

## Konfliktmanagement in Projekten

**UND BIST DU NICHT WILLIG,**

MARC FISCHER

**Projektverantwortliche vergleichen ihr Projekt beim «kick-off» gerne mit einer gemeinsamen Schiffsreise – die motivierte Mannschaft aus internen und externen Spezialisten bestehend, segelt im präzisen Teamwork ein hochgestecktes, noch fernes Ziel an und wird sich unter der Leitung des erfahrenen Navigators in manchem noch bevorstehendem Sturm bewähren.**

In Wirklichkeit aber werden Mitarbeiter oft zur unfreiwilligen Mitfahrt in einem unbekanntem Team verpflichtet und manche erfahren das Ziel erst auf See, sofern es denn schon klar definiert ist! Zeit zur Bildung eines starken Teams wird

selten eingeräumt. Es kann dann nicht verwundern, wenn fehlende Motivation, Widerstände und Konflikte die Zusammenarbeit gefährden. Mehrere Studien haben gezeigt, dass Projekte überwiegend nicht aus technischen oder unmittel-

bar finanziellen Gründen scheitern, sondern an mangelnder Kommunikation und Information, an fehlender Konfliktbewältigung, an zu spätem Einbezug von Schlüsselpersonen und an ungenügenden organisatorischen Rahmenbedingungen. Da Konflikte in einem Projekt normal - und sinnvoll ausgetragen - auch fruchtbar sind, empfiehlt es sich, über Konfliktkultur und Konfliktmanagement schon vor deren Ausbruch Gedanken zu machen. Andernfalls steigt überdurchschnittlich das Risiko, dass das Projekt scheitert oder wichtige Mitarbeiter verloren gehen.

**KONFLIKTMANAGEMENT**

Bei Vertragsverhandlungen geht es den Parteien primär um Konsensfindung über ihre jeweiligen eigenen und gemeinsamen Interessen. Das Thema Konfliktmanagement stellt daher meist nur eine Randerscheinung dar und in den Projektverträgen müssen somit ein paar wenige Klauseln zu Haftung, Rücktritt und Gerichtsstand genügen. Über künftige Konflikte spricht man nicht gerne. Leider entspricht das nicht der Wirklichkeit: Auseinandersetzungen und Konflikte sind in Projekten normal und machen oft auch Sinn. Sie zwingen die Beteiligten unter anderem, sich Gedanken über die gemeinsamen sowie unterschiedlichen Wahrnehmungen, Interessen, Ziele und die Organisation der Zusammenarbeit zu machen. Konflikte entstehen oft auch durch die Auseinandersetzung mit der Komplexität eines Projektes – diese gemeinsam zu meistern ist ein Teil des angestrebten Erfolges. Obwohl Auseinandersetzungen und Konflikte Zeit und persönliche Energie kosten, könnte es fatal sein, diese stets durch «straffe Führung» (Machtwort) zu verhindern oder aber «schönzureden». In der Regel werden sie dann zu einem späteren Zeitpunkt erneut wieder zu einem Verhandlungsthema. Je nach den eigenen unternehmenstypischen und persönlichen Konfliktkulturen gehen die Projektmitglieder auf unterschiedlichste Art und Weise mit Konfliktsituationen um: Sie können offen darüber sprechen,

sie verdrängen, sich unterordnen, Kompromisse oder Koalitionen eingehen. Die eigene Konfliktkultur zu diskutieren, ist Aufgabe einer lebendigen Corporate Culture und sollte auch Teil des betrieblichen Communication Management sein – kurz, es ist eine Führungsaufgabe.

Im Konfliktfall stehen sich zu Beginn meist unterschiedliche, noch unbekannte Konfliktkulturen gegenüber. In diesem Fall müssen die Parteien im Laufe der Auseinandersetzungen erst lernen, das Konfliktverhalten der Gegenpartei zu deuten und zu verstehen. Üblicherweise wirken diese zusätzlichen Kommunikationsschwierigkeiten eskalierend, da das Verhalten der anderen Konfliktpartei leicht missinterpretiert wird. Bei langjährigen Geschäftspartnern kennt man dagegen die Reaktion des anderen und versteht, was er meint. Diese Kommunikationskompetenz führt zu Stabilität und zielgerichteten Lösungen. Konfliktmanagement ist daher auch ein Aspekt des Riskmanagements. Es macht Sinn, wenn die Projektpartner die Kommunikations- und Konfliktkultur vorgängig klären und Verhaltensregeln für

**IN 5 SEKUNDEN BESTELLT.  
IN 1 STUNDE ÜBERZEUGT.  
IN 5 TAGEN EINGEFÜHRT.  
UND 10 JAHRE MEHR ERFOLG.**

**MARC FISCHER**

Marc Fischer arbeitet als selbständiger Rechtsanwalt in der FSDZ Kanzlei in Zug. Er befasst sich vorweg mit Informatikrecht und Datenschutz und betätigt sich auch als Mediator.

**fischer@fsdz.ch**

# SO BRAUCHE ICH GEWALT

bestimmte Eskalationsstufen festlegen. In den USA haben viele Unternehmen bereits entsprechende ADR-Erklärungen als Ausdruck ihres Konfliktmanagements abgegeben. Die Unternehmen verpflichten sich darin, vor der Anrufung eines Gerichts andere Konfliktlösungsmethoden zu versuchen. Vertragliches Konfliktmanagement orientiert sich meist an der Eskalationsstufe des Konfliktes. Solange die Parteien noch miteinander verhandeln können, genügt die vertragliche Verpflichtung, dass die Parteien den Konflikt innerhalb des Projektteams oder ab einer gewissen Intensität durch einen Projektausschuss zu lösen haben. Üblicherweise sieht die Projektorganisation solches Konfliktmanagement vor. Gelingt die Konfliktlösung nicht in diesem Rahmen, so kann der Beizug eines Dritten (Mediator, Coach) vereinbart werden, der zusätzlich zwischen den Konfliktparteien vermittelt. Erst wenn die Parteien den Konflikt nicht mehr im Gespräch oder durch Vermittlung lösen können, scheint als ultimo ratio die Klage vor dem Richter respektive einem Schiedsgericht oder der Projektabbruch angebracht.

## LETZTER SCHRITT RICHTER

Die Delegation einer Konfliktüberkunft an ein ordentliches Gericht respektive Schiedsgericht sollte erst nach einer sorgfältigen und umfassenden Güterabwägung unter objektiver Beurteilung der Prozessrisiken erfolgen. Sie muss die beste Alternative zu anderen Konfliktlösungsmethoden (Verhandlung) versprechen. Dabei gilt es zu bedenken, dass vor Gericht meist keine der beiden Parteien mit Ihren Forderungen voll durchdringt. Die Richter suchen in ihrem Entscheid nach einem vor der Rechtsordnung gerechten Urteil. Sie müssen nach Gesetz und richterlicher Praxis entscheiden – und nicht unbedingt nach den tatsächlichen Interessen der Parteien. So ist die weitere Zusammenarbeit nach einem Gerichtsurteil nur selten möglich – auch wenn es zum Vorteil beider Konfliktparteien wäre. Die Delegation eines Konfliktes an ein ordent-

liches Gericht oder Schiedsgericht sollte daher stets wohlüberlegt sein.

## VERMITTLUNG

Bei der Bearbeitung eines Konfliktes im Zusammenhang mit Projekten hat sich schon oft der Beizug eines neutralen Dritten bewährt, der die Verhandlung zwischen den Parteien wieder in Gang setzt, ohne eine eigene Entscheidungsbefugnis zu haben. Ein solcher Moderator oder Mediator hat die Aufgabe, durch Gesprächsleitung und Fragetechnik die Interessen der Parteien gegenseitig aufzudecken und sie zu einer ihnen entsprechenden, kreativen Konfliktlösung anzuleiten. Oft zeigt sich dabei hinter den hartnäckig vertretenen Positionen, dass die wirklichen Interessen der Parteien gar nicht soweit voneinander entfernt sind, wie sie selber glauben. Die Gesprächsleitung durch den Mediator wirkt regelmässig deeskalierend – die Parteien sprechen miteinander über ihre Interessen und entwickeln Lösungen. Viele Konflikte entstehen aufgrund von Missverständnissen und unzutreffende Vorstellungen über die andere Partei. Der Mediator wird daher die Kommunikation zwischen den Parteien sehr genau beobachten und gegebenenfalls als "Übersetzer" zwischen ihnen tätig sein. So genügen auch in schweren Konfliktsituationen nicht selten nur wenige Sitzungen, damit die Parteien eine gemeinsame Lösung finden. "Von Positionen zu Interessen zu Lösungen" lässt sich das vom Mediator geleitete Verfahren vereinfacht skizzieren. Mediation ist nur eine von verschiedenen Möglichkeiten zur Konfliktlösung. Sie ist nur dann der geeignete Weg, wenn alle Konfliktbeteiligten auch wirklich bereit sind, eine Lösung eigenverantwortlich zu erarbeiten. Gegenüber anderen Verfahren ist es ein Vorteil, dass die Entscheidungskompetenz ausschliesslich in den Händen der Konfliktparteien bleibt. In der Regel weiss niemand besser, wie ein Konflikt zu lösen ist, als die Parteien selber!

Mediation findet in einem bestimmten Rahmen statt, welcher Voraussetzung für jedes

Mediationsverfahren ist. Der Mediator ist für die Einhaltung von Regeln verantwortlich, die von ihm mit den Parteien zu Beginn vereinbart werden. Dazu gehören Freiwilligkeit, Vertraulichkeit, Informiertheit aller Beteiligten, Bereitschaft zur Offenlegung aller sachlichen Daten und relevanten Fakten sowie die neutrale, allparteiliche Haltung des Mediators zu allen Konfliktbeteiligten. Die Parteien sind jederzeit frei, die Rahmenbedingungen gemeinsam neu zu verhandeln.

## KREATIVE LÖSUNGEN

Als Ergebnis der Mediationsverhandlungen wird eine rechtsverbindliche, schriftliche Übereinkunft angestrebt. Oft wird von den Parteien selbst eine

kreative Lösung gefunden, auf die sie vor dem Mediationsprozess nicht gekommen wären. Das gibt den Beteiligten die Chance, künftig wieder gemeinsam neue Projekte zu realisieren. Gerade in IT-Projekten, wo nach der Realisierungsphase regelmässig die Systeme von einem Projektpartner weiterhin erwartet und weiterentwickelt werden müssen, ist eine wiederhergestellte, intakte Vertrauensbasis notwendig und offene Kommunikation unabdingbar. Selbst wenn die Verhandlungen an zu divergierenden Interessen scheitern, hat der geleitete Verhandlungsprozess oft den wertvollen Nebeneffekt, dass die Parteien für künftige Konflikte ihre Konfliktkompetenz verbessern.

## DIE ZEIT LÄUFT. JETZT ANFORDERN!



## SAP BUSINESS ONE

Die integrierte betriebswirtschaftliche Standardsoftware für KMU. Ideal für die Bedürfnisse kleinerer Unternehmen – vom Einkauf bis zur Buchhaltung. Leistungsstark, effizient, benutzerfreundlich. Jetzt Demo-CD gratis anfordern:

Tel. 0848 22 11 22

[www.sap.ch/kmu](http://www.sap.ch/kmu)

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP

