

Arbeitsprobe: „Aufgabenorientiertes Coaching für Vorstudienteam Inkasso/Exkasso“

I Ausgangssituation Das Inkasso-/Exkassosystem ist ein zentraler „Lebensnerv“ des Versicherungsunternehmens. Die bestehende Altanwendung ist nicht mehr wartbar und muss in absehbarer Zeit ersetzt werden. Es ist bislang unklar, ob die Individualsoftware in Eigenentwicklung oder durch ein Softwarehaus erstellt werden soll. Das Projektteam hat den Auftrag bekommen, in einer Vorstudie zu klären, welche Strategie für das Unternehmen die geeignete ist. Das Ergebnis der Vorstudie soll eine fundierte Entscheidungsvorlage für den Vorstand sein. Auf dieser Grundlage wird die Entscheidung über die Investition in das zukünftige Inkasso-/Exkassosystem getroffen.

Das Team ist aus Mitarbeitern der beteiligten Fachbereiche und der IT zusammengesetzt. Die Mitarbeiter kennen zwar die Altanwendung, sind aber unerfahren in der Projektarbeit und im Vorgehen einer Vorstudie. Für die Arbeit im Vorstudienteam steht den Mitarbeitern ca. 50% ihrer Arbeitszeit zur Verfügung.

Das Team hat bereits mehrere Angebote von Softwarehäusern eingeholt. Die Höhe der Angebote bewegt sich in einem Bereich zwischen 10 und 15 Millionen Euro. Eine Bewertung ist nicht möglich, da unklar ist, welche Anforderungen die neue Anwendung erfüllen soll. Trotzdem ist das Team geneigt, einen bestimmten Anbieter vorzuschlagen, weil das Angebot und die bisherigen Gespräche „einen guten Eindruck machen“.

Der Vorstand will die Entscheidung über die Investition in den kommenden Monaten treffen. Der Endtermin für die Vorstudie steht bereits fest. Das Team ist unsicher und „tritt auf der Stelle“. Die Projektleitung und der Auftraggeber wollen möglichst bald zu konkreten Ergebnissen kommen.

I Wie sind wir vorgegangen? Wir klären mit dem Auftraggeber und dem Projektleiter gemeinsam in mehreren Vorgesprächen Ziele und Vorgehen des Coaching-Prozesses für das Vorstudienteam. Ein wesentliches Ziel ist die Erarbeitung einer abgesicherten und fundierten Entscheidungsvorlage.

Die Mitarbeiter sind von der Komplexität der Aufgabe sowie vielen fachlichen und technischen Details überwältigt. Bislang ist das relevante Wissen eher in einzelnen Köpfen vorhanden. Wir arbeiten mit dem Team sowohl an einer gemeinsamen Orientierung als auch an konkreten Fragen, die im Rahmen der Vorstudie geklärt werden müssen. Durch die Arbeit an der aktuellen Situation und an gemeinsamen Zielen erarbeitet sich das Team ein **gemeinsames Verständnis** zum angestrebten Ergebnis und zum weiteren Vor-

gehen. Dadurch verringert sich auch deutlich die Unsicherheit.

In der Erarbeitung der Ziele und der konkreten Anforderungen vermitteln wir immer wieder zwischen den „unterschiedlichen Welten“ der Fachabteilungen und der IT. Mit der Zeit entwickelt das Team eine gemeinsame Sprache, und die interne Kommunikation sowie die Qualität der erarbeiteten Ergebnisse verbessern sich deutlich. Die erste Präsentation vor dem Projektsteuergremium verläuft erfolgreich.

Wir erarbeiten Lösungsalternativen und entwickeln überprüfbare Bewertungskriterien. Mit diesen neuen Ergebnissen geht das Team wieder auf die Softwarehersteller zu und fordert konkretere Angebote ein. Die neuen Angebote liegen teilweise um ca. 30% unter den ursprünglichen Preisen. Der ursprünglich favorisierte Hersteller zieht sein Angebot zurück.

Auf Grundlage der bisherigen Ergebnisse erarbeiten wir mit dem Team eine Entscheidungsvorlage. Durch die gemeinsame Sprache und die gemeinsame Orientierung fällt es den Mitarbeitern jetzt nicht mehr schwer, die Ergebnisse so zusammenzufassen, dass sie für das Projektsteuergremium nachvollziehbar sind

| Was haben wir erreicht?

Die Entscheidungsvorlage für die Investition ist methodisch fundiert und nachvollziehbar. Die Lösungsalternativen sind nach überprüfbaren Kriterien bewertet.

Das Team hat gelernt, einen Problemlösungsprozess in einer komplexen und kritischen Situation für das Unternehmen erfolgreich zu bewältigen. Durch die Arbeit an der Vorstudie haben sich die Mitarbeiter in der Zusammenarbeit und methodisch (z.B. in Projektplanung, Problemlösung ...) weiter entwickelt. Insbesondere das gewachsene gemeinsame Verständnis für Ziele und Ergebnisse des Projekts und die gemeinsame Sprache zwischen Fachbereichen und IT sind eine wesentliche Grundlage für ein erfolgreiches Folgeprojekt.

Auch die bisherige Zusammenarbeit mit dem Projektsteuergremium war erfolgreich. Die Arbeit des Teams ist anerkannt.

Die geschätzte Ersparnis durch die Vorarbeit des Vorstudienteams beläuft sich auf mehrere Millionen Euro.