

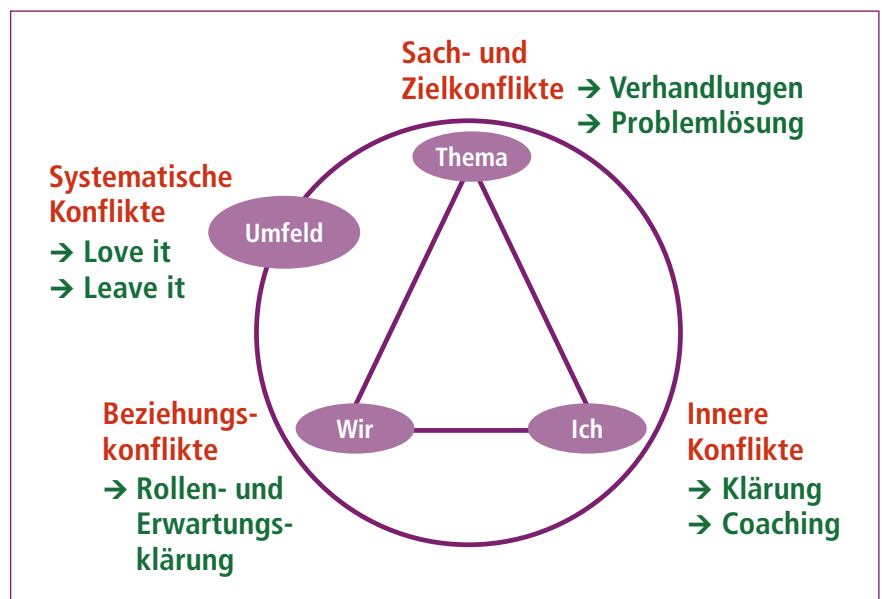
## Konfliktpotenziale in Projekten

# Erkennen und managen

Die Grundvoraussetzung für ein gelungenes Konfliktmanagement in Projekten ist die Erkenntnis, dass Konflikte einfach dazu gehören. Sie sind so normal wie alle anderen Aspekte eines Projekts. Das bedeutet aber keineswegs, dass man mit ungelösten Konflikten leben muss. Denn es gibt Strategien, diese zu erkennen und damit umzugehen. Oberste Prämisse beim Umgang mit Konflikten ist immer eine gesunde Kommunikation.

Von Patrick Schmid

Jeder Mensch hat eigene Ziele. Und in Projektteams hat jeder Beteiligte seine eigenen Projektziele. Die Kunst des guten Projektmanagements besteht also darin, unterschiedliche Ziele zu harmonisieren und «unter einen Hut zu bringen». Ein Kunde möchte vielleicht vor allem günstige Konditionen realisieren, während die Fertigung die Produktionskosten niedrig halten will und das Marketing ein technisch anspruchsvolles Ergebnis anstrebt. Letzten Endes müssen aber alle an einem Strang ziehen, denn das Hauptziel des Teams ist es, das Projekt erfolgreich abzuschließen. Diese Gemeinsamkeit kann der Projektleiter als Basis für eine gute Kommunikation nutzen, die beste Voraussetzung für effektive Konfliktlösung. Verhandlungen führen bei solchen Zielkonflikten zur Problemlösung.



Konfliktdreieck.

### Es menschtelt im Projekt

Da ein Projektteam aus Menschen besteht, können natürlich auch zwischenmenschliche Konflikte auftreten. Unterschiedliche Persönlichkeiten mit verschiedenen Vorstellungen treffen im Team direkt aufeinander. Häufig kennen sich die Teilnehmer noch gar nicht und haben vorher nie miteinander gearbeitet. Wenn es zwischen einzelnen Menschen im Projektteam zu Konflikten kommt, ist es wichtig, von Anfang an miteinander zu reden, anstatt nur übereinander. Dies fällt den Betroffenen wesentlich leichter, wenn sie es schon beim Projektbeginn so vereinbart haben. Ausserdem sollten auch vorab Rollen und Erwartungen innerhalb des Teams geklärt werden, um das Potenzial für typische Projektkonflikte zu mindern.

### Innenwelten an den Tag bringen

Am Schwersten sind in einem Projekt innere Konflikte einzelner Teammitglieder zu erkennen und zu beheben. Sie treten meist am Verhalten des betroffenen Kollegen zutage. Wenn ein Teammitglied beispielsweise stets die für alle Mitarbeitenden bestmögliche Lösung anstrebt, ist dies zwar löblich; «es immer allen Recht machen zu wollen», kann allerdings ebenso zur Belastung des Einzelnen und der gesamten Gruppe werden. Der Betroffene zerreibt sich innerlich bei dieser unmöglichen Anstrengung. Andere leiden darunter, weil dadurch vor allem Entscheidungen verzögert und Zeitpläne nicht eingehalten werden. In diesem Fall kann ein klärendes Coaching Abhilfe schaffen, das im Vieraugengespräch mit der einzelnen Person geschieht.

### Der Einfluss des Systems

Natürlich hat auch das Umfeld im Unternehmen oder in der Gesellschaft Auswirkungen auf ein Projekt. Das kann zu Konflikten innerhalb des Teams führen, die mitunter nicht lösbar sind. Wenn eine Unternehmensentscheidung beispielsweise die Voraussetzungen so grundlegend verändert, dass das Projekt in seiner bisherigen Form nicht fortgeführt werden kann, muss das Team wohl oder übel damit leben, selbst wenn es ärgerlich ist. Auch Gesetzesänderungen können zu solchen Situationen führen. Sofern Projektteilnehmer sich nicht auf solche neuen, nicht selten radikal veränderten Situationen angemessen einstellen können, ist es für sie empfehlenswert, dem Projekt lieber den Rücken zu kehren. «Love it or leave it» kann in solchen Fällen die bes-



te Devise sein, um unnötigen Druck und Spannungen für sich selbst und die übrigen Teammitarbeitenden zu vermeiden.

### Lösung auf der richtigen Ebene

Ausgehend von den verschiedenen Konflikttypen muss der Lösungsansatz immer auf der passenden Ebene stattfinden. Ist dies nicht der Fall, wird der Konflikt nicht gelöst, es findet allerhöchstens eine Konfliktverschiebung statt. Ungelöste Konflikte haben jedoch immer negative Folgen für ein Projekt, mitunter können sie sogar zu Mehrkosten in Millionenhöhe führen. Unnötige Kosten und Zeitverzögerungen sind jedoch nicht die einzigen Konsequenzen mangelnder Kommunikation und nicht bearbeiteter Konflikte. Die entstehende Frustration der Mitarbeitenden, kann entweder zur inneren Kündigung oder zum tatsächlichen Weggang führen. Auf jeden Fall kommt durch schwelende Konflikte ein schlechtes Klima im Projektteam auf.

### Lösungsansätze für alle Ebenen

Bei Sach- oder Zielkonflikten muss in der Kommunikation gewährleistet sein, dass die Betroffenen sachlich miteinander verhandeln und die Angelegenheit nicht persönlich nehmen. Nur dann sind gemeinsame Lösungen möglich. Die unterschiedlichen Ziele der Mitarbeitenden dienen dem Projekt und sollten deshalb von allen Teilnehmern ernst genommen werden. Es hilft, sich bewusst zu machen, dass genau durch solche Zielkonflikte erst Innovationen entstehen. So können sie gemeinsame Ziele aushandeln. Dafür müssen Sowohl-Als-Auch-Lösungen gefunden werden, die alle Teilziele berücksichtigen. Man bemüht sich beispielsweise gemeinsam, ein Produkt zu entwickeln, das sowohl für den Kunden attraktiv als auch kostengünstig ist. Mit diesem Ziel wäre die Win-win-Lösung erreicht.

Auf der Beziehungsebene ist der gegenseitige Respekt voreinander die Grundlage jeder Konfliktlösungsstrategie. Nur wer die Persönlichkeit seines Gegenübers in ihrer Unterschiedlichkeit wertschätzt, kann auf Augenhöhe mit ihm kommunizieren. Ein Konfliktlösungsprozess muss unter anderem die Rollenverteilung im Projektteam klären. Ausserdem muss er



Schreien bringt nichts – Konflikte sollten auf der Sachebene ausgetragen werden.

die gegenseitigen Erwartungen der Mitarbeitenden thematisieren und für diese eine Plattform darstellen, um sie zu formulieren.

Wenn innere Konflikte einzelner Teammitglieder zu Blockaden innerhalb der Gruppe führen, können diese das Fortschreiten des gesamten Projekts behindern. Die von einem inneren Konflikt Betroffenen können selbst zur Problemlösung beitragen, wenn sie sich ihres inneren Zwiespalts bewusst werden und ihn reflektieren. Dabei kann ein erfahrener Coach im persönlichen Gespräch helfen.

### Konfliktmanagement erlernen

Dass in jedem Projekt Konflikte entstehen, bleibt unausweichlich. Ratsam ist es daher, sich schon vor Beginn auf Konflikte einzustellen. Wer bereits im Vorfeld mögliche Strategien zum Umgang und Prävention erlernt, profitiert davon später im Projekt bei der Identifizierung und Lösung von Problemen. Ausserdem kann er sich dann während der eigentlichen Projektarbeit auf die wesentlichen Ziele und den Spass an der Sache konzentrieren. Gute Vorbereitung bringt somit eine gewisse Leichtigkeit mit sich, mit der sich Projektarbeit angenehm gestalten lässt. Aber wie bereitet man sich auf die Konflikte vor, die ein Projekt mit sich bringen kann? Seminaranbieter wie PS Consulting haben sich auf dieses Gebiet spezi-

alisiert und vermitteln ihr Wissen in verschiedenen Angeboten. Neben gezielten Seminaren zum Konfliktmanagement in Projekten gehören auch moderierte Projekt-Startworkshops, Projektbegleitung und Kriseninterventionen dazu.

Das Entstehen von Konflikten kann folglich als normaler Aspekt der Arbeit in Projekten angesehen werden. Stimmen Kommunikation und Konfliktmanagement, können sie jedoch negative Folgen oder gar ein Scheitern des Projekts erfolgreich abwenden. Konfliktlösungen können zudem fruchtbare Prozesse innerhalb des Projekts anstossen, um bislang unentdeckte Potenziale aufzuzeigen und zu nutzen. Gelingt dies Projektteams nicht selbst bzw. fehlt hier die nötige Kompetenz zum Konfliktmanagement, können externe Berater mit dem neutralen Blick von aussen dabei helfen, ungelöste Konflikte aufzudecken und konstruktive Lösungen zu finden. Die gemeinsame Problemlösung wird dabei als Weg aller Teambeteiligten entworfen und verstanden.

#### Autor



Patrick Schmid ist Geschäftsführer der PS Consulting GmbH. Der Diplom-Ingenieur berät Unternehmen im Projektmanagement. [www.psconsult.de](http://www.psconsult.de)