

# • ELVERFELDT COACHING •

Effiziente Realisierung eines internationalen Fahrzeug-Projektes von der Planung in Deutschland bis zur Produktion in den USA

## **Zusammenfassung:**

Durch die gemeinsame Klärung der Projektsituation und Ziele sowie der gegenseitigen Erwartungen bzgl. der Zusammenarbeit sowie eine optimierte Organisationsstruktur konnte die Effizienz eines internationalen Projektes deutlich gesteigert werden. Zudem verbesserte sich das persönliche Commitment der Beteiligten und deren Umsetzungskonsequenz.

## **Die Ausgangssituation:**

Bei der Realisierung eines Fahrzeugprojektes mit Umsetzung in den USA gestaltete sich die Teambildung und Integration als schwierig und es entstanden deutliche Reibungsverluste, die sich negativ auf die effiziente Zielverfolgung auswirkten. Zitate der Beteiligten: "Die Führungskräfte sitzen auf erhöhten Einzelgipfeln und sehen dabei den Wald vor lauter Bäumen nicht. Maulwürfe untergraben die Erde und Umsetzung von Vereinbarungen. Normalerweise sitze ich das Problem aus."

Ausgeprägtes "Inseldenken", mangelnde Offenheit und wenig Interesse am Gesamtprojekt. Zitat: " Im Projektraum sitzen alle mit dem Rücken zueinander und jeder macht was er will. Es gibt keine klaren Ziele und die Zeit läuft ab."

Sprach- und Kulturunterschiede. Zitat: "Zwischen USA und Deutschland ist ein Fluss mit Haifischen."

Heterogenes Team mit unterschiedlichen Sichtweisen bzgl. Arbeits- und Vorgehensweisen sowie Rollen und Verantwortlichkeiten.

Ineffiziente Meetings. Zitat: " Wir vertun viel zuviel Zeit, wegen gegenseitiger Profilierung nach dem Motto: Eigentlich ist alles gesagt, nur noch nicht von jedem."

## **Die Ziele:**

1. Verbesserung der Zusammenarbeit und Reduzierung von Reibungsverlusten
2. Steigerung der Effizienz im Projekt zur Erreichung der Projektziele
3. Integration der Teilprojekte sowie beteiligter interner wie externer Schnittstellen
4. Zu späterem Zeitpunkt Beratung bei der Überführung von der Projektorganisation in Deutschland in die Linienorganisation in den USA
5. In den USA Integration von 2 Produktionslinien und 2 Kulturen

## **Vorgehen:**

Zunächst wurde in einem 1. Kick-off Workshop Transparenz geschaffen bzgl. der Ist-Situation. Die Projektsituation und Ziele wurden geklärt. Es zeigte sich, dass die gegenseitigen Erwartungen des Projektmanagers und des Teams bzgl. der Projektsteuerung differierten. Es wurde gemeinsam eine effiziente Meetingstruktur erarbeitet. Erste persönliche Spannungsfelder konnten transparent gemacht und angegangen werden. Um die Resultate zu verfestigen und das Projekt kontinuierlich voranzutreiben und seine Effizienz zu steigern wurde ein Maßnahmenpaket vereinbart bestehend aus:

Regelmäßigen Integrationsworkshops, um eine optimale Abstimmung und effiziente Verzahnung der Arbeitsprozesse der Teilprojekte zu realisieren, die Zusammenarbeit innerhalb des Teams sowie mit den Schnittstellen zu optimieren und einen

## • ELVERFELDT COACHING •

kontinuierlichen Review entlang der Meilensteine im Projekt zur Klärung von Zielen und Zielerreichung, Rollen, Verantwortungen und Projektstrukturen vorzunehmen.

Meetingbegleitungen, um ein kontinuierliches Umsetzungscontrolling vorzunehmen, Verbesserungspotentiale zur Effizienzsteigerung zu identifizieren und auszuschöpfen und individuelles Verhalten zu reflektieren.

Coaching des Projektleiters und weiterer Schlüsselpersonen zur Erhöhung der Steuerungs- und Führungskompetenz, Konfliktbewältigung, persönlichem Feedback und Beratung bei aktuellen Anliegen im Arbeitskontext.

Über einen Zeitraum von 24 Monaten wurden die folgenden Resultate erzielt über Integrations-Workshops (alle 6-8 Wochen), Meeting Begleitungen (zunächst im 1 bis 12-Wochen-Rhythmus) und Einzelcoachings

### **Resultate (nach 2 Jahren)**

- Klärung der Projektsituation und gemeinsames Zielverständnis, Commitment der Beteiligten
- Transparenz der gegenseitigen Erwartungen, klare Vereinbarung der Rollen und Verantwortlichkeiten und deren aktive Übernahme
- Erhöhte Umsetzungskonsequenz
- Erarbeitung einer effizienten Meetingstruktur
- Veränderung der Organisationsstruktur in Ausrichtung auf die Erreichung der Projektziele
- Verbesserung der Zusammenarbeit und Integration

Herr Dr. Schulte (zunächst Projektleiter und am Ende Rohbauleiter mit über 1000 Mitarbeitern): "Ich habe persönlich eine Menge gelernt... über mich, mein Verhalten Mitarbeitern gegenüber, den Umgang mit externen Lieferanten, die Politik im Konzern, die Kulturen und deren Unterschiede und kann ein derartiges Projektcoaching nur für alle Projekte empfehlen." Ein weiteres Resultat waren 2 Folgeaufträge...

### **Weitere Anlässe für Projekt-Coaching:**

- Verbesserung der Zusammenarbeit zur effizienteren Zielerreichung
- Abbau von Spannungsfeldern, Machtkämpfen oder Ziel- bzw. Interessensdivergenzen
- Abbau von Widerständen bei organisationalen Veränderungen, Fusionen oder Umstrukturierungen
- Unterstützung für die Entwicklung und Umsetzung
- der Struktur, Prozess- und Ablauforganisation
- Unterstützung in der Definition; Auftragsformulierung, Planung und Umsetzung von Change-, Organisatorischen- und Entwicklungsprojekten