

Arbeitsprobe: Workshop “Projektreflexion”

I Ausgangssituation Das Projekt zur Schaffung einer neuen technischen Infrastruktur läuft seit über einem Jahr. Das Entwicklungsteam besteht aus ca. 30 internen und externen Mitarbeitern. Mehrere Teilteams arbeiten an unterschiedlichen Arbeitspaketen der technischen Migration. Die Leitung wird von einem internen und einem externen Projektleiter wahrgenommen.

Zu Beginn des Projektes gab es kein gemeinsames Kick-Off. Täglich werden kurze sog. „Stand-Up-Meetings“ gehalten. Die Orientierung über den Stand und das Vorgehen im Gesamtprojekt fehlt. Es gibt Unstimmigkeiten zwischen den Teilteams sowie zwischen Team und Projektleitung. Die lange Laufzeit ohne erkennbares Ende zehrt an den Kräften.

Die Projektleitung stimmt mit dem Team einen zweitägigen Workshop zur Projektreflexion ab, der in einem externen Tagungshaus durchgeführt wird.

I Wie sind wir vorgegangen?

In mehreren Gesprächen mit der Projektleitung klären wir die Situation sowie Ziele und Inhalte des Workshops und erarbeiten einen groben Fahrplan. Aufgrund der Teamgröße arbeiten wir mit zwei Moderatoren. Die Projektleitung informiert das Team vorab über Ziele und Inhalte des geplanten Workshops. Wir holen die Wünsche und Anforderungen des Teams ein.

Im Workshop verläuft die Bewertung des bisherigen Projektverlaufs und der daraus resultierenden Lernerfahrungen „problemlos“. Bei der Bearbeitung der noch offenen Arbeitspakete und der gemeinsamen Aufwandsschätzung wird ein Konflikt zwischen interner Projektleitung und internem Team deutlich: Der Projektleiter strebt neue Aufgaben an, die von Vorteil für das Unternehmen sind; die Mitarbeiter erwarten dadurch eine Zusatzbelastung, die sie aufgrund der ohnehin hohen Arbeitsbelastung nicht mehr tragen wollen.

Wir stellen die Planung um und bearbeiten den Konflikt konstruktiv. Dies nimmt einige Zeit in Anspruch, erweist sich aber als sehr fruchtbar. Das Team wird insgesamt wieder arbeitsfähig, und die Planung des weiteren Vorgehens verläuft leicht und konkret.

I Was haben wir erreicht?

Das Team einschließlich der Projektleitung hat eine gemeinsame Orientierung zum weiteren Projektverlauf. Aus den Lernerfahrungen werden konkrete Verbesserungen für die weitere Zusammenarbeit erarbeitet. Die Bearbeitung des Konflikts zwischen internem Team und interner Projektleitung führt zu einem neuen gemeinsamen Verständnis für die jeweils andere Position und zu einem Konsens, der für beide „Parteien“ tragbar ist. Hier verbindet der gemeinsame Wunsch, das Projekt gut zu Ende zu bringen. Das weitere Vorgehen ist transparent.