

Konfliktbehandlung im
Projektmanagement
oder
Einsatz von mediativen Elementen im
Projektmanagement

Verfasser: Peter BIRNSTINGL, MSc, MSD, zSPM, CMC

INHALTSVERZEICHNIS:

1	Allgemeine Darstellung der Ausgangssituation.....	3
1.1	Problemdarstellung.....	3
1.2	Zielsetzung dieser Themenbearbeitung.....	3
1.3	Vorgehensweise.....	3
1.4	Themenabgrenzung.....	3
2	Begriffsdefinitionen.....	3
2.1	Projekt.....	4
2.2	Projektmanagement.....	4
2.3	Konflikt.....	4
2.4	Theoretische Grundlagen.....	4
2.4.1	Allgemeines.....	4
2.4.2	Projektmanagement-Prozess.....	4
2.5	Konfliktanalyse.....	6
2.5.1	Bereiche für Beobachtungen.....	6
2.5.2	Konflikthalt.....	7
2.6	Größenordnung des Konflikts.....	7
2.7	Form des Konflikts.....	8
2.7.1	Eskalationsgrade des Konflikts.....	8
2.8	Interventionsmöglichkeiten im Konfliktmanagement.....	9
2.8.1	Reaktionen auf Konflikte.....	9
2.9	Konfliktlösungsmethoden.....	9
2.10	Formen des Umgangs mit Konflikten.....	10
2.11	Integrierende Methoden.....	11
3	Konfliktpotenziale in Projekten.....	11
3.1	Allgemeines.....	11
3.2	Systembedingte Konfliktfelder – Projekte in Linienorganisationen.....	12
3.3	Konfliktfeld - Projektorganisation.....	13
3.4	Konfliktfeld - Projektteambildung.....	13
3.5	Konfliktfelder – Ressourcenengpässe.....	14
3.5.1	Konfliktfeld – Projektabnahme.....	14
3.5.2	Grafische Übersicht möglicher Konfliktfelder und Potenziale.....	14
4	Mediative Konfliktlösung im Projektmanagement.....	15
4.1	Vorbeugung und Vermeidung von Konflikten.....	15
4.2	Rollensituation für Projektmanager.....	16
4.3	Mediative Haltung eines Projektmanagers.....	17
4.4	Mögliche Prozessschritte bei Konflikten in Projekten.....	17
4.4.1	Konflikteskalationsstufen - Abgrenzung.....	18
4.5	Mediative Einsatzmöglichkeiten für Projektmanager.....	18
4.5.1	Mediative Techniken.....	18
4.5.2	Projektumwelten-Analyse.....	19
4.5.3	Projektorganisation.....	20
4.5.4	Gewaltfreie Kommunikation.....	20
4.6	Mediative Verfahren.....	20
4.6.1	Allgemeines.....	20
4.6.2	Mediative Moderation von Besprechungen.....	21
4.6.3	Weitere mediative Verfahren für Projekte.....	22
5	Handlungsempfehlungen/Leitfaden für mediative Einsatzmöglichkeiten durch PM.....	22
5.1	Allgemeine Grundsätze zur Konfliktbehandlung.....	22

5.1.1	Konfliktverhalten	22
5.1.2	Konfliktvorbeugende Maßnahmen.....	23
5.2	Zuordnung von mediativen Elementen zu PM-Teilprozessen	23
5.2.1	Konfliktbewältigungsprozess für PM.....	24
6	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	25
6.1	Erkenntnisse aus der Arbeit.....	25
6.2	Aussichten und offene Punkte	25

Allgemeiner Hinweis

Zur leichteren Verständlichkeit des Textes wird beim Schreiben nur die männliche Form bei Personen verwendet. Dabei wird aber sowohl das weibliche als auch das männliche Geschlecht angesprochen.

1 Allgemeine Darstellung der Ausgangssituation

1.1 Problemdarstellung

Projekte sind insbesondere durch ihre Einmaligkeit, die Zieldeterminiertheit, das soziale System, durch Dynamik und Risiko charakterisiert. Konfliktpotenziale in Projekten sind damit vorprogrammiert. Zielgerichtete Konfliktmanagement-Maßnahmen können einerseits dazu dienen das Risiko aus Konflikten zu reduzieren und andererseits Konflikte als Potenziale für Kreativität und Innovation zu nutzen.

Um als Projektmanager in Projekten mit Konflikten möglichst professionell umgehen zu können, werden in dieser Arbeit mediative Einsatzmöglichkeiten zur Erweiterung der Konfliktkompetenz für Projektmanager näher betrachtet.

1.2 Zielsetzung dieser Themenbearbeitung

Die Zielsetzung dieser Arbeit soll eine Handlungsempfehlung für Projektmanager für mediative Interventionen (Haltung, Verhalten, Maßnahmen, Interventionen usw.) zum erfolgreichen Konfliktmanagement in Projekten sein. Die Frage, die sich der Autor stellte lautete: „Welche möglichen Konfliktpotenziale gibt es entlang der Teilprozesse des Projektmanagements und welche insbesondere mediativen Einsatzmöglichkeiten bieten sich für Projektmanager an, um Konflikte in Projekten erfolgreich zu behandeln?“

1.3 Vorgehensweise

Als Grundlage für die Projektmanagement (PM) -Teilprozesse (Projekt-Startphase, Projektkoordination, Projektcontrolling, Projektmarketing, Projektabschlussphase) wird der Projektmanagement-Standard nach der IPMA/pma (pm baseline, www.p-m-a.at) herangezogen.

Es sollen mögliche (latente) Konfliktpotenziale im Projektmanagement bezogen auf die jeweiligen PM-Teilprozesse erfasst werden. Zu diesen Konflikten sollen mediative Methoden/Interventionen betrachtet werden. Diese sollen auf Basis der PM-Ablaufstruktur der PM-Teilprozesse zugeordnet werden.

Das Ergebnis wurde zur Erstellung einer Handlungsempfehlung/Leitfaden durch die Durchführung von mindestens 3 Interviews mit zertifizierten Senior ProjektmanagerInnen (zSPM nach IPMA) verdichtet.

1.4 Themenabgrenzung

Die Betrachtung des Konfliktmanagements in Projekten durch Projektmanager soll in dieser Arbeit vorwiegend auf mediative Ansätze und Methoden fokussieren. Interpersonelle Konflikte in denen die Person/Rolle des Projektmanagers direkt Konfliktpartei ist bzw. Konflikte, die eine mediative Behandlung nicht mehr zulassen, sind nicht zentrales Thema dieser Arbeit.

Daher werden vorwiegend Konflikte betrachtet, die zwischen potentiellen Konfliktparteien stattfinden können, zu denen ProjektmanagerInnen weitgehend noch Allparteilichkeit wahrnehmen können.

2 Begriffsdefinitionen

Wichtige zentrale Begriffe, die in dieser Arbeit durchgehend verwendet werden, werden im Folgenden kurz beschrieben und abgegrenzt.

2.1 Projekt

Ein Projekt ist eine Aufgabe mit einem beschränkten Zeit- und Kostenrahmen zur Erbringung einer Reihe klar definierter Ergebnisse, die dazu dienen, die Projektziele unter Einhaltung bestimmter Qualitätsstandards und –anforderungen zu erreichen.¹

2.2 Projektmanagement

Die DIN 69901 beschreibt Projektmanagement (PM) als die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und –mittel für die Abwicklung eines Projekts.

2.3 Konflikt

Ein Konflikt ist ein Zusammenstoß gegensätzlicher Interessen oder inkompatibler Persönlichkeiten und kann den Projekterfolg gefährden. Konflikte können zwischen zwei oder mehreren Personen bzw. Parteien auftreten, sind aber natürliche Erscheinungen. Sie können erforderlich sein um erst zu optimalem Zusammenhalt im Team und zu optimalen Projektergebnissen zu führen.²

Entscheidend für einen Konflikt ist, dass zu Unvereinbarkeiten im Denken, Wahrnehmen und Fühlen ein entsprechendes Handeln kommt (z.B. verbale Kommunikation). Die Gründe für eine Nichtverwirklichung der eigenen Gedanken und Absichten wird der anderen Partei zugeschrieben und es kommen negative Emotionen auf.³

Es geht dabei nicht nur um eine Meinungsverschiedenheit! Entscheidend für einen Konflikt ist, dass es mindestens zwei unterschiedliche Interessen gibt, deren Erfüllung gleichzeitig nicht möglich ist, jedoch eine Einigung zu erzielen ist (z.B. Ressourcenaufteilung im Projektmanagement oder Projekt-Zielvereinbarungen).⁴

Konflikte haben als Störungen unter anderem auch eine „Alarmierfunktion“ und signalisieren Handlungsbedarf. Sie verweisen auf eine prekäre System-Umwelt-Beziehung, die zu entgleisen droht, wenn nicht darauf reagiert wird. Systemtheoretisch gesehen haben Störungen (z.B. Irritationen) jedoch eine ambivalente Wirkung. Sie beeinträchtigen zwar die bis dahin funktionierenden Prozesse und Strukturen, aber initiieren gerade dadurch Veränderungen, ohne die kein Lernen, keine Entwicklung oder keine Reformen erfolgen können.⁵

2.4 Theoretische Grundlagen

2.4.1 Allgemeines

In diesem Kapitel erfolgt eine Darstellung relevanter theoretischer Grundlagen bzw. Modelle/Standards, die für die weiteren Bearbeitungen die Nachvollziehbarkeit der Überlegungen unterstützen sollen.

2.4.2 Projektmanagement-Prozess

Der Projektmanagement-Prozess startet mit der Erteilung des Projektauftrages und endet mit der Projektabschlussnahme. Er beinhaltet die PM-Teilprozesse „Projektstart“, „Projektcontrolling“

¹ Vgl. ICB 3.0; S. 13

² Vgl. ICB 3.0; S. 108

³ Vgl. Thiel/Widder, 2003, S. 69

⁴ Vgl. Kolodej, 2008, S.19f (zitiert aus Krainz, 2005, Handbuch Mediation und Konfliktmanagement, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften)

⁵ Vgl. Simon, 2010, S. 95

und „Projektabschluss“. Diese Teilprozesse des Projektmanagements stehen miteinander in Beziehung. Die Projektkoordination läuft über die Gesamtdauer des Projekts. Zusätzlich mögliche Teilprozesse sind „Projektmarketing“ und „Management einer Projektkrise“.⁶

Die PM-Teilprozesse werden im Projektstrukturplan als Arbeitspakete des Projektmanagements dargestellt und beinhalten jeweils explizite Aufgaben bzw. Tätigkeiten des Projektmanagements.

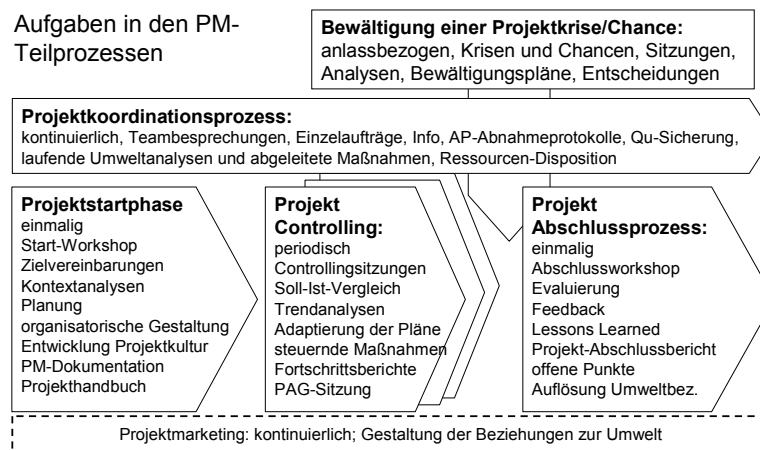


Abbildung 1: Projektmanagement Teilprozesse

Quelle: Eigene Darstellung

Kurzbeschreibung zu den jeweiligen PM-Teilprozessen⁷:

Die Aufgaben des **Projektstarts** sind der Transfer von Know-how aus der Vorprojektphase in das Projekt, die Vereinbarung von Projektzielen, die Erstellung der Projektpläne, die Entwicklung einer Projektorganisation als das soziale System des Projekts, die Planung des Risikomanagements usw.. Von zentraler Bedeutung ist die Schaffung eines gemeinsamen "Big Project Picture" für alle relevanten internen und externen Projektumwelten.

Die Aufgaben der **Projektkoordination** sind die laufende Sicherung des Projektfortschritts, die laufende Sicherung der adäquaten Informationen für Projektteammitglieder und Vertreter relevanter Umwelten, sowie die laufende Unterstützung der Erfüllung einzelner Arbeitspakete. Die Projektkoordination beinhaltet: Laufende Qualitätssicherung der (Zwischen-)Ergebnisse von Arbeitspaketen, laufende Kommunikation des Projektmanagers mit Projektteammitgliedern und dem Projektauftraggeber, laufende Gestaltung der Beziehungen zu relevanten Umwelten und die Disposition von Projektressourcen.

Die Aufgaben des **Projektcontrolling** sind die Feststellung des aktuellen Projektstatus, das Review der Konstruktion des "Big Project Picture", die Vereinbarung bzw. die Vornahme steuernder Maßnahmen, die Weiterentwicklung der Projektorganisation und der Projektkultur,

⁶ Vgl. pm baseline 3.0, 2008, S. 11

⁷ Vgl. Pm baseline 3.0, 2008, S. 11f

die Erstellung von Fortschrittsberichten, die Neugestaltung der Projekt-Kontext-Beziehungen und die Durchführung von Projektmarketingmaßnahmen. Eine Neuvereinbarung von Projektzielen kann unter bestimmten Rahmenbedingungen erforderlich sein.

Die Aufgaben des **Projektmarketings** unterscheiden sich in produkt- und prozessbezogene Marketingaufgaben. Durch den Einsatz adäquater kommunikationsbezogener Methoden und Instrumente über die gesamte Projektdauer werden sowohl die internen als auch die externen Projektumwelten für das Projekt bzw. das Projektergebnis gewonnen. Einerseits erhöht Projektmarketing die Managementaufmerksamkeit und sichert die Akzeptanz der Projektergebnisse. Andererseits fördert es auch die Identifikation der Projektorganisation mit dem Projekt. Grundsätzlich ist Projektmarketing ein integraler Aufgabenbestandteil aller Projektrollen. Sind die Projektmarketingaufgaben sehr umfangreich und besonders wichtig, dann kann Projektmarketing als eigener Projektmanagement-Teilprozess abgewickelt werden.

Die Aufgabenwahrnehmung für die **Projektkrisenbewältigung** beginnt mit der Definition der Krise und endet, wenn das Ende der Krise kommuniziert wurde. Projektkrisen stellen eine existentielle Bedrohung des Projekts dar und haben oft überraschende Ursachen. Im Rahmen des Projektstarts und des Projektcontrollings können aber auch Szenarien entwickelt werden, um Potentiale zu identifizieren. Um Projektkrisen zu bewältigen, ist ein spezifischer Prozess durchzuführen. Aufgaben z.B. des Prozesses zur Bewältigung einer Projektkrise sind die Bewältigung einer existentiellen Bedrohung und die Sicherung der Fortführung des Projektes und die Limitierung des möglichen Schadens für das Projekt. Aber auch die Wahrnehmung von Chancen erfordert Maßnahmen, die in einem spezifischen Prozess umgesetzt werden.

Die Aufgaben des **Projektabschlusses** sind die Erstellung der Abschlussdokumentation und Abschlussberichte, die Planung und das Sicherstellen der Erledigung inhaltlicher Restarbeiten für die Nachprojektphase, der Transfer des gewonnen Know-hows (Lessons Learned) in die das Projekt durchführenden Stammorganisationen und in andere Projekte, die Auflösung der Projektumweltbeziehungen, die Auflösung des Projektteams und ein abschließendes Projektmarketing.

Aus dieser Beschreibung der PM-Teilprozesse ist auch sehr gut erkennbar, wie weit bereits durch organisatorische und planerische Überlegungen und Maßnahmen mögliche strukturelle Konfliktpotenziale (wie z. B. durch die Schaffung eines gemeinsamen „Big Picture“ oder durch die Einbindung relevanter Projektumwelten) reduziert bzw. vermieden werden.

2.5 Konfliktanalyse

2.5.1 Bereiche für Beobachtungen

Vor der Überlegung zum Einsatz von geeigneten Interventionen zur Konfliktbewältigung in Projekten ist eine erste grobe Konfliktanalyse unumgänglich:

Folgende Überlegungen und Beobachtungen sind dabei zum offensichtlichen Konflikt anzustellen.⁸

- Konfliktinhalt
- Größenordnung des Konflikts
- Form des Konflikts
- Eskalationsgrad des Konflikts

⁸ Vgl. Kolodej, 2008, S. 19ff

Im Folgenden werden diese vier Bereiche kurz umrissen.

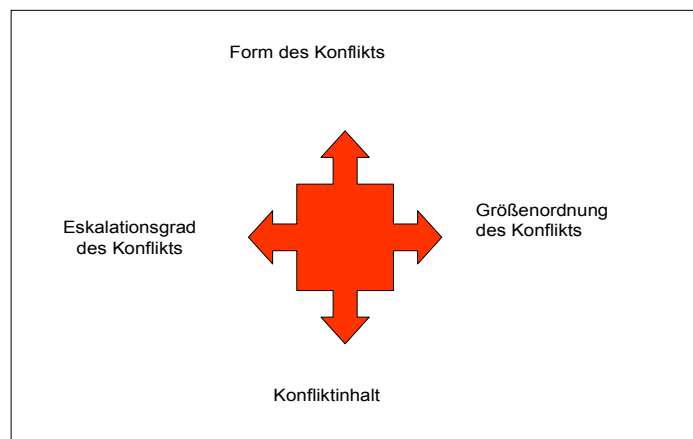


Abbildung 2: Konfliktbereiche
Quelle: Eigene Darstellung⁹

2.5.2 Konflikthalt

Für eine erste Analyse ist die Einschätzung nach drei Kategorien hilfreich (Konzept nach Glasl 2004)¹⁰.

Reibungskonflikte:

- Bei Reibungskonflikten werden unterschiedliche Positionen in Bezug auf den Inhalt gegenseitig anerkannt, bedürfen aber einer konkreteren Abklärung bzw. Transparenz.

Positionskonflikte:

- Hier werden die jeweiligen Positionen und Rollenverhältnisse von Konfliktparteien abgelehnt. Es besteht der Anspruch, dass die Positionsverhältnisse abgelehnt oder verändert werden sollen.

Systemveränderungskonflikt:

- In diesem Fall verlangt der Konflikt auf Grund seiner Komplexität die Änderung des gesamten Systems (bzw. Strukturen).

Für mediative Einsatzmöglichkeiten für Projektmanager wird vorwiegend der Reibungskonflikt auf Grund der spezifischen Rollensituation in Betracht kommen. Positionskonflikte und Systemveränderungskonflikte bedürfen bereits teilweise direkter Interventionen bzw. ist eine weitgehend allparteilich Haltung für den Projektmanager nicht mehr möglich.

2.6 Größenordnung des Konflikts

Konflikte werden hinsichtlich ihrer Größenordnung in folgende Rahmen unterteilt:

- Konflikte im mikro-sozialen Rahmen (relevant für mediative Interventionen durch den Projektmanager)
- Konflikte im meso-sozialen Rahmen (relevant für mediative Interventionen durch den Projektmanager)
- Konflikte im makro-sozialen Rahmen

⁹ Angelehnt an Kolodej, 2008, S. 19ff

¹⁰ Vgl. Glasl, 2004

Die Charakteristika unterscheiden sich in Bezug auf die jeweiligen Dimensionen der sozialen Strukturen. So fallen zwei oder mehrere Einzelpersonen oder kleine Gruppen in denen face-to-face Interaktionen stattfinden unter den mikro-sozialen Rahmen.

Organisationselemente, Projekte, Verwaltungen usw. fallen hingegen schon unter den meso-sozialen Rahmen. Hier erfolgt Kommunikation schon zum größten Teil über Mittelspersonen. Im makro-sozialen Rahmen spielt sich ein Konflikt schon auf mehreren gesellschaftlichen Ebenen ab und der Komplexitätsgrad ist sehr hoch.

Der makro-soziale Rahmen kann für das Thema mediative Einsatzmöglichkeiten für Projektmanager außer Betracht gelassen werden.

2.7 Form des Konflikts

Hinsichtlich Form unterscheidet man zwischen

- „heißen“ und
- „kalten“ Konflikten.

Das ist insofern wichtig, als dass die Bearbeitung von unterschiedlichen Konfliktformen auch verschiedene Interventionen verlangt.

Bei einem heißen Konflikt gibt es eine direkte Auseinandersetzung mit einer Konfliktpartei. Regeln werden missachtet und die Austragung erfolgt meist emotional. Heiße Konflikte müssen durch beispielsweise die Etablierung von Kommunikationsregeln „abgekühlt“ werden.

Bei einem kalten Konflikt wird die Kommunikation oft auf ein Minimum reduziert und kann bis zu einer Konfliktverleugnung führen. Kalte Konflikte werden durch die Artikulation von Emotionen wieder „aufgewärmt“.¹¹

Beide dieser Formen sind für eine mediative Konfliktbehandlung durch Projektmanager von Bedeutung.

Weiters erfolgt eine Unterscheidung von

- Formgebunden und
- Formlosen Konflikten

Bei formgebunden Konflikten versuchen die Konfliktparteien durch bestehende geregelte Formen ihre Ziele zu erreichen.

Im formlosen Konflikt bedienen sich die Konfliktparteien keiner vorgegebenen Konfliktaustragungsinstanzen.¹²

Im Falle formgebundener Konflikte ist es für Projektmanager vor deren Konfliktbehandlung besonders wichtig zu prüfen, ob die vereinbarten bzw. festgelegten Verfahren (z.B. Konfliktbearbeitungsinstanzen und Konflikteskalationsregelungen insbesondere in Unternehmen) eingehalten bzw. durchlaufen werden.

2.7.1 Eskalationsgrade des Konflikts

Die Entwicklung eines Konflikts erfolgt über verschiedene Stufen der Eskalation nach Glasl, die im Folgenden in einer Tabelle dargestellt sind.

¹¹ Vgl. Kolodej, 2008, S. 23f

¹² Vgl. Kolodej, 2008, S. 24

Hauptphasen	Konfliktlösung führt zu	Eskalationsstufen
Verstimmung	win-win Kooperation > Konkurrenz	Stufe 1: Verhärtung Stufe 2: Polarisierung und Debatte Stufe 3: Taten statt Worte
Schlagabtausch	win-lose Kooperation = Konkurrenz	Stufe 4: Sorge um Image und Koalition Stufe 5: Gesichtsverlust Stufe 6: Drohstrategien
Vernichtung	lose-lose Kooperation < Konkurrenz	Stufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge Stufe 8: Zersplitterung Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund

Abbildung 3: Konflikteskalationsstufen

Quelle: Kolodej¹³

Eine mediative Behandlung von Konflikten durch Projektmanager erscheint nur für die ersten drei Stufen der Eskalationsleiter realisierbar (Hauptphase Verstimmung: win-win-Situation). Ab der Hauptphase Schlagabtausch (win-lose-Situation) kann durch das erforderliche Treffen von Entscheidungen im Konfliktfall durch den Projektmanager keine Allparteilichkeit bzw. mediative Haltung mehr glaubwürdig aufrecht erhalten werden. Diese Erfahrung wird auch durch die interviewten PM-Experten bestätigt.¹⁴

Es wird daher in dieser Arbeit für die weiteren Überlegungen die erste Hauptphase „Verstimmung“ betrachtet.

2.8 Interventionsmöglichkeiten im Konfliktmanagement

2.8.1 Reaktionen auf Konflikte

Häufige Reaktionen auf (latente) Konflikte im Projektmanagement sind oft das Verdrängen (Weigerung Emotionen zu bearbeiten, Angst vor Kontrollverlust, Ratlosigkeit usw.). Das wird durch die Interviews mit den Experten auch unterstrichen.¹⁵ Insbesondere unerfahrene Projektmanager, die wenig Erfahrungen mit explizitem Konfliktmanagement haben neigen dazu, Konflikte gar nicht anzusprechen bzw. zu ignorieren. Das kann bei schwelenden Konflikten im weiteren Verlauf der Projektabwicklung schwerwiegende Folgen haben, da dann höher eskalierte Konflikte schwieriger zu behandeln und zu lösen sind.

Weiters werden Konflikte auch gerne an höhere Entscheidungsebenen delegiert. Auch Aktionismus und die klassische Sündenbocksuche sind Reaktionen auf Konflikte.

2.9 Konfliktlösungsmethoden

In der folgenden Darstellung wird eine Übersicht von mediativen Interventionen (Techniken) grafisch positioniert.

¹³ Vgl. Kolodej, 2008, S.30

¹⁴ Vgl. Interview Auswertung, S. 4

¹⁵ Vgl. Interview Auswertung, S. 1

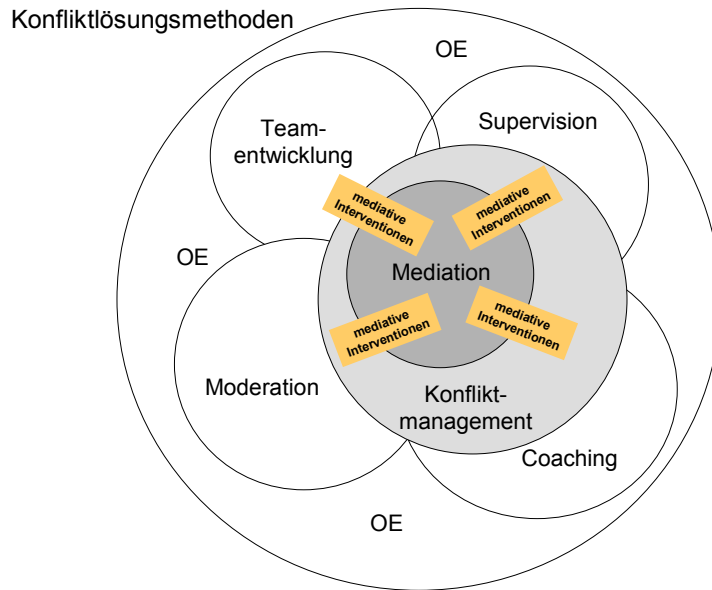


Abbildung 4: Konfliktmanagement-Kleeblatt
Quelle: Proksch¹⁶

Die Grafik soll zeigen und bewusst machen, dass die mediativen Interventionsmöglichkeiten für Projektmanager im Rahmen ihrer Projekte an der Schnittstelle zur Mediation liegen. Diese Tatsache erfordert eine genaue Betrachtung der jeweiligen Situation, der Konfliktart, der Eskalationsstufe und Rollensituation, um als Projektmanager noch wirkungsvolle Konfliktbehandlung durchführen zu können.

2.10 Formen des Umgangs mit Konflikten

Es können vier Formen des Umgangs mit Konflikten in Organisationen und damit auch in Projekten unterschieden werden.

Die trennenden und sachbezogenen Formen sind die konfliktvermeidenden Vorgehensweisen bei denen der zentrale Konflikt nicht direkt mit den Parteien bearbeitet wird. Die personenorientierten und zusammenführenden Formen setzen sich hingegen direkt mit den Konfliktparteien auseinander. Es werden entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen, die eine Interaktion ermöglichen und auf diese Weise wird die Lösung des Konflikts gefördert.¹⁷

Vier Grundformen des Konfliktmanagements

Trennende Kündigung, Versetzung Abkapselung/Isolation Aufgabenänderung Dienst nach Vorschrift usw.		Personenbezogene Persönliches Gespräch Individuelles Gespräch Suche nach Täter Individuelles Coaching usw.
herkömmliche	Formen des Umgangs mit Konflikten	komplementäre
Sachbezogene		Integrierende

¹⁶ Vgl. Proksch, 2010, S. 26 (zit. aus Proksch et al., 2004)

¹⁷ Vgl. Proksch/Wurz, 2012, S. 4f

Fehlersuche, Faktenanalyse Regeln und Richtlinien Zielvereinbarung usw.		Mediation Klärungsgespräch, Diskussion Teamentwicklung Supervision usw.
---	--	--

Abbildung 5: Grundformen des Konfliktmanagements

Quelle: Proksch¹⁸

Allerdings sind viele Projektmanager mit komplementären Konfliktbearbeitungsmethoden nicht vertraut oder es fehlt an Zeit und Selbstvertrauen sich auf eine offene Konfliktbehandlung einzulassen.

Für die Betrachtungen des Themas dieser Arbeit ist insbesondere der Integrierende Umgang mit Konflikten relevant.

2.11 Integrierende Methoden

Neben trennenden, personenbezogenen und sachbezogenen Formen des Konfliktmanagements gibt es auch die integrierenden Methoden. Das sind beispielsweise Mediation, Teamentwicklung, Moderation, Klärungsgespräch, Supervision oder Coaching. Diese Methoden kosten allerdings Geld und Zeit. Es müssen Termine mit meist externen Beratern oder Mediatoren vereinbart werden und betroffene ProjektmitarbeiterInnen oder andere soziale Umwelten müssen sich die Termine freihalten.

Mediation wird oft dann angewendet, wenn andere Lösungsversuche bereits gescheitert sind und die Kosten der Mediation geringer wären als die Fortsetzung des Konflikts.¹⁹

Es kommt besonders auf die konfliktadäquate Lösungsform an, damit Konflikte nachhaltig gelöst werden und nicht immer wieder aufkeimen. Auch die Vorstellung, dass Konflikte immer nur durch den Projektmanager/die Projektmanagerin gelöst werden müssen bzw. können, lässt sich nicht verwirklichen.

3 Konfliktpotenziale in Projekten

3.1 Allgemeines

Konflikte können sowohl innerhalb eines Projekts, als auch mit Personen externer Umweltgruppen auftreten. Der Grund liegt vorwiegend in der Zusammenarbeit verschiedener Parteien mit unterschiedlichen Zielsetzungen. Auch der enorme Arbeits- und Zeitdruck in Projekten ist eine Ursache für auftretende Konflikte.²⁰

„Wer Konflikte sät, erntet Konflikte. Daher sind Konflikterkennung und Konflikttoleranz wichtige Voraussetzungen für die Handlungsfähigkeit in der Projektsteuerung.“²¹

Konflikte müssen erwartet werden, da es in Projekten einige Differenzverhältnisse gibt, wie z.B. System-Umwelt, Projekthierarchie, innen-außen, oben-unten. Die konkreten Formen, wie diese Differenzverhältnisse als Konflikte in Erscheinung treten, kann man nur beschränkt vorhersehen.²²

Somit braucht es Konflikte, da durch unterschiedliche Meinungen, Sichtweisen, Ideen und Interessen etwas Gemeinsames, Kreatives und Neues entstehen kann.

¹⁸ Vgl. Proksch, 2010, S. 24

¹⁹ Vgl. Proksch, 2010, S. 41

²⁰ Vgl. IPMA, 2006, S.108

²¹ Krainz, ikpm, 2006, S. 158

²² Krainz, ikpm, 2006, S. 163

3.2 Systembedingte Konfliktfelder – Projekte in Linienorganisationen

Projekte sind oft Reibebäume und ungeliebte Kinder in hierarchischen Organisationen. Krainz und Heintel sprechen vom Systemwiderspruch von Gruppe und Organisation. Die Gruppe stellt gegenüber der Organisation und ihrer hierarchischen Struktur einen Systemwiderspruch dar. Zwischen der Organisation als sozialem System und der Gruppe als sozialem System herrscht einerseits eine gewisse Unverträglichkeit und andererseits sind sie aufeinander angewiesen.

Bei sich zwei überlappenden Gruppen (z.B. Kernteam, Subteam) müssen zwei Gruppeninteressen in Einklang gebracht werden. Der Zwischenvorgesetzte (z.B. Subteamleiter) steht vor der Herausforderungen als „Relais“ diesen Widerspruch zu bewältigen. Das Los des Zwischenvorgesetzten ist dadurch bestimmt, dass er es nicht beiden Gruppen recht machen kann, es aber immer wieder versuchen wird.²³

Konfliktauslöser im Rahmen des Projektmanagements systemabwehrbedingt sind:

- Zeitdruck wird erzeugt
- Projektgruppe wird abgewertet, Linie hat gegenüber Projekten Vorrang
- Personalpolitik fördert Fluktuation, Abstellung schlechter Mitarbeiter, Ressourcenknappheit (PL betteln um Mitarbeiter)
- Zielkonflikte werden tendenziell zugunsten der Linie gelöst
- Wichtige Entscheidungen werden in der Linie gefällt
- Loyalitätsdruck wird gegenüber Projektmitarbeitern ausgeübt
- Unternehmensspitze ist offiziell für das Projekte, inoffiziell distanziert man sich eher
- Mißtrauen von außen; Projekte werden lächerlich gemacht (Witzkultur)
- Widerstände von innen; Projekte werden nur als Nebenjob gesehen, wenig Identifikation
- Überidentifikation; Projekt ist Sammelort für Kämpfe gegen das „alte“ System
- Orientierungslosigkeit in der Projektsteuerung; laufende Änderung von Prioritäten/oder keine Prioritäten
- Reflexionsdefizite treten auf; aufbrechende Konflikte werden harmonisiert, unter den Teppich gekehrt, stören aber permanent den Ablauf; trotz der Schwierigkeiten finden kaum Lagebesprechungen mit Feedback statt; Probleme werden nicht kollektiv und offen bearbeitet, sondern ins informelle Pausengespräch verschoben, die Gerüchteküche ist am Brodeln.²⁴

²³ Vgl. Götz (Krainz/Heintel), 1998, S. 166ff

²⁴ Vgl. Götz (Krainz/Heintel), 1998, S.170/171

Der Projektkontext – eine Spielwiese für zahlreiche Konflikte

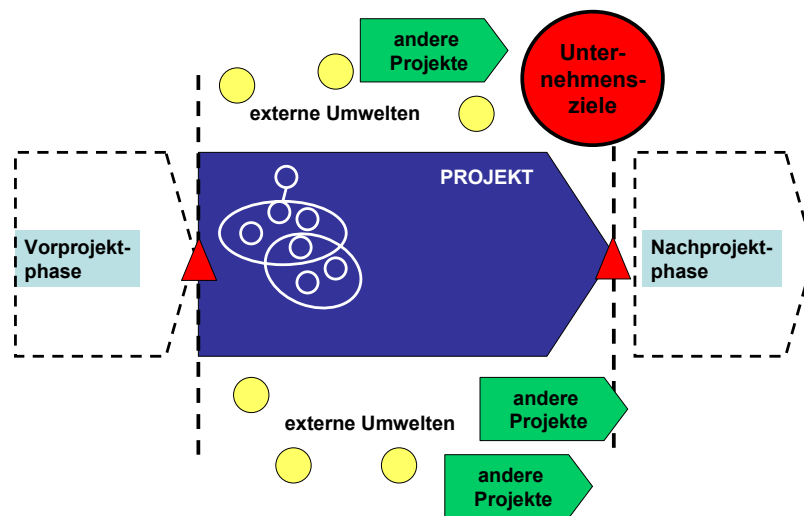


Abbildung 6: Projektkontext
Quelle: Eigene Darstellung²⁵

3.3 Konfliktfeld - Projektorganisation

Die Projektorganisation versteht sich als soziales System des Projekts. Projektgruppen/Teams bestehen in der Regel aus Vertretern unterschiedlicher Hierarchieebenen und unterschiedlicher Bereiche. Hier besteht die Herausforderung selbst in sehr „aufgeklärten“ Projektgruppen darin, die Gleichrangigkeit hierarchisch unterschiedlich mächtiger Personen in dieser Projektgruppe erst zu erarbeiten.

Ein weiteres Problem stellt die Mehrfachmitgliedschaft zu zumindest zwei Gruppierungen, der Projektgruppe und der „Entsendergruppe“ dar. Die daraus entstehenden Loyalitätsprobleme, was in der einen Gruppe geschieht - hat Konsequenzen für die andere Gruppe und umgekehrt – lösen im Individuum bzw. Gruppe Interessenskonflikte aus.²⁶

3.4 Konfliktfeld - Projektteambildung

Nach einem gegenseitigen Kennenlernen der ProjektmitarbeiterInnen (Orientierungsphase, forming) kommt es zur Auseinandersetzung der Teammitglieder, offene oder unausgesprochene Konflikte werden thematisiert (Kampfphase, Storming).

Erst nach offenem Ansprechen von entstandenen Konflikten ist es möglich, die Konsequenzen daraus in der Organisationsphase (Norming) umzusetzen. Nach erfolgreicher Überwindung dieser Entwicklungsphase steht die Organisation des Teams im Vordergrund bis die Optimierungsphase (Performing) erreicht ist. In dieser Phase sind die besten Arbeitsergebnisse des Teams zu erwarten, das es effizient und aufgabenorientiert arbeitet.²⁷

Gerade in der Kampfphase (Storming) eines Teams kommt es immer wieder zu Störungen auf der Beziehungsebene und es leidet die inhaltliche Qualität der Arbeit. Inhalts- und Beziehungsebene werden miteinander verflochten. Findet in einer solchen Situation keine Metakommunikation statt, dann steigt die „Fieberkurve“ des Konflikts an. Wenn eine

²⁵ Angelehnt an den IPM Standard

²⁶ Vgl. Götz (Krainz/Heintel), 1998, S. 169

²⁷ Vgl. Thiel/Widder, 2003, S. 57

bestimmte Schmerzgrenze überschritten wird entstehen latente Konflikte, die jederzeit weiter eskalieren und ausbrechen können.

Diese Teamentwicklungsphasen zu unterdrücken stellt daher eine große Gefahr dar.²⁸

3.5 Konfliktfelder – Ressourcenengpässe

Alle drei Experten verwiesen für den PM-Teilprozess Projektkoordination einhellig insbesondere auf Konflikte im Zusammenhang mit der Ressourcenbereitstellung, Zeitdruck für Arbeitspaketabnahmen und Überlastung.

Oft sind die Ursachen systembedingt durch eine Projektmatrix-Organisation in der Projektmitarbeiter sowohl für ein Projekt Arbeitsleistung erbringen müssen als auch für den Linienvorgesetzten Aufträge erfüllen müssen. Eine unzureichende oder unklare Priorisierung von Aufgaben bzw. Arbeitspaketen führt zu Konflikten zwischen Linie und Projekt.²⁹

3.5.1 Konfliktfeld – Projektabnahme

In der Projektabschlussphase entstehen immer wieder Konflikte, weil neue Projekte die Motivation und Aufmerksamkeit vom abzuschließenden Projekt ablenken, die aufgrund der Teamidentität gebildete Sicherheit nicht gerne aufgegeben wird oder auch der Auflösungsprozess durch einzelne Teammitglieder hinausgezögert wird.³⁰

Die Projektexterten führten beim Interview auch die schon oben erwähnten Konflikte um unklare Zielvereinbarungen an. Diese Art von Konflikte haben ihren Ursprung bereits zu Projektstart und ziehen sich über Controlling-Termine bis zur eigentlichen Abnahme des Projektergebnisses.³¹

3.5.2 Grafische Übersicht möglicher Konfliktfelder und Potenziale

In der Grafik wird versucht die möglichen Konfliktfelder und Potenziale entlang der PM-Teilprozesse zu visualisieren.

²⁸ Vgl. Thiel/Widder, 2003, S. 59

²⁹ Interviewauswertung, S. 2

³⁰ Vgl. Patzak/Rattay, 2004, S. 399

³¹ Interviewauswertung, S. 2

Typische Konfliktfelder in Projekten (generische Darstellung) PB

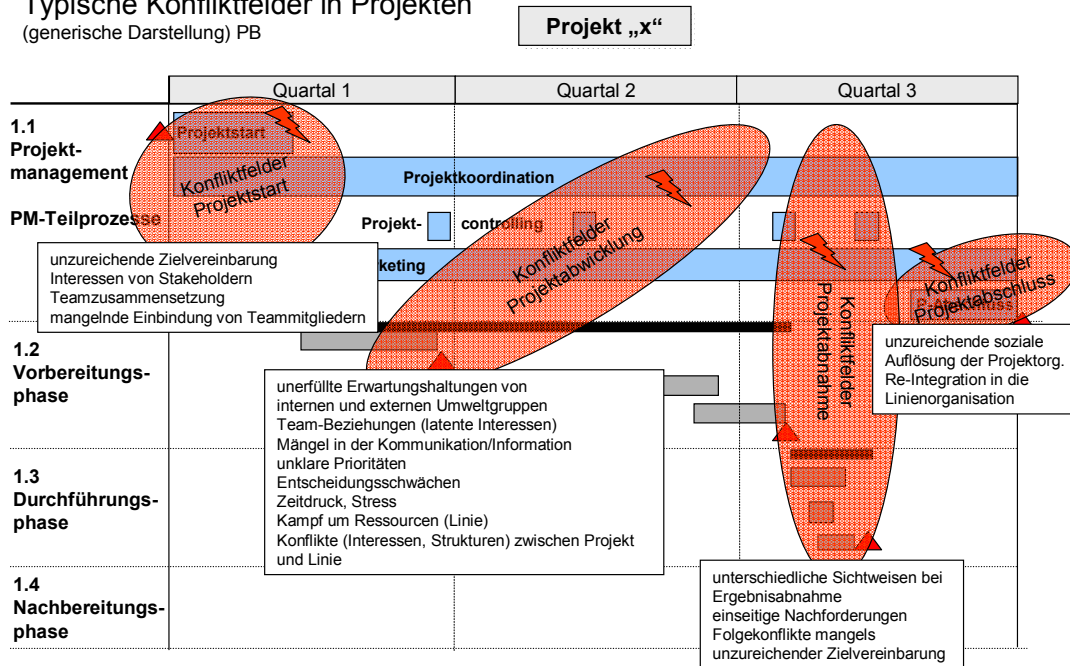


Abbildung 7: Typische Konfliktfelder in Projekten

Quelle: Eigene Darstellung

4 Mediative Konfliktlösung im Projektmanagement

4.1 Vorbeugung und Vermeidung von Konflikten

Wie bereits in den PM-Teilprozessen beschrieben sind grundlegende Maßnahmen zur Vorbeugung bzw. Vermeidung von Konflikten durch die Projektplanung im Projektstart-Prozess geschaffen. Es werden für das Projekt Strukturen zur Realisierung des Ziels entwickelt und geplant, relevante Projektumwelten werden einbezogen und informiert, es werden die Projektrollen geklärt und festgelegt, die Projektorganisation wird zusammengestellt usw.. Dazu helfen die nach dem Standard der IPMA (pm baseline) vorgesehenen Projektplanungsmethoden.

Eine sehr gute Methode für die Betrachtung der relevanten Projektumwelten ist die Projekt-Umweltanalyse bei der sowohl die internen als auch externen sozialen Umwelten die einen wesentlichen Einfluss auf das Projekt haben können analysiert werden.

Auch die Schaffung einer Projektkultur und damit auch einer Fehler- und Konfliktkultur ist von entscheidender Bedeutung. Bei Projektstart sollte ein Prozess für den Umgang mit Konflikten festgelegt werden. Eine umfassende Risikoanalyse ist auch Teil des Konfliktmanagements.

Die Praxis zeigt jedoch immer wieder, dass bei Vernachlässigung der Anwendung dieser Planungsmethoden, insbesondere in der Projektstart-Phase, daraus entstehende Konflikte unweigerlich bereits am Beginn und dann laufend während des Projekts auftreten.

4.2 Rollensituation für Projektmanager

Für Projektmanager die Konfliktsituationen in ihren Projekten gegenüberstehen, stellen Konfliktlösungen im Rahmen mediativer Einsatzmöglichkeiten natürlich Herausforderungen durch deren spezifische Rollensituation dar.

Im Folgenden werden wesentliche „gemeinsame“ Ziele und Aufgaben der ProjektmanagerInnen-Rolle und MediatorInnen-Rolle dargestellt, die aus den jeweiligen Rollenbildern nach einem Vergleich zusammengefügt wurden.

Bei der Gegenüberstellung der jeweiligen Rollenbilder wurde offensichtlich, dass nur ausgewählte Zielsetzungen und Rollenaufgaben für die Wahrnehmung mediativer Methoden durch den Projektmanager kombiniert werden können.

Projektmanager müssen für spezifische Konfliktsituationen in ihren Projekten analysieren, wie weit sich mediative Einsatzmöglichkeiten in Verbindung mit ihrer Rolle als Projektmanager anbieten und auch vertretbar sind.

Die spezifischen Aspekte (ergänzenden) für das Rollenbild eines mediativen Projektmanagers können sein:

- Förderung der Projektkultur
- Schaffung einer weitgehenden Zufriedenheit und Akzeptanz für die Projektergebnisse bei den betroffenen Umweltgruppen, insbesondere bei Auftraggeber und Kunden
- Schaffen von Rahmenbedingungen, die eine erfolgreiche Zielerreichung ermöglichen
- Gestaltung von Beziehungen zu den relevanten Umweltgruppen
- Evaluierung der Projektziele und Reflexion der Zusammenarbeit
- Aktive Abstimmung mit den Linienvorgesetzten der Projektmitarbeiter und dem Projektauftraggeber, um Missverständnisse und Konflikte zu minimieren
- Selbstverständnis für eine grundsätzliche mediative Haltung
- Es ist von Vorteil, wenn der Projektmanager von allen Konfliktparteien akzeptiert und respektiert wird.³²
- Mit dem Gehörten wird vertraulich umgegangen.
- Projektmanager helfen den Beteiligten, sich über ihre Gefühle und Interessen klar zu werden.
- Sie nehmen alle Standpunkte, Interessen und Gefühle ernst.
- Projektmanager sind für den Prozess des mediativen Gesprächs/Moderation verantwortlich.
- Sie stellen sicher, dass realisierbare Vereinbarungen getroffen werden.

Problematisch bzw. unvereinbar mit der Rolle des Projektmanager sind Konflikte ab der 4. Eskalationsstufe nach Glasl (Hauptphase: win-lose). Ab dieser Stufe wird eine mediative Behandlung von Konflikten im eigenen Projekt immer problematischer.

Weiters gibt es für den Projektleiter in seinem Aufgabenfeld unverhandelbare Themen, die ebenfalls nicht mediativ gelöst werden können.

Unverhandelbare Aspekte für Projektmanager sind insbesondere:

³² Vgl. Besemer, 2010, S. 20

- Erreichung der Projektziele
- Steuerung des Projekts
- Eintreten für das Projektteam in der Rolle als Führungskraft

4.3 Mediative Haltung eines Projektmanagers

Der mediative Projektmanager als objektiver Vermittler zeigt in seinem Auftreten Integrität und Transparenz – das erhöht die Akzeptanz bei der Lösung von Konflikten.

Der Projektmanager kann aber das Problem auch an eine höhere Managementebene weiterleiten und darum ersuchen einen unparteiischen Vermittler (Mediator) einzusetzen. Nicht gelöste Konflikte können sich zu Krisen, die das gesamte Projekt gefährden, ausweiten!³³

Wenn Projektmanager und Führungskräfte mehrere Funktionen und Rollen im Unternehmen inne haben, klärt die Person für sich genau, ob und wie weit diese im Rahmen von mediativen Interventionen in einen Rollenkonflikt kommt. Weiters ist die Akzeptanz der Rolle als Vermittler in einem Konflikt seitens der Konfliktparteien maßgeblich. Diesbezügliche Bedenken werden angesprochen.³⁴

Liegt Befangenheit vor oder überschreitet der Konflikt eine bestimmte Eskalationsstufe (ab der 4. Stufe nach Glasl³⁵) kann die Konfliktbearbeitung im Falle einer Mediation nur durch einen außenstehenden neutralen Dritten (entweder betriebsinterner Mediator oder externer Mediator) wahrgenommen werden.

Die Bearbeitung von Konfliktfällen durch Projektmanager mittels mediativen Einsatzmöglichkeiten sind natürliche Grenzen gesetzt. So können Konflikte durch grundsätzliche inhaltliche Entscheidungen und Aufträge seitens eines Auftraggebers z.B. im Projektteam nicht mediativ gelöst werden, weil diese nicht verhandelbar sind. Weiters hat der Projektmanager selbst in seinem Projekt eigene Interessen, die er vertritt. Für diese grundlegenden Interessensgegensätze kann ein ausreichendes Maß an Neutralität nicht gewährleistet werden bzw. gibt es unzureichenden Verhandlungsspielraum. Hingegen ist ein außenstehender externer Konfliktvermittler (Mediator) frei von dieser Befangenheit und kann mit seiner Außensicht auch besser an den Konfliktfall herantreten.³⁶

4.4 Mögliche Prozessschritte bei Konflikten in Projekten

Beschreibung und Abdeckung von Konflikt-Angelegenheiten in den Projektverträgen (auf Grundlagen einer Risikoanalyse und Planung des Umgangs mit vorhersehbaren Konflikt- bzw. Krisenarten) für den Fall ihres Auftretens.

Im Falle eines Konflikts:

Sicherstellen, das Projektmanager nicht persönlich involviert bzw. Teil des Konflikts ist. Im Falle einer Verwicklung Projektauftraggeber informieren, dass eine neutrale Person mit der Lösung des Konflikts beauftragt wird.

Lösung des Konflikts nach mediativen Grundsätzen bzw. durch ein Mediationsverfahren. Dokumentation der „Lessons Learned“ und Umsetzung in zukünftigen Projekten oder Projektphasen.³⁷

³³ Vgl. ICB 3.0, 2006, S. 108

³⁴ Vgl. Proksch/Wurz, 2012, S. 11

³⁵ Vgl. Glasl, 2011, S. 234

³⁶ Vgl. Proksch/Wurz, 2012, S. 21f

³⁷ Vgl. ICB, 2006, S. 109

4.4.1 Konflikteskalationsstufen - Abgrenzung

Für die Auswahl von mediativen Einsatzmöglichkeiten kommen nur die ersten drei Stufen der Eskalationsstufen nach Glasl in Betracht.

Hauptphasen	Ebene	Wer	Eskalationsstufen
Verstimmung	Sachebene Interessens- gegensätze regeln	Selbsthilfe und Hilfe im sozialen Umfeld	Stufe 1: Moderation, Mediation ³⁸ Stufe 2: Moderation, Mediation Stufe 3: Moderation, Mediation, Supervision
Schlagabtausch	Beziehungsebene Grundbedürfnisse regeln und neue Beziehungen aufbauen	Hilfe im sozialen Umfeld und professionelle Drittpartei	Stufe 4: Supervision, Mediation Stufe 5: Supervision, Mediation Stufe 6: Supervision, Mediation, Schiedsverfahren
Vernichtung	Handlungsebene Gewaltkontrolle zum Abbau der heißen Phase	Professionelle Drittpartei	Stufe 7: Mediation, Schiedsverfahren, Machteingriff Stufe 8: Schiedsverfahren, Machteingriff Stufe 9: Machteingriff

Abbildung 8: Eskalationsstufen – mediative Einsatzmöglichkeiten
Quelle: Kolodej³⁹

Eine Eskalation eines Konflikts führt in der Regel über die Sachebene, Beziehungsebene zur Handlungsebene.

Die Deeskalation wird durch entsprechende Interventionen gegenläufig, also je nach Eskalation über die Handlungsebene, Beziehungsebene auf die Sachebene geführt.

4.5 Mediative Einsatzmöglichkeiten für Projektmanager

4.5.1 Mediative Techniken

Dem Projektmanager stehen nach einer jeweiligen Konfliktanalyse eine große Auswahl von mediativen Techniken bzw. Methoden zur Verfügung. Die Eignung der geplanten Intervention ist für den jeweiligen Fall genau zu beurteilen.

Ziel dieser Arbeit ist es nicht, die einzelnen Methoden zu beschreiben. Dafür gibt es entsprechende Literatur von den bereits zitierten Autoren Proksch, Besemer und andere, die auch aktive Mediatoren sind.

- Mediative Einzelgespräche (aktives Zuhören, kontrollierter Dialog)
- Diverse Fragetechniken (z. B: Zirkulare Fragestellungen, Wunderfrage usw.)
 - Spezialfall, wenn Personen z.B. bei Workshop nicht anwesend sind: durch Zirkuläres Fragen kann man die Sicht Abwesender in die Diskussion holen
- Klare Informationen zusammenfassen und für alle verständlich darstellen (Zahlen-Daten-Fakten, ZDF)
- Visualisierungen aller Art bei Besprechungen und Moderationen anwenden

³⁸ Anm.: Mediation kann optional bereits ab Stufe 1 angewandt werden

³⁹ Vgl. Kolodej, 2008, S. 35

- Skalierungstechniken aller Art: auf dem Papier, Flipchart oder mit Personen (räumliche Aufstellung für Skalierungen, Kärtchen am Boden usw.)
- Blitzlicht (Bedürfnisse, Interessen)
- Reflecting Team
- Fish Bowl

Weiters bieten sich aus dem Bereich der klassischen Projektmanagement-Planung ausgewählte Methoden für die Unterstützung mediativer Konfliktbehandlung an.

4.5.2 Projektumwelten-Analyse

Die Projektumwelten-Analyse als klassische Methode in der Projektplanung und Abwicklung bietet sich durch die Betrachtung aller relevanten internen und externen Projektumwelten an die Interessen und Erwartungen an das Projekt zu analysieren. Der Projektmanager hat mit dieser Methode eine gute Möglichkeit mit dem Team latente Interessenskonflikte, aber auch emotionales Konfliktpotenzial zu identifizieren.

Betrachtung der relevanten Umwelten → Projektumweltanalyse

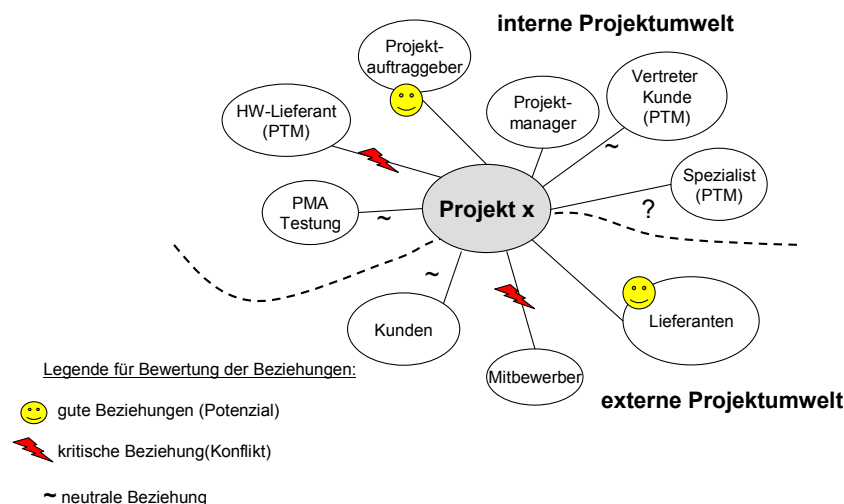


Abbildung 9: Projektumweltanalyse

Quelle: Eigene Darstellung⁴⁰

Der mediative Mehrwert dieser PM-Methode kann dadurch hergestellt werden, dass die jeweiligen Umwelten zusammengeholt und in einen mediativen Prozess eingebunden werden. Durch Abfragen von Erwartungen, durch Information und offene Kommunikation können so Interessenskonflikte ausgesprochen und behandelt werden. Durch das Herstellen eines mediativen Settings wird ein Perspektivenabgleich bzw. Abgleich der Positionen (Interessen, Bedürfnisse) sichergestellt. Somit können frühzeitig Konflikte vermieden bzw. kalmiert werden.

⁴⁰ Angelehnt an den Standard IPMA

4.5.3 Projektorganisation

Die Projektorganisation kann durch klare Rollenklärung und Zuständigkeiten viel strukturelles Konfliktpotenzial vermeiden bzw. reduzieren.

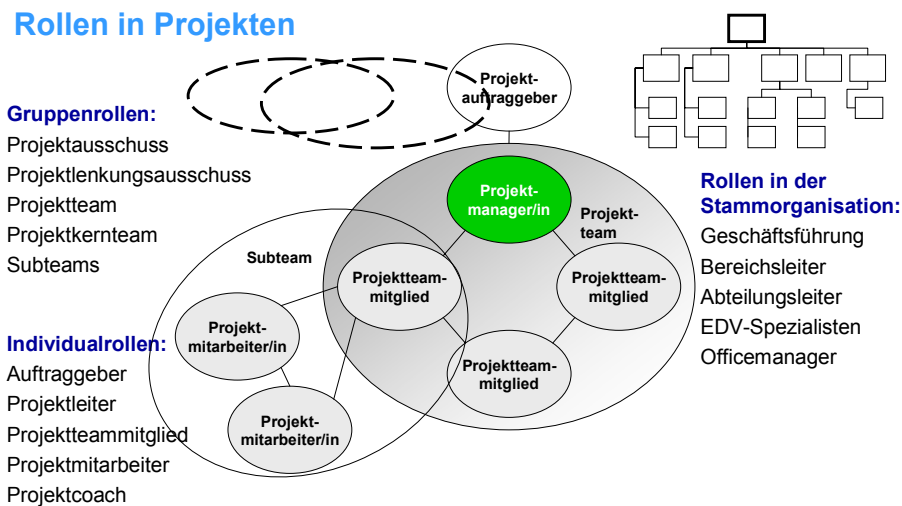


Abbildung 10: Projektrollen

Quelle: Eigene Darstellung⁴¹

4.5.4 Gewaltfreie Kommunikation

Ein weiteres hilfreiches Modell für Konfliktbewältigung ist die Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg. Es baut auf dem Konzept der Ich-Botschaften und des aktiven Zuhörens auf, ergänzt durch Bedürfnisse und Bitten. Folgende vier essentielle Schritte werden empfohlen:

- Beobachtung beschreiben
- Gefühle mitteilen
- Bedürfnisse formulieren
- Bitten äußern

Diese vier Schritte der Gewaltfreien Kommunikation können einerseits für die Klärung und Mitteilung der eigenen Gefühle und Bedürfnisse und andererseits für das Anhören der anderen Personen angewendet werden. Dabei wechselt sich aktives Zuhören mit Sicht-Mitteilen ständig ab. Es geht nicht nur um das Verstehen des anderen, sondern auch um das Mitteilen des eigenen Anliegen, um die Bedürfnisse beider Seiten zu erfüllen.⁴²

4.6 Mediative Verfahren

4.6.1 Allgemeines

Zusätzlich zu den einzelnen Methoden bzw. Techniken können diese zu einem mediativen Verfahren kombiniert werden. Diese Verfahren können von einem mediativen Dreiergespräch

⁴¹ Angelehnt an den Standard IPMA

⁴² Vgl. Besemer, 2009, S. 47-51

über eine Moderation mit mediativen Charakter bis zu einem Mediationsverfahren unter „besonderen Umständen/Bedingungen“ reichen.
Lassen die Eskalationsstufe und die erforderlichen Rahmenbedingungen eine „interne“ Mediation nicht mehr zu, kann eine Mediation durch einen neutralen externen Mediator übernommen werden.

4.6.2 Mediative Moderation von Besprechungen

Eine Führungsaufgabe in Projekten ist die Moderation von Sitzungen und Workshops. Der Moderator ist für die Gestaltung des Prozesses der Sitzung/Workshop verantwortlich und nicht für Inhalte. Grundsätzlich kann die Moderation vom PM oder einem Teammitglied wahrgenommen werden, aber bei komplexen Vorhaben wird die Einladung eines externen Moderators empfohlen.⁴³

Der Einsatz eines neutralen Moderators entlastet den Projektleiter nicht nur, sondern hat auch hinsichtlich möglicher Konflikte durch differenzierte Sichtweisen und unterschiedliche Meinungen Vorteile.

Durch die Verwendung von mediativen Techniken kann die Moderation Konflikte der ersten Hauptphase nach Glasl angepasst behandeln.

Mögliche Interventionen bei sachbezogenen Konflikten⁴⁴:

- Übereinstimmung über Zahlen-Daten-Fakten erreichen
- Einigung über Vorgehen zur Info-Gewinnung
- Entwicklung gemeinsamer Kriterien zur Bewertung von Daten
- Beiziehen unabhängiger Experten, für eine externe Sicht

Mögliche Interventionen bei Interessenskonflikten⁴⁵:

- Fokus auf Interessen richten und nicht auf Positionen
- Suche nach objektiven Kriterien
- Entwickeln umfassender Lösungen, die den Interessen aller Parteien entgegenkommen
- Suche nach Wegen, die Optionen und Ressourcen zu erweitern
- Tauschgeschäfte aushandeln, um Interessen unterschiedlicher Stärke zu befriedigen

Mögliche Interventionen bei Beziehungskonflikten⁴⁶:

- Vorschlag und Förderung einer konstruktiven Gefühlsmitteilung
- Überborden von Gefühlen durch Vorgehensweise und Grundregeln unter Kontrolle halten
- Wahrnehmungen klären und ermöglichen
- Qualität und Quantität der Kommunikation verbessern
- Bei wiederholendem negativen Verhalten die Struktur ändern
- Ermutigung zu positiver Problemeinstellung

Mögliche Interventionen bei Werte-Konflikten:

- Wertende Begriffe vermeiden
- Den Parteien Zustimmung oder Ablehnung ermöglichen
- Sphären schaffen, in denen ein Wertebündel vorherrscht
- Suche nach übergeordneten Zielen, die alle teilen

⁴³ Vgl. Gareis, 2003, S. 143

⁴⁴ Vgl. Besemer, 2010, S. 35

⁴⁵ Vgl. Besemer, 2010, S. 35

⁴⁶ Vgl. Besemer, 2010, S. 36

Interventionsmöglichkeiten bei Struktur-Konflikten⁴⁷:

- Rollen klar bestimmen bzw. verändern
- Destruktive Verhaltensmuster ändern
- Besitz oder Kontrolle von Ressourcen neu verteilen
- Durchführung eines fairen, beidseitig akzeptierbaren Verfahrens der Entscheidungsfindung
- Verhandlungsstil von Positionen-orientierten zum Interessen-orientierten Verhandeln
- Art der Einflussnahme der Parteien verändern (mehr Überzeugung, weniger Zwang)
- Veränderung des physischen Bereichs und des Umfelds der Parteien (Nähe und Distanz)
- Den Druck von außen auf die Parteien abschwächen
- Zeitzwänge verändern (mehr oder weniger Zeit)

4.6.3 Weitere mediative Verfahren für Projekte

Als weitere Möglichkeiten für mediative Verfahren können eingesetzt werden:

- Etablierung einer Konfliktkultur in der Projektstartphase
- Mediatives Dreiergespräch
- Kollegiale Supervision
- Konflikt-Coaching

5 Handlungsempfehlungen/Leitfaden für mediative Einsatzmöglichkeiten durch PM

Im Rahmen dieser Themenbearbeitung wurden drei Experteninterviews durchgeführt. Die Experten waren jeweils zertifizierte Senior Projektmanager (gem. IPMA Standard) mit mindestens 5 Jahren Projektmanager-Erfahrung.

Die Interviews wurden auf Grundlage eines Interviewleitfadens abgewickelt. Nach einer Einweisung und Abklärung der Fachbegriffe wurde gemäß eines vorbereiteten Fragenkatalogs das Interview in der Dauer von ca. 1h 30min durchgeführt. Die Gespräche wurden mit einem Diktaphon aufgezeichnet und anschließend auf Basis von zentralen Schlagworten ausgewertet zusammengefasst.

Die Ergebnisse und Erkenntnisse der Interviews dienen zur Untermauerung und Verdichtung dieser Abhandlung und der folgenden Handlungsempfehlungen.

5.1 Allgemeine Grundsätze zur Konfliktbehandlung

5.1.1 Konfliktverhalten

Aufgeklärte Gruppen haben bereits eine Streitkultur entwickelt, bei der Probleme nicht unter den Teppich gekehrt werden, sondern aufgegriffen und bearbeitet werden. Statt eines Feindbildes gibt es das Bild eines „konstruktiven Kontrahenten“ und Konflikte werden als Chance für die Weiterentwicklung der Gruppe gesehen. Bedrohliche Gefühlslagen im Konflikt werden überwunden und können bewältigt werden. Die Gruppe kann bei „Stillstand“ auf von der Handlungsebene auf die Prozessebene wechseln und besprechen was gerade in

⁴⁷ Vgl. Besemer, 2010, S. 37

der Gruppe geschieht. Falsch verstandene Vermeidung von Konfliktsituationen kann zur Lähmung führen. Ziel soll es sein, sich auseinander zu setzen, ohne dabei auseinander zu fallen.⁴⁸

5.1.2 Konfliktvorbeugende Maßnahmen

Folgende konfliktvorbeugende Maßnahmen werden empfohlen:

- Teambildungsmaßnahmen planen und durchführen
- Klare Rollendefinitionen und Rollenaufteilung sicherstellen
- Klarheit in der Aufgabenstellung
- Interessenskonflikte, Emotionen und Meinungen offen aussprechen
- Konfliktäre Teamprozesse und Situationen auf der Metaebene besprechen
- Alle Teammitglieder in den Planungsprozess einbinden
- Wertschätzung gegenüber allen Teammitgliedern

Folgende typische Kommunikationsformen haben sich in der Projekt-Startphase bewährt:

- Kick-off Meeting zur Weitergabe der wesentlichen Informationen an alle relevanten Umweltgruppen.
- Projekt-Startbesprechung bei kleineren Projekten zur Weitergabe formeller Informationen und Überarbeitung bestehender Projektpläne.
- Projektstart-Workshop in dem detailliertere Planungen im Team entwickelt werden. Diese Workshops finden vorwiegend statt, wenn Ziele noch offen bzw. unklar sind, die Teams aus verschiedenen Organisationen kommen oder mit virtuellen Teams gearbeitet wird.⁴⁹

5.2 Zuordnung von mediativen Elementen zu PM-Teilprozessen

In der folgenden Grafik werden beispielhaft mögliche mediative Techniken bzw. Methoden entlang der PM-Teilprozesse dargestellt.

Projektmanager können je nach Projektart und Konfliktpotenziale in ihren Projekten einen Interventionsplan in dieser Form entwickeln um sich für erforderliche Konfliktbehandlungen vorzubereiten bzw. auch möglichen Konflikten vorzubeugen.

⁴⁸ Vgl. Heintel, 2008, S. 90

⁴⁹ Vgl. Patzak/Rattay, 2004, S. 133

Einsatzmöglichkeiten von mediativen Methoden und Techniken in Projekten
(generische Darstellung, beispielhaft) PB

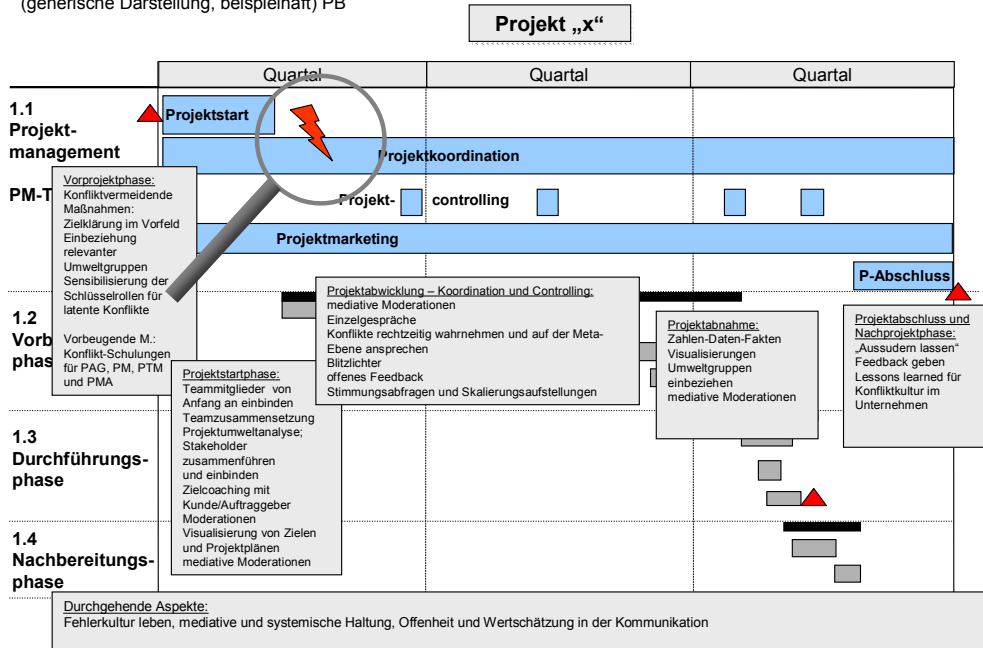


Abbildung 11: Mediative Einsatzmöglichkeiten in Projekten
Quelle: Eigene Darstellung

5.2.1 Konfliktbewältigungsprozess für PM

Der unten abgebildete Konfliktbewältigungsprozess stellt eine Abfolge für die Abhandlung von einzelnen Konfliktlösungen dar. Diese Übersicht soll für Projektmanager als einfache Roadmap für einzelne Konfliktbehandlungen dienen.

Konfliktbewältigungsprozess für ProjektmanagerInnen

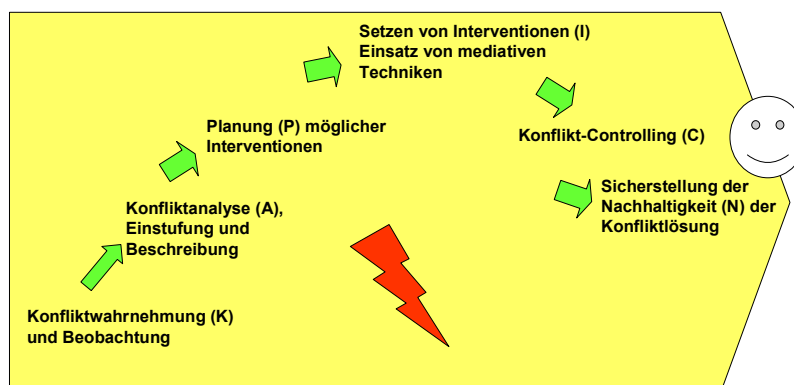


Abbildung 12: Konfliktbewältigungsprozess für PM
Quelle: Eigene Darstellung

6 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

6.1 Erkenntnisse aus der Arbeit

Die vorliegende Themenbearbeitung hat die Grenzen der Einsatzmöglichkeiten mediativer Konfliktlösung aufgezeigt. Durch die spezielle Rollensituation des Projektmanagers als mediativer Konfliktmanager ergeben sich viele Aspekte, die bei einer Konfliktbehandlung im eigenen Projekt berücksichtigt werden müssen.

Entscheidend ist die spezifische Konfliktsituation, die Konfliktart, die eingebundenen Personen und die Interessenslage des Projektmanagers um mediative Interventionen setzen zu können.

Es zeigt sich aber allgemein, dass alleine eine mediative Grundhaltung eines Projektmanagers die Einstellung zu Konflikten und die wertschätzende Haltung gegenüber seinen Teammitgliedern und relevanten Projektumwelten eine positive Grundstimmung bei Konfliktlösungen sichert.

Die aufgezählten und dargestellten mediativen Techniken und Methoden bieten eine Vielfalt von Handlungsoptionen. Die Herausforderung liegt jedoch in der passenden Wahl für die entsprechende Konfliktsituation. Da Konfliktlösungen in Projekten in der Regel komplexe Angelegenheiten sind, erfordert die wirkungsvolle Planung und Anwendung von Interventionen zur Konfliktbehandlung viel soziale Kompetenz und Erfahrung.

6.2 Aussichten und offene Punkte

Die vorliegende Arbeit stellt nur eine auszugsweise Betrachtung des behandelten Themas „Mediative Einsatzmöglichkeiten im Projektmanagement“ dar. Während der Literaturrecherche, bei den Interviews, bei der Verfassung der Arbeit und der laufenden Selbstreflexion eröffneten sich immer wieder neue Ideen, Aspekte und die Komplexität dieses Themas.

Literaturliste:

Besemer, Christoph: Mediation, Die Kunst der Vermittlung in Konflikten, Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Karlsruhe, 2010

Gareis, Roland, Happy Projects, Manz, Wien, 2003

Glasl, Friedrich, Konfliktmanagement, Ein Handbuch für Führungskräfte, BeraterInnen und Berater, 8. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien, Hauptverlag, 2004

Glasl, Friedrich, Konfliktmanagement, Ein Handbuch für Führungskräfte, BeraterInnen und Berater, 10. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien, Hauptverlag, 2011

Götz, Klaus (Herausgeber)/Krainz, Ewald et al., Theoretische Zumutungen, Vom Nutzen der systemischen Theorie für die Managementpraxis, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg, 1998

Heintel, Peter, betrifft: Team, Dynamische Prozesse in Gruppen, Wiesbaden, 2008

ICB Version 3.0, IPMA-Kompetenzrichtlinie, IPMA, 2006

Krainz, Ewald et al., Über den Umgang mit Unerwartetem, Projektmanagement und Mediation - Interventionen im öffentlichen Raum, Ikpm Universität Klagenfurt 19.-21. Januar 2006, Beitrag aus der Schriftenreihe des Eidgenössischen Personalamtes, Band 20

Kolodej, Christa, Mobbingberatung, Fallbeispiele und Lösungen für BeraterInnen und Betroffene, Facultas, 2008

Proksch, Stephan, Konfliktmanagement in Unternehmen, Heidelberg, 2010

Proksch/Stephan, Wurz/Barbara, Innerbetriebliche und zwischenbetriebliche Mediation, Skriptum z. Lehrgang Wirtschaftsmediation, 2012

Simon, Fritz B., Einführung in die Systemtheorie des Konflikts, Carl Auer Verlag, Heidelberg, 2010

Thiel, Svenja/Widder, Wolfgang: Konflikte konstruktiv lösen, Ein Leitfaden für die Teammediation, Luchterland, München, 2003,