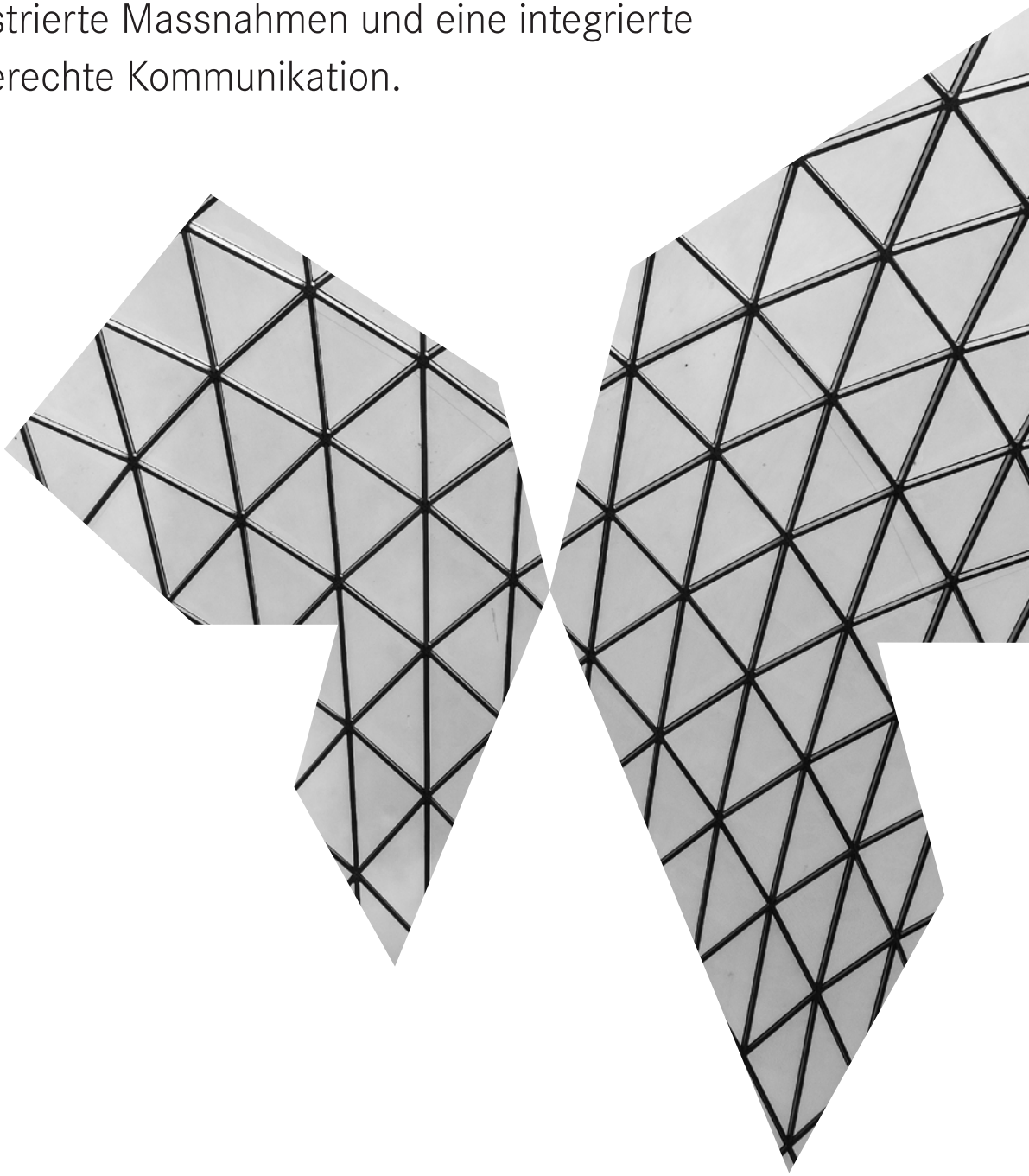
Fallstudie

Konfliktintervention

Die Konfliktlösung entlang des laufenden Projekts erfordert eine systemisch basierte Analyse, feinst orchestrierte Massnahmen und eine integrierte und stufengerechte Kommunikation.



transform
consult

Konfliktintervention

Das Unternehmen

Im vorliegenden Fall handelt es sich um ein grosses und schweizweit agierendes Unternehmen mit höchsten logistischen Anforderungen. Für den Ausbau und die Sicherstellung der Marktführerschaft und Wettbewerbsfähigkeit hat sich dieses Unternehmen entschieden, ein umfassendes und tiefgreifendes ERP-System zu entwickeln und zu implementieren. Eine Herkulesaufgabe innerhalb und entlang der laufenden Alltagsprozesse und eine maximale Herausforderung für das Management, die Mitarbeiter und das Projektteam.

Die Herausforderungen

Ein neues und das ganze Unternehmen betreffende IT-System ist weit mehr als die Entwicklung und Einführung eines neuen Systems. Es tangiert Prozesse und Strukturen, es stellt auch bisherige Macht- und Führungstrukturen in Frage und löst insbesondere in der Anfangsphase nebst der Begeisterung für das Neue auch viel Unsicherheiten aus. Das bedeutet auch immer eine kulturellen Wandel und einen fundamentalen Change-Prozess für die ganze Organisation. Wenn solche umfassenden Projekte nicht auch als Transformations-Prozess aufgesetzt werden, sind schnell Konflikte und Krisen vorprogrammiert.

Die Konfliktsituation

In der Anfangsphase des Projekts kam es zunehmend zu Unstimmigkeiten und Ineffizienzen zwischen der Projekt- und Konzernleitung. Die Teilprojektleiter äusserten immer stärker ihre Unzufriedenheit mit der Projektleitung. Das Projekt lief Gefahr, zu scheitern. Immer mehr verlagerte sich die Energie und der Fokus auf die effektiven und wahrgenommenen Konflikte und Probleme und nicht auf die gemeinsame Vorwärts-Strategie. Das Projekt selbst hatte ein eher negatives Image im Unternehmen.

Die Aufgabenstellung

Wir haben von der Projektleitung den Auftrag erhalten, den aktuellen Konflikt und die entstehende Krise präzise zu analysieren und Massnahmen vorzuschlagen und umzusetzen, damit das Projekt nicht mehr gefährdet ist und wie geplant erfolgreich fortgesetzt werden kann. Wichtig dabei war, dass das Projekt nicht unterbrochen oder sistiert werden durfte. Alle Interventionen und Massnahmen mussten innerhalb und entlang des laufenden Projekts erfolgen. Eine ganz wichtige Anforderung war auch die schnelle Wiederherstellung der Arbeits- und Entscheidungsfähigkeit aller Beteiligten und konkrete Massnahmen für die Vermeidung zukünftiger Konflikte und Krisen.

Die Analyse

Konflikte und Krisen in grossen Projekten haben mannigfaltige Ursachen und Auslöser. Gerade in der Anfangsphase eines Projekts werden mögliche Ursachen durch die unterschiedlichen Interessen der verschiedenen Stakeholder und Stakeholder-Gruppen ins Zentrum gerückt. Partikular-Interessen überlagern in dieser Phase vielfach die Gesamtinteressen. Es war deshalb auch in diesem Fall entscheidend, dass wir von der Konzernleitung die Möglichkeit erhielten, unsere Analyse systemisch und ohne Rücksicht auf Einzelinteressen durchzuführen.

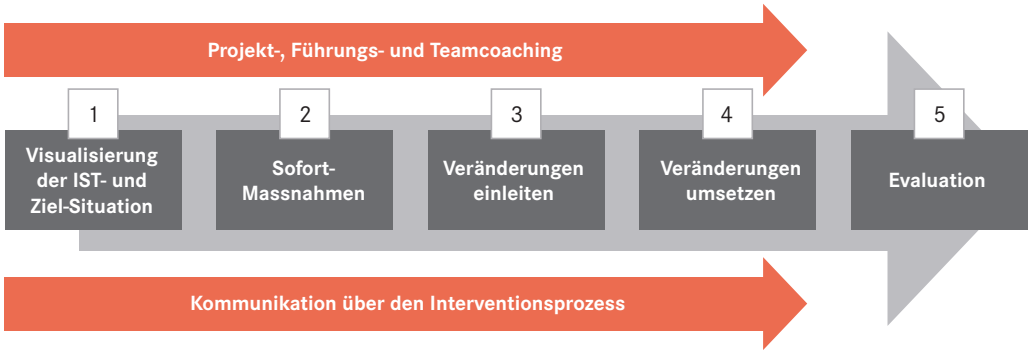
Mit narrativen Interviews haben wir alle relevanten Stakeholder und Stakeholder-Gruppen involviert. Ergänzend dazu haben wir den Projektprozess und die Projektprämissen durchleuchtet und überprüft, ob und in welcher Form das Projekt auch als Change- und Transformations-Prozess verstanden und aufgesetzt war. Mit diesem Vorgehen konnten wir uns ein Gesamtbild erarbeiten und auch Zwischentöne, Wahrnehmungen und Stimmungen sehr gut erfassen. Das zusammen bildete dann die Grundlage für die Ausarbeitung und Umsetzung von kurz-, mittel- und langfristigen Massnahmen.

Aus Diskretionsgründen verzichten wir auf die Nennung des betroffenen Unternehmens. Gerne jedoch erhalten Sie in einem persönlichen Gespräch in Absprache mit unserem Auftraggeber vertiefte und weiterführende Informationen.

Die Massnahmen

Eine wichtige Sofort-Massnahme war die Wiederherstellung der Arbeits- und Entscheidungsfähigkeit aller Stakeholder. Das intensive Arbeiten mit dem Projektteam und der Projekt- und Konzernleitung schuf ein gemeinsames und übereinstimmendes Bild der Bedrohungslage, der Konfliktursachen und der notwendigen Massnahmen für die erfolgreiche Fortsetzung und Gestaltung dieses strategisch relevanten Projekts.

Gezielte Coaching- und Entwicklungs-Massnahmen innerhalb und entlang des Projektprozesses für alle relevanten Stakeholder und Stakeholder-Teams schaffte die Voraussetzung für unmittelbare und nachhaltige Verbesserungen und Veränderungen. Die unternehmensweite und abgestimmte Kommunikation stoppte die Gerüchteküche und schuf ein übereinstimmendes Bild des Projekts.



Die Nutzen

Mit dem konsequenten, systematischen und systemischen Vorgehen konnte die Arbeits- und Entscheidungsfähigkeit schnell wieder hergestellt und die Bedrohungslage eliminiert werden. Das hatte zur Folge, dass sich alle Stakeholder auf die zwingend notwendigen Aufgaben und Prozesse und nicht mehr auf die effektiven und wahrgenommenen Probleme konzentrieren konnten.

Durch die Begleitung des Prozesses innerhalb und entlang des Projektprozesses konnten Führungsmitarbeiter und Mitarbeiter im Hinblick auf ihre Rolle und ihr Verhaltens entwickelt werden und dadurch eine höhere und effektivere Leistung erbringen.

Mit dem integrierten Kommunikationsansatz wurde ein übereinstimmendes Gesamtbild geschaffen. Das dadurch gesteigerte positive Image des Projekts im ganzen Unternehmen half stark mit, eine positive Dynamik zu entwickeln.

Transform Consult AG

CH-8512 Thundorf
www.transformconsult.ch

walter.leibundgut@transformconsult.ch

+41 52 552 54 38
+41 79 430 52 05

transform
consult

Grafikdesign: www.goldmaedchen.at