe Unterstützung zu 80% gekürzt. Der Projektauftraggeber stand unter Zugzwang, per sofort einen kreativen Ausweg zu finden. Er engagierte einen erfahrenen Management-Coach und Berater. Beide führten ihr erstes Gespräch, ein lösungsorientiertes Kurzzeit-Coaching, und vereinbarten in enger Zusammenarbeit ein Projekt-Audit mit Lösungsalternativen zur Sicherung des Projekterfolgs zu erstellen.

Die ersten Lösungsschritte

Der Management-Coach führte mit den internen Teilprojektleitern und mit ausgewählten Schlüsselpersonen aus den Projektteams - dem so genannten Kernteam - erste Gespräche, ebenfalls ein lösungsorientiertes Kurzzeit-Coaching. Zusätzlich ermittelte er mit anerkannter Methodik ihr individuelles Stärkenprofil. Die Resultate ermöglichten es dem Projektauftraggeber, sich ein klares Bild über die Situation des Projekts und der darin engagierten Schlüsselpersonen zu machen. In der Folge erarbeitete der Coach mit dem Kernteam zusammen Lösungsvarianten. Diese bauten auf den Stärken, Möglichkeiten und Erfahrungen der einzelnen internen Mitarbeitenden auf. Daraus resultierte eine eigenständige Lösung, die von allen Beteiligten getragen wurde. Die Geschäftsleitung genehmigte nach erfolgter Präsentation die konstruktiven Vorschläge.

Beginn der Umsetzung

In der Folge übernahm einer der internen Teilprojektleiter von der externen Beratungsgesellschaft die Gesamtprojektleitung, zwei Mitarbeiter das Projekt-Office. Aufgabe des Coachs war es, letztere auf ihre neue Rolle vorzubereiten. Jeder entdeckte für sich eine Fülle unbekannter Ressourcen und löste Probleme mit einer bisher nicht gekannten Auswahl von Möglichkeiten.

Zurück auf die Erfolgsstrasse

Das optimierte Team, in dem Team als

«T-together E-ach A-chieves M-ore» gelebt wird, brachte trotz Abzug der Berater das Projekt schon zwei Monate später wieder auf Erfolgskurs. Während der Umsetzung stiessen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer wieder an Grenzen bezüglich Wissen sowie konzeptuellen und methodischen Möglichkeiten. Zudem tendierten sie dazu, den Überblick zu verlieren.

Der Coach zeigte sich hier als erfahrener Consultant, der punktuell durch eigene Beiträge eingreifen konnte, konkrete Hilfestellungen gab und gleich danach wieder in die Rolle des Coachs wechselte. Am 30. November 2002, für alle eine grosse Genugtuung, fand der erfolgreiche Projektabschluss statt.

Oder etwa doch nicht? Der Projektabschluss war erst der Anfang. Nach dem offiziellen Projektabschluss wandte sich das Projektteam einer neuen Herausforderung zu. Es brauchte für ein nachhaltiges Erfolgserlebnis nach dem Projektabschluss eine letzte Massnahme im Sinne der «Hilfe zur Selbsthilfe».

Die Führungsmannschaft und alle Mitarbeitenden sollten das Projekt «MyWorkplace» möglichst umgehend und unproblematisch in ihren Geschäftsalltag integrieren. Während der Eingewöhnungszeit tauchten wichtige Änderungsbedürfnisse und unvorhergesehene Probleme auf. Diese mussten sofort durch ein reibungsloses Change-Management umgesetzt und gelöst werden. Dazu war ein On-the-job Training für die Sicherung der Qualität und des nachhaltigen Erfolgs nötig.

On-the-job Training

Nebst proaktiven Kontrollen der Anwendung von «MyWorkplace», wurden die Betroffenen mit gezielten Zusatztrainings und Instant-Support begleitet. Zudem konnten die Linienverantwortlichen während den nächsten Monaten jederzeit ein Coaching anfordern. Aus dieser langfristigen Erfolgssicherung resultiert anstatt Frust eine hohe Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies führte zu einem besseren Kundenservice und einer höheren Kundenzufriedenheit. Eine gezielte Nachkalkulation des Projektes machte deutlich, ob die geplanten Kosteneinsparungen tatsächlich realisiert wurden.

Coaching, Consulting und Training zusammengeführt erlauben neue Sichtweisen. «Coachulting» gewährleistet eine nachhaltige und effiziente Umsetzung für strategische, erfolgskritische Vorhaben ohne den sonst üblichen externen Beraterstab.

Robert Bühler ist Inhaber von Buehler Expert Advisors in Winterthur.
robert.buehler@expertadvisors.ch, www.expertadvisors.ch

<http://www.coaching-report.de>

Fakten, News und Hintergrundinformationen zum Thema «Coaching».

<http://www.coachfederation.org>

International Coach Federation. Internationaler Berufsverband von Coachs.

<http://www.consultingcentral.com>

Internetauftritt mit Informationen rund ums Consulting-Business.
Forschungsberichte und Magazine.