

Kontext

Die IT-Tochter eines Versicherungsunternehmens hatte ein strategisches IT-Projekt zur Einführung eines Dokumentenmanagementsystems aufgesetzt, das bereits zwei Jahre lief.

Dieses Dokumentenmanagementsystem war ein Referenzsystem, dass bei Erfolg auch anderen Versicherungsunternehmen zum Kauf angeboten werden sollte. Ein Vorstandsmitglied der Versicherung hatte einem Vorstandsmitglied einer anderen Versicherung mündlich zugesagt, wann die andere Versicherung das fertig entwickelte System einsetzen kann. Dieser Termin war jedoch nicht mit dem Projektteam abgestimmt worden und führte zu starken Termin- und Erfolgsdruck.

Es gab bereits schon einmal einen Workshop zu Beginn des Projektes, der vom Bereich Personal des Unternehmens gestaltet wurde, als bei Streitereien innerhalb des Projektteams die Rollen geklärt werden mussten. Im weiteren Verlauf des Projekts kam es dann zu massiveren Konflikten (Beleidigungen, Anschreien, usw.), so dass eine externe Beraterin Interviews durchgeführt hatte, um danach ein Lösungskonzept zu gestalten. Die Ergebnisse wurden jedoch nicht veröffentlicht und die begonnene Maßnahme versandete. Ein Mitglied des Betriebsrats hatte ebenfalls schon einmal versucht, zwischen zwei Kontrahenten aus den jeweiligen Lagern zu schlichten.

Ausgangssituation

Inzwischen waren nur noch etwa sechs Monate bis zu dem letzten Meilenstein zu arbeiten. Die Konflikteskalation hatte mittlerweile einen Grad erreicht, der bei einigen Teammitgliedern zu Gesundheitsproblemen führte. Das Projektteam war in zwei Lager gespalten. Außerdem wurden Betrugsvorwürfe gegen ein Lager erhoben, sich von einem externen Lieferanten indirekt bezahlen zu lassen. Diese gesamte Situation als auch die strategische und politische Bedeutung dieses Projekts führte dazu, dass die sogenannte »Management Attention« sehr hoch und in der Geschäftsführung des IT-Unternehmens angekommen war.

Ziele

- Wiederherstellung einer Kooperationsfähigkeit, so dass auch nach Projektende eine Zusammenarbeit im Rahmen von neuen Aufgaben wieder möglich ist
- Analyse der möglichen Ursachenfelder für die Konflikte, Entwicklung eines Lösungskonzeptes und Umsetzung

Interventionen

Gestartet wurde mit Einzelinterviews, um die unterschiedlichen Perspektiven auf die Konflikte kennenzulernen und einen Kontakt für die weitere Zusammenarbeit zu legen. Auf Basis der Interviewergebnisse, unserer Beobachtungen und Erfahrungen mit ähnlichen Themen erarbeiteten wir uns ein Hypothesenbild zu den wechselwirkenden Ursachen. Hieraus gestalteten wir ein Lösungskonzept was folgenden Inhalt hatte:

- Strukturelle Beratung des Unternehmens in Bezug auf die Projektaufbauorganisation von IT-Projekten, um zukünftig strukturelle Konflikttreiber zu minimieren
- Supervision von Projektmeetings, um einerseits in der Restlaufzeit des Projektes weitere Eskalationen in den Meetings zu deeskalieren und andererseits die Teammitglieder für die Eskalationsdynamiken für zukünftige Zusammenarbeiten zu sensibilisieren
- Individualberatung als freiwilliges Angebot an alle, um die negativen Erlebnisse aufzuarbeiten und so aus individuellen Racheeffekten auszusteigen, was für zukünftige Zusammenarbeiten deeskalierend wirkt

Wir haben bei diesem Beratungsauftrag mit den unterschiedlichsten Methodiken und Methoden gearbeitet, wie beispielsweise Joining, repräsentativen Interviews, Hypothesenbildung, Supervisionen von Projektmeetings, struktureller Konfliktberatung, Ansätze zur gewaltfreien Kommunikation, De-Triangulierungen, paradoxen Interventionen, Auflösen von Double-Bind-Botschaften, ...

Ergebnisse

- der Betrugsvorwurf wurde von dem Anti-Korruptions-Ausschuss des Unternehmens aufgeklärt und entkräftet
- auf Top-Management-Ebene ist das Bewusstsein entstanden, dass sich strukturelle Konflikte negativ auf die Projektaufbauorganisation und damit auch auf die Kooperationsqualität auswirken
- circa zwei Drittel aller Projektmitglieder hat die Individualberatung (Coaching) genutzt, um mit den negativen Erlebnissen abzuschließen
- durch die Supervision von Projektmeetings ist es gelungen, Störungsdynamiken in der alltäglichen Kommunikation und Kooperation aufzudecken und selbstumsetzbare Verbesserungsideen mit den Projektmitgliedern zu entwickeln
- das Projekt wurde trotz allem noch termingerecht abgeschlossen