

„Kosten sparen durch kooperative Konfliktlösung im Projektmanagement“ Ein Beitrag der Fachgruppe „Kooperative Konfliktlösung in Projekten“

Referentin: Christine Schmidt, Leiterin der Fachgruppe



Von links nach rechts

stehend: R. Straube, M. Lieber, T. Reich und K. Everts

sitzend: B. Freese, C. Schmidt, C. Eckhart und Dr. H. Leuschner.

Die Fachgruppe ist zu erreichen unter konflikte@gpm-ipma.de

Christine Schmidt
Grünterling 2
87779 Trunkelsberg (Unterallgäu)
Telefon 08331 – 498 56 55
Telefax 08331 – 498 56 66
Email: schmidt_ch@t-online.de

Freiberufliche Beraterin und Trainerin mit den Schwerpunkten Projektmanagement und Konfliktlösung mit Mediation

- Dipl.-Betriebswirt (FH)
- Wirtschaftsmediatorin (IHK), Zert. Projektmanagerin (GPM)
- Seit ca. 15 Jahren im Projektmanagement tätig.
- Langjährige Projektmanagement-Erfahrung in der IT-Branche und im Dienstleistungssektor
Projektleitung, Projektmanagementberatung und –unterstützung , Inhouse-Schulungen, u.v.a.m.
- Mitglied bei der GPM seit 2000
 - Assessorin beim Deutschen Projektmanagement-Award
 - Mitglied der Schiedsstelle der GPM

Inhalt

| | |
|---|----|
| Welches sind die größten Kostentreiber im PM? - Wertschöpfung statt Wertzerstörung..... | 3 |
| Wie wird mit Konflikten umgegangen? | 4 |
| Was bedeutet Kooperative Konfliktlösung? | 6 |
| Worin liegt der Nutzen kooperativer Konfliktlösung?..... | 7 |
| Wer kümmert sich um eine kooperative Konfliktlösung?..... | 9 |
| Welche Rolle hat die Fachgruppe „Kooperative Konfliktlösung im Projekt“? | 10 |

Welches sind die größten Kostentreiber im PM? - Wertschöpfung statt Wertzerstörung

Die Bedeutung des Kostenmanagements in der Projektarbeit ist unbestritten. Jeder, der sich mit Projektmanagement beschäftigt weiß, wie unausweichlich Zeit, Qualität und Kosten den Rahmen für die Projektarbeit bilden und wie schwer es ist, Kosten realistisch zu planen, damit den Auftraggeber zu überzeugen und das Budget dann auch noch einzuhalten ohne Verluste von Zeit oder Qualität.

Projekten wohnt stets eine Ungewissheit inne. Alleine die Projektion in die Zukunft führt dazu, dass man nicht vorab genau sagen kann, welche Einflussfaktoren wirken werden. Hinzu kommt, dass man nicht genau vorher sagen kann, wie diese Einflussfaktoren sich gegenseitig beeinflussen werden. Somit erscheint es fast wie ein Wunder, wenn insbesondere große Projekte im geplanten Budget- und Zeitrahmen bleiben und gleichzeitig die angestrebten Leistungsmerkmale erfüllen. Die Realisierung des magischen Dreiecks (Zeit, Qualität, Kosten) ist also offenbar nicht ganz unmöglich.

Leider ist dies nicht immer der Fall. Man muss einfach den Hut vor denjenigen ziehen, denen diese Realisierung mit ihren Projekten gelingt. Zieht man Erfahrungen aus dem Multiprojektmanagement oder der Transaktions- und Opportunitätskosten-Betrachtung heran, bleiben allerdings auch dort Fragen offen.

Es bleibt interessant und sehr wichtig, die Gründe aufzuspüren und zu vermitteln, warum einige Projekte so realisiert werden können wie sie geplant wurden. Die GPM liefert dafür immer wieder nützliche Beispiele, Know-how und Qualitätsanforderungen. In vielen Projekten werden sie jedoch nicht berücksichtigt oder auch nicht beherrscht. Die Statistik zeigt trotz dieses Engagements und trotz erfolgreicher Projektbeispiele die Tatsachen klar auf.

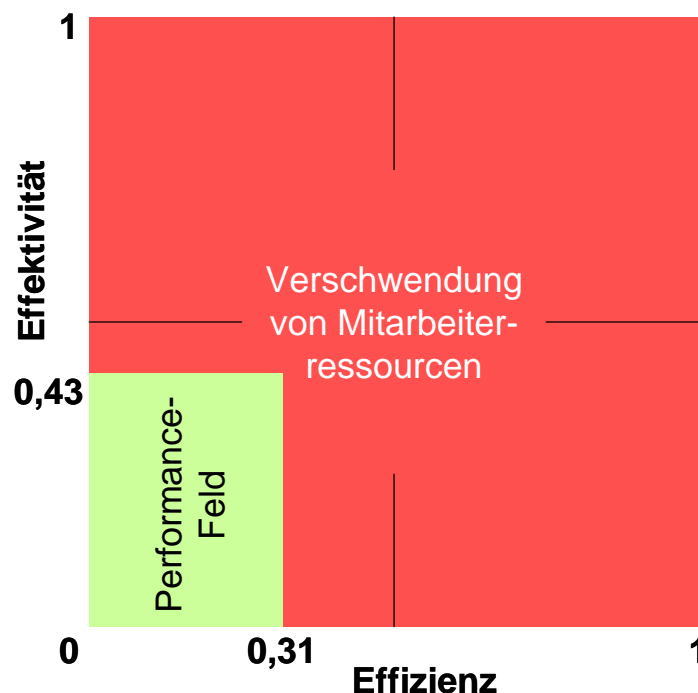


Abbildung 1: Project-Performance-Window¹

¹ Manfred Gröger: Projektmanagement: Abenteuer Wertvernichtung. Eine Wirtschaftlichkeitsstudie zum Projektmanagement in deutschen Organisationen. München 2004, S. 38

In einer im Frühjahr 2004 erschienenen Wirtschaftlichkeitsstudie „Projektmanagement: Abenteuer Wertvernichtung“² der MBA GmbH³ stellt Prof. Gröger fest, dass 13% der Projektarbeiten zur Wertsteigerung beitragen. 87% der Projektarbeit führen demzufolge zu einer Wertvernichtung bzw. sind ineffizienter Ressourceneinsatz (vgl. Abb. 1). Welches sind danach die größten Kostentreiber im Projektmanagement? Diese werden in der Studie unter anderem begründet durch

- strategische Fehlentscheidungen,
- Ressourcenüberlastung bzw. mangelnde Qualität in Planung und Controlling und
- immer wieder Ziel- und Bedürfnisgegensätze.

Diese Erfahrungen haben wir, die Kollegen der Fachgruppe, in der eigenen Praxis immer wieder gemacht. Die Konflikte, die aus diesen Ursachen heraus entstehen treiben die Kosten nicht selten enorm in die Höhe. Oftmals werden diese wertmäßig nicht einmal erfasst. Gerade vor dem Hintergrund der abnehmenden Beeinflussbarkeit der Kosten im Projektverlauf ist auf Kosten- und Budgetabweichungen bzw. -überschreitungen so frühzeitig wie möglich zu reagieren. Weitreichende Maßnahmen und Entscheidungen sind immer unter Kosten-Nutzen-Betrachtungen vorzunehmen. Dies muss auch und insbesondere in Konfliktsituationen gelten.

Eine andere Studie aus dem Jahr 2003⁴ geht der Frage nach, wo die Ursachen für Störungen im Projektmanagement liegen. Dazu gehören mit hohem Gewicht

- einseitige Erwartungen bzw. Befürchtungen von Projektbeteiligten bzw. –betroffenen;
- betriebliche Veränderungen, verbunden mit Ängsten, Unsicherheiten, Ungewissheiten und der Ausbruch aus der Routine, was Barrieren, Widerstände und letztlich Konflikte schafft;
- Ressourcendefizite: Wer kennt nicht die Mehrfachbelastung von Zeitblöcken in der Hoffnung auf die „elastische Ressource“ Mensch;
- unangemessene Verhaltensweisen, bei denen Konflikte per se zu erwarten sind.

Einer der wichtigsten Kosten- und Erfolgsfaktoren im Projekt ist auch nach dieser Studie nicht die Störung an sich, sondern der Umgang mit Konflikten.

Wie jedoch passt das in das Kostenmanagement, unter dem ja „das Planen, Realisieren, Überwachen und Steuern der monetär bewerteten Aufwendungen eines Projektes“⁵ verstanden wird?

Die Planbarkeit und Vermeidung von Konflikten ist in den meisten Projekten nur stark eingeschränkt möglich. Häufig sind Konflikte zunächst auch nur latent, so dass das Konfliktpotenzial vom Projektleiter oftmals nicht rechtzeitig erkannt wird. Die Überwachung, Wahrnehmung und Steuerung sind sehr anspruchsvolle Aufgaben, die nicht immer vom Projektleiter oder dem Management geleistet werden können. Unabhängig vom Können: im Hinblick auf Zeit- und Kosteneffizienz sollten diese Aufgaben auch nicht immer von diesen Managementspezialisten geleistet werden. Wie soll nun aber mit diesem Kostentreiber umgegangen werden?

Wie wird mit Konflikten umgegangen?

In der Praxis werden Konflikte oftmals auf eine Weise bearbeitet, die hohe Schäden sowohl in personeller als auch in monetärer Form hinterlassen kann. Treten Konflikte auf, ist eine

² Manfred Gröger: Projektmanagement: Abenteuer Wertvernichtung. Eine Wirtschaftlichkeitsstudie zum Projektmanagement in deutschen Organisationen. München 2004

³ Management Beratungsgesellschaft Augsburg GmbH, München

⁴ ELOQUENT: Probleme im Projektmanagement, in: OrganisationsEntwicklung 3-03, Hamburg 2003

⁵ Handbuch Projektmanagement-Fachmann, Band 2, Seite 611, RKW-Verlag 2003

schnelle, kostensparende und ressourcenschonende Lösung nötig. Dadurch werden nicht nur die projektgefährdenden Auswirkungen einer möglichen Konflikteskalation begrenzt oder gar verhindert. Es wird auch die Chance vertan, Konfliktpotenzial zur Optimierung des weiteren Projektprozesses zu nutzen.

Die Konflikte werden in der Projektpraxis oftmals nicht wirklich behoben. Reaktionen auf Konflikte führen meist zu den klassischen Win-Lose-Ergebnissen.

Häufige Vorgehensweisen im Konfliktfall sind

- Nichts tun
Der Konflikt wird unter den Teppich gekehrt und einfach ignoriert, bis es nicht mehr geht. Häufig ist es dann zu spät und das Projekt ist an die Wand gefahren, endet überteuert oder Off-time.
- Halbherzige oder faule Kompromisse
Der Konflikt schwellt weiter und eskaliert mit zerstörerischer Energie zeitverzögert bis zum Projektstillstand.
- Interne Machtentscheidungen
Das sind einseitige Konfliktergebnisse zu Lasten der anderen Seite.
- Juristischer Weg - Gang vor das Gericht
Die Lösung des Konfliktes wird an einen Dritten delegiert. Damit ist der Ausgang nicht mehr selbstbestimmt, risikohaft und teuer.

Die Auswirkungen dieser Praktiken sind beträchtlich.

- Es können hohe Transaktionskosten entstehen. Dabei handelt es sich um indirekte Kosten, die dadurch entstehen, dass Mitarbeiter sich mit Tätigkeiten beschäftigen, die außerhalb ihres Aufgabenbereiches im Projekt liegen.
- Es kommt zu einer sinkenden Produktivität und Arbeitsqualität durch Motivationsverlust, innere Kündigung, Fluktuation usw.
- Schätzungen besagen, dass ca. 50 Mio € Betriebskosten pro Jahr in Deutschland allein durch Spannungen und Ängste verursacht werden.⁶
- Hohe Verfahrenskosten bei gerichtlicher Auseinandersetzung und hohes Prozessrisiko bzgl. des Ausgangs sind das Ergebnis. Nicht selten endet es zwar mit einem Vergleich, bei dem jedoch beide Seiten starke Verluste hinnehmen müssen und ihre Interessen nicht gewahrt sehen.

Deshalb ist die Bereitschaft und Fähigkeit erforderlich, Konflikte früh zu erkennen und zu lösen. Die Konfliktbewältigung soll eine Win-Win-Lösung erzeugen. Sie gewährleistet ein für beide Seiten zufrieden stellendes und nutzbringendes Ergebnis. Sie ist darüber hinaus ein wirtschaftlich relativ günstiges Verfahren zur Konfliktlösung.

Unter Win-Win-Lösungen sind kooperative Konfliktlösungen zu verstehen. Hinter kooperativer Konfliktlösung verbirgt sich zum einen das klassische Mediationsverfahren, das zunächst bei Konflikten zwischen Vertragspartnern eingesetzt wurde und mittlerweile auch bei internen Konflikten verwendet wird. Daneben existieren aber auch andere Verfahren, wie beispielsweise die Moderation, deren Einsatzmöglichkeiten jedoch sehr von der Eskalationsstufe des Konflikts abhängen.

Grundlage für den Erfolg dieser Verfahren ist die Erkenntnis, dass Konflikte stets auf bewussten oder unbewussten Bedürfnisstörungen beruhen.

Nachhaltig gelöste Konflikte setzen Energien frei und geben positive Impulse für die weitere Zusammenarbeit. Nicht zuletzt können sie Basis für einen verbesserten Umgang miteinander sein, für die Implementierung einer guten Streitkultur.

Voraussetzung dafür ist eine kooperative Grundhaltung. Hinter dieser Haltung verbergen sich u.a. Aspekte wie

- Offenheit und Neugier gegenüber Neuem

⁶ Panse /Stegmann: „Kostenfaktor Angst“, zitiert in Haft / Schlieffen: Handbuch Mediation

- Zukunfts- und Lösungsorientierung
- Gegenseitiger Respekt / Anerkennung
- Selbstverantwortlichkeit.

Was bedeutet Kooperative Konfliktlösung?

Kooperative Konfliktlösung unterscheidet sich von den herkömmlichen Strategien im Umgang mit Konflikten dadurch,

- dass sie Zeit spart, indem sie in sehr kurzer Zeit (z.B. durchschnittlich 1-3 Tage bei der klass. Mediation) und mit wenig Formalismus Lösungen erreicht,
- dass sie Geld spart, indem sie (Verfahrens- und Transaktions-) Kosten minimiert, weitere finanzielle Verluste des Projektes verhindert,
- dass sie die Konfliktparteien zu Partnern im Projekt macht,
- dass sie eine Basis für die künftige Zusammenarbeit der Konfliktparteien setzt,
- dass sie Lösungen ermöglicht, die für alle Seiten zufrieden stellend und gewinnbringend sind,
- dass sie den Konflikt langfristig beilegt („echte“ Lösung des Konfliktes). Das bedeutet auf der emotionalen Seite, dass die Spannungen aufgehoben sind,
- dass sie eine hohe Erfolgsquote hat: Die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Mediation liegt bei durchschnittlich 70 – 80%.

Kooperative Konfliktlösung ist freiwillig und vertraulich. Sie ermöglicht es den Konfliktparteien Imageschäden zu verhindern und Ihr Gesicht sowie ihre Interessen zu wahren.

Die nachfolgende Grafik von RA Dr. R. Ponschab (Vorsitzender der gwmk – Gesellschaft für Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement e.V.) zeigt einen Vergleich der Verfahrenskosten in Abhängigkeit vom Streitwert bei gerichtlicher bzw. schiedsgerichtlicher Auseinandersetzung oder bei Einsatz einer klassischen Mediation basierend auf der neuen Gebührenordnung von 2004.

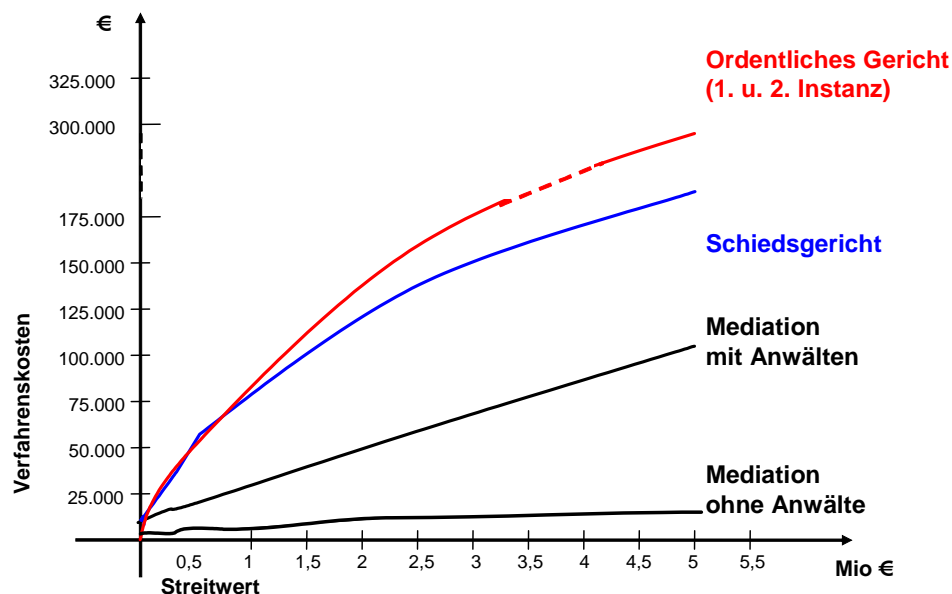


Abbildung 2: Gebührenvergleich Mediation/Gericht⁷

⁷ Copyright: Mit freundlicher Genehmigung von Herrn Dr. Reiner Ponschab

Worin liegt der Nutzen kooperativer Konfliktlösung?

Die relative Kosteneinsparung durch kooperative Konfliktlösungen wird anhand des grafischen Vergleichs zwischen Mediation, Schiedsgericht und ordentlichem Gericht eindeutig sichtbar (vgl. Abb. 2). Der Nutzen kooperativer Konfliktlösung soll im Folgenden anhand von zwei Beispielen veranschaulicht werden.

Projektbeispiele mit und ohne kooperative Konfliktlösung

1. Worst Case

In diesem Projekt ging es um eine erstmalige Einführung einer Tourismus- und Einwohner-Chipkarte für eine beliebte Urlaubsregion.

Auftraggeber war das Landratsamt, Auftragnehmer war ein junges Technologieunternehmen. Das Auftragsvolumen bewegte sich im zweistelligen Millionen-Euro-Bereich. Auftraggeberseitig war das Projekt durch EU-Fördermittel gestützt.

Nach rund neun Monaten befand sich das Projekt in einer extremen Schieflage. Termine und Kosten liefen völlig aus dem Ruder, Teilergebnisse waren nicht vollständig. Entsprechend kritisch war die Beziehung zwischen Auftragnehmer und Auftraggeber und die Eskalation der Probleme und des Konfliktes waren vorprogrammiert. Diese nahmen - als eine bestimmte „Schmerzgrenze“ überschritten war - dann auch einen ganz typischen/klassischen Verlauf:

- Auswirkungen des Konflikts im Außenverhältnis:
 - Die sachbezogene Kommunikation wird immer geringer, an ihre Stelle treten Schuldzuweisungen und Vorwürfe.
 - Rechtsanwälte werden eingeschaltet und übernehmen die Kommunikation, die nun fast ausschließlich über den schriftlichen Weg erfolgt.
 - Negative Pressemeldungen erhöhen den Öffentlichkeitsdruck.
 - Die Fronten werden härter, Gutachten werden eingefordert, Schuldzuweisungen werden untermauert.
 - Es wird massiv mit rechtlichen Schritten gedroht.
- Auswirkungen des Konflikts im Innenverhältnis:
 - Die Stimmung und die Produktivität im Projektteam des Auftragnehmers sinken messbar. Bei der internen Kommunikation dreht sich alles um die kritische Situation (nicht zuletzt auch wegen der negativen Presseberichte).
 - Der Schwerpunkt der Aktivitäten liegt zeitweise ausschließlich darauf, Beweismaterial für das Mitverschulden des Auftraggebers zu sichern.
 - Bei Scheitern des Projektes droht sogar Arbeitsplatzverlust.
 - Die Arbeit erlahmt fast vollständig.

Die Eskalation des Konfliktes bis zu seinem bitteren Ende konnte leider nicht mehr aufgehalten werden. Das Projekt scheiterte mit einem enormen Verlust. Die Firma wurde verkauft. Ein Großteil der Projektmitarbeiter verlor seinen Arbeitsplatz.

Unabhängig von den gravierenden Mängeln und Versäumnissen im Projektmanagement, stellt sich im Nachhinein natürlich die Frage, ob dieses Projekt mit geeigneten Konfliktlösungsverfahren zu retten gewesen wäre. Wir meinen ja. Jedes Projekt kann stabilisiert werden, wenn eine neutrale, allparteiliche Konfliktlösung angestrengt wird.

Eine Gewähr für den Erfolg gibt es nicht. Was man aber mit Sicherheit sagen kann ist, dass mit dem Einsatz eines Mediationsverfahrens eine gute und realistische Chance bestanden hätte, zu einer einvernehmlichen Lösung zu kommen. Doch auch dafür ist es erforderlich, den Konflikt möglichst früh wahrzunehmen und zu bearbeiten. Den Einstieg in ein

Mediationsverfahren können so genannte Mediationsklauseln (siehe Kasten) erleichtern, die in die Projektvereinbarung aufgenommen werden.

Die Parteien verpflichten sich, im Falle einer sich aus dem Vertrag ergebenden oder sich darauf beziehenden Streitigkeit, vor Klageerhebung bei einem ordentlichen Gericht (oder Schiedsgericht) eine Mediation (z.B. gemäß der Verfahrensordnung der gwmk Gesellschaft für Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement) durchzuführen.

2. Best Practise

Gegenstand eines zweiten Projektbeispiels war die Entwicklung und Implementierung einer Betriebssoftware. Auftraggeber war in diesem Projektbeispiel eine große Spedition, Auftragnehmer ein internationaler Technologie-Konzern. Ein Software- und Systemhaus war Technologielieferant und Unterauftragnehmer neben einer Vielzahl externer Entwickler.

Durch einseitige Interaktion löste der Projektleiter den Konflikt aus. In der Folge waren die externen Entwickler nicht mehr in der Lage, ihre Zuarbeit zu leisten. Nach über 2/3 der Projektzeit befand sich das Projekt in einer verfahrenen Situation. Termine wurden nicht gehalten, die Entwicklungskosten eskalierten, Arbeitsklima und Produktivität fielen ab. Neben der Forderung von 2 Mio. € aus der drohenden Rückabwicklung, standen Forderungen aus entgangenem Gewinn und offene Forderungen für zusätzliche Entwicklungsleistungen, im Raum. Diese Forderungen wurden zwischen den Beteiligten „hin und her geschoben“, die Ursachen jedoch nicht geklärt.

Darauf hin beauftragte der Softwareanbieter einen Konfliktmanager damit, ein Review zur Projektsituation durchzuführen. Damit verfolgte er zunächst ausschließlich das Ziel, Möglichkeiten aufzuzeigen, den Schaden für sich selbst zu begrenzen. Die ursprüngliche Motivation war demnach nicht, einen kooperativen Lösungsansatz zu suchen, sondern sich gegenüber den anderen am Projekt beteiligten Parteien fachlich abzusichern. Für die juristische Absicherung und Prozessrisikoanalyse waren die Anwälte zuständig.

Der Review ergab, dass jeder der Beteiligten eine andere Strategie, andere Ziele und Interessen verfolgte. Das zentrale Ziel des Kunden hieß „Time to Market“, das maßgeblich dessen Aktienkurs bestimmte. Dafür hatte er ohne Abstimmung mit dem Projektleiter die Pflichtenhefterstellung und Use-Case-Modellierung „zugunsten“ der Implementierung abgebrochen und die Änderungen mit den Entwicklern direkt kommuniziert.

Das Ziel des Technologiekonzerns als zentraler Auftragnehmer war im Wesentlichen, seine Margen und Provisionen zu erreichen. Daneben gab es noch ganz persönliche, divergierende Interessen des Projektleiters.

Für das Softwarehaus als Unterlieferant war der Auftrag ein strategisches Projekt (Marktpositionierung) und darüber hinaus auf einen erfolgreichen Quartalsabschluss ausgerichtet.

So verfahren sich die Situation auch darstellte - sie war offensichtlich lösbar. Die zentrale Frage war, ob die beteiligten Parteien das Projekt gemeinsam noch zu Ende führen wollten oder nicht?

Jetzt suchte das Softwarehaus nach Möglichkeiten einer kooperativen Konfliktlösung. Mehr als andere Lösungsmodelle erfordert dieser Ansatz den Willen aller Beteiligten, die daraus entstehenden Entscheidungen gemeinsam umzusetzen. Das Softwarehaus und der

Auftraggeber wollten diesen Weg gehen, ggf. überschaubare Mehrkosten tragen, dafür aber Rückabwicklung und langwierige Gerichtsprozesse und Kostenrisiken vermeiden.

Anders die Interessenlage bei dem Auftragnehmer, insbesondere beim Projektleiter aus dem Technologie-Konzern, der diesen kooperativen Ansatz mit seiner Macht im Lenkungsausschuss zu verhindern suchte. Aus diesem Grund wurde der Konflikt gezielt auf die Vorstandsebene der beteiligten Unternehmen eskaliert. Als Entscheidungsvorlagen dienten dabei die Ergebnisse der zwischenzeitlich begonnenen Ziel-Workshops - eine Maßnahme der kooperativen Lösungssuche.

Entsprechend der Interessen und Möglichkeiten der beteiligten Parteien wurden alternative Lösungsmodelle erarbeitet und diese nach ihren Prioritäten bewertet. Erste Priorität hatte die Inbetriebnahme zum ursprünglichen Abnahmetermin. Co-Bedingung war, dass das Softwaresystem von Anfang an produktiv eingesetzt werden konnte.

Im Ergebnis wurde auf Vorstandsebene aller Beteiligten einvernehmlich vereinbart, die gegenseitigen Forderungen aufzuheben und eine der erarbeiteten Alternativen als weitere Lösung zu verfolgen. Ein wesentlicher Teil des Projektes konnte dadurch qualitäts- und termingerecht übergeben und abgenommen werden. Das Gesamtprojekt wurde insgesamt mit einem Verzug von rund 3 Monaten abgeschlossen. Die zunächst aktive, tägliche Mitarbeit des Konfliktmanagers im Projektmanagement ging dann bis zur Abnahme in ein wöchentliches Coaching der Projektleiter (Haupt- und Sub-Projektleiter) über. Die Zusammenarbeit zwischen dem Auftraggeber und dem Softwarehaus wurde auch nach Abschluss des Projektes in einem neuen Auftrag weitergeführt.

Zusammenfassend lässt sich feststellen:

Während im ersten Praxisfall das Projekt durch die Eskalation des Konfliktes völlig gescheitert ist, zeigt der zweite Fall, wie mit relativ geringem Aufwand über weitgehende Kooperation der wirtschaftliche Erfolg eines Projektes gesichert werden kann. Voraussetzung war auch hier, dass alle Seiten die Chance und den Nutzen in der gemeinsamen Konfliktlösung erkannt hatten.

Leider fehlt häufig in kritischen Konfliktsituationen die nüchterne Kosten-Nutzen-Betrachtung alternativer Vorgehensweisen und Optionen, die die Entscheidung wesentlich erleichtern könnte. Dies gilt im Übrigen genauso für die Prozessrisikoanalyse, wenn man den Gerichtsweg in Erwägung zieht. Auch hier werden die finanziellen Risiken kaum oder gar nicht angemessen beurteilt.

Wer kümmert sich um eine kooperative Konfliktlösung?

Die gängige Meinung ist, dass Projektleiter Konflikte erkennen müssen, wenn sie noch latent sind. Sie sollen dann in der Lage sein, den Konflikt aktiv zu bearbeiten und zu lösen – möglichst bevor er ausbricht.

Wie realistisch ist solch eine Erwartung? Neben der Konfliktbearbeitung soll sich der Projektleiter um die Planung, Organisation, Koordination, Kontrolle und Steuerung des Projektes und vieler kleiner Arbeitspakete kümmern. Hinzu kommt, dass er oft mehrere Projekte zu verantworten hat oder daran anders beteiligt ist. Somit arbeitet er oft mit den gleichen Leuten oder Einheiten in verschiedenen Konstellationen zusammen.

Sind Konflikte offenkundig oder werden von den Projektbeteiligten verdeckt ausgetragen, kann der Projektleiter selbst nicht mehr lenkend eingreifen. Bei der Lösung selbst wird er zum Konfliktbeteiligten. Interaktion und Reaktion lassen den Konflikt dann häufig eskalieren.

Konfliktlösung bindet so viel Energie, dass der Projektleiter seine sämtlichen anderen Aufgaben vernachlässigen müsste, wollte er sich professionell mit den entstehenden oder vorhandenen Konflikten beschäftigen. Hinzu kommt, dass er aufgrund seiner jeweiligen Rollendefinition oftmals gar nicht in der Lage ist, Konfliktlösungen selbst kooperativ zu lösen.

Es bedarf eines professionellen Dritten, der mit geeigneten Verfahren den Konfliktbeteiligten hilft, den Konflikt gemeinsam zu lösen. Jedoch genau darum muss sich der Projektleiter kümmern.

Welche Rolle hat die Fachgruppe „Kooperative Konfliktlösung im Projekt“?

Es ist es wichtig, Projektleiter für anstehende Konflikte und für die Möglichkeit kooperativer Lösungen zu sensibilisieren. In der Praxis ist diese Sensibilität gerade bei erfahrenen Projektleitern oftmals vorhanden. Im Tagesgeschäft kommt das aber nur bedingt zum Einsatz. Es ist wichtig, deutlich zu machen, dass der Projektleiter nicht alles alleine lösen muss und kann. Darüber hinaus müssen geeignete Verfahren und Tools für kooperative Konfliktlösungen bekannt und anwendbar sein.

Hier setzt die Arbeit der Fachgruppe „Kooperative Konfliktlösung im Projekt“ an, in der seit Herbst 2003 neun Kollegen und Kolleginnen aus der GPM zusammen arbeiten. Die Fachgruppe ist überregional tätig. Die Mitglieder beschäftigen sich intensiv mit unterschiedlichen Konfliktlösungsverfahren, insbesondere der Mediation.

Eines der Hauptziele der Fachgruppe ist es, die kooperative Konfliktlösung mittels eines neutralen Dritten bei projektgefährdenden Konfliktsituationen voranzutreiben. Ein wichtiges Anliegen ist hierbei, die Hemmschwelle zur Einschaltung eines externen Dritten im Konfliktfall zu senken und Vorbehalte gegenüber alternativen Konfliktlösungsverfahren – wie z.B. der Mediation - abzubauen.

Im Vordergrund steht die Sensibilisierung für kooperative Konfliktlösung. Dazu gehört auch, Chancen und Nutzen dieses Ansatzes zu verdeutlichen. Den Unternehmen und den Projekten soll vermittelt werden, was der Projektleiter selbst tun kann (Vermittlung von Konfliktkompetenz) und wann dringend Unterstützung von außen durch einen neutralen Dritten angeraten ist.

Folgende Ziele und Ergebnisse sind geplant und zum Teil bereits in Arbeit:

1. Entwicklung und Bereitstellung von Hilfsmitteln und Tools
 - a. z.B. in Form von Leitfäden und Checklisten
 - b. auf der Basis von gesammelten und ausgewerteten Best-practise-Beispielen
2. Sensibilisierung und Öffentlichkeitsarbeit
 - a. regionale Veranstaltungen und Workshops
 - b. Erfahrungsaustausch
 - c. Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern und Praktikern aus anderen Verbänden und Vereinigungen
3. Integration der kooperativen Konfliktlösung ins Projektmanagement
 - a. Erweiterung der Projektmanagement-Kompetenz
 - b. Entwicklung von Standards zur Qualitätssicherung
 - c. Mediation in Konflikten bei Anforderung

Wir halten Sie über unsere Ergebnisse auf dem Laufenden und hoffen sehr, Ihnen schon in einem Jahr über Veränderungen in der Projektlandschaft berichten zu können. Wir freuen uns auf Ihre Fragen und über Ihr Interesse an aktiver Mitarbeit. Sie erreichen uns ganz einfach über konflikte@gpm-ipma.de.