

Acht Schritte gegen den drohenden „Wirbelsturm“ im Projektteam

GPM-Fachgruppe legt Praxishandbuch zum Konfliktmanagement vor

Oliver Steeger

Konflikte in Projekten auszusetzen – dies gleicht einem Vabanquespiel: Ein stürmisch ausgefochtener Streit geht häufig von allein vorüber. Oder er steigert sich zu einem Hurrikan, der das gesamte Projekt verwüstet und in den Abgrund reißt. Projektleiter sollten bei Konflikten wachsam sein und die Streitigkeiten nicht auf die leichte Schulter nehmen, empfiehlt die GPM-Fachgruppe „Kooperatives Konfliktmanagement“. Mit dieser Botschaft findet die elfköpfige Fachgruppe immer mehr Resonanz. Jetzt hat sie ein Praxishandbuch zum Thema Konfliktmanagement veröffentlicht. Bereits Wochen vor dem Erscheinungstermin registrierte die Gruppe weit über dreihundert Vorbestellungen, ein bemerkenswerter Auftakt für ein Thema, das Projektmanager immer mehr zu beschäftigen scheint.

„Einfach nervtötend“ sind die beiden Mitarbeiter im Projektteam, zwei Streithähne, denen der Kamm schon bei einer zufälligen Begegnung auf dem Gang schwillt. Ihr Kleinkrieg rankt sich um Nebensächliches, etwa darum, ob eine technische Lösung für ihr Projekt brauchbar ist, ob eine Kundenanforderung berücksichtigt werden kann oder ob vierzehn Tage Arbeitszeit für eine komplizierte Programmierung ausreichen. Doch kürzlich, so berichtet der Projektleiter, uferete die Dauerfehde aus. „Wir befürchten, dass die beiden Mitarbeiter wichtige Projektinformationen zurückhalten, um dem anderen eins auszuwischen“, sorgt er sich, „oder dass sie einfach Planungsunterlagen verschwinden lassen.“ Verständlicherweise will der Projektmanager nicht seinen Namen veröffentlicht sehen. „In unserem Unternehmen sind solche Konflikte tabu“, sagt er und befürchtet, dass sich die Zwietracht bei dem erfolgsverwöhnten IT-Mittelständler herumspricht. Also hält er still und durch.

Über solche Berichte schüttelt Projektfachmann Dr. Hans Leuschner den Kopf. „In einen Konflikt, der so weit eskaliert ist, muss der Projektleiter eingreifen“, fordert er, „die Sache muss auf den Tisch, so unangenehm sie auch ist.“ Der Berater zählt mit Sicherheit nicht zu der weltverbesserischen „Wie-gut-dass-wir-darüber-gesprochen-haben“-Fraktion. Leuschner war als Geschäftsführer und Projektleiter im Innovationsmanagement tätig, er weiß um die Tücken des ignorierten Unfriedens.

Konflikte entwickeln ein riskantes Eigenleben. Sie können wie ein Flächenbrand das gesamte Projekt erfassen. Schnell ist der Punkt erreicht, an dem die verfeindeten Parteien blindwütig um jeden Preis siegen wollen. Dieser Preis ist hoch – und gefährdet nicht selten das eigene Projekt. Schwarzmalerei? Freilich, nicht jedes rüde geführte Wortgefecht gefährdet zwangsläufig das gesamt-



Foto: privat

„Lassen Sie sich beim Konfliktmanagement nicht dazu hinreißen, eine Position zu unterstützen oder abzulehnen“, empfiehlt Berater Roland Straube, der sich auf Mediation und Deeskalation spezialisiert hat.

te Projekt. Auch der scharfe Wind ernster Konflikte kann sich erstaunlich schnell wieder legen. Nur: Darauf verlassen sollte sich kein Projektmanager.



Foto: privat

„Hinter jedem ernstem Konflikt finden sich verletzte, persönliche Bedürfnisse“, sagt Petra Müller. Sie arbeitet in der Stabsstelle Multiprojektmanagement-Reporting eines deutschen Mobilfunkunternehmens und hat sich dort des Konfliktmanagements angenommen.

Topmanager: Projekte scheitern an Konflikten

Dr. Hans Leuschner leitet eine Fachgruppe der GPM; „Kooperatives Konfliktmanagement“ heißt sie, und ihre elf Mitglieder befassen sich intensiv mit dem Thema Konflikt im Projekt. Unlängst stöberte die Gruppe eine Studie auf, die einen Hinweis auf das Potenzial schwelender Konflikte gibt. In dieser von der „Akademie für Führungskräfte der

Wirtschaft“ durchgeführten Untersuchung gaben neunzig Prozent der befragten Manager zu Protokoll, dass sie un- ausgesprochene Konflikte als Hauptursache für das Scheitern von Projekten bewerten. Auch ausgesprochen und „auf den Tisch gebracht“ belasten Konflikte die Projekte. Doch nur die Hälfte der Befragten sah darin eine ernsthafte Belastung für die Zusammenarbeit.

Nicht so sehr die Konflikte selbst erschweren die Projekte, sondern der Umstand, dass sie im Alltag des Projektmanagements auf die leichte Schulter genommen werden. Nicht wenige Projektmanager stecken angesichts des Unfriedens ihren Kopf in den Sand: Das Projekt läuft zunächst wie am Schnürchen und mit der Präzision eines Schweizer Uhrwerks. Dann bricht ein Konflikt wie ein Hurrikan herein, gegen den man anscheinend wenig auszurichten vermag; weder Sachverstand und Vernunft noch Appelle an Teamgeist und Kollegialität scheinen zu fruchten.

Psychologie: Wie ein Konflikt eskaliert

Arbeitspsychologen haben die Mechanismen der Konflikte erforscht. Sie haben die Regeln gefunden, nach denen Konflikte eskalieren und wie sich gleichsam die dunklen Wolken immer mehr zum Gewitter zusammenballen. In der ersten Stufe äußert sich ein Konflikt in engagierter, schwieriger Diskussion; noch sind die Beteiligten bereit, ein einvernehmliches Ergebnis zu erzielen. In der zweiten Stufe betonen sie bereits mehr die Unterschiede als die Gemeinsamkeiten ihrer Positionen. Die Stimmung kocht unangenehm hoch. Auf der dritten Stufe sind die Fronten verhärtet; die Parteien suchen nach Verbündeten, erste Entgleisungen werden registriert.

Die vierte Stufe: Drohungen bestimmen das Gespräch, es kommt zu begrenzten Vernichtungsschlägen. Auf der fünften und letzten Stufe eskaliert der Konflikt vollends. Der Kampf um jeden Preis entbrennt, die Schläge werden rücksichtslos und vernichtend. „Die Kontrahenten nehmen den eigenen Untergang in Kauf, wenn nur der Gegner zerstört wird“, erklärt Petra Müller, die in der Stabsstelle Multiprojektmanagement-Reporting eines deutschen Mobilfunkunternehmens arbeitet und sich dort des Konfliktmanagements angenommen hat.

Verletzte Bedürfnisse treiben Konflikte

Was zum Himmel treibt vernünftige, hoch gebildete Kollegen in diese irrwitzige Zänkerei? „Verletzte Bedürfnisse“, sagt Petra Müller, „hinter jedem ernstem Konflikt finden sich verletzte, persönliche Bedürfnisse.“ Dr. Hans Leuschner wird deutlicher: „Glauben Sie bei ersten Auseinandersetzungen zunächst kein Wort von dem, was Ihnen die Kontrahenten sagen.“ Hinter einem Dickicht von Sachargumenten, verwinkelten Beweisführungen und rechthaberisch geführten Diskussionen liegen die bedrohten persönlichen Bedürfnisse der Kontrahenten: beispielsweise das Bedürfnis, im Team selbstbestimmt arbeiten zu können, mitbestimmen zu können und sich der kollegialen Wertschätzung und Zuwendung sicher sein zu dürfen. Oder das Bedürfnis nach einem sicheren Arbeitsplatz, nach einem Sinn der eigenen Arbeit, einem Platz im Team und persönlicher Gesundheit.

Zwölf elementare Bedürfnisse, die Konflikte antreiben, hat Roland Straube ermittelt, der sich als Unter-

Was ist eigentlich Projektvergleichstechnik?

■ Projektvergleichstechnik ist ein Sammelbegriff. Er umfasst zunächst zahlreiche, untereinander ähnliche Methoden, die in einzelnen Branchen verbreitet sind. Beispiele sind die Function-Point-Methode und COCOMO zur Aufwandsschätzung in der IT-Branche.

Die branchenspezifischen Einzelmethoden werden in der Projektvergleichstechnik in einheitlicher, branchenunabhängiger Terminologie zusammengefasst, aber auch erweitert. Nicht nur die Aufwandsschätzung, sondern alle Arten und Teile von Projektzielen, soweit sie quantitativ erfassbar sind, können in dieser Terminologie betrachtet, rechnerisch behandelt und gegebenenfalls auch verknüpft werden.

Dabei wird nicht nur das parametrische, sondern es werden auch nicht parametrische Rechenverfahren sowie grafisch-rechnerische Vorgehensweisen zugelassen. Ferner liefert Projektvergleichstechnik nicht nur Vorausschätzungen (Prognosen) neuer Daten, sondern auch Analysen und Bewertungen der natürlichen Streuung der schon vorliegenden Erfahrungsdaten.

Diese Vergleichstechnik ist also die Gesamtheit der systematischen, rechnerischen Nutzung der Daten abgeschlossener Projekte. Voraussetzung ist natürlich, dass den Anwendern solche Daten überhaupt vorliegen, einerlei ob auf betrieblicher oder auf überbetrieblicher Grundlage. Das aber ist nicht nur zum Beispiel in der IT-Branche und im Bauwesen, sondern auch bei vielen anderen Projektarten der Fall.

nehmensberater auf Mediation und Deeskalation spezialisiert hat. „Werden diese Bedürfnisse nicht oder zu wenig erfüllt, ist die Situation unerträglich für die Betroffenen“, hat er festgestellt. Für ihn liegt auf der Hand: Wer Konflikte schlichten will, muss zu diesen Bedürfnissen durchstoßen. Die Parteien müssen die Bedürfnisse ihrer Kontrahenten erkennen und verstehen, was sie treibt. Dann ist eine Einigung wieder möglich. Es verblüfft Straube immer wieder, wie schnell ein Streit geschlichtet ist – wenn die dahinterliegenden Bedürfnisse zur Sprache gekommen sind.

Profi-Vermittler der Weltpolitik

Nach diesem Rezept verfahren Schlichter, die beispielsweise bei Weltkrisen vermitteln. In seiner Augustausgabe berichtete das angesehene Hamburger Reportagemagazin GEO über die Arbeit von Prof. Rüdiger Wolfrum, dem Direktor des Max-Planck-Instituts für Völkerrecht. Er berät Regierungen oder verfeindete Bürgerkriegsparteien auf dem Weg zur Rechtsstaatlichkeit. Im Jahr 2002 gelang es ihm, Juristen aus dem vom jahrelangen Bürgerkrieg zerrütteten Sudan an einen Tisch zu holen und ins Gespräch zu bringen. Anfangs grüßten sich die Parteien nicht einmal, nach zweiwöchiger beharrlicher Arbeit des 65-jährigen Vermittlers standen zwei Drittel einer neuen Verfassung. Nie sagte Wolfrum ihnen, „wie es geht“, zur Rechtsstaatlichkeit zu finden. Er fragte die Parteien immer wieder, was sie wollten, wo ihre Bedürfnisse lagen.

Eine ähnliche Aufgabe stellt sich Projektmanagern, wenn sie Streitparteien miteinander versöhnen müssen. Keine leichte Aufgabe, dies räumt Dr. Hans Leuschner ein – und vor allem eine Herausforderung, die nicht allen Projektmanagern schmeckt. In Schule und Studium haben sie den Umgang mit Zahlen, Daten und Fakten gelernt; auf diesem Parkett agieren sie gewandt. Doch verfeindete Menschen zusammenzubringen, mit aufflammenden Emotionen umzugehen, persönliche Bedürfnisse freizulegen und darüber zu reden: Dies beunruhigt viele Projektmanager.

Checklisten und „Hangelschnur“ für Projektmanager

Um Projektmanagern eine Hilfe und „Hangelschnur“ für die Konfliktbearbeitung an die Hand zu geben, hat die Fachgruppe eine Vielzahl von Checklisten erarbeitet, darunter eine, die ernste Konflikte überhaupt erst sicher erkennen lässt. Zudem legt die Gruppe eine achtstufige Methode zur Konfliktbearbeitung vor, die sie der Mediation entliehen hat. Zu finden sind die Arbeitsmaterialien in dem Buch „Konfliktmanagement für Projektleiter“, das seit September auf dem Markt ist. Mit diesem rund zweihundertseitigen Kompendium liefert die Fachgruppe einen Praxisratgeber, in den auch die Früchte der dreijährigen Fachgruppenarbeit eingeflossen sind.

„Ernste Konflikte erkennt man an einer Vielzahl von Symptomen“, erklärt Roland Straube, und er nennt beispielhaft einige Erkennungsmerkmale: Die Kommunikation im Team ist gestört, Besprechungen ufern aus und landen auf Nebenschauplätzen. Es bilden sich Cliquen im Team, einzelne Mitarbeiter werden unzuverlässig oder arbeiten stur nach Vorschrift, Kollegen klammern sich im verzweifelten Kraftakt an ihre Aufgaben oder Kompetenzen. Werden mehrere dieser Symptome

beobachtet und halten sie sich zudem hartnäckig, sollte der Projektmanager eingreifen. Was ist zu tun?

Erster Schritt: Entscheidung für eine Strategie – Konflikte kann man auf vielen Wegen lösen. Die kooperative, an den Bedürfnissen der Beteiligten orientierte Methode ist nur eine davon – und nicht zwangsläufig die erste Wahl. Muss etwa schnell gehandelt werden, entscheidet der Projektmanager die Sache per Dekret und setzt auf seine Macht. Damit ist der Streit schnell erledigt, doch in vielen Fällen nicht dauerhaft beigelegt. Sollen die Beteiligten weiterhin zusammenarbeiten, ist es dem Projektleiter an ihrer Motivation und generell an einem starken Team gelegen – so wird er um die kooperative Methode kaum herumkommen.

Zweiter Schritt: Die Eskalation stoppen – Nun müssen Projektmanager energisch eingreifen und sich durchsetzen. Sie verbieten den Parteien jede weitere Eskalation und nennen einen Termin für das Vermittlungsgespräch. „Gefrierschrank-Methode“ nennt sich diese Technik, bei der die Frostphase mit einem klaren „Basta!“ angeordnet wird: „Der Streit wird jetzt hier eingefroren, und morgen treffen wir uns, um über einen Lösungsweg zu beraten. Sie werden sich bis morgen aller Handlungen enthalten, die den Streit verschärfen oder reduzieren. Der Konflikt ist bis morgen eingefroren – und das sage ich nur einmal!“

„Keine faulen Kompromisse gestatten!“

Dritter Schritt: Wählen und Prüfen des Lösungswegs – An den Bedürfnissen orientierte Konfliktbearbeitung bietet sich an, wenn dem Zwist ein Konfliktgegenstand, ein „Streitobjekt“ zugrunde liegt. Doch Projektmanager begegnen immer wieder Konflikten, denen ein solches Objekt fehlt. Beispielsweise sollen zwei Projektteams zusammengelegt werden, eine Maßnahme, die auf Widerstand trifft. In solchen Fällen bietet sich der moderierte Kennenlernworkshop an, der Vorurteilen und Schubladendenken entgegenwirkt. Auch möglich: Ein Mitarbeiter hat einen „inneren“ Konflikt, der seine Arbeitskraft lähmt; in diesem Fall bietet sich beispielsweise systemische Beratung oder Einzelberatung an. „Achten Sie in jedem Fall darauf, dass keine faulen Kompromisse geschlossen werden“, legt Straube Projektmanagern ans Herz, „investieren Sie lieber jetzt ausreichend Zeit, als später immer wieder vom Konflikt belästigt zu werden.“

Vierter Schritt: Inhaltlich unbeteiligt bleiben – Ein Vermittler muss neutral sein, anderenfalls erkennen ihn die Parteien nicht an (oder die Lösung wird ungünstig beeinflusst). „Befreien Sie sich von der Vorstellung, die richtige Lösung zu wissen“, mahnt Straube. Und: Stellen Sie sicher, dass Sie an dem Konflikt unbeteiligt sind, dass eine bestimmte Lösung Sie persönlich nicht begünstigt oder Ihnen schadet. Mitunter geraten Projektmanager auch unbemerkt „in den eigenen Film“; ohne es zu wollen, ergreifen sie dann doch Partei. Ihr Unterbewusstsein schlägt ihnen ein Schnippchen, persönliche Erinnerungen an Situationen oder Personen werden geweckt, die die gebotene Neutralität trüben. Im Zweifelsfall hilft nur die Benennung eines anderen Vermittlers.

Fünfter Schritt: Die Allparteilichkeit sichern – Wer einen Konflikt beilegen will, muss die Positionen der Kontrahenten ernst nehmen und darf die dahinterliegenden Bedürfnisse nicht abwerten. Dies bedeutet nicht, dass

man unangemessenes Verhalten entschuldigt und ein Generalpardon ausspricht; es geht allein darum, dieses Verhalten zu verstehen. „Reframing“ nennt sich dieser Perspektivenwechsel, der von der eigenen Sichtweise zur Sichtweise der anderen Person führt: Statt einen Kontrahenten beispielsweise als eigensinnig zu schelten, wird beim Reframing begreiflich, dass hinter dem Eigensinn bedrohte Bedürfnisse stehen, die zu respektieren sind.

Stufenweise „Druck ablassen“

Sechster Schritt: Kontrolliert den Druck aus dem Konflikt ablassen – Das „Einfrieren“ des Konflikts hat die Eskalation gestoppt; jetzt geht es darum, die Eskalationsschraube quasi zurückzudrehen. Wie bringt man aufgebrauchte Menschen zurück auf den Teppich? „Lassen Sie sich nicht dazu hinreißen, eine Position zu unterstützen oder abzulehnen“, empfiehlt Straube. Auch vorschnelles Verständnis hilft bei der Deeskalation nicht weiter. Halten Sie Distanz, sprechen Sie gezielt Emotionen an, ohne sie zu bewerten. Straube: „Wiederholen Sie die geäußerten Emotionen in eigenen Worten, fassen Sie die Emotionen zusammen und signalisieren Sie, dass Sie wahrgenommen haben, wie es Ihrem Gegenüber geht.“

Diese sogenannte Stufentechnik-Methode ist ebenso simpel wie ungewöhnlich. Sie zielt darauf, dass der Gesprächspartner der Zusammenfassung des Vermittlers mit einem „Ja!“ zustimmt. Was ist gemeint? Ein Mitarbeiter macht beispielsweise seinem Ärger darüber Luft, dass er an Entscheidungen nicht beteiligt wird. „Sie meinen, Sie haben keinen Einfluss auf die Planung Ihrer Aufgaben für das Projekt?“, fragt der Vermittler. Der Mitarbeiter quittiert dies mit einem „Ja!“. Wenig später braust er wieder auf. Auch dieses Mal fängt der Vermittler die Eskalation mit der Stufentechnik-Methode ab und holt den Mitarbeiter wieder ins Gespräch zurück. Allmählich entweicht der angestaute Druck aus dem Gespräch.

Siebter Schritt: Zu den Bedürfnissen hinter dem Konflikt durchstoßen – Hinter den mit Vehemenz vorgebrachten Sachargumenten stehen Bedürfnisse, die die Parteien als bedroht oder bereits verletzt wahrnehmen. Geschickte Vermittler fragen deshalb einerseits nach der Sachposition der Konfliktparteien, andererseits nach der emotionalen Bedeutung dieser Position für die Beteiligten.

Einfaches Beispiel: Ein Mitarbeiter will die neu entwickelte Software unbedingt noch weiteren Erprobungen mit Testanwendern unterziehen. Der Vermittler hakt nach: „Woran merken Sie, dass die Tests besser wären?“ Die Antwort: Man hätte dann die Bestätigung der Test-User, dass die Software einsetzbar ist.

„Woran würden Sie merken, dass eine solche Bestätigung besser wäre?“ Die Antwort: Man müsste zu einem späteren Zeitpunkt weniger an der Software ändern. Das Projekt wäre damit erfolgreicher.

„Woran würden Sie feststellen, dass das Projekt erfolgreich ist?“ Antwort: Das Team würde vom Kunden gelobt.

„Und woran würden Sie dies noch feststellen?“ Das Team könnte künftig weitere Projekte in gleicher Besetzung bearbeiten.

„Und woran noch?“

Die Arbeitsplätze wären sicherer.

Aha! Hinter den lautstark vorgebrachten Forderungen nach weiteren Tests steht das Bedürfnis nach einem

Platz im Unternehmen und nach der Sicherheit des Arbeitsplatzes. Diese „Woran merken Sie, dass ...“-Fragen sind systemische Fragen, die von den vorgetragenen Sachpositionen zu den verborgenen Bedürfnissen führen. „Akzeptieren Sie dabei keine Scheinbedürfnisse wie den Wunsch nach Macht“, empfiehlt Straube, „wiederholen und übersetzen Sie die Bedürfnisse, bis der Punkt gegenseitigen Verstehens erreicht ist.“ Dann entspannt sich die Beziehung zwischen den Parteien, und der Boden für Lösungen ist bereitet.

Die Grenzen des kooperativen Konfliktmanagements

Achter (und letzter) Schritt: Die kreative Lösung des Konflikts – Erstaunlicherweise finden sich Lösungen für einen Konflikt schnell, wenn einmal die Bedürfnisse der Kontrahenten ausgesprochen und von der „Gegenseite“ anerkannt sind. Vielfach liegen solche Lösungen bereits „in der Luft“; jemand muss schlichtweg den Mut aufbringen, sie vorzuschlagen. In anderen Fällen helfen Kreativitätstechniken wie Mindmapping, das klassische Brainstorming, Bisoziation oder die freie Diskussion.

Bei dieser achtstufigen Methode der Konfliktbearbeitung handelt es sich allerdings um kein Patentrezept, wie auch Roland Straube, Dr. Hans Leuschner und Petra Müller einräumen. „Die Methode stößt an ihre Grenzen, wenn die Beteiligten partout nicht über ihre Bedürfnisse reden wollen“, sagt Petra Müller. Und nicht für jede Auseinandersetzung sollte automatisch der Mediator bestellt werden. „Konfliktmanagement heißt ja nicht, bei jeder Meinungsverschiedenheit gleich die Bedürfnisse zu hinterfragen“, sagt Dr. Hans Leuschner, der die Methode mit Augenmaß und Fingerspitzengefühl angewendet sehen will.

Wird kooperatives Konfliktmanagement, wie es die Fachgruppe erarbeitet hat, im Projektmanagement Fuß fassen können? Lange war die Fachgruppe selbst skeptisch. Neuerdings aber wittert sie Morgenluft für ihr Thema. Man weiß, dass Projekte komplexer und zudem schneller als bisher abgewickelt werden, dass immer mehr Stakeholder beteiligt sind und dass die persönliche Belastung von Projektmanagern und ihren Teams steigt. Zudem wird immer mehr über Partnerschaft im Projekt diskutiert; welche Partnerschaft wäre ganz ohne Streit? Wo Menschen zusammenarbeiten, bleiben Meinungsverschiedenheiten und Interessengegensätze nicht aus. Die Frage ist, wie man mit den Differenzen umgeht.

Diese Entwicklungen begünstigen derzeit auch die Diskussion über Konfliktmanagement. „Bereits im Juli lagen über dreihundert Vorbestellungen für unser neues Buch allein aus den Buchhäusern vor“, berichtet Dr. Hans Leuschner. Mit diesem Erfolg hat die Gruppe nicht gerechnet; das Buch war zu dieser Zeit kaum beworben worden. Auch treffen vermehrt Anfragen nach Workshops und Referenten bei der Gruppe ein. „Wir gewinnen den Eindruck, dass einiges in Bewegung kommt“, freut sich Dr. Leuschner. ■

Literatur

[1] Straube, Roland/Leuschner, Hans/Müller, Petra: *Konfliktmanagement für Projektleiter – Strategien zur Lösung und Vermeidung von Konflikten*. Rudolf Haufe Verlag, Freiburg, 200 Seiten mit CD-ROM, ISBN 978-3-448-07521-2