

Spotlight

Wie gehe ich konstruktiv mit Konflikten im Projekt um?



Eine themenspezifische Zusammenstellung von Fachartikeln
aus dem Projekt Magazin

www.projektmagazin.de

Mehlbeerenstr. 4, 82024 Taufkirchen

Tel: +49 89 2420798-0

Fax: +49 89 2420798-8

Wie gehe ich konstruktiv mit Konflikten im Projekt um?

In Projekten besteht ein grundsätzliches Konfliktpotential: die verschiedenen Stakeholder verfolgen teilweise unterschiedliche Ziele und Interessen. Zudem kennen sich die Projektbeteiligten oftmals vorher nicht – dadurch wird die Entstehung von Missverständnissen begünstigt. In diesem Spotlight erfahren Sie, wie Sie Konflikte rechtzeitig erkennen und analysieren und was Sie dafür tun müssen, um diese Konflikte aus der Welt zu schaffen. Sie lernen mit Mediation eine der wichtigsten Methoden zur Konfliktbewältigung kennen und Sie erfahren, wie diese zum Einsatz kommt. Damit Ihr Team Konflikte konstruktiv lösen kann und nach Möglichkeit bereits im Vorfeld vermeidet, erhalten Sie Anregungen, wie Sie die Teamentwicklung nachhaltig gestalten können.

Inhalt

Konflikte erkennen und analysieren

1. Typische Problemquelle im Projektalltag
Außen sachlich, innen emotional – Konfliktursachen richtig erkennen Seite 4
2. Konfliktbewältigung in Projekten
Teil 1: Konflikte erkennen und lösen Seite 16
3. Konfliktbewältigung in Projekten
Teil 2: Gefestigte Konflikte destabilisieren und lösen Seite 26
4. Problem erkannt, Problem gebannt?
So gehen Sie mit "stabilen" Konflikten um Seite 32

Methoden zur Konfliktlösung

5. Das Umfeld im Blick
Konflikte klären mit System Seite 36
6. Vorwurf "Mobbing"
Teamkonflikte konstruktiv lösen Seite 51
7. Konfliktklärung – Die Methode "Fair kritisieren" Seite 54
8. Tipp: Konfliktklärung – Die Methode "Anliegen platzieren" Seite 58
9. So managen Sie Beschwerden Ihrer Stakeholder konstruktiv Seite 62

Konflikte mit Mediation klären

10. Kleine Interventionen können Großes bewirken
Mit mediativem Vorgehen Konflikte frühzeitig auflösen Seite 65
11. Mediation durch neutrale Mitarbeiter
Teil 1: Prinzipien, Vorteile und Grenzen Seite 74
12. Mediation durch neutrale Mitarbeiter
Teil 2: Beispiele für eine erfolgreiche Konfliktklärung Seite 82

Mit Teamentwicklung Konflikten vorbeugen

- 13. Teamentwicklung im Projekt – so klappt's
Teil 1: Da geht's lang und alle kommen mit..... Seite 92
- 14. Teamentwicklung im Projekt – so klappt's
Teil 2: Durch Stürme zur Struktur Seite 103
- 15. Teamentwicklung im Projekt – so klappt's
Teil 3: Endlich gut und dann zu Ende Seite 116

Fachbeitrag

Typische Problemquelle im Projektalltag

Außen sachlich, innen emotional – Konfliktursachen richtig erkennen

In den vergangenen zehn Jahren hat sich einiges geändert: Fast ist es selbstverständlich, dass nicht nur Mütter, sondern auch Väter nach Elternzeit fragen oder dass Manager und Fachleute beiderlei Geschlechts offen über ihre Burnout-Problematik sprechen können. Schaut man aber etwas genauer hin, haben sich die grundlegenden Probleme in der Kommunikation, vor allem über die so wichtigen und oft unterschätzten Emotionen hartnäckig am Leben erhalten. Die meisten Projektleiter sind zwar immer noch exzellente Techniker, verfügen aber häufig über viel zu wenig Kompetenz im Beziehungsmanagement.

Dabei geht es nicht darum, Emotionen zum Selbstzweck am Arbeitsplatz auszutauschen und zu besprechen oder gar Empfindlichkeiten in den Vordergrund zu stellen, wo doch sachlich-fachliche Entscheidungen nötig wären. Sondern es geht nach wie vor darum, gute, gesicherte und zielführende Entscheidungen zu treffen, eine nachhaltig zufriedenstellende und damit dauerhaft erfolgreiche und effektive Atmosphäre zu schaffen, in der die oft schwierige und hochkomplexe Arbeit im Projekt überhaupt erst gelingen kann.

Autor



Heinz-Detlef Scheer

Diplom-Psychologe und gelernter Kaufmann,
Geschäftsführer der Scheer

consulting GmbH. Schwerpunkte:
Führungskräfte-Coaching, Team-
Entwicklung und Coaching
hochbegabter Menschen

Kontakt: scheerconsulting@t-online.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Alltag eines Projektleiters

Die Problematik lässt sich am besten anhand eines Beispiels verdeutlichen: Nehmen wir einmal an, das Projektmitglied Michael Bertold will sich beim Projektleiter Ralf Leiter über einen Kollegen beschweren. Sein eigentliches Ziel ist es, beim Projektleiter Unterstützung für die eigene Sicht der Dinge zu erhalten. Er fühlt sich von einem Kollegen, mit dem er auch privat Schwierigkeiten hat, ausgenutzt, überkontrolliert und laufend in der selbständigen Ausführung seiner Arbeit gestört.

Zudem ist er immer noch verletzt, weil er selber gerne die Position des Projektleiters bekommen hätte. Er fühlt sich falsch in seinen Fertigkeiten eingeschätzt, ja geradezu ignoriert. Nach wie vor ist er der Überzeugung, dass er selber mindestens ein gleich starkes Anrecht auf den "Posten" gehabt hätte wie sein Kollege. Er fühlt sich von seinem ehemaligen Kollegen oft nicht ernst genommen und herabgesetzt. Und das belastet ihn.

Der Projektleiter hingegen ist vor allem stolz auf seine Position, die er in seinen Augen nach 15 Jahren im Betrieb auch wirklich verdient hat. Er ist überzeugt, Projektleiter geworden zu sein, weil er der beste Fachmann ist, die meiste Erfahrung derjenigen im Unternehmen hat, die für diese Stelle infrage kommen und dass er technische Probleme am besten und schnellsten im Sinne des Kunden und zugunsten des Unternehmens lösen kann.

Emotionen stören nur

In Bezug auf andere Menschen ist der Projektleiter grundsätzlich der Meinung, dass ein Unternehmen ein Ort ausschließlich sachlich-fachlicher Auseinandersetzung ist und dass "man sich zusammennehmen muss", wenn Gefühle aufkommen. Prinzipiell hat er nichts dagegen, wenn Menschen Gefühle haben, aber das sollen die Mitarbeiter mit sich und am besten zu Hause ausmachen. Sämtliche organisatorischen Probleme betrachtet er deswegen ausschließlich genauso: als organisatorisch bedingt und eben deshalb auch (und nur) auf diesem Wege lösbar.

Emotionen hält er für eine den geregelten Betriebsablauf störende Schwäche von Frauen, was er in den letzten Jahren besonders festgestellt hatte, wenn Frauen Managementpositionen erreicht hatten. Zwar hat er nichts gegen Frauen im Management einzuwenden, und er selbst war von dem einen oder anderen Gespräch mit seiner neuen Linienvorgesetzten "angenehm" überrascht, aber prinzipiell respektiert er Frauen in Führungspositionen nur, wenn sie sich letztendlich wie "normale" Männer benehmen. Was die meisten tatsächlich irgendwann taten, diese Erfahrung hatte er jedenfalls in den letzten Jahren gemacht.

Das "durchaus angenehme" Gespräch mit seiner neuen Chefin führte er auf seine eigenen herausragenden fachlichen Kenntnisse und Erfahrungen im Projektmanagement zurück und auf sonst nichts. Möglicherweise ist ihm überhaupt nicht bewusst, dass sowohl seine Chefin wie auch er selbst – und wie jeder normale andere Mensch auch – vor allem von Emotionen gesteuert werden.

Wenig Bewusstsein, dass Emotionen wichtig sind

Dieses typische Beispiel zeigt, dass viele Führungskräfte sich nicht über die Bedeutung von Emotionen und deren Auswirkungen auf unseren Arbeitsalltag bewusst sind. Dazu ein anderes kurzes Beispiel:

Heinrich Meierdiercks, ein Kollege von Ralf Leiter, war neulich auf einer Projektleiter-Weiterbildung, in der es u.a. auch um das Thema der Kommunikation innerhalb des Projektteams ging. Eigentlich waren sich alle Teilnehmer einig gewesen, dass es der Trainer dort mit der Betonung der Bedeutung von Gefühlen in der Gruppenarbeit etwas übertrieben hatte. Naja, er war Psychologe und das war wohl sein Job, aber trotzdem.

So hatte der Trainer die Gruppe auch dazu aufgefordert, Gefühle zu benennen. Unter den Teilnehmern befanden sich auch zwei Frauen und sie alle zusammen hatten spontan fünf Emotionen genannt: Hass, Jähzorn, Freude, Wut und Trauer. Und im Grunde waren sie sich angesichts dieser Emotionen auch schnell einig, dass diese im Unternehmen nur hinderlich sind und höchstens überflüssige und möglicherweise kostspielige Streitereien auslösen würden. Der Trainer hatte daraufhin gesagt, dass es mehrere hundert Ausdrücke für unterschiedliche Gefühle gäbe, dass aber die genannten fünf Gefühle oft nach einer Aufforderung aufgezählt würden.

Nach einer Weile erst kamen die Teilnehmer auf immer mehr Gefühle, die möglicherweise auch im alltäglichen Geschehen, beispielsweise im Projektmanagement, eine große Rolle spielten: Sicherheit, Angst, das Gefühl betrogen worden zu sein, Euphorie über einen gelungenen technischen Kniff, beleidigt sein, verletzt sein, sich motiviert oder von etwas angezogen fühlen, Glück, Niedergeschlagenheit, Zuversicht und Verzweiflung, um nur einige Beispiele zu nennen. Nachdem sie einen gewissen Anlauf überwunden hatten, waren die Frauen dabei leicht im Vorteil – ihnen fielen einfach mehr Gefühle ein als den Männern.

Gefühle sollen zuhause bleiben

Die anschließende Diskussion zeigte eindeutig, dass im Allgemeinen Mitarbeiter wie Führungskräfte der Überzeugung waren, dass es Gefühle zwar gäbe und dass sie in der Lebensplanung und auch in der Familie eine gewisse Rolle – auch bei Entscheidungen – spielen würden, dass man sie aus dem Berufsleben aber bitte doch lieber heraushalten sollte. Denn erstens hätten sie dort nichts zu suchen und zweitens wären sie dort auch nur hinderlich.

Mit dieser Einstellung ist die Seminargruppe nicht alleine; es ist immer noch die letztlich vorherrschende Meinung vieler Menschen im Berufsleben. Dass das freilich abends in der Stammkneipe ganz anders klingt und der Freund aus der anderen Firma dann "zugetextet" wird mit regelrechten (negativen) Tiraden voller Gefühlen, emotional gesteuerten Intrigen, die bis hin zu Sabotage- und Putschversuchen oder Unterschlagungen von Informationen aufgrund von Eifersüchteleien reichen – das ist natürlich eine ganz andere Sache... Woran liegt das nur? Schauen wir uns das Eingangsbeispiel einmal genauer an:

Projektleiter und Teammitglied reden perfekt aneinander vorbei...

Michael Bertold betritt das Büro seines Projektleiters Ralf Leiter mit dem Satz: "Herr Leiter, ich kann so nicht arbeiten!" Herr Leiter wendet sich ihm zu und denkt sich im Stillen, dass das sicher mit dem neuen Software-Paket zu tun hat, das ihnen die IT letzte Woche aufgedrückt hatte. Michael Bertold fährt fort: "Das geht jetzt schon seit zwei Tagen so. Wegen jeder Kleinigkeit kommt der Büttner zu mir gerannt und fragt mich aus. Der kann überhaupt nicht alleine arbeiten. Und dann hört er nicht auf zu jammern... der wird zur Belastung..."

Ralf Leiter, der sich sicher ist, dass die Ursache für das Problem in dem Software-Paket liegt, antwortet: "Die machen aber auch manchmal ganz schönen Mist! Warten Sie mal vierzehn Tage, dann haben die Entwickler die Fehler draußen, dann wird das schon laufen, da machen Sie sich mal keine Sorgen! Der Büttner kapiert das dann schon. Immerhin ist der doch auch Ingenieur!"

Bertold versucht sich zu erklären: "Nein, es geht nicht um die Software..., es ist nur, der Büttner fragt mir Löcher in den Bauch und hält mich von Arbeiten ab. Der muss doch alleine mit seinen Konstruktionszeichnungen fertig werden können... Ich habe auch den Eindruck, der nutzt meine Hilfsbereitschaft aus. Ich selbst hänge dauernd hinterher mit meinen Arbeiten, weil ich ständig was für den Büttner tun muss!"

"Ach so, geht es schon wieder um die Datenbank?" fragt Leiter und bietet sofort Hilfe an: "Soll ich mich mal darum kümmern? Warten Sie, ich erledige das gleich morgen früh. Machen Sie erst einmal Feierabend, morgen läuft die, das wäre doch gelacht, wenn wir das nicht hinbekommen!"

Die subjektive Sicht der Dinge

Diese Form der "Dialoge" könnte man noch ewig fortsetzen, möglicherweise würde keiner der Beteiligten bemerken, dass es sich schlicht um parallel ablaufende Monologe handelt. Dabei verfolgt jeder der beiden seine eigene These von der Störungsursache (Kausalattribution, s. Kasten), die jedoch nichts mit dem wirklichen Grund des Ärgers, der sich langsam entwickelt, zu tun hat (übrigens handelt es sich beim Ärger selbst um eine Emotion!).

Denn der Sache wirklich auf den Grund zu gehen und damit emotionale Konflikte aufzudecken, ist bei allen Beteiligten mehr oder weniger immer noch ein Tabuthema. Etabliert mag inzwischen die Tatsache sein, dass es emotionale Probleme gibt und dass diese manchmal das Familienleben vergiften und auch Auswirkungen auf die "Arbeitsmoral" der Betroffenen haben. So wird das in manchen Unternehmen hier und da auch einmal angesprochen, weil das "moderne" Führungskräfte durchaus für wichtig halten.

Allerdings scheint es ebenso oft Konsens zu sein, dass es emotionale Störungen nur geben kann, wenn sie jemand von außen in die Firma "hinein" trägt, weil er mangelhaft zwischen Beruf und Privatleben unterscheiden kann. Dass die Ursachen womöglich direkt in der Auseinandersetzung im eigenen Team zu finden sind, mag zwar der eine oder andere ahnen – aber nicht thematisieren. Auf diese Weise können dann die Beteiligten natürlich für lange Zeit aneinander vorbeireden.

Kausalattribution und die Folgen

Kausalattribution nennt man die Art und Weise, wie jemand einem Ereignis im Sinne des Ursache-Wirkungs-Prinzips eine Ursache zuschreibt. Beispiel:

Ein Mitarbeiter liefert eine Arbeit mit wesentlicher Verspätung unvollständig ab. Der Vorgesetzte, der sich nicht nach den Ursachen dafür erkundigt, kann sich nun folgende Szenarien denken:

1. Der Mitarbeiter hat sich nicht genügend angestrengt.
2. Der Mitarbeiter hatte die notwendige Fertigkeit nicht.
3. Der Mitarbeiter ist von irgendjemandem oder irgendetwas an der Erledigung der Aufgabe gehindert worden.
4. Die Aufgabe war undurchschaubar und/oder nicht lösbar.

Neben der Tatsache, dass es mehrere Möglichkeiten der Ursachenzuschreibung geben kann, ist hier vor allem wichtig, dass je nach Ursachenzuschreibung völlig unterschiedliche Lösungswege eingeschlagen werden. Beispielsweise könnten Lösungen in Folge der Ursachenzuschreibungen sein:

Fall 1: Anreiz für den Mitarbeiter schaffen, den Mitarbeiter tadeln, abmahnen usw.

Fall 2: Mitarbeiter schulen, Hilfsmittel zur Verfügung stellen usw.

Fall 3: Störungen beseitigen, Zuständigkeiten oder andere organisatorische Dinge neu regeln, andere Mitarbeiter ermahnen usw.

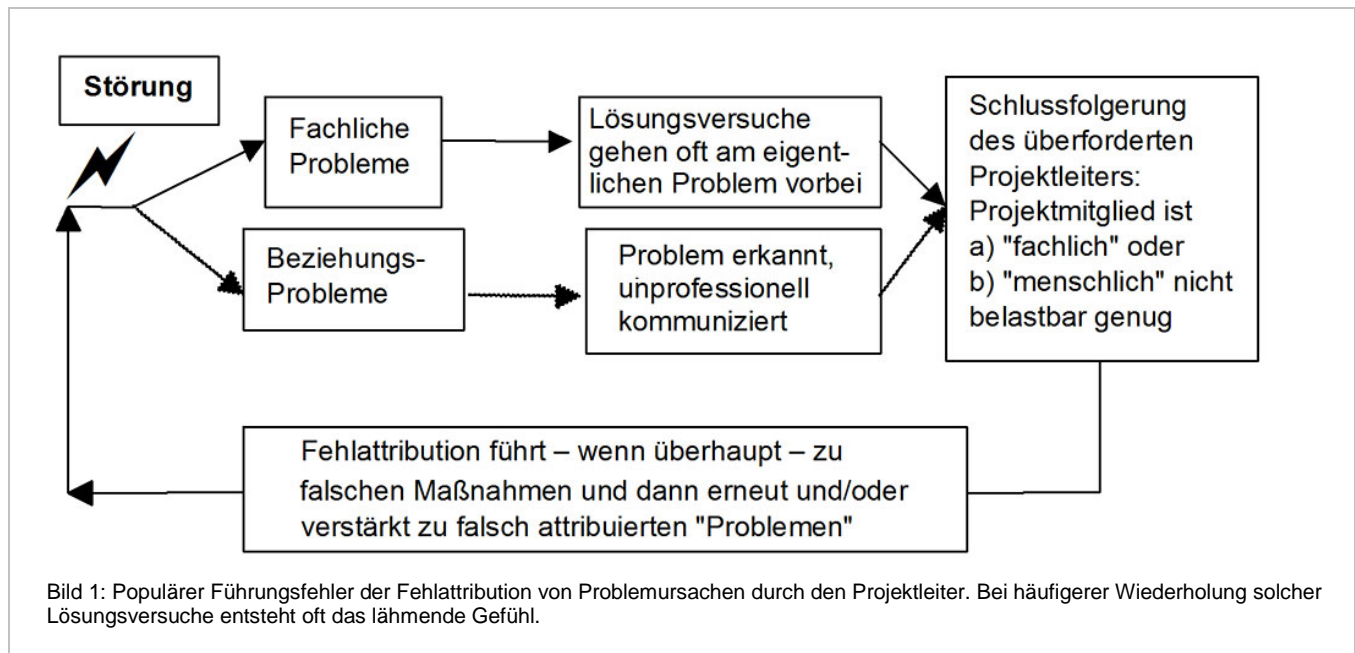
Fall 4: Sich selbst hinsetzen, und in Zukunft die Aufgaben besser formulieren, mehr Hintergrundinformationen geben, das Ziel transparenter machen usw.

Man stelle sich beispielsweise vor, der "wahre Grund" sei Punkt 4 und der hilfsbereite Vorgesetzte kommt mit Lösungsversuchen der Gruppe 1!

Vorprogrammierte Fehlentscheidungen

Und noch schlimmer: Durch diesen Umstand kann es zu drastischen Fehlentscheidungen bei der Lösungssuche kommen. Wenn sich die These von Herrn Leiter durchsetzt, der die Störungsursachen lediglich in Software- oder Hardwareproblemen bei anderen Beteiligten sieht ("die IT"), wird er möglicherweise Herrn Bertold über kurz oder lang mit (völlig sinnlosen) "technischen" Lösungen beglücken: neues Programm, neuer PC, neues Verfahren usw. In der Absicht, Herrn Berthold bei der technisch orientierten Lösung des Problems zu helfen – denn das kann Herr Leiter am besten – zielt er also möglicherweise an der eigentlichen Ursache vorbei.

Sollte sich aber die These von Herrn Bertold durchsetzen, der als Störungsursache die mangelnden fachliche Qualifikation des Herrn Büttners sieht, wird Herr Büttner möglicherweise bald (völlig sinnloserweise) auf eine Schulung geschickt oder nach einer längeren Phase solcher Problemlösungsversuche als "unfähig" entlassen oder versetzt. Auch dies führt also zu keiner angemessenen Problemlösung. Dass Herr Bertold ebenfalls ahnt, dass das Problem nicht in der mangelnden Ausbildung des Herrn Büttners liegt, ist ihm aber nicht soweit bewusst, dass er entsprechend handeln würde.



Nachhaltige Folge könnte das demotivierende Gefühl (!) sein, das sich aber auch keiner der Beteiligten direkt erklären kann, dass Herr Leiter als zunehmend übergriffig und bevormundend gilt und lauter nicht wirklich nachvollziehbare und wirksame technische Entscheidungen trifft (vgl. Bild 1). Die Quittung könnte beispielsweise in der Kantine beim Mittagessen gereicht werden: "Sag mal, was ist denn eigentlich beim Leiter los, da wird die Stimmung auch immer schlechter (Gefühle!). Man hat ja regelrecht den Eindruck, der doktert nur noch auf gut Glück herum. Mal die, mal der, mal jenes, aber seine Leute scheint er insgesamt nicht mehr im Griff zu haben!"

Der wahre Grund der Schwierigkeiten, nämlich eine völlig normale Beziehungsstörung zwischen Herrn Bertold und Herrn Büttner, bleibt den Beteiligten verborgen und kann so weiter ihre kontraproduktiven Früchte tragen. Eine "völlig normale Beziehungsstörung" kann z.B. auf einer schon länger zurückliegenden Serie von Missverständnissen beruhen, die – gepaart mit einer grundlegenden Antipathie der beiden – regelmäßig dazu führt, dass sich beide aus dem Wege gehen, wo sie nur können. Da ihnen dies aber nicht bewusst ist, suchen sie für diese Tatsache mehr oder weniger bewusst nach fachlichen Ursachen.

Hätte Herr Leiter eine "Antenne" dafür gehabt, was Herrn Bertold tatsächlich umtreibt, dann hätte vermutlich ein gut geführtes Coaching-Gespräch diese Ursache in kurzer Zeit zutage gefördert und Herr Leiter hätte in seiner Funktion als Projektleiter dafür sorgen können, dass diese Störung zum Wohle aller Beteiligten bearbeitet und beseitigt wird.

Ursachen für Fehlentwicklungen

Fehlentwicklungen im alltäglichen Führungs- bzw. Gesprächsverhalten können vielfältige Ursachen haben. Beispielsweise ist es möglich, dass Herr Leiter aus unserem Beispiel nicht genügend soziale Kompetenz besitzt, um überhaupt an das Vorhandensein solcher Störquellen zu denken. Es kann auch sein, dass bestimmte, von Herrn Leiter verinnerlichte Glaubenssätze dazu führen, dass er in solchen Momenten grundsätzlich eine unzutreffende Botschaft wahrnimmt.

Solche Glaubenssätze können z.B. sein: "Männer machen kein Theater!", "Emotionen gehören nach Hause, aber nicht in den Betrieb!", "Im Unternehmen muss man immer sachlich bleiben!" usw. Sie verhindern oft eine fruchtbare Auseinandersetzung und damit eine Wiederherstellung einer funktionierenden Arbeitsbasis. Denn wenn Emotionen die Ursache sind, müssen sie auch als solche berücksichtigt werden. (Zum Thema "Glaubenssätze" s. auch "[Bin ich ein Doppelagent?! – Teil 1: Wie Glaubenssätze unsere Entscheidungen steuern](#)", Projekt Magazin 01/2015)

Der "blinde Fleck" und seine Folgen

Eine weitere Möglichkeit ist, dass Herr Leiter in diesem Bereich einen persönlichen "blinden Fleck" hat, der in dieser speziellen Situation eine realistische Wahrnehmung einschränkt oder verhindert. Es gibt unterschiedliche Gründe für die Entstehung von blinden Flecken, wie z.B. nie geklärte Konflikte zwischen Personen oder schwere Kränkungen, die nie wirklich verarbeitet wurden und deswegen immer noch wirken, und dann im Alltag verdrängt werden (müssen), wenn bestimmte Stichwörter (in diesem Fall Emotionen betreffend) fallen. Zum besseren Verständnis wollen wir bei der hypothetischen Annahme bleiben, Herr Leiter habe hier (nur!) einen "blinden Fleck" bezüglich der emotionalen Komponenten in dieser Situation. Er sieht nur die fachlichen Aspekte und kann dementsprechend nur Lösungen auf dieser Grundlage anbieten.

Herr Leiter hat außer über technisch-fachliche Fragen bisher wenig über sich und sein Führungsverhalten nachgedacht. Er weiß auch wenig über seine Wirkung bei anderen, weil er in seinem Leben bisher wenig und falls doch, kein ehrliches Feedback bekommen hat. Er findet, dass dieses ganze "Sozialgewäsch" nichts in der Firma zu suchen hat, schließlich geht es hier um "Maschinen und die Produktion, also ganz harte Fakten, nicht um Selbsthilfegruppen...". Außerdem kann er mit seinen eigenen Gefühlen nicht besonders gut und offen umgehen (auch sich selbst gegenüber nicht!).

Zuhause in der Familie gibt es deswegen schon öfter mal Probleme, aber die möchte er verständlicherweise im Unternehmen nicht auch noch bekommen. In seinem Unternehmen wird er jedoch laufend mit den Problemen seiner Mitarbeiter konfrontiert und muss erleben, dass immer, wenn Probleme auftauchen, etwas schief geht, was ihm wiederum selbst Probleme bereitet. Egal was im Einzelnen passiert: Für ihn wird es (emotional) unangenehm.

Der Frust nimmt zu

Da Herrn Leiter offenbar das Talent fehlt, mit den Emotionen anderer angemessen umzugehen, wird es für ihn immer schwieriger, weil diese ungelöst – für ihn unlösbar! – Situationen zunehmend frustrierender werden: Sie bedeuten jedes Mal ein Misserfolgserlebnis und weisen auf seine eigene Unfähigkeit hin. Sein Selbstwert sinkt, weil er den Eindruck hat, zu versagen.

An diesem Punkt setzt irgendwann ein Selbstverteidigungs-Mechanismus unseres Gehirns ein, das dem unangenehmen Erlebnis einen Riegel vorschiebt: Wir schalten einfach ab, wenn es zu viel oder zu bedrohlich wird und hören nur noch, was wir hören wollen oder wofür wir eine Lösung haben. Alles andere wird ausgeblendet. Auf diese Weise müssen wir uns nicht dauernd selbst in Frage stellen und vermeiden (unbewusst) eine Wiederholung des unangenehmen Misserfolgserlebnisses.

Eine Überlebensstrategie wird zur nachhaltigen Fehlerquelle

Diese Überlebensstrategie unseres Gehirns ist ein völlig normaler Effekt und trifft selbstverständlich nicht nur auf Techniker zu, sondern auch auf alle anderen Berufsgruppen. Aber zurück zu Herrn Leiter aus unserem Beispiel: Er bietet Herrn Bertold für sein Problem mehrere technische oder organisatorische Lösungen an. Lösungen also, die er selbst exzellent beherrscht.

Diese können in einigen Fällen sogar oberflächlich oder kurzfristig weiterhelfen – vielleicht, weil sie als Nebenwirkung zwei Streithähne trennen, weil die Arbeitsabläufe geändert wurden, der Eindruck des Bemühens entsteht oder weil Wertschätzung auch über technische Anschaffungen transportiert werden kann, wenn diese auf den Wert der eigenen Person als solche bezogen werden können. Man freut sich u.U. auch über Bemühungen, die nichts zur Lösung beitragen, weil man (Emotion!) "gerührt" oder irgendwie anders beeindruckt ist, dass sich eine bestimmte Person so um einen anderen (man selbst nämlich) bemüht.

Wenn die wahren Gründe zutage treten...

Vielleicht verlässt Herr Berthold auch als Folge einer solchen Scheinlösung erleichtert das Büro von Herrn Leiter, da ihm klar geworden ist, worum es eigentlich geht: Er kann Büttner nicht leiden, weil der ihm seine Freundin weggeschnappt hat und ihn damit aufzieht, dass er, Bertold, Projektleiter werden wollte. Sich mit dieser Tatsache auseinanderzusetzen, ist ihm so unangenehm, dass er nicht systematisch darüber nachdenken, geschweige denn darüber sprechen möchte, weil ihn jedes Mal seine Emotionen überwältigen.

Der Konflikt mit Herrn Büttner hat also nicht nur rein berufliche, sondern vielmehr private Gründe, was Herr Bertold aber emotional nicht trennen konnte und nun unbewusst Auswirkungen auf das Arbeitsverhältnis hat. Bietet ihm Herr Leiter dann eine technische Lösung, muss er vor Herrn Leiter nicht seine Emotionen bzw. seine "privaten" Probleme ausschütten. Der Druck, der dadurch neben dem eigentlichen Problem auf Herrn Büttner lastete, ist erst einmal raus, und Herr Leiter steht als sachlich-fairer und bemühter Problemlöser da.

Kurzfristig schafft das eine gewisse Erleichterung – nur langfristig gesehen wird die Klärung des Problems bis zur "nächsten Runde" verschoben, ohne dass die Beteiligten dies bewusst wahrnehmen und den Verdrängungsmechanismus stoppen könnten; das Problem und die damit verbundenen Behinderungen in den Arbeitsabläufen bleiben also weiterhin bestehen.

Die scheinbare "Balance" einer Lösung

Noch ein Wort zur "Balance": Die "emotionale Kränkung" mit all ihren demotivierenden Folgen für Herrn Bertold wird möglicherweise durch die emotionale (!) Wirkung einer an sich überflüssigen technischen Lösung wieder ausbalanciert,

weil sie – solange sie nicht schadet – auch als "Wiedergutmachung" FÜR Herrn Bertold und GEGEN Herrn Büttner interpretiert werden kann. In dem Getümmel dieses kleinen Eifersuchtsgetetzels kann das selbstverständlich nur von kurzer Dauer und nur mittelmäßiger Befriedigung sein, aber kurzfristig ist damit scheinbar ein Problem "gelöst".

Es ist also eine (scheinbare) momentane, für das eigentliche Problem aber gar nicht relevante Entspannung aufgetreten. Ein Kaufmann würde sagen: Eine klare Fehlinvestition von Geld und Manpower!

Wege zur Problemlösung

Um das im Beispiel beschriebene Problem zu lösen, hätte dem Projektleiter eine größere Portion an Selbsterfahrung geholfen. Er hätte dann gelernt, mit den eigenen Gefühlen besser umzugehen und anderen Menschen eben solche zuzugestehen. Auch hätte er die Gefühle anderer besser einschätzen können. Allein das Wissen, dass Herr Leiter bei auftretenden Konflikten neben der Sachebene auch immer die emotionale Ebene im Blick haben sollte, hätte ihm also in diesem Beispiel entscheidend helfen können.

Bestimmte Techniken der Gesprächsführung wären ebenfalls hilfreich gewesen. Beispielsweise hätte er "aktiv zuhören" können, anstatt sofort eigene Hypothesen zu entwickeln und auf dieser Basis ein Gespräch zu beginnen. Aktives Zuhören sollte meiner Meinung nach zum Standard-Repertoire einer Führungskraft gehören – nicht alle Führungskräfte machen leider gezielt Gebrauch davon.

Aktives Zuhören verhindert Schubladendenken

Was bedeutet aktives Zuhören genau? Aktives Zuhören heißt, dass ich als Gesprächsführer nachfrage, wenn mir etwas berichtet wird, bis ich sicher sein kann, dass ich richtig verstanden habe, worum es geht – also solange, bis mir mein Gesprächspartner sagt, dass das tatsächlich so ist. Erst, wenn ich mir dessen sicher bin, spreche ich weiter, nenne also beispielsweise den nächsten Punkt, der mir wichtig ist.

Hätte Herr Leiter also Herrn Bertold aktiv zugehört, hätte das Gespräch im Beispiel eine andere Wendung nehmen können:

"Herr Leiter, ich kann so nicht arbeiten!" war der erste Satz von Herrn Bertold. Hätte Herr Leiter Zeit zur Reaktion gehabt, hätte er hier bereits die Gesprächsführung übernehmen können: "Sie meinen, Sie können so nicht arbeiten? Was meinen Sie damit, erklären Sie das doch bitte genauer!" Aber Herr Bertold fuhr sofort fort: "Das geht jetzt schon seit zwei Tagen so. Wegen jeder Kleinigkeit kommt der Büttner zu mir gerannt ..."

Der Sache auf den Grund gehen

Hier spätestens hätte Herr Leiter herausfinden müssen, um was es Herrn Bertold wirklich ging. Denn nur einige denkbare Möglichkeiten wären z.B.:

- Herr Büttner kommt, weil er von nichts eine Ahnung hat...
- Herr Büttner kommt, weil er mich ärgern will...

- Herr Büttner kommt, weil ihm eine Zugangsberechtigung fehlt, ...weil ihm die Erfahrung fehlt, ...weil er nichts zu tun hat, ...weil er eigentlich nur gerne redet, ...weil er Langeweile hat, ...weil er mit einem anderen Kollegen nicht zurechtkommt, etc.
- Ich kann nicht arbeiten, weil ich mich nicht konzentrieren kann, wenn mich irgendjemand stört, ...weil ich mich in letzter Zeit schlecht konzentrieren kann, ...weil ich immer an meine Freundin denken muss, die gerade ausgezogen ist, ...weil ich mich gerade verliebt habe, ...weil ich den Büttner nicht mag etc.

Ich erspare Ihnen an dieser Stelle die Aufzählung weiterer Möglichkeiten. Fest steht nur eines: Die Illusion, man "kenne schon seine Pappenheimer", reicht als Führungswissen nicht aus. Solange Herr Leiter durch aktives Zuhören nicht auf die wahre Ursache stößt, kann er kaum helfen. Im Gegenteil: Geht die Motivation bei seiner Hilfe in die falsche Richtung, kann er geradezu das Gegenteil von dem bewirken, was er eigentlich erreichen möchte.

Das trotzige Kind in uns

Zudem: Gegen das andauernde "Interpretiert-werden" wird Herr Büttner dauerhaften Widerstand entwickeln und womöglich aus "Trotz" Positionen beibehalten, die ihn selber stören, aber Herrn Leiter als Fehldeuter dastehen lassen. Einige von uns kennen dieses Muster aus frühester Kindheit: Der Machtkampf mit der Mutter, die unbedingt möchte, dass wir die Sachen ausziehen, mit denen wir gerade in eine Pfütze gefallen sind, wird gewonnen, in dem wir so tun, als wenn uns die nassen Sachen überhaupt nichts ausmachen, wir geradezu absichtlich die Abkühlung gesucht hätten und stur die nassen Sachen anbehalten, bis wir die Erkältung haben, die die Mutter vorausgesagt hatte.

Aber das macht uns nichts, denn den Machtkampf haben wir gewonnen. Schade nur, dass wir aufgrund der Erkältung nicht zum Kindergeburtstag unseres besten Freundes dürfen, weil wir ansteckend sind und uns erholen müssen. Der Preis ist unter Umständen extrem hoch, aber uns ist es wichtiger, "gesiegt" zu haben.

Die Grundlage für Beziehungsstörungen

Oft versuchen wir uns gegenseitig in Schubladen einzuordnen. Damit wird jedoch die Grundlage für Beziehungsstörungen aller Art gelegt: Denn wer fühlt sich schon gerne von jemand anderem in eine Schublade gesteckt, noch dazu, wenn es die falsche ist und der andere darauf beharrt, es sei die richtige? "Ich weiß doch, wie es Ihnen geht!" ist mit Sicherheit die tödlichste aller Killerphrasen, wenn der Satz nicht zutrifft. Und die Chance, dass er zutrifft, ist sehr gering.

U.a. ist dies offenbar der mehr als nachvollziehbare Grund dafür, dass bestimmte "Hobby-Psychologen" nicht besonders gut bei ihrem "Publikum" ankommen, die nach einer Wochenend-Schmalspurausbildung in beliebigen Beratungsmethoden besser als ihre Kunden wissen, wie es in diesen aussieht. Ein Fehler, der einem Profi eigentlich nicht passieren sollte. Unsere Gefühle, besonders unsere Ängste und euphorischen Triumphe sind unser ureigenstes Hoheitsgebiet, und nur wir selbst entscheiden, wem wir was wann unter welchen Umständen davon preisgeben.

Schlüssel für ein besseres Verständnis

Hätte Herr Leiter im Beispiel tatsächlich und "aktiv" zugehört, wären möglicherweise die verschiedenen Gründe für die Beziehungsstörung der beiden Kollegen aufgedeckt worden, die teils außerhalb, teils im Projektgeschehen

liegen. Den Beziehungskonflikt klären können allerdings nur die beiden betroffenen Personen selbst – der Projektleiter kann lediglich zur Bearbeitung ermuntern oder beiden zuhören. Und genau das gehört zur Führung wie die Beschäftigung mit der Aufgabenverteilung, der Kontrolle der Arbeitsergebnisse oder der Urlaubsplanung!

Reagieren kann man nur auf etwas, das man kennt. Kennen lernen kann man etwas oder jemanden mit Hilfe der Technik des aktiven Zuhörens. Dazu gehört auch, dass man die eigenen Gefühle und Ideen, Lösungsvorschläge und (vorschnellen) Schlüsse in einem solchen wichtigen Führungsgespräch hinten anstellt – sonst wird man nie erfahren, was der Gesprächspartner einem sagen möchte.

Vielleicht hätte Herr Leiter für die Lage von Herrn Bertold mehr Verständnis, wenn er sie kennen würde? Ohne aktives Zuhören wird er Herrn Bertold bei der vierten oder fünften Beschwerde über seinen Kollegen vielleicht in die Schublade packen: "Unfähiger Mitarbeiter, kommt mit Kollegen nicht zurecht! Beschwerst sich aber immer häufiger bei seinem Chef, statt seine Probleme selbst in den Griff zu bekommen." Und in dieser Schublade ist Herr Bertold unter Umständen vollkommen falsch!

Aktives Zuhören als effektive Führungstechnik

Damit kein Missverständnis aufkommt: Es geht hier nicht darum, aus einem technisch orientierten Projekt eine Männer-Selbsterfahrungsgruppe zu machen, sondern lediglich darum, soviel von den anderen Teammitgliedern zu erfahren, dass es möglichst wenig Missverständnisse und eine möglichst reibungslose Zusammenarbeit geben kann. Dazu gehören soziale Kompetenz, Mut und Erfahrung mit solchen Situationen.

Das Beispiel in diesem Artikel soll deutlich machen, um was es gehen kann. Leider findet man nicht immer eine so leicht zu durchschauende Situation wie eine ausgespannte Freundin oder eine vermeintlich "geknickte" Karriere als Ursache. Oft sind die Empfindlichkeiten – gerade bei Menschen, die das abstreiten – wesentlich komplexer und von Außenstehenden kaum nachzuvollziehen. Wenn es einem passiert, dass jemand ihn mit hochrotem Kopf anschreit: "Ich habe keine Emotionen!", dann ist auch das Realität, aber schon fast bedauernswert und glücklicherweise recht selten.

Das Umfeld spielt eine wesentliche Rolle

Häufiger liegen die Ursachen in den versteckten Dingen, die aus ganz bestimmten Gründen nicht kommuniziert werden (können). Hier spielt die soziale "Erwünschtheit" in Form von vielfältigen Tabus eine wesentliche Rolle. In bestimmten Kreisen spricht man genauso wenig über bestimmte Probleme wie unter bestimmten Umständen oder mit bestimmten Leuten. Oder man macht sich mancherorts genauso unbeliebt, wie woanders beliebt, wenn man ein ausführliches Gespräch über die Fußballspiele am vergangenen Wochenende beginnen würde.

Besonders schwierig wird es manchmal bei sexuellen, religiösen oder politischen Themen. Also versuchen viele von uns, diese Themen grundsätzlich auszusparen, auch wenn sie uns und unsere Beziehungen noch so sehr beeinflussen. Fast alle psychologischen und psychodynamischen "Mechanismen", die zur Identitätsbestätigung (z.B. zum Zugehörigkeitsgefühl zu einer bestimmten Gruppe) beitragen können, tragen potenziell auch zur Abgrenzung zu anderen Gruppen bei: "Wir hier sprechen nie über Politik!! Das soll jeder zu Hause machen, wenn er will, das gehört nicht hierher...!"

Die Lösung ist einfach, aber nie leicht

Die Lösung ist einfach, weil die "Technik" des aktiven Zuhörens nicht schwieriger zu erlernen ist, als z.B. das Telefonieren. Sie ist jedoch niemals leicht, weil es mehr als Begabung braucht, um mit solchen Situationen erfolgreich umgehen zu können. Weil man relativ hartnäckig sein muss, die eigene Person und deren Gefühle in einer solchen Situation herauszuhalten. Und das auch noch, wo man als Projektleiter oft zwischen allen Stühlen sitzt, ohne disziplinarische Macht ausgestattet, dafür aber für alles verantwortlich und dann auch noch persönlich inhaltlich involviert ist. Es ist oft unangenehm, bestimmte Dinge anzusprechen. Dazu gehört eine gehörige Portion Mut und soziale Kompetenz. Aber beides kann man auch dann lernen, wenn man kein "Naturtalent" ist. Und wer ist das schon?

Der beschriebene Fall des "blinden Flecks" ist eine wichtige, aber eben nur eine Quelle von Fehlentwicklungen in einem Projekt. Die Zahl der Fallen, in die man als Projektleiter tappen kann, wenn man sich nicht um die Befindlichkeiten anderer kümmert, ist groß. Aus den Geschichten von Rat suchenden Führungskräften weiß ich, dass unter Nichtbeachtung solcher Phänomene Faktoren auftauchen können, die ein effektives Arbeiten unmöglich und ein Projekt damit zu einem gefährlichen "Groschengrab" machen können.

Solche Phänomene können z.B. sein: Probleme werden aus verschiedenen Gründen tabuisiert (Scham, Eitelkeit, Obrigkeitsorientierung, Abhängigkeit usw.) und damit zu spät oder gar nicht angesprochen. Wenn "nicht sein kann, was nicht sein darf", dann kann keine angemessene Problemlösung helfen! Eine kluge, von demotivierenden Verhältnissen freie Projektorganisation kann nur schaffen, wer um die eigene Psychologie und die der anderen beteiligten Menschen weiß.

Fazit

Wer sich für den Mitmenschen interessiert und von der komplexen und spannenden Welt der Kommunikation fasziniert ist, der wird auch die richtige Haltung und die richtigen Worte finden, um in Mitarbeitergesprächen die wirklichen Probleme solange zu erforschen, bis eine wirklich nützliche Lösung entwickelt werden kann.

Wer mit viel (männlichem, menschlichem, väterlichem oder mütterlichem) Machtgehabe ausgestattet ist, aber wenig Sensibilität für das Gefühlsleben anderer aufbringt und geradezu stolz darauf ist, hauptsächlich sich selbst in den Mittelpunkt seines Denkens und Fühlens zu stellen, der wird nie gute Lösungen finden, da er nicht in der Lage sein wird, die eigentlich entscheidenden Momente zwischenmenschlicher Interaktionen mitzubekommen, geschweige denn zu beeinflussen.

Eine in diesem Sinne nützliche Haltung kann man im Rahmen seines eigenen Weltbildes im Austausch und der Auseinandersetzung mit anderen Menschen und deren Überzeugungen, Weltbildern, Glaubenssätzen und Wirklichkeits(re)konstruktionen entwickeln. Die Gesprächstechniken kann man trainieren. Beides zusammen ist der Weg zum Führungserfolg durch Kommunikation. Gerade auch für Projektmanager.

Seien Sie neugierig!

Dabei kann uns die Haltung unterstützen, die uns als Kinder und Jugendliche zu einem beschleunigten Lernen verholpen hat: Die Neugierde eines Anfängers. Diese Haltung lässt sich gut beschrieben mit den Worten des Zen Meisters

Shunryu Suzuki: "Zen-Geist ist Anfänger-Geist." Wer nämlich glaubt, die Lösungen aller Probleme im Schnellschussverfahren produzieren zu müssen, hat schon verloren. Er wird zum unglaublichen Windhund und ist bald einsam.

Der Hausmeister eines bekannten Bremer Im- und Exporthauses, in dem ich vor knapp 40 Jahren eine Ausbildung zum Groß- und Außenhändler absolvierte, wusste schon in den 1970er Jahren die Antwort auf die meisten Beschwerden von Führungskräften über ihre Mitarbeiter: "Die müsstet euch eigentlich nur selber fragen, wem sie eigentlich (gerne) folgen wollten und sie hätten die Antwort auf all ihre Probleme!" Aber halt, diesen Satz wollen wir ganz schnell wieder vergessen, sonst würde ich womöglich arbeitslos...

Literaturempfehlungen

- Lay, Rupert: Führen durch das Wort. Ullstein TB Verlag, x-te Auflage seit den frühen 80er Jahren. Ein Klassiker, der die Führungsmacht der Sprache und des kontrollierten Dialoges verdeutlicht und schmackhaft macht. Rupert Lay, ein Jesuiten-Pater, ist einer der bekanntesten Rhetorik- und Kommunikationstrainer überhaupt.
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden. Störungen und Klärungen, Bd. 1, rororo, immer wieder neu aufgelegt seit mindestens 1990. Ein weiterer Klassiker, um den niemand herumkommt, der sich die Möglichkeiten der Kommunikation bewusst machen will.
- Suzuki, Shunryu: Zen-Geist ist Anfänger-Geist. Theseus, 1999. Eine eindringliche Einführung in die Möglichkeiten zu denken oder eine Haltung zu haben, die sich zwar auf Zen-Meditation bezieht, aber auf vielen anderen Gebieten menschlichen Tuns und Handelns ebenso hilfreich wie zielführend sein kann.
- Hargens, Jürgen: Erfolgreich führen und leiten – das will ich auch können..., 4. Aufl., borgmann publishing, 2010 oder eine andere Auflage. Der geniale Vereinfacher Jürgen Hargens bringt es auf den Punkt.

Fachbeitrag

Konfliktbewältigung in Projekten

Teil 1: Konflikte erkennen und lösen

Konflikte sind Teil des Projektalltags und es gehört zu den Aufgaben eines Projektleiters, sich mit ihnen auseinander zu setzen. Allen voran stehen Ressourcen- und Zielkonflikte: Wechselnde Prioritäten und Widersprüche beschäftigen das Team und die Entscheidungsträger. Mangelnde Abstimmungsprozesse im Team oder unterschiedliche Meinungen über die Vorgehensweise können zu erheblichen Spannungen im Team und im Gesamtprojekt führen. Besonders schwierig wird es, wenn persönliche Animositäten oder Rivalitäten zwischen Organisationseinheiten und/oder Personen die Zusammenarbeit zusätzlich belasten. Zeit- und Kostendruck verursachen Konflikte nicht nur, sie verstärken sie auch. Zu Recht wird behauptet, dass Projektmanagement Konfliktmanagement bedeutet.

Autor



Gero Lomnitz

IPO Köln, seit mehr als 25 Jahren Berater und Trainer mit Schwerpunkt

Projektmanagement, Change Management und Teamentwicklung

Kontakt: contact@ipo-lomnitz.de

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

Für den Projektleiter stellen sich folgende Fragen:

- Wie kann ich Konflikte erkennen und verstehen?
- Wie kann ich Konflikte lösen?
- Was ist zu tun, wenn ich die Konflikte nicht lösen kann?

Theoretisch sind Konflikte vermeidbar

Ein Projektleiter mag sich denken: "Es muss doch Mittel und Wege geben, Konflikte in der Projektarbeit zu vermeiden". Im Prinzip ist das möglich, wenn

- die beteiligten Personen innerhalb und außerhalb des Teams sich menschlich gut verstehen.
- die Qualifikation und die Einsatzbereitschaft von Projektmitarbeitern und Entscheidungsträgern positiv bewertet werden.
- ein gleiches Verständnis über den Informationsfluss und den Informationsgehalt im Projekt besteht.
- die Vorgehensweise (Abstimmungsprozesse, Entscheidungsgeschwindigkeit oder die Häufigkeit von Meetings) von allen akzeptiert wird.
- das Projekt eine eindeutige Priorität hat und nicht mit anderen Projekten und dem Tagesgeschäft um Mitarbeiter oder Budget konkurrieren muss.
- Zielkonflikte zwischen Zeit- und Kostendruck auf der einen und Qualitätsanforderungen auf der anderen Seite die Gemüter nicht bewegen.

Diese Liste ließe sich fortsetzen. Klar ist, die Realität sieht anders aus:

- Zwischenmenschliche Konflikte lassen sich nicht vermeiden. Antipathie, Vorurteile, Misstrauen und Kommunikationsprobleme gehören zu unserem Leben.
- Fachliche Probleme und mangelnde Einsatzbereitschaft können zu erheblichen Reibungen führen. Es gibt zwar Unternehmen, die solche Schwierigkeiten dank guter Personalpolitik und beispielhafter Führung nicht haben, doch das sind Ausnahmen. Durch fehlende Qualifikation und Motivation können die Nerven von erfolgsorientierten Mitarbeitern erheblich strapaziert werden. Der Konflikt ist dann nicht mehr weit.
- In größeren, komplexen oder in internationalen Projekten ist es unwahrscheinlich, dass alle Beteiligten das gleiche Verständnis von der Qualität bestimmter Informationen oder von Vorgehensweisen haben, denn Information wird sehr subjektiv beurteilt. Der Erste fühlt sich von der Informationsmenge im Projekt erschlagen, dem Zweiten reicht sie nicht aus und der Dritte findet Menge und Häufigkeit der Information optimal.
- Projekte müssen mit anderen Projekten und dem Tagesgeschäft um knappe Ressourcen konkurrieren. Stünden allen Projektleitern die richtigen Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung, dann gäbe es nicht genügend Aufträge, um die Mitarbeiter zu beschäftigen. Kapazitätsprobleme gehören zu einer gesunden Organisation. Sie sind für das Überleben des Unternehmens und damit für die Sicherung der Arbeitsplätze von elementarer Bedeutung.
- Wenn sich die Projektmitarbeiter nicht immer wieder mit den Spannungsfeldern Zeitdruck versus Qualität und Kostendruck versus Qualität auseinandersetzen müssten, dann hätte das Unternehmen ein weitaus größeres Problem: resignierte Mitarbeiter, denen es völlig gleichgültig ist, ob die Qualität stimmt oder die Termine eingehalten werden.

Aus den genannten Beispielen wird deutlich: Konflikte lassen sich in der Projektarbeit nicht vermeiden. Worauf es ankommt, ist der Umgang damit.

Konflikte erkennen und verstehen

Der Konflikt liegt nicht immer da, wo man ihn findet. Das zeigt folgendes Beispiel: Seit einigen Wochen herrscht zwischen Frau M. und Herrn K. eine sehr gereizte Stimmung. Gegenseitige Vorwürfe und Rechtfertigungen stehen auf der Tagesordnung. Was liegt näher, als in diesem Fall von einem typischen Beziehungskonflikt zu sprechen, dessen Ursprung für einen voreilig urteilenden Betrachter in der Männer-Frauen-Problematik liegen kann.

Würde der Betrachter den Konflikt genauer analysieren, käme er zu einem anderen Ergebnis: Sowohl Frau M. als auch Herr K. versuchen, ihre unterschiedlichen Zielvorgaben, die sie von ihren Vorgesetzten für dieses Projekt bekommen haben, mit großem Engagement durchzusetzen und kriegen sich deshalb "in die Wolle". Sie streiten sich also stellvertretend für verschiedene Organisationseinheiten. In diesem Fall handelt es sich um einen Zielkonflikt. Die Beziehungsklärung zwischen Frau M. und Herrn K. wäre der falsche Lösungsansatz, man würde am Symptom arbeiten anstatt an der eigentlichen Ursache. Erfolgreiche Konfliktlösung setzt voraus, dass man nicht die Symptome behandelt, sondern die eigentlichen Ursachen versteht. Deshalb ist es wichtig, Konflikte unter verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Das umfangreiche Repertoire des Konfliktmanagements bietet diagnostische Fragen, mit deren Hilfe ein Konflikt analysiert werden kann. Ich habe drei Fragen ausgewählt:

- Konfliktsymptome: Wie zeigt sich der Konflikt?
- Konfliktarten: Um was für einen Konflikt handelt es sich?
- Konfliktparteien: Wer ist am Konflikt beteiligt?

Konfliktsymptome

Konflikte werden abhängig von den beteiligten Personen und der Situation sehr unterschiedlich ausgetragen. Bei einer verdeckten Konfliktaustragung gehen sich die Kontrahenten aus dem Weg, Informationen werden mehr nicht weitergeleitet, man spricht mit Dritten über die Fehler des anderen oder kritisiert Kleinigkeiten anstatt die Dinge beim Namen zu nennen. Dem gegenüber steht der offene Streit. Das Spektrum ist breit, es reicht von zynischen Bemerkungen, entwertenden Verhaltensweisen bis zum Gebrüll mit anschließendem Abbruch jeder weiteren Diskussion.

Der erste Schritt zur Konfliktlösung besteht darin, Konflikte frühzeitig zu erkennen und den Umgang mit ihnen aufmerksam zu verfolgen. Dies ist Teil der Führungsaufgabe des Projektleiters. Mit ein wenig Sensibilität lassen sich Spannungen im Team und zwischen einzelnen Personen bereits früh wahrnehmen. Dabei können Sie als Projektleiter auf folgende Punkte achten:

Veränderungen im Kommunikationsstil

Die offene Diskussion nimmt ab, Informationen werden zurückgehalten. Verbal und nonverbal sind Ironie und persönliche Ablehnung erkennbar. Fragen werden nicht nur zur Klärung von Sachverhalten eingesetzt, sondern als Mittel, um den anderen vorzuführen. Drohungen und Druck bestimmen die Auseinandersetzung. Es gibt keine gegenseitige Unterstützung mehr.

Veränderungen in der Einstellung

Trennende Aspekte werden deutlicher wahrgenommen, Gemeinsamkeiten verlieren an Bedeutung. Man sieht verstärkt die Fehler der Gegenseite, über kleine Unterschiede werden Grundsatzdiskussionen geführt. Meinungen und Werte des anderen werden negativ interpretiert. Verhaltensweisen werden so wahrgenommen, dass sie ins eigene Feindbild passen. Misstrauen und taktisches Verhalten bestimmen das Geschehen.

Veränderungen in der Zusammenarbeit

Die Mitglieder des Teams halten sich mit neuen Ideen bedeckt, Know-how wird zurückgehalten. Vereinbarungen werden nicht mehr ernst genommen, die Aufgaben verlieren ihren gemeinsamen Anforderungsgehalt. Man verlässt sich nicht mehr auf die Kollegen, von ihnen erledigte Arbeiten werden noch einmal genau überprüft. Die Arbeit im Team wird zunehmend anstrengender, man sucht Gründe, um in den Meetings nicht mehr erscheinen zu müssen.

Für die Konfliktlösung ist es wichtig, auf welche Weise der Konflikt ausgetragen wird (Bild 1). Die rein sachliche Klärung von Streitpunkten hilft oft genauso wenig weiter wie zu emotionales Verhalten. Insbesondere wenn ein Mitarbeiter sich gekränkt fühlt, ist es wichtig, auch den emotionalen Teil des Problems anzusprechen. In der Praxis wer-

den Konflikte häufig verschoben ausgetragen. Ein Beispiel: In einem Team wird heftig über das ausreichende Maß an Information diskutiert. Die Mitarbeiter der IT kritisieren die schlechte Informationspolitik des Fachbereichs F und werfen dessen Vertretern mangelndes Interesse vor. Das eigentliche Problem liegt allerdings auf einer anderen Ebene: Der Leiter des Fachbereichs F verzögert klare Entscheidungen, um sich im Lenkungsausschuss alle Türen offen zu halten. Es nutzt also nichts, den Fachbereichsvertretern mangelnde Motivation vorzuwerfen, stattdessen müsste der Projektleiter das Problem mit dem Fachbereichsleiter besprechen. Ist auf dieser Ebene keine Lösung zu erreichen, müsste das Problem im Lenkungsausschuss besprochen werden.



Konfliktarten

Die Unterscheidung nach Konfliktarten ist hilfreich, um den richtigen Ansatz für die Konfliktlösung zu finden und Scheinlösungen zu vermeiden. Im Rahmen der Projektarbeit lassen sich folgende Konfliktarten unterscheiden:

- Prioritätenkonflikte
- Zielkonflikte
- Prozedurenkonflikte
- Sachkonflikte
- Beziehungskonflikte
- Wertekonflikte

Prioritätenkonflikte

Projektleiter, Projektmitarbeiter, Auftraggeber und Linienvorgesetzte – sie alle müssen sich mit Prioritätenkonflikten auseinandersetzen. Hierzu ein Beispiel: Das Projekt Gamma muss unbedingt termingerecht fertig werden, die Projekte Delta und Omega haben ebenfalls Priorität A und ausgerechnet jetzt kommt der Vertrieb mit einem neuen, finanziell und technologisch höchst interessanten Projekt, das nur einen Nachteil hat: Die Bearbeitungszeit ist knapp bemessen und der Kunde verlangt die Einhaltung des festgelegten Endtermins. Nun dreht sich wieder das Karus-

sell: Welche Mitarbeiter können aus welchem Projekt abgezogen und für das neue eingesetzt werden? Welches Projekt lässt sich verschieben? Was passiert, wenn der Termin im Projekt Omega nicht eingehalten wird? Gibt es Arbeitspakete, die später erledigt werden können?

Die Kernfrage lautet: Wird eine klare und verbindliche Entscheidung über die Prioritäten getroffen? Häufig ist das nicht der Fall: Das neue Projekt bekommt die höchste Priorität, doch die Projekte Delta und Omega müssen trotzdem pünktlich fertig werden. Die Realisierung des Projekts Gamma wird von der Geschäftsführung als unkritisch betrachtet, weil aus ihrer Sicht nur noch "Restarbeiten" zu erledigen sind. Die Konsequenz ist den meisten Projektleitern unter dem Stichwort "Ressourcenkonflikt" bekannt. Der Projektleiter kämpft um "seine" Projektmitarbeiter doch diese müssen vorrangig andere Aufgaben bearbeiten. Innerhalb des Projektteams treten Spannungen auf, weil wichtige Arbeitspakete liegen bleiben und die Arbeit anderer Projektmitarbeiter dadurch blockiert wird. Darüber hinaus führt der zunehmende Druck häufig dazu, dass Prioritätenkonflikte persönlich ausgetragen werden. Werden diese Konflikte oberflächlich betrachtet, können sie als Beziehungskonflikte missdeutet werden.

Was tun?

Prioritätenkonflikte lassen sich nur durch klare Entscheidungen des Auftraggebers bzw. der Geschäftsführung lösen. Dabei setze ich voraus, dass alle anderen Möglichkeiten ausgeschöpft worden sind. Auf folgende Punkte sollte der Projektleiter bei der Konfliktlösung achten:

- Analysieren Sie mit den Projektmitarbeitern die Situation und arbeiten Sie gemeinsam Lösungsmöglichkeiten aus.
- Erläutern Sie den Teammitgliedern den Eskalationsprozess, damit sie über Ihr weiteres Vorgehen im Bilde sind. Zeigen Sie, dass Sie als Projektleiter Ihre Verantwortung darin sehen, Klarheit zu erreichen.
- Die Entscheidungsverantwortung für die Priorität des Projekts hat der Auftraggeber. Entlassen Sie ihn nicht aus seiner Verantwortung.
- Verständnis ist wichtig, doch zu viel Verständnis für ein Problem kann den Konflikt stabilisieren. Hierzu ein Beispiel: Der Auftraggeber teilt dem Projektleiter mit, dass er die Problemlage versteht, doch momentan leider keine Lösung anbieten kann. Stattdessen appelliert er an die Einsatzbereitschaft des Teams und an das Führungsgeschick des Projektleiters. Hier ist Vorsicht geboten. Lassen Sie als Projektleiter nicht zu, dass ungelöste Entscheidungssituationen in Ihr Projektteam verlagert werden. Sie mögen Verständnis für die Situation des Auftraggebers haben, doch sollte dies nicht dazu führen, dass Sie mit leeren Händen zu ihrem Team zurückkehren. Zeigen Sie dem Auftraggeber die Konsequenzen des Problems auf und fordern Sie eine Entscheidung ein.
- Achten Sie darauf, dass die Prioritätenkonflikte nicht zu persönlichen Spannungen führen. Hier hilft Gelassenheit. Bei aller Einsatzbereitschaft sollte Ihnen immer bewusst sein, wo die Grenzen Ihrer Entscheidungsmöglichkeiten liegen.

Zielkonflikte

Zielkonflikte sind den Prioritätenkonflikten ähnlich. Ein Beispiel: In einem internationalen Produktentwicklungsprojekt kommt es wiederholt zu emotionalen Auseinandersetzungen, weil die Beteiligten unterschiedliche Ansichten über die erforderliche Qualität und den Einführungstermin des Produkts haben. Der Produktmanager Raul Gomez, verantwortlich für die Markteinführung in Spanien, vertritt vehement die Meinung, dass das Projekt spätestens bis Ende Oktober abgeschlossen sein muss, um eine erfolgreiche Markteinführung zu garantieren. Mit der Qualität des Produkts ist er zufrieden. Sein Kollege Stefan Chrom, verantwortlich für Deutschland, Österreich und die Schweiz, ist mit den Ergebnissen der Qualitätstests unzufrieden und verweist auf Kundenbeschwerden bei früheren Projekten. Aus seiner Sicht muss der Einführungstermin verschoben werden. Raul Gomez und Stefan Chrom sind sich allerdings darin einig, dass die Schuld für das Dilemma bei den Kollegen aus dem Entwicklungsbereich liegt. Die Entwickler wiederum verweisen auf die divergierenden Anforderungen der Ländergesellschaften an das gleiche Produkt.

Was tun?

Wie bei Prioritätenkonflikten muss auch bei Zielkonflikten genau geprüft werden, welche Lösungsmöglichkeiten innerhalb des Teams bestehen und was unternommen werden muss, wenn eine Lösung innerhalb des Teams nicht möglich ist. Achten Sie als Projektleiter bei der Konfliktlösung auf folgende Punkte:

- Die unterschiedlichen Vorschläge mit ihren Vor- und Nachteilen müssen qualifiziert ausgearbeitet und im Team intensiv diskutiert werden.
- Sorgen Sie dafür, dass diese Diskussion sachlich geführt wird. Machen Sie deutlich, dass es sich um einen Ziel- oder Interessenkonflikt handelt und dass es nicht um persönliche Rivalitäten geht. In solchen Situationen ist Ihre Führungskompetenz besonders gefordert. Lassen Sie Polemik oder Unterstellungen nicht zu und geben Sie jedem Mitarbeiter Gelegenheit, seine Sichtweise zu erklären.
- Häufig sind die Projektmitarbeiter an die Vorgaben ihrer Führungskräfte gebunden. Beispielsweise kann es für Herrn Gomez riskant sein, einen Kompromiss einzugehen, ohne vorher mit seinem Chef gesprochen zu haben. Überlegen Sie als Projektleiter, welche Abhängigkeiten innerhalb des Teams bestehen und welche Interessen die Mitarbeiter auf Grund ihrer Funktion vertreten müssen. Wenn sich eine Diskussion festgefahren hat, ist eine kurze Auszeit hilfreich. So haben alle die Möglichkeit, sich neu zu orientieren.
- Wenn das Team den Zielkonflikt nicht auflösen kann, müssen Sie vom Auftraggeber eine Entscheidung einfordern. In einer Präsentation können Sie die verschiedenen Szenarien darstellen und somit eine Entscheidungsgrundlage liefern.

Prozedurenkonflikte

Prozedurenkonflikte entstehen durch die Art und Weise des Vorgehens im Projekt. Ein Beispiel: Die Teilprojektleiter in einem großen Organisationsprojekt fühlen sich vom Projektleiter zu wenig in die Abstimmungsprozesse einbezogen. Sie kritisieren, dass er wichtige Arbeitsschritte, welche die einzelnen Teilprojekte unmittelbar betreffen, ohne ausreichenden Kenntnisstand mit dem Auftraggeber und dem Lenkungsausschuss bespricht. Dadurch entstehen Fehlentscheidungen, die zu erheblichen Mehrbelastungen der Projektmitarbeiter führen und Motivationsprobleme

und Spannungen hervorrufen. Unzureichende bzw. zu späte Informationen oder fehlende Abstimmungen sind häufig die Ursache für Konflikte und Widerstände. Während Prioritäten- und Zielkonflikte unvermeidbar sind, kann der Projektleiter Prozedurenkonflikte verhindern oder zumindest durch geeignete Maßnahmen schnell lösen.

Was tun?

- Gute Informationspolitik ist wichtig. Informationsprobleme lassen sich nicht völlig vermeiden, dafür sind die Ansprüche, die an Informationen gestellt werden, zu unterschiedlich. Aber mancher Konflikt ließe sich durch eine bessere Informationspolitik vermeiden. Klären Sie im Team, welche Informationsnotwendigkeiten und -bedürfnisse bestehen und entwickeln Sie für Ihr Projekt ein Informationskonzept.
- Verhalten Sie sich glaubwürdig. Wenn eine Entscheidung bereits feststeht, sollten Sie Ihren Mitarbeitern nicht erzählen, Sie seien an ihren Beiträgen interessiert und sie auffordern, eigene Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Mit solchen Widersprüchen (double binds), schüren Sie nur Misstrauen und Konflikte.

Sachkonflikte

Sachkonflikte sind in der Projektarbeit häufig mit Zielkonflikten verbunden. Ein Beispiel: In einem IT-Projekt kommt es zu Spannungen zwischen dem IT-Koordinator aus dem Fachbereich B und dem Teilprojektleiter aus der IT. Beide streiten sich um die Frage, welche Software im Fachbereich B eingeführt werden soll: Der IT-Koordinator hält das Produkt der Firma X für anwenderfreundlicher, während der IT-Projektleiter das Produkt der Firma Y einführen möchte, weil bei diesem die Wartung einfacher ist.

Was tun?

- Um Sachkonflikte zu lösen, müssen die Pro- und Kontra-Argumente im Team auf Grundlage der Kosten-Nutzen-Analyse diskutiert werden.
- Hinter den Positionen stehen Interessen. Versuchen Sie, diese zu erfassen. Wenn die Interessen offen auf dem Tisch liegen, lässt sich in der Regel leichter diskutieren, denn die Auseinandersetzung um Positionen kann schnell in Positionskämpfe ausarten.
- Sollte es nicht möglich sein, die Sachfragen teamintern zu klären oder können Sie die Entscheidung aufgrund ihrer Tragweite nicht alleine treffen, müssen Sie das Problem mit den Führungskräften der betreffenden Fachbereiche klären.

Beziehungskonflikte

Beziehungskonflikte entstehen unter anderem durch Vorurteile, persönliche Aversion und Antipathie. Die Ursachen können den Personen bekannt sein, oft spielen jedoch unbewusste Aspekte eine Rolle. "Ich kann ihn einfach nicht riechen", sagt der Volksmund. Wo Menschen zusammenleben und zusammenarbeiten, treten Beziehungskonflikte auf, sie lassen sich nicht vermeiden. Als Projektleiter müssen Sie manchmal eine Entscheidung treffen, die einem Projektmitarbeiter nicht gefällt. Vielleicht haben Sie ausgerechnet seine Idee nicht berücksichtigt. Er fühlt sich deshalb gekränkt und zieht sich zurück oder äußert spitze, kritische Bemerkungen. Beziehungskonflikte werden nach meiner Einschätzung zu oft als Erklärung für Spannungen in Projekten bzw. in Organisatio-

nen herangezogen. Vielfach handelt es sich in der Projektarbeit aber um Interessenkonflikte, die sich im Eifer des Gefechts schnell zu Beziehungskonflikten verselbstständigen.

Was tun?

Beziehungskonflikte können Sie als Projektleiter nicht verhindern, doch es gibt einige Empfehlungen, die Ihnen den Umgang mit Beziehungskonflikten erleichtern können.

Prüfen Sie zuerst, ob es sich wirklich um einen Beziehungskonflikt handelt:

- Wie war das Verhältnis der Konfliktparteien in der Vergangenheit, z.B. in anderen Projekten?
- Wie verhalten sich die Konfliktparteien außerhalb der offiziellen Sitzungen zueinander?
- Gehen sie sich auch dort aus dem Weg oder ist das Verhalten entspannter, wenn sie nicht über Sachthemen reden?
- Welches Verhältnis haben die Organisationseinheiten, aus denen die Kontrahenten kommen?
- Wie arbeiten die Führungskräfte der Bereiche miteinander?

Oft geht es bei Beziehungskonflikten um Kränkungen, Enttäuschungen oder persönliche Unsicherheiten und solche Themen sollten Sie auf jeden Fall im kleinen Kreis klären. Achten Sie dabei auf die Grenzen der Beziehungsklärung im Rahmen Ihrer Rolle als Projektleiter. Es ist nicht Ihre Aufgabe, die Konfliktgeschichte der Kontrahenten mit allen ihren individuellen Aspekten aufzuarbeiten, Sie sind kein Psychotherapeut oder Mediator. Versuchen Sie, die Beziehung so zu beeinflussen, dass die Projektarbeit nicht behindert wird. Hierzu einige Tipps:

- Machen Sie deutlich, dass durch das angespannte Verhältnis die Zusammenarbeit im Team gestört wird und dass Sie das nicht akzeptieren können. Nennen Sie Fakten: "Mir fällt auf, dass die Abstimmungsgespräche zwischen Ihnen nicht mehr funktionieren, dadurch sind Probleme beim Lieferanten aufgetreten."
- Prüfen Sie, welche Sichtweisen die Beteiligten haben. Möglicherweise sehen sie ihren Kommunikationsstil gar nicht als problematisch an oder verleugnen den Konflikt.
- Klären Sie, ob der Streit mit dem Projekt in Verbindung steht oder ob es andere Ursachen gibt. Wenn der Konflikt im Rahmen der Projektarbeit entstanden ist – beispielsweise durch eine unklare Rollenverteilung – dann ist es Ihre Aufgabe, die Situation zu klären.
- Handelt es sich um ein Problem, das in der Vergangenheit entstanden ist oder können sich Mitarbeiter einfach nicht leiden, dann ist es nicht Ihre Aufgabe, dieses Problem zu lösen. Hier ist eine deutliche Abgrenzung notwendig. Erklären Sie den Kontrahenten, dass Sie von beiden professionelles Verhalten erwarten. Wenn sich die Probleme auf diese Weise nicht lösen lassen, müssen Sie den Konflikt mit beiden Mitarbeitern und deren Liniovorgesetzten besprechen.

Wertekonflikte

Ein Beispiel: In einem Projektteam besteht bei einigen sehr engagierten und erfahrenen Mitarbeitern große Unzufriedenheit, weil der Geschäftsführer entschieden hat, das aus ihrer Sicht noch nicht genügend ausgereifte Software-Produkt auszuliefern. "Die offenen Punkte können später beim Kunden nachträglich erledigt werden, das bekommt der Kunde wahrscheinlich gar nicht mit", so die Aussage des Geschäftsführers. Die Mitarbeiter lehnen diese Entscheidung sachlich und emotional ab. Sie haben gute Kontakte zu den Mitarbeitern des Kunden und können nicht akzeptieren, dass der Kunde die internen Probleme ausbaden soll. Hier wird von einem Wertekonflikt gesprochen.

Was tun?

Im Umgang mit Wertekonflikten kommt es letztlich darauf an, wie man sich selbst positioniert. Stellen Sie sich die Frage: Kann ich mit dem Konflikt leben oder nicht? Kehren Sie Wertekonflikte nicht unter den Teppich, sondern zeigen Sie die kurz- und langfristigen Konsequenzen für den Kunden, für das eigene Unternehmen und für die Mitarbeiter auf.

Konfliktparteien

Eine weitere Möglichkeit der Konfliktanalyse besteht darin, sich ein Bild von den Konfliktparteien zu machen. Dadurch wird deutlich, wer an der Konfliktlösung mitarbeiten muss. Konfliktparteien können Individuen, Gruppen, Organisationseinheiten oder Unternehmen sein. Sie beeinflussen das Konfliktgeschehen aktiv. Distanzierte Beobachter zählen nicht zu den Konfliktparteien. Es ist aber möglich, dass man das Konfliktverhalten einer Partei nicht sofort erkennen kann, weil die Personen geschickt im Verborgenen taktieren.

Was tun?

Versuchen Sie, folgende Fragen zu beantworten:

- Wer ist am Konflikt beteiligt? Handelt es sich um Personen, Gruppen oder Organisationseinheiten?
- Wenn Personen oder Gruppen in den Konflikt verwickelt sind: Ist es wirklich ein Beziehungskonflikt oder führen die beteiligten Personen einen Stellvertreterkrieg aus?
- In welchem Verhältnis stehen die Beteiligten zueinander? Das Verhältnis kann durch die Rollen, die Positionen oder den Grad der Abhängigkeit bestimmt sein.
- Welche Interessen bestehen? Welche Argumente bringen die Beteiligten in die Diskussion ein? Was ist den Parteien an der Konfliktlösung wichtig?

Bei Gruppen oder Organisationseinheiten ist es hilfreich, die inneren und äußeren Strukturen der Parteien zu verstehen:

- Sind die Parteien eher formlos oder gut organisiert? Sind Regeln für das interne Verhalten der Parteien zu erkennen?

- Wie stark ist das Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb der Konfliktparteien? Dürfen unterschiedliche Meinungen nach außen kommuniziert werden oder gibt es nur eine Meinung?
- Gib es einen Sprecher, an dem Außenstehende, die den Konflikt lösen müssen, nicht vorbei kommen?
- Welche Personen spielen im Konflikt eine zentrale Rolle?
- Mit welchen Mitteln wird Einfluss ausgeübt?
- Gibt es "graue Eminenzen", die im Hintergrund ihren Einfluss ausüben?

Fazit

Die hier beschriebene Analyse, die man auch als "Stakeholder-Analyse im Konfliktmanagement" bezeichnen kann, hilft Ihnen zu erkennen, welche Personen man in welcher Konfliktsituation ansprechen muss und wer als Bündnispartner notwendig ist, um den Konflikt zu lösen. Die politischen Prozesse in Konfliktsituationen werden transparenter.

Ausblick

Problem erkannt – Problem gebannt? Nein, keineswegs. Häufig bleiben längst erkannte Konflikte bestehen, weil die Beteiligten eine Lösung aktiv verhindern: Die Konflikte werden stabilisiert. Der zweite Teil dieses Artikels wird sich mit der Frage befassen, wodurch Konflikte stabilisiert werden und wie man trotzdem zu einer Lösung gelangen kann.

Fachbeitrag

Konfliktbewältigung in Projekten

Teil 2: Gefestigte Konflikte destabilisieren und lösen

Problem erkannt – Problem gebannt? Nein, keineswegs. Häufig werden Konflikte in Projekten, die den Beteiligten seit längerem bekannt sind, nicht gelöst. Allein die Kenntnis der Konfliktursachen und die Ausarbeitung von geeigneten Maßnahmen reichen in manchen Fällen nicht aus, um Konflikte zu lösen. Man muss auch der Frage nachgehen, wie Konflikte stabil bleiben bzw. stabilisiert werden. Manche Personen und Gruppen haben ein "gutes Repertoire" entwickelt, Konflikte nicht zu lösen. Für die Praxis ist es wichtig, dieses Repertoire zu verstehen, um nicht darauf hereinzufallen.

Die Stabilität von Konflikten verstehen

Folgende Strategien dienen dazu, Konflikte zu stabilisieren.

Man spricht nicht darüber

Die einfachste Methode zuerst: Solange es geht, sich nicht mit dem Problem auseinandersetzen bzw. nicht darüber reden. Am besten alles unter den Teppich kehren, auf diese Weise umgeht man die Auseinandersetzung. Dieses Konfliktvermeidungsverhalten kann nach dem Motto "Aussitzen ist auch eine Methode" bewusst eingesetzt werden oder im Sinne der Verdrängung bzw. Verleugnung von Problemen unbewusst geschehen.

Was können Projektleiter oder Projektmitarbeiter in diesen Fällen tun? Die geeignete Maßnahme ist in aller Regel, das Problem sachlich und klar anzusprechen. Dabei sollte darauf geachtet werden, ob das Thema unter vier Augen oder in der Gruppe geklärt werden muss. In bilateralen Gesprächen lassen sich Probleme oft besser lösen, da ein Gesichtverlust gegenüber der Gruppe vermieden wird.

"Geschickte" Wahl von Ort und Zeit

Wenn sich Diskussionen wirklich nicht mehr umgehen lassen, greifen manche Personen auf eines zurück: Klärungsgespräche werden kurz vor Feierabend oder vor einem wichtigen Meeting im Sitzungsraum anberaumt, mit dem Risiko, dass Dritte das Gespräch stören. Auf diese Weise lassen sich die Probleme hervorragend stabilisieren und sogar noch verstärken.

Für Konfliktlösungen kann es ganz entscheidend sein, dass alle Beteiligten mit dem Ort und dem Zeitpunkt des Klärungsgesprächs einverstanden sind. Das spielt nicht nur in der Politik eine Rolle, sondern gilt auch für den Alltag. Achten Sie deshalb auf Ort und Zeit von Konfliktgesprächen, lassen Sie sich - wann immer es geht - keine nachteilige Ausgangslage aufs Auge drücken.

Autor



Gero Lomnitz

IPO Köln, seit mehr als
25 Jahren Berater und
Trainer mit Schwerpunkt

Projektmanagement, Change
Management und Teamentwicklung

Kontakt: contact@ipo-lomnitz.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Konflikt zerreden

Konflikte bleiben hervorragend stabil, indem die Beteiligten immer wieder darüber reden. Man weiß: Kommunikation ist wichtig und eine wirklich fundierte Konfliktlösung braucht eine fundierte Ursachenanalyse. Das Thema muss von allen Seiten immer wieder be- und durchleuchtet werden, schließlich will man Fehler vermeiden. Die Ursachenanalyse ist zwar ohne Zweifel wichtig, doch sich wiederholende Ursachenanalysen können auch dazu eingesetzt werden, um Entscheidungen zu vermeiden. Berichte, Gutachten, wiederholte Besprechungen oder Workshops sind Möglichkeiten, um die notwendige Entscheidung zu umgehen oder zumindest hinaus zu zögern.

Fragen Sie sich, ob es wirklich notwendig ist, weitere Ursachenanalysen durchzuführen. Ist nicht bereits alles gesagt, liegen nicht alle Fakten auf dem Tisch? Weisen Sie darauf hin, dass Sie eine Entscheidung benötigen. Die Konsequenzen weiterer Verzögerungen für das Projekt müssen von der Projektleitung kommuniziert werden, am besten schriftlich und mündlich. Es kann auch sehr hilfreich sein, auf das Wiederholungsmuster einer dauernden Problemanalyse hinzuweisen: "Wir drehen uns im Kreis, es ist alles gesagt". Der Nutzen der weiteren Informationsbeschaffung steht in keinem rationalen Verhältnis zum Aufwand. Der Nutzen liegt in der Vermeidung der Entscheidung.

Den anderen zum hoffnungslosen Fall erklären

Ein äußerst wirksames Mittel, einen Konflikt längerfristig aufrecht zu erhalten, besteht darin, eine andere Person zum hoffnungslosen Fall zu erklären: "Ob ich ihm das sage oder nicht, es ist egal, denn er ist schlicht und ergreifend unfähig". Ein Projektleiter antwortete mir auf meine Frage, warum er die Probleme mit seinem Auftraggeber nicht besprochen hat: "Das ist völlig sinnlos, unser Herr Bereichsleiter (der Auftraggeber des Projekts) ist eine Null so groß wie der Äquator." Der Bereichsleiter wird als "mad" erklärt und nur ein Verrückter macht etwas gegen einen Verrückten. Der Vorteil dieses Verhaltens liegt auf der Hand: Man braucht sich mit dem anderen nicht auseinanderzusetzen, denn wenn man ihn erst einmal zum hoffnungslosen Fall abgestempelt hat, braucht man nichts mehr zu unternehmen.

Nicht nur Personen können so behandelt werden, sondern auch Organisationseinheiten. Führungskräfte und Mitarbeiter eines Bereichs sind sich einig, dass die interne Betriebsorganisation nichts taugt: "Die können Sie vergessen, die haben doch keine Ahnung wie es läuft. Wir holen uns lieber externe Berater für unsere Probleme". Statt sich mit den Kollegen aus der Betriebsorganisation kritisch auseinander zu setzen (wenn diese wirklich zu wenig von ihrer Aufgabe verstehen), wird das eigentliche Problem auf mehr oder minder kostspielige Weise umgangen. "Mad or bad?" – das ist die Frage. Entscheiden Sie sich für die "Mad"-Option, dann steigt die Wahrscheinlichkeit der Konfliktstabilität.

Was können Sie tun? Der Kernpunkt der Lösung liegt in der Frage, wer die Verantwortung zur Lösung eines Problems oder zur Bewältigung einer Aufgabe hat.

- Wird der Bereichsleiter dafür bezahlt, dass er notwendige Entscheidungen nicht trifft? Sicher nicht.
- Werden die Mitarbeiter der Betriebsorganisation dafür bezahlt, dass sie zu wenig von den Prozessen und den Problemen des Fachbereichs verstehen? Sicher nicht.

In beiden Fällen besteht die Aufgabe darin, andere mit ihren Verhaltensweisen bzw. Qualifikationsproblemen zu konfrontieren.

Konflikte rationalisieren

Zeitprobleme, momentan ganz wichtige Aufgaben, der Druck von "ganz oben" – nur ein Ignorant, der die Unternehmenswirklichkeit nicht kennt oder nicht wahrhaben will, kann sich solchen Argumenten verschließen. Zeitprobleme oder die Berufung auf "eine momentane Drucksituation" sind zur Konfliktstabilisierung äußerst nützlich, denn sie haben den Vorteil der Unangreifbarkeit. Außerdem können sie wiederholt eingesetzt werden. Dieses Verhalten bezeichnet man in der Psychologie als Rationalisierung: Man schiebt Vernunftgründe vor, um sich mit Konflikten nicht beschäftigen zu müssen. Oft sind Menschen wirklich davon überzeugt, dass sie keine Zeit haben oder durch äußere Umstände daran gehindert werden, ihre Probleme zu lösen.

Auch hier besteht die Lösung darin, die andere Person mit ihren Verhaltensweisen zu konfrontieren. Zu viel Verständnis für die Probleme anderer kann Konflikte stabilisieren. Zur Führung von Projekten braucht man eine klare Positionierung. Das gilt sowohl für die Lösung von Konflikten innerhalb des Teams als auch in Konfliktsituationen mit Gremien.

In Details flüchten

Ähnlich wie die Berufung auf Zeitprobleme funktioniert die folgende Methode: Man vertieft sich bei einer unangenehmen Situation in Detailaufgaben in der Hoffnung, auf diese Weise das Problem zu lösen. Man kann sich und anderen Aktivität nachweisen. Die Flucht ins Detail hat schon manchem geholfen, eine unangenehme Entscheidung zu vermeiden.

Auch hier muss die Projektleitung den Konflikt ansprechen und klar machen, dass die Konfliktbewältigung nicht durch die Aufarbeitung von Randthemen oder Detailaufgaben zu erreichen ist.

Konflikte verlagern

Konflikte bleiben stabil, indem man sie verlagert. Entscheidungen, die man selber treffen muss, werden an Dritte weitergeleitet – am besten an Personen oder Gremien, die lange brauchen, um die Situation zu analysieren. Man bekommt das Problem zwar irgendwann wieder zurück, aber man hat Zeit gewonnen. Vielleicht hat sich der Konflikt in der Zwischenzeit ja von selbst gelöst.

Der Projektleiter in einem großen IT-Projekt beispielsweise benötigte vom Lenkungsausschuss klare Entscheidungen bezüglich mehr Personalkapazitäten und Klarheit in einem wichtigen Sachproblem, das innerhalb des Teams nicht entschieden werden konnte. Die Gründe für das Sachproblem lagen in den unterschiedlichen Interessen verschiedener Bereiche. Die Projektleitung hatte beide Probleme bereits zweimal im Lenkungsausschuss präsentiert ohne eine Entscheidung zu erreichen. Stattdessen wurden die Probleme wieder an das Projektteam zurück gegeben mit der Erwartung, die Kapazitätsprobleme sollten vom Projektleiter im Team gelöst werden. Auch der Ziel-, und der Interessenskonflikt zwischen den verschiedenen Bereichen wurde in das Team zurück verschoben.

Worauf kommt es in solchen Situationen an?

- Die Projektleitung muss auf verlagerte Konflikte achten. Gerade in der Projektarbeit werden Konflikte von einem Subsystem in ein anderes verschoben. Die Tendenz ist mit zunehmendem Druck und höherer Komplexität steigend.

- Prüfen Sie genau, ob sich die Probleme oder Konflikte nicht doch innerhalb des Teams lösen lassen. Loten Sie gemeinsam mit den Projektmitarbeitern alle Möglichkeiten der Konfliktlösung innerhalb des Teams aus.
- Lässt sich der Konflikt innerhalb des Teams nicht lösen, sollte im Team die weitere Vorgehensweise besprochen werden. Je mehr Klarheit innerhalb des Teams vorhanden ist, desto besser ist die Ausgangslage für den weiteren Klärungsprozess.

Die Eskalation des Problems, mit dem Ziel eine Entscheidung zu erreichen, ist kein Ausdruck von Schwäche, sondern eine wichtige Intervention für erfolgreiche Projektarbeit. Manchmal wird der Begriff negativ interpretiert: Der Konflikt eskaliert, er wird stärker und wird immer weniger kontrollierbar. Das ist hier nicht gemeint. Im Wort Eskalation ist das italienische Wort "la scala" – "die Treppe" enthalten. In diesem Sinne bedeutet Eskalation: Den Konflikt dorthin tragen, wo er gelöst werden muss. Um erfolgreich zu eskalieren, benötigt die Projektleitung:

- Rollenbewusstsein: Wessen Aufgabe ist es, das Problem zu lösen?
- Unterstützung durch den eigenen Linienvorgesetzten oder andere Machtpromotoren
- Social Standing: Die Fähigkeit, Konflikte klar und deutlich zu kommunizieren.

| Methode der Konfliktstabilisierung | Gegenmaßnahme |
|--|--|
| Resignation | Nachteile der Resignation für die eigene Entwicklung erkennen und sich neu entscheiden. |
| Man spricht nicht darüber | Das richtige Thema mit den geeigneten Personen zum passenden Zeitpunkt deutlich ansprechen |
| Fortlaufend darüber reden, zerreden | Keine weiteren Ursachenanalysen mehr, sondern klare Entscheidungen treffen. Auch dann, wenn man es nicht allein machen kann |
| Mad or bad? Jemanden zum hoffnungslosen Fall erklären | Den Verantwortlichen auffordern, seine Rollenverantwortung wahrzunehmen. Wessen Aufgabe ist es, das Problem zu lösen? |
| Rationalisierung im psychologischen Sinne | Welche Argumente werden genannt, um der Problemlösung auszuweichen? Nachteile dieser Argumente aufzeigen. Sachliche Auseinandersetzung ist notwendig |
| Verlagerung auf Nebenschauplätze | Die Kernpunkte des Konflikts angehen, Scheinlösungen vermeiden |
| Verlagerung von Konflikten | Delegierte Konflikte im Team analysieren und den Konflikt dorthin tragen, wo er gelöst werden muss (Eskalation) |

Tabelle 1: Typische Methoden der Konfliktstabilisierung und entsprechende Gegenmaßnahmen.

Schritte der Konfliktlösung

Die Konfliktlösung wird durch ein gezieltes Vorgehen erheblich erleichtert.

- Ausgangspunkt ist eine einfache Annahme, die jedoch in der Praxis oft vergessen wird: Wenn jemand ein Problem hat, dann sollte man nicht davon ausgehen, dass es auch für die anderen ein Problem darstellt. Es

kommt vielmehr darauf an, die Sichtweisen der beteiligten Konfliktparteien zu kennen und zu prüfen, ob das Problem von allen gleich gesehen wird oder ob Unterschiede bestehen. Wenn dieser Schritt nicht getan wird, besteht das Risiko, dass man aneinander vorbei redet. Dadurch kann der Konflikt noch verstärkt werden bzw. aus einem Problem ein Konflikt entstehen.

- Zum guten Konfliktmanagement gehört es, die bestehenden Probleme mit ihren Konsequenzen deutlich aufzuzeigen.
- Nicht immer ist es ratsam, Konflikte unmittelbar zu lösen. Wenn die Kosten, die Risiken und Nachteile der Konfliktlösung größer sind als der Nutzen, dann ist Abwarten eine geeignete Maßnahme. Zur Konfliktlösung gehört Gelassenheit nach dem Motto: Der Herr gebe mir die Kraft, das zu tun, was ich tun kann und das zu unterlassen, was ich nicht tun kann und das erste vom zweiten zu unterscheiden.
- Konfliktmanagement in Organisationen verlangt Rollenbewusstsein. Als Projektleiter müssen Sie sich im Rahmen der Konfliktlösung bewusst sein, inwieweit Sie selbst Entscheidungen treffen können und wo Ihre Grenzen liegen. Klarheit über den Eskalationsprozess spielt für erfolgreiche Projektarbeit eine zentrale Rolle.
- Die richtigen Bündnispartner können von großem Nutzen sein. Vergewissern Sie sich, dass Sie die Rückendeckung des Auftraggebers und Ihrer Linienmanager haben.

Konfliktmanagement steht und fällt mit der professionellen Einstellung und dem souveränen Auftreten der Projektleitung. Neben dem fachlichen und methodischen Know-how benötigt die Projektleitung persönliche Autorität, um die Probleme aktiv anzugehen. Sprechen Sie die Konflikte klar genug an? Wie sicher fühlen Sie sich, wenn im Team Spannungen auftreten oder Sie von einem Projektmitarbeiter vor versammelter Mannschaft unsachlich kritisiert werden? Gehen Sie Konfliktsituationen aktiv an oder tendieren Sie eher zum Rückzug. Es geht hier um die Frage: "Flüchten oder standhalten?"

Streiten verbindet

Konflikte werden durch divergierende Bedürfnisse verursacht, sie zeigen, dass etwas nicht stimmt. Sie erfordern Lösungen und sind somit Motor für Veränderungen. Neue Wege können entdeckt werden, auch wenn die Entdeckungsreise für die Konfliktparteien mühsam sein kann. Es geht nicht darum, Konflikte zu vermeiden oder zu unterdrücken. Konflikte sind per se nicht negativ. Konstruktiv ausgetragene Konflikte helfen, die unterschiedlichen Standpunkte deutlicher hervorzuheben. Konfliktfreiheit ist kein Gütekriterium für die Zusammenarbeit. Friedlich und höflich ist manchmal friedhöflich. Erforderlich ist eine entsprechende Streitkultur. Der Projektleiter hat die Möglichkeit, durch sein Verhalten, die Streitkultur innerhalb und außerhalb des Teams positiv zu beeinflussen.

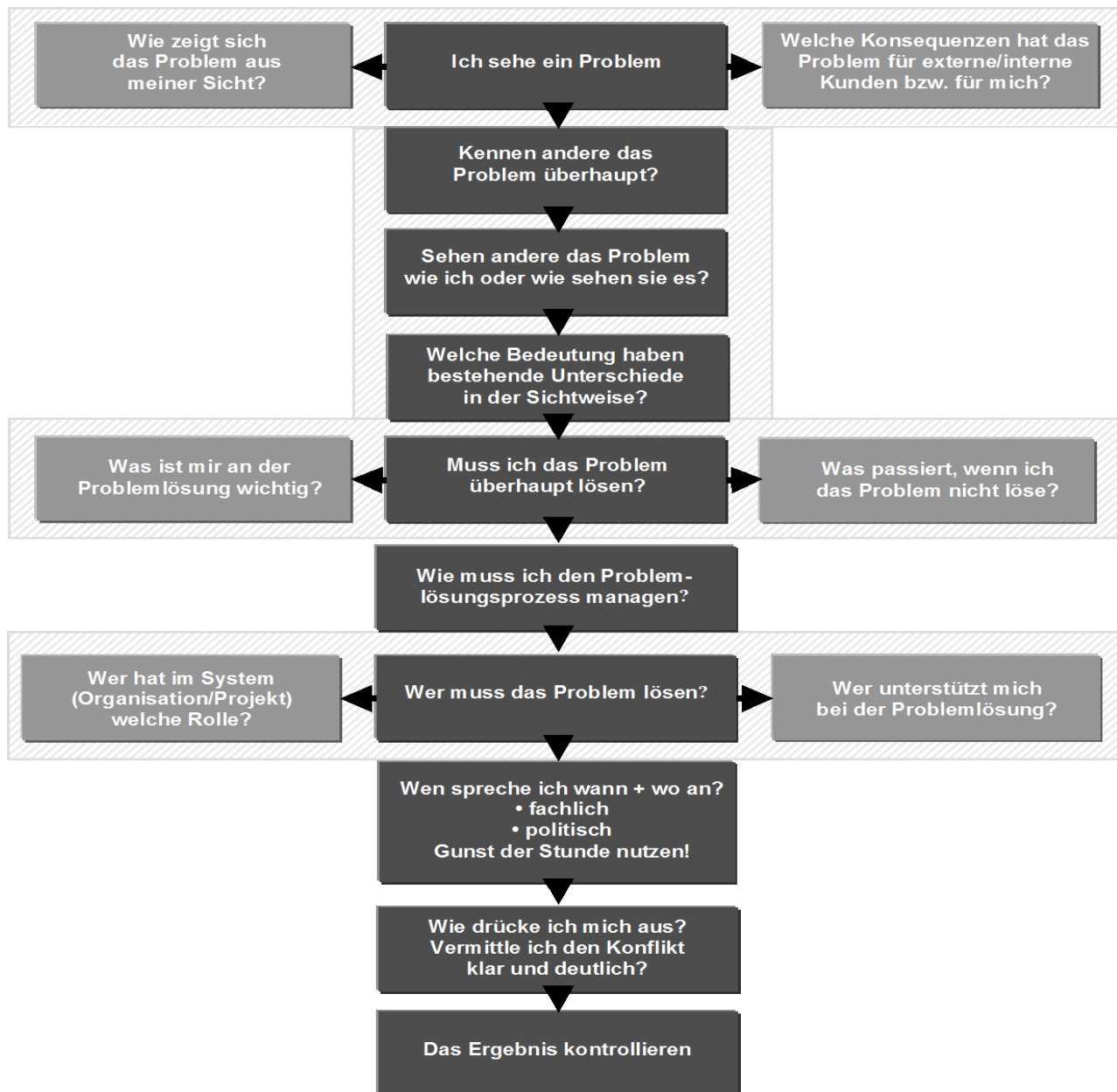


Bild 1: Schematische Darstellung der Schritte zur Konfliktlösung.

Tipp – Führung

Problem erkannt, Problem gebannt?

So gehen Sie mit "stabilen" Konflikten um

Projektleiter müssen sich mit Konflikten auseinandersetzen, sei es im Team oder im Teamumfeld. Dabei kann es sich um Interessenkonflikte, Streit über die Vorgehensweise oder persönliche Spannungen handeln. Daraus ergibt sich ein einfacher Schluss: Es gilt, einen Konflikt rechtzeitig zu erkennen, die Ursachen zu verstehen und den Konflikt zu lösen.

Doch so einfach ist es bei genauerer Betrachtung nicht. Problem erkannt, Problem gebannt – diese Aussage gilt längst nicht immer. Warum? Lösungen werden oft durch bestimmte Verhaltensweisen bewusst oder unbewusst verhindert. So werden Konflikte häufiger, als man denkt, stabilisiert. Manche Personen und Gruppen haben ein "gutes Repertoire" entwickelt, Konflikte nicht zu lösen. Wer dieses Repertoire kennt, fällt weniger leicht darauf herein.

In diesem Beitrag stelle ich Ihnen sechs typische Arten der Konfliktstabilisierung vor und erkläre, was Sie dagegen unternehmen können.

Man spricht nicht über das Problem

Die Beteiligten besprechen das Problem nicht gemeinsam, stattdessen gehen sie der Auseinandersetzung einfach aus dem Weg.

Was tun?

- Sprechen Sie die Probleme sachlich und klar an.
- Teilen Sie vorher mit, dass Sie über die Probleme sprechen möchten. Jeder sollte sich vorbereiten können.
- Überlegen Sie, ob das Problem unter vier Augen oder im Team geklärt werden soll. Im Vier-Augenprinzip lassen sich Probleme oft besser lösen, da Gesichtsverlust vermieden wird.
- Der richtige Zeitpunkt und der richtige Ort sind für die Konfliktlösung wichtig. Wo und wann spreche ich die Probleme am besten an? Soll das Gespräch in meinem Büro oder an einem neutralem Ort stattfinden? Auf diese Fragen gibt es nicht die einzig richtige Antwort, sondern es kommt auf Ihr Fingerspitzengefühl an.
- Ist die Situation emotional sehr aufgeladen, dann ist es oft ratsam, eine Nacht darüber zu schlafen.

Autor



Gero Lomnitz

IPO Köln, seit mehr als 25 Jahren Berater und Trainer mit Schwerpunkt

Projektmanagement, Change Management und Teamentwicklung

Kontakt: contact@ipo-lomnitz.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Sich wiederholende Diskussionen

Konflikte bleiben stabil, indem man immer wieder darüber redet. Paradox ausgedrückt: Willst du ein Problem nicht lösen, so mache immer wieder eine Ursachenanalyse. Ohne Zweifel, Ursachenanalyse ist wichtig, doch ständige Analysen können dazu missbraucht werden, Entscheidungen zu vermeiden.

Was tun?

- Fragen Sie sich und andere, welchen Nutzen weitere Ursachenanalysen haben. Ist nicht bereits alles gesagt, liegen nicht alle Fakten auf dem Tisch?
- Zeigen Sie die Konsequenzen weiterer Verzögerungen für das Projekt deutlich auf, am besten schriftlich und mündlich.
- Erläutern Sie das Wiederholungsmuster der Problemanalyse. Beispiel: "Wir reden heute bereits das vierte Mal über das Problem, wir drehen uns im Kreis. Wir müssen aufhören über die Probleme zu reden und stattdessen eine Entscheidung treffen".
- Können Sie selbst keine klare Entscheidung treffen, müssen Sie die Konsequenzen dem Auftraggeber des Projekts deutlich aufzeigen und eine Entscheidung fordern.

Repressive Toleranz

Verständnis ist gut, doch zu viel Verständnis kann einen Konflikt stabilisieren. Beispiel: Der Auftraggeber zeigt großes Verständnis für die Problemsituation des Teams. Er selbst kennt solche Herausforderungen aus seiner Zeit als Projektleiter. Im gleichen Atemzug erzählt er dem Projektleiter vertraulich, wie schwierig momentan die Zusammenarbeit im Entscheidungsgremium ist. Am Ende des Gespräches lautet die Botschaft: "Ich kann Dir nicht helfen, sieh zu, wie Du damit klar kommst". Statt seine Rollenverantwortung wahrzunehmen, appelliert der Auftraggeber an das Führungsgeschick des Projektleiters.

Was tun?

- Fallen Sie nicht auf die repressive Toleranz herein. Das bedeutet: Man kann über alles reden, doch es ändert sich nichts. Verständnis allein hilft nicht weiter, letztlich kommt es immer auf Taten an.
- Zeigen Sie dem Auftraggeber schriftlich und mündlich die Konsequenzen auf. Fordern Sie klare Entscheidungen. Entlassen sie den Auftraggeber nicht aus seiner Verantwortung.
- Wenn der Auftraggeber keine Entscheidung trifft, sollten Sie einen Stopp des Projekts empfehlen und zwar so lange, bis die notwendigen Entscheidungen getroffen worden sind.
- Hilft auch das nichts, dann stehen Sie vor einer Grundsatzfrage: Flüchten oder Standhalten?

"Mad" or "bad"?

Eine weitere Art, einen Konflikt zu stabilisieren, ist, eine Person zum hoffnungslosen Fall zu deklarieren. "Egal, ob ich ihm das sage oder nicht, es bringt ohnehin nichts". Jemand wird im übertragenen Sinne als "verrückt" erklärt; mit ihm braucht man sich nicht mehr auseinanderzusetzen, weil es sich nicht lohnt.

Was tun?

- "Mad or bad?" Entscheiden Sie sich für die "Mad"-Option, dann entlassen Sie jemanden aus seiner Verantwortung und tragen dadurch zur Stabilität des Problems bei.
- Der Kernfrage lautet, wer die Verantwortung zur Lösung eines Problems hat. Beispiel: Ein Projektmitarbeiter liefert oft unvollständige Ergebnisse und obendrein noch zu spät. Sie haben in dieser Situation zwei Möglichkeiten:
 - A) Sie erklären ihn zum hoffnungslosen Fall (mad), finden sich also mit seinem destruktiven Verhalten ab. Möglicherweise geben Sie die Arbeiten anderen Projektmitarbeitern, um die Projektziele zu erreichen.
 - B) Sie konfrontieren ihn und fordern pünktliche Lieferungen mit der notwendigen Qualität. Ist der Projektmitarbeiter nicht fähig oder nicht willens, so müssen Sie das Problem eskalieren. Ganz offensichtlich macht der Projektmitarbeiter einen schlechten Job (bad). "Bad" bedeutet in diesem Fall nicht, dass er ein schlechter Mensch ist, sondern "nur", dass er seine Aufgaben nicht erledigt.
- Prüfen Sie, ob Sie alles unternommen haben, um im ersten Schritt das Problem selbst zu lösen und im zweiten Schritt eine Lösung des Problems von den zuständigen Personen zu verlangen.

! Vorsicht mit Bypass Lösungen: Konflikte werden nicht gelöst, wenn Aufgaben von anderen übernommen werden, weil jemand seine Arbeit nicht richtig erledigt. Entlassen Sie andere nicht aus ihrer Verantwortung.

Rationalisieren

Wer sich auf Zeitprobleme oder eine gerade bestehende Ausnahmesituation berufen kann, hat gute Gründe, der Konfliktlösung auszuweichen, denn gerade die Berufung auf Zeitprobleme ist in der heutigen Zeit scheinbar unangreifbar. In der Psychologie spricht man von Rationalisierung: Wir schieben Vernunftgründe vor (an die wir auch selbst glauben), um einer schwierigen Situation aus dem Wege zu gehen oder eine Entscheidung zu vermeiden.

Was tun?

- Setzen Sie sich (selbst-)kritisch mit solchen Argumenten auseinander. Stellen Sie sich und anderen die Frage: "Was würde passieren, wenn du dir die Zeit nimmst, dich mit dem Konflikt auseinanderzusetzen?"
- Begreifen Sie die scheinbar naturgegebenen, sachlichen Zeitprobleme als das, was sie in Wirklichkeit sind: Eine Priorisierung. Lassen Sie sich nicht mit dem Schlagwort "Zeitproblem" abspeisen. Selbstverständlich gibt es Zeitprobleme, doch wir sollten auch darüber nachdenken, wie lange wir den Zeitproblemen Zeit geben.

Konflikte verlagern

Konflikte bleiben stabil, indem man sie verschiebt. Beispiel: Der Lenkungsausschuss löst Zielkonflikte nicht, sondern verlagert die unklaren Ziele stattdessen ins Projektteam. So etwas passiert höchst selten aus böser Absicht; oft sind Zeitdruck oder unklare Verantwortungen im Spiel.

Was tun?

- Achten Sie auf Anzeichen für verlagerte Konflikte: Je stärker der Druck auf eine Person, Gruppe oder Organisation, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese den Druck weitergibt und sich der Konflikt verlagert.
- Versuchen Sie zunächst, die Probleme innerhalb des Teams zu lösen. Loten Sie gemeinsam mit den Projektmitarbeitern alle Möglichkeiten der Konfliktlösung aus.
- Lässt sich der Konflikt innerhalb des Teams nicht lösen, sollte im Team die weitere Vorgehensweise besprochen werden. Je mehr Klarheit innerhalb des Teams besteht, desto besser ist die Ausgangslage für den weiteren Klärungsprozess.
- Bündnispartner sind wichtig. Vergewissern Sie sich, dass Sie die Rückendeckung des Auftraggebers und Ihrer Linienmanager haben.
- Konfliktmanagement in Organisationen verlangt Rollenbewusstsein. Überlegen Sie, inwieweit Sie selbst Entscheidungen treffen können und wo Ihre Grenzen sind.
- Lassen Sie sich verlagerte Probleme nicht aufs Auge drücken, sondern eskalieren Sie. Fordern Sie von den verantwortlichen Personen bzw. Gremien klare Entscheidungen.

Fachbeitrag

Das Umfeld im Blick

Konflikte klären mit System

Projektarbeit ist häufig durch eine intensive, interdisziplinäre Zusammenarbeit von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Fachbereichen geprägt. Entsprechend verschieden sind die persönlichen Erfahrungen und Kompetenzen der beteiligten Mitarbeiter. Keine Frage, dass sich dies auch auf die unterschiedlichen Erwartungen an die Zusammenarbeit im Projekt auswirkt.

Diese Unterschiedlichkeit kann schnell zur Herausforderung werden – oder eine Chance bedeuten. Je nach Betrachtungs- und Herangehensweise. Immer wenn es darum geht, Mitarbeiter in die Bearbeitung von Aufgaben einzubinden oder im Team gemeinsam zu einer tragfähigen Lösung für ein Problem zu gelangen, ist eine gute Portion Moderationskompetenz von der Projektleitung gefordert.

Mit systemisch-konstruktivistischer Herangehensweise geistige Potenziale aktivieren

Gut zu moderieren heißt, die geistigen Potenziale aller Mitglieder des Teams zu wecken und diese zu neuem Denken zu inspirieren. Hierbei kann eine systemisch-konstruktivistische Grundhaltung und Herangehensweise sehr nützlich sein.

Diese unterstützt einen Projektleiter oder Teilprojektleiter dabei, auf konstruktive und wertschätzende, aber zugleich sehr strukturierte und effiziente Art mit seinem Team und den anderen Stakeholdern im Projekt zusammenzuarbeiten.

Bewusst die Perspektive weiterer Stakeholder einnehmen

Das bedeutet, dass die Gedanken der Projektleitung während der Moderation eines Meetings oder Workshops nicht nur um das involvierte Projektteam kreisen, sondern auch die Auswirkungen von Entscheidungen und anderen Handlungen auf weitere Stakeholder des Projekts berücksichtigen. Zudem leitet sie das Team an, ebenfalls eine solche Grundhaltung einzunehmen.

Dafür nehmen die Projektleitung und das Team immer wieder Perspektivenwechsel vor. Sie betrachten eine Projektsituation z.B. auch einmal ganz bewusst durch die "Brille" des Anwenders und vergegenwärtigen sich dessen Anliegen. So können sich auf einmal völlig neue Lösungsansätze ergeben.

Autor



Michaela Stach

Kommunikationswirtin,
NLP-Master; Business
Coach, Trainerin,

Moderatorin und Großgruppenmoderatorin; seit 2011 Leiterin der Akademie für Systemische Moderation

Kontakt: Michaela.Stach@Akademie-fuer-Systemische-Moderation.de



Sigrid Hauer

Dipl.-Betriebswirtin (BA),
Geschäftsführerin der EBH
GmbH, München; Schwerpunkte: Projektmanagement, Kommunikation in Projekten und Teams, Storytelling

Kontakt: hauer@ebh-muenchen.de

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

Auch geht ein systemisch denkender Projektleiter davon aus, dass es bei der Beurteilung einer Situation nicht die eine, "in Stein gemeißelte" Wahrheit gibt. Jeder hat, geprägt durch seine Werte und Erfahrungen, seine ganz eigene Sicht auf die Dinge – auch wenn die vermeintlichen Fakten für die jeweiligen Gesprächspartner noch so klar "auf dem Tisch" liegen!

Systemisch-konstruktivistischer Ansatz

Das systemische Denken geht von zwei Grundannahmen aus:

1. dem Denken in sozialen Systemen
2. der konstruktivistischen Betrachtungsweise

Das Denken in sozialen Systemen

Ein Mobile kommt in Bewegung

Wenn wir uns Situationen mit der systemischen "Brille" ansehen, verabschieden wir uns von der eindimensionalen "Ursachen-Wirkung-Betrachtung". Wir richten den Blick auf die Dynamik und die kausalen Zusammenhänge innerhalb des sozialen Systems, in dem wir handeln, d.h. der Familie, der Abteilung oder eben des Projektteams.

Das soziale System wird dafür gerne mit einem Mobile verglichen. Wenn ein einziges Element des Mobiles bewegt wird, kommt das ganze Mobile in Bewegung. Übertragen auf das soziale System Projektteam bedeutet das: Wenn nur ein Teammitglied das Projektteam verlässt und ein neues dazukommt, oder gar die Teamleitung wechselt, kann dies die Zusammenarbeit grundlegend verändern, die Art und Qualität der Ergebnisse beeinflussen, ja sogar das gesamte Projektteam in eine Krise stürzen.

Hierzu ein Beispiel:

Beispiel: Wechsel des Testmanagers

Pit, Projektleiter eines Software-Entwicklungsprojekts, das bereits acht Monate dauerte, übertrug Andi, der neu ins Unternehmen gekommen war, die Leitung des Tester-Teams und damit die Teilprojektleitung. Das Tester-Team umfasste 15 Tester, die aus unterschiedlichen Fachabteilungen des Unternehmens kamen: Controlling, Auftragsbearbeitung, Marketing und Vertrieb.

Die Zusammenarbeit gestaltete sich schon in der Vergangenheit unter dem alten Tester-Teamleiter anspruchsvoll. Zwischen den Testern entstanden während der Durchführung der Tests immer wieder heftige Diskussionen, da jeder Tester auf seiner abteilungsbezogenen Perspektive verharrte. Was für das Controlling eine perfekt entwickelte Anwendung war, stellte für das Marketing eine "Zumutung" dar und umgekehrt. Andi nahm zwar die unterschiedlichen Interessen innerhalb des Tester-Teams wahr, schenkte diesem Konflikt aber zunächst nicht so viel Aufmerksamkeit.

Verlangsamte Fehlerbehebung

Nach einer dreiwöchigen Einarbeitung durch seinen Vorgänger übernahm Andi dessen Aufgaben. Fachlich für ihn kein Problem, denn der Testmanager brachte einige Jahre Erfahrung in der Leitung von Tester-Teams mit. Trotzdem lief die Zusammenarbeit in den ersten Wochen der ersten Testphase, die Andi selbstständig leitete, nicht rund.

Die Bearbeitung von Testfällen, die in einer vorgegebenen Reihenfolge von mehreren Testern abgearbeitet wurden, dauerte auf einmal deutlich länger als zuvor. Der Status der Testergebnisse war oft unklar. Die Behebung von Fehlern verzögerte sich dadurch häufig um mehrere Tage.

Offenkundige Kommunikationsprobleme

Während der Test-Meetings gab es zudem viel Klärungsbedarf. Verschiedene Tester hatten Rückfragen zu den Testergebnissen ("Wie verbindlich sind Testergebnisse für das Marketing, wenn die Tests von Kollegen aus dem Controlling durchgeführt werden?" oder "Wie wichtig ist es, mit realen Testdaten zu arbeiten? Reicht es nicht, einfach 'irgendwas' einzugeben?"), aber auch zu Andis Aufgabengebiet und in Bezug auf Termine und Zuständigkeiten. Dies waren alles Themen, die Andi vor dem Start der Testphase mit dem Tester-Team geklärt und kommuniziert hatte.

Absprachen, die vorher reibungslos zustande kamen, benötigten auf einmal mehr Zeit und bereits getroffene Vereinbarungen mussten umständlich neu ausgehandelt werden, so zudem der Eindruck von Projektleiter Pit.

Erhellendes Feedbackgespräch

Da Pit begann, sich Sorgen um die Einhaltung wichtiger Meilensteine zu machen, bat er Andi zwei Wochen nach der Übernahme seiner Rolle als Testmanager und Teilprojektleiter zu einem Feedback-Gespräch. Das Gespräch dauerte zwei Stunden. Dort verständigten sich Pit und Andi zunächst einmal über die unterschiedlichen Eindrücke zum Verhalten des Tester-Teams und zum Projektverlauf als Ganzem.

Andi hatte die Startschwierigkeiten mit seinem Tester-Team bereits bemerkt. Aber erst durch Pits Feedback und seinen Informationen zum bisherigen Projektverlauf und den ungeschriebenen Regeln der bisherigen Zusammenarbeit im Tester-Team verstand er, wie es zu den Schwierigkeiten in der Kommunikation kommen konnte.

Die konstruktivistische Sichtweise

Der Konstruktivismus lehrt, dass es keine objektive Wirklichkeit gibt. Die Wirklichkeit entsteht durch die Augen des Betrachters. Die individuellen Erfahrungen und Werte bestimmen hierbei die persönliche Wahrnehmung. Dies führt dazu, dass unterschiedliche Menschen ein und dieselbe Situation komplett anders erleben und entsprechend bewerten. So entstehen zwangsläufig Enttäuschungen und Missverständnisse. Sehen wir uns hierzu wieder unser Beispiel an.

Beispiel: Anderer Arbeits- und Kommunikationsstil führt zu Irritationen ...

Andi hatte sich, wie im Feedbackgespräch mit Pit herauskam, aufgrund seiner Erfahrung als Testmanager in den vorherigen Projekten einen anderen Arbeits- und Kommunikationsstil angewöhnt als den, der im Tester-Team dieses Unternehmens üblich war.

Die Mitarbeiter des Tester-Teams nahmen Andis Arbeits- und Kommunikationsstil deshalb zunächst als "unpassend" oder gar "falsch" wahr. Sie hatten die unausgesprochene Erwartungshaltung, dass nach dem Führungswechsel im Testmanagement alles so weiterlaufen würde wie bisher.

... und Fehlinterpretationen

Andi war es aber gewohnt, dass z.B. alle Fehler und Ungereimtheiten, die beim Testen der Software auftauchten, sofort dokumentiert wurden, damit sie nicht in Vergessenheit gerieten. Erst danach wurde im Team geklärt, wie diese zu beseitigen wären.

Das Tester-Team dagegen war es gewohnt, dass gefundene Fehler und Ungereimtheiten erst im Team besprochen und dann offiziell dokumentiert wurden, wenn der Weg zu deren Behebung klar war. Deshalb interpretieren die Teammitglieder Andis Vorgehen so, dass er wohl keine Lust habe, sich mit ihnen abzusprechen.

Unvollständige Fehlerdokumentation

Sie reagierten verärgert, da sie Andis Verhalten als "unkollegial" empfanden. Dies führte in den wöchentlichen Besprechungen zum Stand der Software-Tests immer wieder zu Diskussionen, die sich um die Art und den Zeitpunkt der Fehlerdokumentation drehten.

Pit und Andi betrachteten zudem gemeinsam den Testfortschritt und die Art der gemeldeten Fehler. Dabei machten sie folgende Beobachtung: Mancher vermeintliche Fehler, der beim Testen auftauchte, ging auf eine unklare Formulierung des Testfalls zurück. Das Tester-Team dokumentierte solche "Fehler" nicht, da ihm die Dokumentation eines Fehlers unvollständig erschien, wenn seine Art, seine Kategorie und das Vorgehen zu seiner Behebung mit den Software-Entwicklern nicht geklärt waren. "Das kann man ja so interpretieren, als würden wir nicht sorgfältig arbeiten", begründeten dies die Tester.

Offenkundiger Klärungsbedarf

Andi hingegen machte Pit gegenüber deutlich, dass er Wert auf eine vollständige (!) Dokumentation aller "Auffälligkeiten" während des Tests legte, auch wenn die Fehlerkategorie und das Vorgehen zur Behebung des Fehlers noch unklar waren, da dies Andi wichtige Rückschlüsse auf den Informationsfluss innerhalb des gesamten Projekts ermöglichte.

Er wollte so auch erkennen, ob die einzelnen Entwickler-Teams ihre Schnittstellen zu ihren Arbeitspaketen ausreichend genau geklärt hatten oder ob es erforderlich war, hier einzugreifen und eine Klärung herbeizuführen.

Nachdem Andi mit Pit die unterschiedlichen Haltungen des Tester-Teams und Andis als Testmanager herausgearbeitet hatten, war beiden klar, worin der Klärungsbedarf bestand, der erforderlich war, um künftig die geplanten Tests ohne Reibungsverluste durchführen zu können.

Es ging darum,

- für alle Beteiligten die unterschiedlichen Positionen zu verdeutlichen,
- die verborgenen Motive für die Haltung und das Handeln des Tester-Teams sichtbar zu machen und
- beim Tester-Team Verständnis und Akzeptanz für das von Andi geforderte Vorgehen bei der Fehler-Dokumentation zu erreichen.

Neugier und Offenheit für andere Perspektiven

Moderiert ein Projektmanager den Austausch innerhalb seines Projektteams mit systemischer Haltung, so wirkt sich das direkt auf seinen Umgang und seine Einstellung gegenüber seinen Teammitgliedern aus. Diese Haltung wird u.a. dadurch deutlich, dass er sich durchaus bewusst ist, dass jedes Teammitglied eine ganz andere Sicht auf das Thema bzw. die Situation haben kann als er.

Er sieht diese Unterschiedlichkeit nicht als Hindernis, sondern vielmehr als Bereicherung an, und ist dadurch auch neugierig auf die Beiträge aus dem Team. Er zeigt Verständnis für andere Perspektiven und ist offen für daraus resultierende Ideen und Vorschläge. Sein Umgang mit seinen Mitarbeitern wird dadurch insgesamt toleranter und wertschätzender.

Mit dem Vertrauen in die kollektive Weisheit strahlt er gleichzeitig ein hohes Maß an Zuversicht aus, dass am Ende des Austauschs eine gemeinsam erarbeitete Lösung vorliegt. Das spürt natürlich auch das Team.

Mit dem Bild des Mobiles Auswirkungen auf Andere im Blick

Mit dem Bild des Mobiles vor Augen fällt es dem Projektleiter leichter, die Auswirkungen von Entscheidungen, die er gemeinsam mit dem Team überlegt zu treffen, auf andere Stakeholder vorauszusehen. Dadurch lassen sich Fehler bereits im Vorfeld vermeiden.

Im Bewusstsein, dass keine Handlung ohne Auswirkungen bleibt, richtet der systemisch denkende Projektmanager gezielt sein Augenmerk darauf und leitet das Team an, dies ebenfalls zu tun. So kann er das Team mit folgenden Worten dazu bringen, seinen Blick über den "Tellerrand" zu heben: "Wie wirkt sich das, was wir jetzt im Team besprochen haben, auf Betroffene, z.B. aus anderen Abteilungen, aus und wie können wir diese Auswirkungen bei der Lösungsfindung berücksichtigen?"

Zurück zu unserem Beispiel:

Beispiel: Systemische Moderation zur Konfliktklärung im Team

Ein befreundeter Projektleiter hatte Andi von der Methode der systemischen Moderation erzählt. Dies hatte Andi überzeugt, diese zur Verbesserung der Zusammenarbeit in seinem eigenen Tester-Team auszuprobieren. Andi stellte daraufhin Projektleiter Pit diesem Ansatz vor. Dieser war zwar skeptisch, ob die Arbeit mit dieser Methode nicht zu viel Zeit kosten würde, stimmte aber zu, dass der Testmanager "einen Versuch wagen" dürfe.

Darauf machte sich Andi daran, der Verärgerung des Tester-Teams geduldig auf den Grund zu gehen. Die unterschiedlichen Haltungen standen wie eine unsichtbare, aber unüberwindliche Trennmauer im Raum und führten auch während der Software-Tests immer wieder zu heftigen Diskussionen über die Schwere von Software-Fehlern und Zuständigkeiten bei der Fehlerbehebung. Andi wollte verstehen, warum seine als "normal" empfundene Vorgehensweise auf so viel Widerstand stieß.

Perspektivenwechsel mit der Stuhl-Methode

Andi bereitete sich also auf die nächste Besprechung zum Status der Testergebnisse gründlich vor, damit diesmal aus den Diskussionen auch Lösungen hervorgehen würden. Bei der gedanklichen Auseinandersetzung mit dem Konflikt verstärkte sich sein Eindruck, dass es hier nicht wirklich um die Fehler in der Software ging und auch nicht um deren Behebung.

Deshalb dachte Andi auch darüber nach, was sein Team gerade bewegte und was die unterschiedlichen Erwartungen der einzelnen Kollegen sein könnten. Dafür wandte er die Methode an, sich gedanklich auf den Stuhl seines Gesprächspartners zu setzen (siehe Praxistipp).

Praxistipp 1: Stuhl-Methode

Setzen Sie sich vor einem Meeting gedanklich auf den Stuhl eines jeden Teammitglieds und betrachten Sie die Situation einmal aus seiner Sicht. Mit welchen Anliegen und Befürchtungen könnten Ihre Mitarbeiter ins heutige Projektmeeting kommen? Welche Herausforderungen treiben jeden Einzelnen gerade um?

Natürlich sind das alles Ihre persönlichen Hypothesen. Es kann immer auch ganz anders sein. Und doch entwickeln Sie auf dem Stuhl des Mitarbeiters immer einen klareren Blick für seine momentane Situation, seine Befindlichkeit und seine daraus resultierenden Anliegen.

Wie sehen mich die Anderen?

Andi überlegte, indem er sich im Geiste auf den Team-Stuhl setzte, dass er möglicherweise auf das Tester-Team zu streng wirkte. Er wusste, dass dieses ihn natürlich mit seinem Vorgänger verglich, der gut mit den einzelnen Teammitgliedern zurechtgekommen war und auch die Konfliktpotenziale, z.B. zwischen den Mitarbeitern der Fachbereiche Controlling und Marketing, besser gekannt hatte.

Er erkannte, dass das Tester-Team ihm noch nicht vertraute, da es seine Forderung "Alles wird dokumentiert, dann geklärt" erst mal nicht verstanden hatte. Einzelne Tester hatten dies sogar als persönlichen Angriff auf ihren Arbeitsstil interpretiert.

In welcher Situation befinden sich die Anderen?

Andi störten die umständlichen Diskussionen und die Verzögerungen in den Tests natürlich. Um diese zu vermeiden, hatte er sich im Laufe der Jahre eine aus seiner Sicht effiziente Arbeitsorganisation angeeignet. "Wenn wir in meinem letzten Projekt so gearbeitet hätten, wären wir heute noch nicht fertig. Ich verstehe gar nicht, warum das Tester-Team nicht begreift, dass meine Arbeitsweise die zielführende ist", war einer seiner ersten Gedanken gewesen. Sein Ziel war es, die Tests gründlich und unter Einhaltung des Terminplans umzusetzen.

Durch das Einlassen auf die Stuhl-Methode und den damit verbundenen Perspektivenwechsel kam Andi aber schließlich ein weiterer Gedanke: "In meinem letzten Projekt war dieses Team ja nicht dabei, also verfügen die Teammitglieder nicht über meine Erfahrungen."

Wie wirkt sich diese Situation auf ihren Beitrag im Projekt aus?

Auch war ihm bewusst, dass die Mitglieder seines Tester-Teams, auf das er angewiesen war, diese Tests zu- meist zusätzlich zu ihren sonstigen Aufgaben außerhalb des Projekts durchführten. Er dachte an die Kollegen aus dem Vertrieb, die sich oft nach Feierabend noch hinsetzten, um liegengebliebene E-Mails zu beantworten. Und die Mitarbeiter aus dem Controlling, die trotz fester Termine im eigenen Aufgabenbereich immer geduldig Testda- ten erstellten, damit die anderen Kollegen die Tests vollständig durchführen konnten.

Das Tool für die Dokumentation der Tests beherrschte Andi zwar perfekt, aber einige seiner Tester taten sich sehr schwer damit und hatten gar nicht die Zeit, sich intensiv mit allen notwendigen Funktionen des Tools zu be- schäftigen. Andi wurde klar, dass seine Forderung "Alles wird dokumentiert, dann geklärt" für die Tester erst ein- mal nur nach weiterer zusätzlicher und teilweise unnötiger Arbeit aussah.

Einladung zum Workshop

Nach diesen Vorüberlegungen konzipierte Andi folgende Einladung zu einem 3-stündigen Workshop an sein Tes- ter-Team und verschickte sie per E-Mail:

Liebe Kollegen,

wie Ihr selbst in der letzten Testrunde festgestellt habt, laufen die Tests gerade nicht zu unser aller Zufriedenheit. Da Ihr alle wenig Zeit habt und auch das Tagesgeschäft nicht unter den Testaufwänden leiden sollte, möchte ich gemeinsam mit Euch erarbeiten, wie wir die Tests künftig reibungsloser durchführen können.

Ziel unseres Workshops ist es, die momentane Zusammenarbeit zu reflektieren und so zu verbessern, dass wir gemeinsam die vorgegebenen Testziele erreichen. Bitte nehmt Euch die Zeit für den Workshop, damit wir alle anschließend schneller und effizienter zusammenarbeiten können.

Die Agenda:

- *Analyse der Situation beim Testen in den Fachbereichen Vertrieb, Auftragsbearbeitung, Controlling und Marketing*
- *Überprüfen und ggf. Verbessern der Prozesse für den Testablauf*
- *Was sind kritische Testfälle und wie gehen wir damit um? (Eingrenzen der konkreten Problemfälle)*
- *Anforderungen an die Testdokumentation*
- *Wie arbeiten wir in Zukunft reibungsloser zusammen? Gemeinsames Entwickeln von Maßnahmen und To-dos*

Für Rückfragen stehe ich gerne zu Eurer Verfügung.

Ich freue mich auf den Austausch.

Mit Pit, dem Projektleiter, hatte Andi abgesprochen, dass dieser nicht am Workshop teilnehmen, Andi ihn aber über die Workshop-Ergebnisse informieren würde.

Gut vorbereitet in den Klärungs-Workshop

Zur Vorbereitung des Klärungs-Workshops hatte Andi die drei wichtigsten Fragen, die aus seiner Sicht in den bisherigen Diskussionen mit dem Team für beide Seiten nicht abschließend geklärt worden waren, sorgfältig auf Flipchart-Papier geschrieben:

1. "Wann ist ein Fehler ein Fehler?"
2. "Wie werden ungenaue Testfallbeschreibungen am besten bearbeitet?"
3. "Wozu dient die Dokumentation der gefundenen Fehler?"

Nach der Begrüßung stellte er den Workshop-Teilnehmern die Fragen vor und bat diese, ihre Antworten auf Moderationskarten schriftlich festzuhalten. Um die geplante Besprechungszeit von drei Stunden einzuhalten, hatte er eine große Sanduhr mitgebracht. Alleine diese Vorbereitung sorgte schon für erhöhte Aufmerksamkeit bei seinem Team.

Trotz einer überwiegend guten Meeting-Kultur im Projekt neigte das ein oder andere Teammitglied immer wieder dazu, für seine Themen ohne Rücksicht auf die übrige Agenda viel Zeit einzufordern. Mit Hilfe der Moderationskarten und der Sanduhr wollte Andi eine konzentriertere Arbeitsatmosphäre schaffen.

Systemische Auftragsklärung

Blick auf die Rahmenbedingungen

Zur grundlegenden Herangehensweise systemischer Moderatoren gehört die präzise systemische Auftragsbetrachtung. Hierbei legt der Projektleiter im Vorfeld der Moderation das Augenmerk auf die Rahmenbedingungen.

Diese Leitfragen geben ihm Orientierung:

- Ist das Team bereit für eine konstruktive Moderation?
- Welchen Handlungsspielraum haben die Teilnehmer?
- Welche Umsetzungschance haben die erarbeiteten Ergebnisse?

Ist das Team bereit für eine konstruktive Moderation?

Störungen haben immer Vorrang

Ein ausgewogener Energie-Level ist die ideale Basis für ein konstruktives und lösungsorientiertes Projektmeeting. Ist hingegen zu viel "Dampf im Kessel", binden Machtspielchen und Rängeleien die ganze Aufmerksamkeit. Positionen werden bezogen und stehen einer konstruktiven Lösung im Weg. Möglicherweise harmonischer, aber keinesfalls zielführender, ist die Zusammenarbeit mit zu wenig "Dampf". Denn Entscheidungen werden hier meist vertagt.

Ob zu viel oder zu wenig Energie – jetzt sind Sie als moderierender Projektleiter gefordert: Störungen haben immer Vorrang! Sie fordern Ihre Aufmerksamkeit, da sie sich leider höchst selten von alleine in Luft auflösen. Wenn Sie als Projektmanager merken, dass Ihr Team zu aggressiv oder zu passiv ist, intervenieren Sie!

Stehen die Zeichen auf "Sturm", liegt meistens eine Verletzung persönlicher Befindlichkeiten vor. Allerdings wird der Betroffene dies selten offen thematisieren. Kennen Sie das Eisberg-Prinzip? Genau das können Sie hier beobachten: Offiziell streitet man über die Spitze des Eisbergs – über Zahlen, Daten, Fakten. Die eigentlichen Themen, die zu klären sind, liegen aber "unter der Wasseroberfläche", im Verborgenen. So kann keine Einigung zustande kommen. Auflösen können Sie dies nur, wenn Sie den Störungen Raum geben, genau hinhören, Empathie zeigen und gemeinsam mit Ihrem Team nach einer echten Lösung suchen.

Zurück zu unserem Beispiel.

Beispiel: Thesen für das Verhalten der Anderen entwickeln

Andi hatte also bei der Vorbereitung des Workshops einiges "anders" gemacht als sonst. Neben den fachlichen Themen des Testmanagements, die im Workshop zu klären waren, hatte er auch darüber nachgedacht, was seine Kollegen bei der Arbeit beschäftigen könnte, auch über ihren Beitrag zur Projektarbeit hinaus, und mit welcher Haltung sie der von Andi geforderten Arbeitsweise gegenüberstanden.

"Klaus war mir als konstruktiver und zuverlässiger Kollege empfohlen worden", überlegte sich Andi: "Warum erhalte ich von ihm Antworten auf meine Fragen und Testergebnisse nur mit großer Verzögerung?" Also fragte er sich: "Welche Gründe kann es geben, dass sich Klaus so verhält?" Und bei der Suche nach möglichen Antworten, die in der Vorbereitungsphase natürlich auch nur Vermutungen sein konnten, versuchte er alle Gründe aufzuzählen, die ihm einfielen, auch wenn sie noch so unsinnig erschienen.

Mit der Herzfrage Verborgenes aufdecken ...

Denn er wusste, dass gerade die scheinbar unsinnigsten Gründe diejenigen waren, die sich häufig beim oben erwähnten "Eisberg" unter der Wasseroberfläche befanden. Und dass dies möglicherweise keine sachlichen Gründe waren. So bereitete sich Andi auch emotional auf den Workshops vor, um von den Emotionen der Teilnehmer und der damit verbundenen Gruppendynamik nicht überrascht zu werden.

Über Wasser sichtbar war die Diskussion um die Forderung "Alles wird dokumentiert, dann geklärt". Fachlich nicht schwierig zu verstehen. Unter Wasser, und damit unsichtbar, versteckten sich Themen, die Andi noch nicht genau kannte, über die er höchstens Vermutung anstellen konnte. Andi wollte im Workshop seine Vermutungen verifizieren und gleichzeitig zu Tage fördern, um was es den Teammitgliedern tatsächlich ging. Dafür setzte er die Technik der sog. "Herzfrage" ein.

Praxistipp 2: Die Herzfrage

Mediatoren sind die Profis in der Konfliktvermittlung. Von ihnen können wir eine wichtige Frage lernen: "Was genau ist Ihnen dabei wichtig?"

Mit dieser Herzfrage der Mediation gelingt es, Positionen zu hinterfragen und auf diese Weise genau das herauszuarbeiten, was einer Person wirklich am Herzen liegt.

... und tiefer liegende Ursachen sichtbar machen

Wie sich durch die verschiedenen Antworten der Mitglieder des Tester-Teams auf die Herzfrage herausstellte, hatten die Widerstände gegen die von Andi geforderte Art der Fehlerdokumentation als unsichtbarer Teil des "Eisbergs" verschiedene Ursachen:

- Aufgrund von Erfahrungen in anderen Projekten hegten die Tester die Befürchtung, dass sie die Fehler-Dokumentation nur deshalb so akribisch vornehmen sollten, um sie später für Schuldzuweisungen heranziehen zu können. Andi war bestürzt, als er von diesen Bedenken erfuhr, und konnte seinem Team glaubhaft vermitteln, dass er die Fehler-Dokumentation auf keinen Fall dafür hernehmen würde.
- Zudem machten sie sich berechtigte Sorgen, dass diese Art der Dokumentation zu noch mehr Überstunden bei einzelnen Kollegen führen würde, die sowieso schon "am Anschlag" waren. Im Workshop wurden Aufwand und Nutzen dieser Art der Dokumentation gründlich abgewogen. Das Tester-Team gelangte zu dem Schluss, dass die gründlichere Dokumentation die Zeit senken würde, die bisher für die Absprachen vor der Dokumentation und die anschließenden Nachfragen der Entwickler erforderlich gewesen waren.
- Schließlich hatten die Tester das Gefühl, dass Andi ihre Leistung, die sie ja neben ihrer Arbeit in der Linie erbrachten, nicht ausreichend wertschätzte. Andi gab den einzelnen Mitgliedern seines Testteams Raum, ihre Aufgaben innerhalb des Projekts darzustellen und die ggf. damit verbundenen Schwierigkeiten. Er hörte zu und verstand, dass es notwendig war, noch viel mehr positives Feedback zu geben, um den Testern seine Wertschätzung zu verdeutlichen, und meldete dies auch rück.

Welchen Handlungsspielraum haben die Teilnehmer?

Die Teamzusammensetzung auf Entscheidungsfähigkeit überprüfen

Das kennen wir alle: Wir reden gerne und viel über Dinge, die wir selbst gar nicht beeinflussen können. Um lösungsorientiert und effizient arbeiten zu können, ist es jedoch wichtig, den Fokus auf die Themen zu legen, die wir selbst angehen und beeinflussen können.

Ist dies nicht möglich, sollte der moderierende Projektleiter zunächst die Teamzusammensetzung überprüfen. Ist das System auch komplett abgebildet oder fehlen entscheidende Player, um die notwendigen Entscheidungen im Projekt treffen zu können? Sind alle Beteiligten "an Bord", hat der Moderator im weiteren Verlauf darauf zu achten, dass sich auch die Maßnahmen und To-dos innerhalb der eigenen Beeinflussungsmöglichkeiten bewegen.

Zurück zum Beispiel:

Beispiel: Workshop-Themen mit Projektleiter abstimmen

Andi überprüfte sein Workshop-Thema "Dokumentation der Testergebnisse im Projekt" auf "Schnittstellen-Themen". Für ihn heißt das, alle Aspekte zu identifizieren, die zwar vom Thema "Testmanagement" berührt wurden, die er aber als Testmanager nicht beeinflussen konnte.

Hierfür beriet er sich mit Pit, der inzwischen Vertrauen zu Andis systemischer Sichtweise auf das Projekt gefasst hatte, da dieser so schnell auf den eigentlichen Kern des Problems gestoßen war. Auch hatte sich das systemische Vorgehen als nicht so zeitintensiv erwiesen, wie Pit es zunächst befürchtet hatte. Andi hatte nach der Rücksprache mit Pit ein klares Bild, welche Themen er aufgreifen wollte und welche nicht.

Klare Agenda festlegen

Andi wusste z.B., dass bestimmte Meilensteine im Projekt nicht verschiebbar waren – auch wenn der ein oder andere Tester eine Verschiebung gerne haben würde –, da es Abhängigkeiten zu anderen Projekten gab. Für Themen dieser Art wollte Andi in diesem Workshop keine Zeit verwenden, auch wenn es auf die Durchführung der Tests Auswirkungen hatte.

Deshalb erstellte er eine ausführliche Agenda zum Workshop, die er auch eine Woche vor dem Workshop mit der Einladung an sein Tester-Team kommunizierte (siehe oben). Er kündigte auch an, dass nur die Themen, die in der Agenda benannt worden waren, im Workshop bearbeitet würden. Sollten doch noch andere Tagesordnungspunkte auftauchen, nahm sich Andi vor, diese auf einen anderen Termin zu verschieben.

Außerdem ging er die Liste der eingeladenen Kollegen noch einmal genau durch: War für jedes Test-Thema ein Verantwortlicher eingeladen? Wer genau war für was verantwortlich?

Welche Umsetzungschance haben die erarbeiteten Ergebnisse?

Wie realistisch ist die Chance, die erarbeiteten Ergebnisse auch tatsächlich umzusetzen? Gibt es Restriktionen, Termin- oder Budgetvorgaben, innerhalb derer die Lösungen zu finden sind? Wie jeder Prozess der Lösungsfindung birgt auch die systemische Moderation das Risiko einer Demotivation der Beteiligten. Dies ist immer dann der Fall, wenn mit den Ergebnissen nichts passiert – das Meeting letzten Endes zur Alibi-Veranstaltung verkommt.

In der Verantwortung des Projektleiters liegt es, mögliche Rahmenbedingungen transparent zu machen und so den Fokus auf die umsetzbaren Maßnahmen zur Lösungsfindung zu lenken.

Zurück zum Beispiel:

Beispiel: Das Team die Maßnahmen entwickeln lassen

Pit als Gesamt-Projektleiter hatte hier die Rahmenbedingungen gesetzt. Er erwartete Workshop-Ergebnisse in Form von künftig klaren Absprachen und pünktlich abgelieferten Testergebnissen. Mit diesem Ziel vor Augen analysierte Andi die Umsetzungschancen seines Workshops.

Da es nicht nur um fachliche Absprachen zu Terminen und Vorgehensweisen ging, sondern auch darum, Missverständnisse auszuräumen, wollte Andi im Workshop auch die emotionalen Aspekte der bisherigen Zusammenarbeit betrachten. Um in Zukunft mit dem Team offen und konstruktiv weiterarbeiten zu können, hielt Andi diesen Aspekt für wichtig.

Er ging dabei von seinen Annahmen über die Perspektive des Tester-Teams auf das Problem aus, die er in der Vorbereitung für sich selbst formuliert hat. Um die größtmögliche Akzeptanz der Workshop-Ergebnisse zu erhalten, wollte er keine Maßnahmen vorgeben, sondern dass das Team diese selbst formulierte.

Kluge Fragen als Handwerkszeug der systemischen Moderation

Kluge Fragen

- bewegen sich innerhalb der Handlungsspielräume und Umsetzungschancen des Teams
- sind ergebnisoffen
- werden einfach und verständlich formuliert
- inspirieren zu anderem Denken

Beispiel: Situative Fragen stellen

Andis Frage "Wann ist ein Fehler ein Fehler?" klang einfach, wurde von allen verstanden und löste eine angeregte Diskussion über Software-Qualität und den Nutzen der Tests aus. Alle brachten hier ihre Auffassung mit ein und in der Diskussion wurde allen deutlich, dass Andis ursprüngliche Forderung "Alles wird dokumentiert, dann geklärt" keine "Schikane" war, die Mehraufwand erzeugen sollte, sondern ganz im Gegenteil, langfristig dazu diente, die Menge der Fehler zu senken.

Durch die Art der Fragestellung gibt der systemische Moderator die Kategorie der Antworten vor. Abhängig von der zu lösenden Aufgabe sollte er auch die Fragestellung wählen:

- Geht es eher um visionäre Lösungen, die noch viele Möglichkeiten offen lassen, wie z.B. "Wie wollen wir in drei Jahren an diesem Thema arbeiten?" oder "Was muss geschehen, damit wir zukünftig unsere Projekte einfacher gestalten?", oder
- sind Fragen angebracht, die auf eine ganz konkrete, handfeste Lösung zielen sollen? Wie z.B. "Welche Anpassungen braucht unser Test-Tool, damit wir effizienter arbeiten können?"

Mit systemischen Fragen Perspektivenwechsel herbeiführen

Um aus den gewohnten Denkmustern auszubrechen und die Perspektive zu wechseln, können verschiedene Arten von systemischen Fragen eingesetzt werden, wie z.B.:

- Dissoziierende Fragen
- Zirkuläre Fragen
- Paradoxe Fragen

Dissoziierende Fragen

Dissoziierende Fragen nehmen Emotionen heraus. Wenn sich im Meeting die Gespräche im Kreis drehen, die Mitarbeiter und Kollegen emotional in ihren Themen verhaftet sind und jeder konstruktive Ansatz in weite Ferne gerückt zu sein scheint, wird es nahezu unmöglich, zu neuen Lösungsansätzen zu gelangen.

In solchen Momenten wünscht man sich Hilfe von außen! Mit der richtigen Fragetechnik gelingt es, diesen Außenblick ganz ohne fremde Hilfe einzunehmen. Leiten Sie mit Ihrer Frage die Teilnehmer an, "einen Schritt zur Seite zu treten" und quasi "von außen", aus der Perspektive eines Unbeteiligten, auf die Situation zu schauen.

Besonders wirksam wird diese Fragetechnik, wenn dem Unbekannten eine besondere Kompetenz und Weisheit zugesprochen wird.

Beispielfragen:

- "Wie würde ein Unbeteiligter die Kommunikation hier im Projektteam beschreiben?"
- "Wenn jetzt ein erfahrener Berater zu uns ins Projektmeeting käme – welchen Rat hätte er für uns?"

Zirkuläre Fragen

Zirkuläre Fragen beleuchten die Sicht anderer Stakeholder. Ob privat oder geschäftlich – wir betrachten die Welt ganz automatisch von unserer ganz persönlichen Warte aus. Machen wir uns aber die systemisch-konstruktivistische Denkweise zu eigen, erkennen wir, dass die eigene Sicht nur eine Facette vieler möglicher Betrachtungsweisen ist. Systemisch moderierende Projektleiter laden deshalb ihr Team immer wieder ein, einen variierenden Blick auf die Sache einzunehmen.

Mit dieser Betrachtungsweise gelingt es,

- Vorbehalte und Befürchtungen anderer Beteiligter zu antizipieren (Praxis-Check) sowie
- ungewohnte Denkrichtungen einzuschlagen und dadurch neue Lösungsmöglichkeiten zu entdecken.

Ein Perspektivenwechsel kann Ihnen also in unterschiedlichen Phasen der Moderation zu neuen Erkenntnissen verhelfen.

Beispielfragen:

- "Wenn wir Kunde wären – welche Befürchtungen hätten wir, wenn wir vom Verlauf des Projekts XY hören würden?"
- "Wie würde unser Wettbewerber in dieser Situation handeln?"

Paradoxe Fragen

Paradoxe Fragen stellen die eigentlichen Fragen auf den Kopf, indem sie genau nach dem Gegenteil fragen. Möchte man das Klima im Team verbessern, fragt man also nicht, was man dafür tun könnte, sondern vielmehr, wie man die Situation verschlechtern kann.

Diese zunächst recht lustig anmutenden Fragen eignen sich hervorragend, um festgefahrene und vermeintlich klare und einfache Situationen zu bearbeiten. Unter den vielen Antworten – denn bei dieser Negativ-Technik sprudeln die Antworten nur so – werden Sie den einen oder anderen wirkungsvollen Stellhebel entdecken und dadurch ganz neue Lösungsmöglichkeiten erarbeiten können.

Beispielfragen:

- "Was können wir tun, damit unsere Test-Meetings endlos lange dauern?"
- "Was können wir als Mitglieder des Tester-Teams tun, damit die ganze Belegschaft überzeugt ist, dass dieses Projekt völlig schlecht läuft?"

Beispiel: Mit systemischen Fragen tieferliegende Probleme aufdecken und klären

Andi sammelte also für sich eine Liste systemischer Fragen, die ihm dabei halfen, die Hintergründe der bisherigen Arbeitsweise im Tester-Team zu verstehen und den Blick auf die Lösung zu richten. Sein Ziel war ein gut funktionierendes Team, das gründlich testete und die Ziele des Projekts unterstützte. Dafür hinterfragte er die Situation und die Arbeitsweisen (seine eigene und die seiner Kollegen) konstruktiv und mit Blick auf Lösungen und nicht auf Schuldzuweisungen.

Einige dieser Fragen lauteten:

- Dissoziierte Frage: "Wenn der Barman meiner Lieblingsbar die Tests beurteilen müsste, was würde er tun?"
- Zirkuläre Frage: "Welchen Nutzen hat die Test-Dokumentation aus Sicht der einzelnen Fachabteilungen?"
- Zirkuläre Frage: "Wenn ich langjähriger Mitarbeiter (des Controlling, des Vertriebs, des Marketings, etc.) wäre, wie würde ich dieses Projekt beurteilen?"
- Zirkuläre Frage: "Was könnten die Kollegen aus der Software-Entwicklung über die Diskussion der Fehlerkategorien im Tester-Team denken?"
- Paradoxe Frage: "Wenn wir die Tests zum Scheitern bringen wollen, was muss jeder Einzelne konkret dafür tun?"

Andi achtete darauf, dass alle vorbereiteten Fragen im Workshop gemeinsam beantwortet wurden.

Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit entwickeln

Nachdem auf diese Weise die unterschiedlichen Positionen sichtbar gemacht worden waren, die Tester ihre Ängste und Bedenken geäußert und Andi auf diese eingegangen war, einigte sich das Tester-Team schließlich auf einige Maßnahmen:

- Entwickeln einer einheitlichen Fehler-Definition (Klärung der Frage "Wann ist ein Fehler ein Fehler?")
- Erstellen einer Checkliste zur Bedienung des Test-Dokumentationstools (für die Kollegen, die noch wenig Übung im Umgang damit hatten)
- Überarbeiten des Aufbaus der Fehlerstatistik

Andis Forderung an alle Tester war schließlich, während der Tests alles sofort zu dokumentieren, was unklar erschien, und später die Bearbeitung bzw. Fehlerbereinigung vorzunehmen. Die Tester hatten Gelegenheit erhalten, ihre Bedenken zu äußern, Vor- und Nachteile zu bewerten sowie untereinander ihre Erfahrungen auszutauschen. Dies führte dazu, dass sie Andis Forderung akzeptierten, bei der Fehler-Dokumentation so vorzugehen, wie er es für sinnvoll erachtete.

Fazit

Durch die Workshop-Vorbereitung und -Durchführung erfuhren Andi und Pit, dass das systemische Vorgehen ein nützliches Werkzeug für verzwickte Situationen sein kann. Und, dass die Vorbereitung zwar etwas Zeit erfordert, aber die Ergebnisse anschließend von allen getragen werden und so Probleme nachhaltig aus der Welt geschafft werden können. Die Mitglieder des Tester-Teams waren erst erstaunt, aber dann sehr begeistert von der Offenheit, mit der Andi das Thema anging. Dies führte dazu, dass sie konstruktiv reagierten und gemeinsam konkrete Maßnahmen erarbeiteten.

Die systemische Moderation bietet zahlreiche Ansatzpunkte, um souverän, effizient und inspirierend durch ein Projektmeeting oder einen Workshop zu führen. Letzten Endes braucht es ein wenig Mut und jede Menge Durchhaltevermögen, um neue Wege der Zusammenarbeit zu beschreiten. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Mitarbeiter meist offener für Neues sind als gedacht.

Tipp

Vorwurf "Mobbing"

Teamkonflikte konstruktiv lösen

Projektleiter Tom ist besorgt und ratlos: In seinem Projektteam gärt es. Noch kommt es nicht zum offenen Konflikt. Darüber ist Tom einerseits froh, denn er wüsste nicht, wie er reagieren sollte, wenn der Streit offen ausbräche. Andererseits leiden die Kommunikation und die Leistungsfähigkeit des Teams. Der Projektstatus ist bereits "rot", wofür er sich gegenüber dem Lenkungsreis rechtfertigen muss. Bei Projektbesprechungen halten sich alle bedeckt, die Teammitglieder reden weniger miteinander als später übereinander. Besonders besorgniserregend ist, dass zwei seiner Key-Player nicht mehr miteinander können: Jan, ein brillanter und manchmal schwieriger Querkopf, stand in der letzten Woche bei Tom auf der Matte und meinte, dass Robert mit seiner aktuellen Arbeitsqualität "untragbar" geworden sei. Robert hingegen beklagte sich gestern bei ihm darüber, dass Jan ihn "mobbe" und drohte, dass er sein Teilprojekt leider abgeben müsse, wenn das so weiter ginge. Er legte ein "Mobbing-Tagebuch" vor, in dem er einige Vorkommnisse der letzten Zeit dokumentiert hatte, die das "Mobbing" durch Jan belegen sollten. Dazu hatte ihm ein befreundeter Arbeitsrechtler geraten. Auch Veronika ist alarmiert und hat mit Tom über das Verhalten von Jan gesprochen, wobei sie deutlich Partei für Robert ergriff.

Autor



Dr. Carsten Schäper

Betriebswirt, Berater für Team- u. Organisationsentwicklung, Mitinhaber der Unternehmensberatung Janus

Kontakt:

carsten.schaeper@janusteam.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Das "Mobbing-Etikett"

In Situationen wie dieser ist schnell das Etikett "Mobbing" zur Hand. Das ist für fast alle Seiten bequem. Robert muss sich nicht mit dem eigenen Beitrag zum Ungemach auseinandersetzen, die Schuldfrage ist für ihn geklärt: Jan mobbt ihn. Projektleiter Tom braucht nicht tiefer in den Konflikt einsteigen, was er sich ohnehin nicht zutraut. Die Linienvorgesetzten von Jan haben endlich eine Gelegenheit, den unternehmensweit bekannten Querkopf Jan loszuwerden. Die anderen Teammitglieder haben Gesprächsstoff für die Kaffeepause. Und der Betriebsrat kann sich profilieren, indem er sich den "Mobbing-Fall Robert" auf die Fahnen schreibt, ihn – mit der besten Absicht – größer macht als er sein muss, und dadurch eine kooperative Lösung erschwert. Nur der vermeintliche Täter Jan hat kein Interesse an seinem Label: Wer einmal als "Mobber" gebrandmarkt ist, hat es schwer, aus dieser Nummer wieder herauszukommen.

Akzeptieren Sie das Etikett "Mobbing" erst einmal nicht

Wenn ein Mobbing-Vorwurf bereits im Raum steht, sollten Sie diesen zunächst nicht selbst übernehmen und verstärken. Denn wenn Sie dies tun, bewegen Sie sich sofort in einer Täter-Opfer-Logik, aus der Sie nur schwer wieder herauskommen. Am Ende wird einer der Konfliktbeteiligten gehen müssen, im Zweifel beide. Nehmen Sie die Interpretationen des vermeintlichen Opfers ernst, ohne sie zu übernehmen. Negieren oder banalisieren Sie das Leid des vermeintlichen Opfers nicht. Es ist real. Tom könnte zu Robert sagen: "Ja, ich sehe, dass es Dir sehr schlecht geht. Jan tut Dinge, die für Dich Mobbing sind." Er gibt damit Robert einerseits zu verstehen, dass er ihn ernst nimmt, andererseits macht er deutlich, dass er nicht einseitig für ihn Partei ergreift.

Streben Sie nach Verständigung statt nach Schuldzuweisungen

Wenn der Mobbing-Vorwurf bereits erhoben wurde, sind Sie als Führungskraft besonders gefordert, schnell zu handeln. Laden Sie die Beteiligten so schnell als möglich zu einem Dreiergespräch ein, hören Sie beide Seiten an und sorgen Sie dafür, dass die Streithähne einander zuhören. Das fällt diesen meistens leichter, wenn sie nicht direkt miteinander kommunizieren müssen, sondern ihre Anliegen, Vorwürfe und Ärgernisse zunächst Ihnen sagen können und der andere dabei zuhört. Bleiben Sie allparteilich (s.u.). Sorgen Sie für Gelegenheiten, dass die Beteiligten sich entschuldigen können, ohne das Gesicht zu verlieren. Dröseln Sie die Konfliktetappen mit den Kontrahenten auseinander. Holen Sie sich im Zweifel Unterstützung, nicht bei einem Arbeitsrechtler, sondern bei einem Mediator oder einer Mediatorin (s.u.). Bleiben Sie, so lange es für Sie geht, allparteilich. Partei müssen Sie erst dann ergreifen, wenn echtes Mobbing vorliegt, d.h. wenn Sie zur Einschätzung gelangen, dass eine der Parteien mit voller Absicht den anderen dauerhaft schädigen will.

Seien Sie allparteilich

Allparteilich sein heißt nicht, unparteiisch, neutral zu sein. Sie haben Gedanken, Gefühle, Meinungen. Immerhin sind Sie der Chef und kommen nicht von außen. Es ist o.k., wenn Sie die beiden Parteien wissen lassen, was Sie denken und fühlen. Ihre Aufgabe ist es, sich in die Denk- und Fühlweise beider Parteien gleichermaßen hineinzu-begeben, auch wenn Ihnen die eine Sichtweise viel näher ist als die andere. Wichtig ist dabei nicht, ob Sie sich allparteilich fühlen, sondern wie es bei den Beiden ankommt. Tom könnte z. B. sagen: "Ich verstehe, Robert, dass Dich das Verhalten von Jan sehr gekränkt hat, auch wenn es vielleicht nicht seine Absicht war, Dich zu kränken. Kannst Du das auch verstehen, Jan?" – Dies wäre übrigens eine mögliche Einleitung für die gesichtswahrende Entschuldigung von Jan, vorausgesetzt, dass Jan schon so weit ist.

Initiieren bzw. unterstützen Sie die Einführung von Mediatoren

Die hier beschriebenen Kompetenzen und Verhaltensweisen sind Teil der Profession von Mediatoren und Konflikt-Coaches. Mediatorische Fähigkeiten stehen jeder Führungskraft gut und über einen Pool von Mediatoren zu verfügen, ist für jede Organisation günstig. Helfen Sie deshalb mit, dass Ihre Organisation bzw. Ihr Unternehmen – ähnlich wie viele fortschrittliche Schulen, die Schüler zu Streitschlichtern ausbilden – betriebsinterne Mediatoren ausbildet und fördert. Damit erhalten Sie jederzeit Hilfe, wenn es in Ihrem Projektteam mal wieder brennt oder ein Konflikt droht, sich zu entzünden.

Wie Sie Konflikte im Vorfeld unterbinden

Was in einem neu zusammengewürfelten Projektteam ganz klein beginnt, mit einer Kränkung oder einem Missverständnis, kann groß enden. Denn nicht bearbeitete Konflikte haben die Eigenheit, zu eskalieren. Sorgen Sie als Projektleiter deshalb dafür, dass aus kleinen Turbulenzen nicht großes Leid wird. Das Präventivmittel heißt Kommunikation. Dinge direkt anzusprechen erfordert allerdings die Kompetenz, klar zu bleiben und auf den anderen zuzugehen, selbst wenn man gekränkt ist und sich ungerecht behandelt fühlt. Niemand kann diese Größe in allen Fällen und zu jeder Zeit aufbringen, vor allem wenn er bzw. sie gerade unter akutem Stress steht. An diesem Punkt kommt der Projektleiter ins Spiel. Die folgenden Empfehlungen erscheinen teilweise einfach, sie sind aber keineswegs banal. Sie beruhen auf langjährigen Erfahrungen mit Teams, die ich bei der Aufarbeitung ihrer Konflikte unterstützte.

Nehmen Sie schwache Signale für Konflikte wahr

Im Nachhinein weiß man immer, wann man die ersten Warnzeichen wahrgenommen hat. Die Aufgabe besteht darin, sie in Zukunft sofort ernst zu nehmen und etwas Konstruktives damit zu machen. Wenn wir im geschilderten Beispiel die Zeit zurückdrehen, dann gibt es einen Zeitpunkt, zu dem spürbar ist, dass Jan mit der Leistung von Robert unzufrieden ist. Er reagiert auf seine ganz eigene Weise darauf und kränkt Robert ungewollt. Roberts Selbstwertgefühl ist bereits angekratzt und wird in der Folge immer schwächer, seine Leistung sinkt beständig. Spätestens jetzt sollte Tom eine Gelegenheit schaffen, zu der mindestens Robert und Jan, vielleicht sogar das gesamte Team, in einem geschützten Raum über gegenseitige Leistungserwartungen, vielleicht auch bereits erlittene kleinere Kränkungen oder Missverständnisse sprechen können.

Schaffen Sie "geschützte Räume" für Konfliktprävention

Ein geschützter Raum besteht aus ausreichend Zeit – mindestens 1,5 Stunden – und einem ruhigen Ort, in dem das Team ungestört ist und über seinen Arbeitsprozess sprechen kann. Das sind die formalen Voraussetzungen. Sie als Führungskraft müssen dabei bewusst einen Rollenwechsel hin zum Vermittler vollziehen, der weder parteilich ist noch Druck auf die Beteiligten ausübt. Wenn Sie sich diesen Rollenwechsel nicht zutrauen, sollten Sie eine neutrale Person hinzuziehen. Das darin stattfindende Gespräch sollte so moderiert sein, dass jeder seine Sicht sagen kann, ohne dass sein Erleben in Frage gestellt wird. Konfliktträchtig sind immer nur die Interpretationen: Meist unterstellen sich die Kontrahenten gegenseitig "böse Absicht" oder "Inkompetenz". Seien Sie als Moderator aufmerksam für solche Unterstellungen und unterbinden Sie sie bzw. formulieren Sie diese um. Wenn Jan Robert als "unfähig" bezeichnet, können Sie z.B. sagen: "Du bist nicht einverstanden, Jan, mit dem, was Robert da geliefert hat und ärgerst Dich." Wenn Robert hingegen Jan unterstellt, dass er ihn "aus dem Team ekeln" wolle, können Sie formulieren: "Und Du, Robert, fühlst Dich von Jan nicht ernst genommen, sogar schlecht behandelt." Bei fortgeschrittenen Konflikten ist dies eine anspruchsvolle Aufgabe, für die Sie sich Unterstützung durch einen Mediator (s.o.) holen können.

Fördern Sie verständnisvolle Kommunikation im Projektteam

Die allerwenigsten Konflikte kommen daher, dass jemand böse Absichten verfolgt. Sie kommen daher, dass man sich nicht richtig versteht, die Aussagen des anderen falsch interpretiert oder weil man im eigenen Stress selbst zu barsch, zu knapp, zu wenig, zu viel, zu sanft, zu direkt, zu druckvoll, zu unklar usw. kommuniziert hat. Und dies löst dann wiederum beim anderen eine ungünstige Reaktion aus. Je besser man sich kennt, besonders auch mit den sehr individuellen Gepflogenheiten im Stress (Jeder hat ein Stressmuster. Meistens ist es ungünstig.), desto eher kann man konfliktäre Teufelskreise vermeiden.

Tom könnte das Teamklima z.B. dadurch verbessern, dass er in typischen Situationen seine Teammitglieder auf ihre Verhaltensmuster – gerne humorvoll aber immer wertschätzend – hinweist, vielleicht auch hinterfragt und sie ihnen so bewusst macht. Wenn Jan z.B. bei einer Arbeitsbesprechung, bei der es um ein technisches Problem geht, seine Lösung wieder einmal sehr vehement einbringt und die Vorschläge der anderen – insbesondere die von Robert – völlig ignoriert, könnte ihn Tom ausbremsen indem er sagt: "Jan, bevor Du Dich mal wieder selber überholst, gib uns doch bitte auch eine Chance, mitzukommen! Ich möchte, dass wir uns in Ruhe auch die Vorschläge der anderen anhören." Und wenn Robert sich während dieser Besprechung immer mehr in sich zurückgezogen hat, könnte Tom ihn direkt ansprechen: "Robert, heißt Dein Schweigen, dass Du einverstanden bist, oder ärgerst Du Dich über etwas?"

Tipp

Konfliktklärung – Die Methode "Fair kritisieren"

Konflikte innerhalb des Teams lassen sich in Projekten häufig nicht vermeiden. Dafür kann es viele verschiedene Gründe geben – der eine befürchtet eventuell, dass seine Kompetenzen beschnitten werden, bei anderen Teammitgliedern kriselt es auf der zwischenmenschlichen Ebene. Sind die Anzeichen für einen Konflikt offensichtlich, muss der Projektmanager ein klärendes Gespräch mit den betroffenen Mitarbeitern führen. Dieser Tipp stellt Ihnen die Methode "Fair kritisieren" vor, die in einem Konfliktgespräch als Orientierung dienen kann.

Beispiel

Herr Maier ist Leiter eines Projekts, das bereits seit einigen Monaten läuft. In letzter Zeit mehrten sich Berichte von Projektmitarbeitern darüber, dass ihr Kollege Herr Gerber seine Projektarbeit vernachlässigen würde. So käme er zu vielen Meetings zu spät, müsse früher weg oder gehe vor die Tür zum Telefonieren. Er übernehme zwar die Bearbeitung von Arbeitspaketen, die abgelieferten Ergebnisse seien aber höchstens durchschnittlich. Zusagen würde er nicht einhalten, kurzum: Herr Gerber gefährdet durch sein Verhalten den gesamten Projektablauf und den Erfolg.

Herr Maier hat sich die Beschwerden angehört und zunächst einmal aufgenommen. Nun macht er sich daran, die Vorwürfe gegen seinen Mitarbeiter selbst zu prüfen. Tatsächlich bemerkt er in den darauf folgenden Tagen ähnliche Vorfälle. Er kann sich dies nicht erklären, da er Herrn Gerber schon seit langem kennt und solche Verhaltensweisen bei ihm noch nie aufgetaucht sind. Herrn Maier wird bewusst, dass er ein klärendes Gespräch mit seinem Mitarbeiter führen muss.

Die Gesprächsvorbereitung

Wichtig bei der Vorbereitung des Gesprächs ist, dass sich Herr Maier in Ruhe überlegt, was alles genau passiert ist und was er davon selbst gesehen oder gehört hat – er sammelt also zunächst seine eigenen Eindrücke.

Ein Konfliktgespräch ohne konkrete eigene Wahrnehmungen ist wie ein Tanz auf einem Drahtseil; ein gewiefter Gesprächspartner spürt intuitiv die Lücke in der Argumentationskette. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, sich Zeit zu nehmen, um eigene Eindrücke zu sammeln, anstatt zu schnell und dadurch unvorbereitet ins Gespräch zu gehen.

Weiter muss sich Herr Maier darüber klar werden, inwiefern ihn dieses Verhalten seines Mitarbeiters ärgert oder enttäuscht. Nur wenn Herr Maier genau weiß, was ihn an dem Verhalten von Herrn Gerber stört, kann er dies auch seinem Gegenüber mitteilen.

Autor



Dr. Rolf Schulz

MBA, Konfliktcoach,
Berater und Buchautor,
Vorstand der Rolf Schulz

HR Consultants AG

Kontakt:

redaktion@projektmagazin.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Das Gespräch

Die Methode "Fair kritisieren" dient als "roter Faden" zur Gesprächsführung innerhalb des Konfliktgesprächs. Wesentliches Element dieser Technik ist die Trennung von sachlichem Inhalt und erlebter Emotion – die eigene sachliche Wahrnehmung und die dazugehörige Gefühlslage werden voneinander getrennt (s. Schritt "Brücke bauen"). Die Methode besteht aus acht Schritten:

1. Gesprächseinstieg
2. Wahrnehmung
3. Brücke bauen
4. Eigenes Gefühl äußern
5. Sichtweise einholen
6. Konsens über das Geschehene schaffen
7. Erwartungen für die Zukunft äußern
8. Zusammenfassung und Vereinbarung

Gesprächseinstieg

Der Gesprächseinstieg dient dazu, dass Sie dem Gesprächspartner mitteilen, um was es geht, und dass Sie ihm die Ernsthaftigkeit Ihres Anliegens deutlich machen.

Beispiel: "Herr Gerber, schön, dass Sie sich ein paar Minuten Zeit genommen haben. Ich möchte kurz mit Ihnen einige Dinge besprechen, die mir im Projekt in den letzten Wochen aufgefallen sind und würde danach gerne Ihre Meinung dazu hören."

Wahrnehmung

Nun gilt es, die eigene Wahrnehmung zu schildern, als Ich-Botschaft und auf konkrete Wahrnehmungen gestützt.

Beispiel: "Ich habe in den letzten Wochen mehrfach bemerkt, dass Sie zu spät zu Projekt-Sitzungen gekommen sind. Als ich mir z.B. das Arbeitspaket A angeschaut habe, fiel mir auf, dass wesentliche Punkte nicht bearbeitet waren. Beim Arbeitspaket B waren Sie zwei Wochen im Verzug, ohne dies zu melden."

Brücke bauen

Mit der Brücke können Sie nun die inhaltliche Ebene von der Beziehungsebene trennen. In diesem Schritt äußern Sie eigene Vermutungen über die Gründe, warum sich der Mitarbeiter so und nicht anders verhalten hat. Hier geht es auch darum, ein offenes und ehrliches Gespräch zu führen.

Beispiel: "Ich kenne Sie aber so nicht. Ich habe Sie in der Vergangenheit stets als einen sehr zuverlässigen Mitarbeiter kennen und schätzen gelernt und deshalb denke ich, dass es Gründe für dieses Verhalten gibt, die ich nicht kenne. Bestimmt können Sie mir das gleich erklären."

! Bauen Sie die Brücke nur zur Hälfte fertig! Spekulieren Sie nicht über die Gründe für das Verhalten Ihres Gesprächspartners, sondern ermutigen Sie ihn, möglichst die andere Hälfte zu bauen, d.h. Ihnen entgegenzukommen.

Eigenes Gefühl äußern

Nun sprechen Sie die eigene Befindlichkeit an, also welche Emotionen das Verhalten oder das ausgebliebene Verhalten des Mitarbeiters ausgelöst hat (s. "Gesprächsvorbereitung"). Nur wenn die eigenen Emotionen klar sind, können Sie diese auch sprachlich darstellen und im Gespräch wirksam einsetzen.

Beispiel: "Auf jeden Fall hat es mich sehr geärgert, Herr Gerber, und ich war – was das Arbeitspaket B angeht, das nicht pünktlich kam – enttäuscht und ich habe mich wirklich gefragt, was mit Ihnen los war."

Sichtweise einholen

Bitten Sie bei diesem Schritt den Mitarbeiter um eine eigene Stellungnahme. Er bekommt damit die Gelegenheit, seine Perspektive zu erläutern.

Beispiel: "Wie sehen Sie das, Herr Gerber?"

Lassen Sie Ihren Gesprächspartner ausreden, um Vertrauen zu schaffen.

Konsens über das Geschehene schaffen

Wenn der Mitarbeiter seine Sichtweise dargestellt hat, geht es darum, Argumente auszutauschen und einen Konsens zu finden, um zu einer tragfähigen Vereinbarung für die nächsten Wochen und Monate zu gelangen. Klären Sie, was in der Vergangenheit nicht optimal gelaufen ist und wer oder welcher Umstand welchen Anteil daran hatte.

Versuchen Sie, Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Betrachtung und Bewertung der Situation zu erkennen. Das Ziel ist es, in die Zukunft zu schauen und gemeinsam ein Vorgehen zu vereinbaren, welches die früheren Probleme überwindet.

In unserem Beispiel sollte Herr Maier gegenüber Herrn Gerber eine klare Sprache sprechen und verdeutlichen, dass er seine Verfehlungen nicht toleriert. Zudem ist es in dieser Gesprächsphase angebracht, inhaltliche Argumente auszutauschen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Dies soll dazu dienen, Herrn Gerber zu einer Veränderung seines Verhaltens zu bewegen.

Erwartungen für die Zukunft äußern

Erläutern Sie gegen Ende des Gesprächs, welche Erwartungen Sie jetzt an Ihren Gesprächspartner haben.

Beispiel: "Ich gehe in Zukunft davon aus, dass Sie Ihre Arbeit im Projekt erfüllen, rechtzeitig Bescheid geben, wenn es zeitlich knapp wird und auch inhaltlich wieder die Qualität liefern, wie ich es von Ihnen gewohnt bin und es auch schätze."

Zusammenfassung und Vereinbarung

Zum Abschluss ist es sinnvoll, das Gespräch kurz zusammenzufassen und eine Vereinbarung zu erzielen:

Beispiel: "Also, Herr Gerber, jetzt nach unserem Gespräch verstehe ich, wodurch es zu dem Nachlassen Ihrer Arbeitsleistung in den vergangenen Wochen kam. Darüber haben wir uns jetzt ja ausführlich ausgetauscht. Lassen Sie uns Folgendes vereinbaren: Wir setzen uns in zwei Wochen noch einmal zu einem kurzen Gespräch zusammen. Dann werden wir gemeinsam schauen, wie es nun klappt. Ich danke Ihnen für das offene und konstruktive Gespräch."

Weitere Tipps zum Thema "Konfliktlösung" finden Sie in dem Buch "[Toolbox zur Konfliktlösung](#)" von Rolf Schulz, erschienen 2010 im [Stark Verlag](#).

Tipp

Konfliktklärung – Die Methode "Anliegen platzieren"

In Projekten kommt es immer wieder vor, dass Projektmitarbeiter einen Konflikt mit ihrem Projektleiter zu klären haben. Dann muss er ein Gespräch mit dem Projektleiter suchen. Hier gilt es, das persönliche Anliegen gut zu platzieren. Dabei ist nicht das "Was" entscheidend, sondern das "Wie" und das "Wann".

Für ein solches Konfliktgespräch mit dem Projektleiter kann die Methode "Anliegen platzieren" als "roter Faden" dienen. Sie ähnelt im Ablauf der Methode "Fair kritisieren" (siehe hierzu auch: Schulz, Projekt Magazin 21/2010), unterscheidet sich von ihr jedoch in wesentlichen Punkten. Dieser Tipp stellt Ihnen die Methode "Anliegen platzieren" vor.

Autor



Dr. Rolf Schulz

MBA, Konfliktcoach,
Berater und Buchautor,
Vorstand der Rolf Schulz

HR Consultants AG

Kontakt:

redaktion@projektmagazin.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Beispiel

Herr Schäfer soll gemeinsam mit Herrn Koch, dem Projektleiter, vor dem Lenkungsausschuss den Projektstatus und die weitere Planung des Projekts präsentieren. Er freut sich auf diese Aufgabe, da er bisher nicht oft die Gelegenheit hatte, vor diesem Gremium zu präsentieren. Die Arbeitsaufteilung sieht vor, dass Herr Schäfer die 20-minütige Präsentation übernimmt und Herr Koch im Anschluss daran die Fragen der Teilnehmer beantwortet.

Während der Präsentation unterbricht der Projektleiter allerdings Herrn Schäfer bereits nach fünf Minuten, führt die Präsentation selbst zu Ende und beantwortet im Anschluss alle Fragen.

Eine Woche später ist Herr Schäfer noch immer verärgert darüber, dass sich Herr Koch nicht an die Abmachung gehalten hat. Dieser ist hingegen mit dem Ergebnis der Präsentation sehr zufrieden. Um zu vermeiden, dass sich eine solche Situation wiederholt, beschließt Herr Schäfer, ein klärendes Gespräch mit dem Projektleiter zu führen.

Die Gesprächsvorbereitung

In der Gesprächsvorbereitung ist es sehr wichtig, sich Klarheit über seine eigenen Gefühle und Wahrnehmungen zu verschaffen. Nehmen Sie sich hierfür ausreichend Zeit, denn Sie müssen diese später im Gespräch Ihrem Gegenüber vermitteln. Lassen Sie noch einmal die Konfliktsituation vor Ihrem inneren Auge Revue passieren und versuchen Sie herauszufinden, was Sie dabei fühlen.

So vergegenwärtigt sich Herr Schäfer die Situation in der Präsentation noch einmal. Er bemerkt, dass er genervt und enttäuscht ist, dass Herr Koch die vorher getroffene Absprache ignoriert und auch nicht gemerkt hat, wie dies auf seinen Projektmitarbeiter gewirkt hat.

Herr Schäfer hatte sich auf das Meeting gut vorbereitet und wollte sich vor dem Lenkungsausschuss im Beisein von Herrn Koch von seiner besten Seite zeigen. Der Projektleiter hatte nach Einschätzung von Herrn Schäfer in dieser Situation jedoch den Fokus darauf gelegt, die Gesamtleistung im Projekt gut darzustellen. Wer letztlich präsentiert hat, war für den Projektleiter nicht wesentlich – Hauptsache, der Lenkungsausschuss war zufrieden.

Das Gespräch

Vereinbaren Sie als erstes mit dem Projektleiter einen Gesprächstermin, bei dem Sie ungestört mit ihm über die problematische Arbeitssituation reden können. Es empfiehlt sich folgender Ablauf für das Gespräch:

1. Gesprächseinstieg
2. Wahrnehmung
3. Brücke bauen
4. Eigenes Gefühl äußern
5. Sichtweise des Gesprächspartners einholen
6. Konsens über das Geschehene herstellen
7. Wunsch (keine Erwartung!) für die Zukunft äußern
8. Zusammenfassung des Gesprächs (keine Vereinbarung!)

Gesprächseinstieg

Nehmen Sie Bezug auf den Anlass des Gesprächs und fassen Sie Ihr Anliegen kurz zusammen.

Beispiel: "Guten Tag, Herr Koch. Vielen Dank, dass Sie sich kurz Zeit genommen haben. Wie bereits angedeutet, möchte ich mit Ihnen über die Präsentation sprechen, die wir letzte Woche gemeinsam vor dem Lenkungsausschuss gehalten haben."

Wahrnehmung

Schildern Sie nun kurz und bündig Ihre eigenen Wahrnehmungen und beginnen Sie dabei mit dem Positiven und Sie beide Verbindenden.

Beispiel: "Unsere Präsentation ist beim Lenkungsausschuss gut angekommen. Wir hatten im Vorfeld ja vereinbart, dass wir uns die Arbeit aufteilen. Ich sollte die Präsentation halten, während Sie im Anschluss die Fragen des Lenkungsausschusses beantworten wollten. Sie haben jedoch nach fünf Minuten meinen Vortrag unterbrochen und die Präsentation alleine zu Ende geführt."

Konzentrieren Sie sich bei Ihren Ausführungen ausschließlich auf die Fakten und schildern Sie an dieser Stelle noch keine eigenen Empfindungen. Es besteht sonst die Gefahr, dass der Projektleiter an dieser Stelle einhakt

und damit beginnt, seine eigene Perspektive zu schildern – und Ihnen so die Gesprächsführung aus den Händen genommen wird. Kommen Sie danach umgehend zum nächsten Punkt.

Brücke bauen

Äußern Sie Ihre Vermutungen, warum sich der Projektleiter in jener Situation so verhalten hat. Ziel der "Brücke" ist es, die inhaltliche von der Beziehungsebene zu trennen. Zudem können Sie ihm verdeutlichen, dass es Ihnen nicht darum geht, sein Verhalten zu kritisieren, sondern dass Sie, gemeinsam mit ihm, künftig in solchen Situationen anders vorgehen wollen.


Beispiel: "Ich vermute, dass Sie mich unterbrochen haben, weil Sie befürchteten, dass die Präsentation dem Lenkungsausschuss zu lange dauern würde". Oder allgemeiner: "Ich vermute, Sie hatten Ihre Gründe."

Sprechen Sie auch hier ohne Pause weiter.

Eigenes Gefühl äußern

Die eigenen Gefühle zu äußern, ist eine Gratwanderung, weil Sie nie wissen können, wie der Projektleiter darauf reagieren wird. Aus diesem Grund wenden Sie am besten einen kleinen Trick an: Verlagern Sie die Beschreibung Ihres Gefühls in die Vergangenheit. Dadurch können Sie aus einer distanzierteren Position sprechen.

Beispiel: "Ich hatte mich während der Präsentation sehr über Ihr Vorgehen geärgert, weil wir es vorher so nicht besprochen hatten."

 Für diese ersten vier Schritte steht Ihnen meiner Erfahrung nach nicht mehr als eine Minute zur Verfügung. Dauern Ihre Ausführungen länger, besteht das Risiko, dass Ihr Gesprächspartner Sie unterbricht. Sollte dies passieren, bevor Sie die verbale Brücke gebaut haben, müssen Sie diese nachliefern, was sich dann wie ein "Einlenken" anhört. Deshalb: Bereiten Sie diese Schritte Ihrer Darstellung gut vor und tragen Sie diese zügig vor, ohne jedoch in Hektik zu verfallen.

Sichtweise des Gesprächspartners einholen

Bitten Sie nun den Projektleiter, seine Sichtweise darzustellen.

Beispiel: "Wie sehen Sie die geschilderte Situation, Herr Koch?"

Konsens über das Geschehene herstellen

Wenn Sie Ihre Sichtweisen ausgetauscht haben, sollte es Ihr Ziel sein, ein gemeinsames Vorgehen zu vereinbaren, damit sich eine solche Situation nicht wiederholt.

Beispiel: "Ich fand es sehr schade, dass ich die sorgfältig vorbereitete Präsentation nicht selbst zu Ende führen durfte, verstehe aber Ihre Sichtweise. Ich halte es für sinnvoll, wenn wir gemeinsam ein Vorgehen entwickeln, mit dem wir künftig vermeiden, dass in einer Präsentation eine solche Situation entsteht."

Wichtig ist es dabei, dem Projektleiter hier das letzte Wort zu überlassen. In Ihrer untergeordneten Position als Mitarbeiter geht es für Sie nicht darum, Recht zu behalten, sondern dass sich Grundlegendes für die Zukunft ändert.

Wunsch (keine Erwartung!) für die Zukunft äußern

In den meisten Fällen macht es wenig Sinn, gegenüber dem Projektleiter eine Erwartung auszusprechen. Besser ist es, einen Wunsch zu äußern.

Beispiel: "Mir ist es wichtig, dass wir uns beim nächsten Mal besser vorbereiten und abstimmen. Lassen Sie uns dafür im Vorfeld die Präsentation gemeinsam durchgehen. Dann können wir besprechen, an welchen Stellen Sie mit Problemen bzw. Einwänden rechnen und wie wir dann am besten reagieren."

Zusammenfassung des Gesprächs (keine Vereinbarung!)

Auch wenn Sie Ihrem Chef keine Vereinbarung aufzwingen können, fassen Sie zum Ende des Gesprächs noch einmal die wesentlichen Ergebnisse zusammen.

Beispiel: "Herr Koch, danke für das Gespräch. Ich freue mich darauf, mich mit Ihnen vor zukünftigen gemeinsamen Präsentationen entsprechend abzustimmen."

Literatur

- Schulz, Rolf: **Tipp: Konfliktklärung – Die Methode "Fair kritisieren"**, Projekt Magazin 21/2010

Weitere Tipps zum Thema "Konfliktlösung" finden Sie in dem Buch "**Toolbox zur Konfliktlösung**" von Rolf Schulz, erschienen 2010 im Stark Verlag.

Tipp

So managen Sie Beschwerden Ihrer Stakeholder konstruktiv

Stellen Sie sich vor, Sie haben es endlich geschafft, mit Ihrer Lebenspartnerin bzw. Ihrem Lebenspartner eine Woche in den Urlaub zu fahren. Sie freuen sich darauf, eine Woche Auszeit von Ihrem Projekt zu genießen. Am Abend in die Sauna, Ausschlafen, morgens als erstes in den Whirlpool und dann Schlemmen bei einem ausführlichen Frühstück. Bei der Ankunft in dem von Ihnen gebuchten Hotel stellt sich jedoch heraus, dass der Wellness-Bereich gerade umgebaut wird. Erbost beschweren Sie sich gleich beim Mitarbeiter an der Rezeption.

Prüfstein Kundenorientierung

Vermutlich haben Sie in ähnlichen Situationen schon alle erdenklichen Reaktionen erlebt: Vom unsicheren Azubi, der Ihnen mit zitternden Händen das Standardbeschwerdeformular über den Tresen schiebt, über den formal-abweisenden "Teflonrezeptionisten", der wie Teflon alles an sich abperlen lässt, bis hin zum souveränen Beschwerdemanager, der sich Ihrer Sache annimmt und Sie als Entschädigung zum selben Preis vom Doppelzimmer auf die Dachsuite mit eigenem Whirlpool umbucht.

Unter welchen Voraussetzungen werden Sie dieses Hotel wieder besuchen oder sogar weiter empfehlen? Ganz klar: Wenn Sie das Gefühl haben, dass der Hotelmitarbeiter Ihren Ärger ernst nimmt und alles dafür tut, Ihr Problem zu beseitigen und Sie als Kunden zufriedenzustellen. Nicht umsonst wird dem Beschwerdemanagement in der gesamten Tourismusbranche – und nicht nur dort – ein hoher Stellenwert beigemessen.

Projektmanager – auch ein bisschen Beschwerdemanager

Nach meinem Verständnis ist auch ein Projektmanager ein bisschen Beschwerdemanager. Versetzen Sie sich nun in die Lage des Beschwerde-Empfängers: Wie haben Sie zuletzt reagiert, als sich ein Kunde bei Ihnen über mangelnde Leistung beschwert hat? Z.B. weil im letzten Release genau der Fehler, der ihn besonders geärgert hatte, immer noch nicht behoben war?

Haben Sie ihn mit dem Hinweis abgewimmelt, dass dieses Tickets im Backlog nur niedrig priorisiert war? Oder haben Sie sich die Zeit genommen herauszufinden, warum dem Kunden die Behebung dieses Tickets so wichtig ist, nämlich weil er für eine Vorstandspräsentation dringend eine Auswertung benötigt? Und haben Sie dann dafür gesorgt, dass ein Entwickler die benötigten Daten in einer Viertelstunde direkt aus der Datenbank zusammenstellt?

Beschwerdemanagement im eigentlichen Sinn betrifft nur die Kundenseite und hat letztlich zum Ziel, unzufriedene Kunden zu halten und ihnen weitere Produkte oder Dienstleistungen zu verkaufen. Im Projekt geht es dagegen darum, die Motivation und das Engagement **aller** Projektbeteiligten zu erhalten.

Autor



Dr. Georg Angermeier

Selbstständiger Berater und
Trainer für PM, PRINCE2
Practitioner, Autor Glossar

Projekt Magazin

Kontakt:

Georg.Angermeier@Ask-ASC.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Nun lassen sich weder alle Beschwerden, die ein Projektbeteiligter an Sie als Projektmanager heranträgt, auf die Schnelle lösen, noch kann von Ihnen verlangt werden, dass Sie wie ein gut geschulter Kundendienstmitarbeiter alle Feinheiten des Beschwerdemanagements beherrschen. Es gibt jedoch beim Beschwerdemanagement einige einfache Prinzipien, die es Ihnen als Projektmanager erheblich erleichtern, unzufriedene Projektbeteiligte wieder "ins Boot" zu holen.

Beschwerde als Chance ansehen

Wenn sich ein Kunde bei Ihnen über Ihr Projekt beschwert, sollten Sie dies nicht als Angriff betrachten, sondern als Chance, die Anforderungen dieses Kunden besser zu verstehen und zu erfüllen. Auch die Klagen von Mitarbeitern können Ihnen dabei helfen, das Projekt besser zu managen und Risiken frühzeitig zu erkennen.

Sie sollten es deshalb nicht versäumen, an passender Stelle dem Beschwerdeführer dafür zu danken, dass er sich mit seinem Anliegen an Sie gewandt und Ihnen so die Möglichkeit gegeben hat, darauf zu reagieren.

Beschwerde aktiv annehmen und mit eigenen Worten wiederholen

Der größte Fehler, den Sie machen können, ist, dem Beschwerdeführer unmittelbar zu widersprechen. Wenn Sie als erstes Aussagen treffen, wie "Das kann nicht sein!", "Nein, Sie haben das falsch verstanden!" oder "Dafür bin ich nicht zuständig", steuern Sie das Gespräch direkt in die Konfrontation.

Greifen Sie stattdessen die Beschwerde auf und wiederholen Sie das Anliegen mit eigenen Worten. Wenn Sie z.B. sagen: "Sie brauchen also den Bericht über die Change Requests und können ihn mit dem System noch nicht erstellen", signalisieren Sie Ihrem Gegenüber, dass Sie sein Anliegen nachvollziehen wollen. Ein anderer positiver Aspekt ist hierbei, dass der erboste Kunde bestätigen kann: "Ja, genau." So können Sie seinen Ärger schon ein wenig mindern.

Die Sichtweise des Beschwerdeführers einnehmen

Im nächsten Schritt sollten Sie die Sichtweise des Beschwerdeführers einnehmen, um besser zu erkennen, worauf es ihm tatsächlich ankommt, und um seinen Ärger besser zu verstehen. Achten Sie dabei darauf – im Telefongespräch wie in der Kommunikation per E-Mail –, dem Beschwerdeführer explizit zu signalisieren, dass Sie seine Sichtweise nachvollziehen können.

Gehen Sie seinem Ärger auf den Grund. Manchmal stellt sich heraus, dass die Ursache des Ärgers gar nicht in der vom Kunden monierten Fehlfunktion liegt, sondern in den Konsequenzen begründet ist, die sich aus der Fehlfunktion ergeben. Das eigentliche Anliegen des Kunden zu verstehen, ist der erste Schritt, um ihm eine Lösung für sein Problem anbieten zu können. Für den Kunden kann es z.B. relativ unwichtig sein, dass die automatisierte Berichtserstellung noch nicht funktioniert, entscheidend ist für ihn, dass er dem Vorstand eine Übersicht über die Anzahl der Change Requests in den Entwicklungsprojekten vorlegen muss und dies nicht kann.

Sich beim Kunden für den Ärger entschuldigen – auch wenn er ihn selbst verursacht hat

Wenn sich ein Projektbeteiligter über etwas geärgert hat, sollten Sie sich für diesen Ärger entschuldigen und für den Hinweis bedanken – auch wenn er ihn durch Fahrlässigkeit oder Unbedarftheit selbst verursacht hat. Auch Bedienungsfehler liefern wichtige Erfahrungswerte, um z.B. Sicherheitsvorkehrungen oder Bedienungsflächen zu verbessern.

Eine Entschuldigung heißt dabei nicht, dass Sie dem Beschwerdeführer in der konkreten Angelegenheit Recht geben müssen!

Beschwerden unverzüglich gemeinsam dokumentieren

Was beim professionellen Beschwerdemanagement das Beschwerdeformular ist, das ausgefüllt werden muss, kann im Projektmanagement ein offener Punkt sein, der zur Überprüfung und Entscheidung dokumentiert werden muss. Daraus können sich neu erkannte Risiken, Änderungsanträge oder Lessons Learned ergeben.

Erledigen Sie diese formale Aufgabe sofort und gemeinsam mit dem Beschwerdeführer. Einerseits sorgen Sie so dafür, dass die Beschwerde nicht verloren geht, andererseits zeigen Sie dem Beschwerdeführer damit, dass Sie seinen Beitrag wirklich ernst nehmen.

Ärger des Beschwerdeführers sofort und spürbar lindern

Leider ist es nur selten möglich, den entstandenen Ärger sofort in Wohlgefallen aufzulösen. Wo immer es möglich ist, sollten Sie jedoch unverzüglich Maßnahmen ergreifen, um den Ärger des Beschwerdeführers wahrnehmbar zu mindern. Manchmal reicht es schon, wenn Sie zuverlässig dafür sorgen, dass das Anliegen beim nächsten Jour fixe behandelt wird.

Nutzen Sie die Beschwerde auch als Chance, um gemeinsam eine Möglichkeit zu finden, wie dieses Problem in Zukunft vermieden werden kann.

Wenn Sie wie beschrieben vorgehen, haben Sie zum einen die Sicherheit, Beschwerden optimal behandelt zu haben. Zum anderen ist ein solcher Umgang der aussichtsreichste Weg, um sicherzustellen, dass alle Stakeholder Ihr Projekt weiterhin unterstützen.

Fachbeitrag


Kleine Interventionen können Großes bewirken

Mit mediativem Vorgehen Konflikte frühzeitig auflösen

Es gehört zum Projektalltag, dass Sie sich als Projektleiter häufig zwischen den Fronten von zwei streitenden Parteien wiederfinden. Seien es nun zwei Fachabteilungen, welche sich gegenseitig "bekämpfen", oder ein Mitarbeiter der IT-Abteilung, welcher mit einem Dienstleister über die Frage diskutiert, wer Schuld am fehlerhaften Release hat anstatt über eine mögliche Lösung dieses Problems.

Solche Situationen bergen das Risiko, dass sich z.B. der Einführungstermin eines Produkts verzögert oder die Vermutung aufkommt, dass Sie Ihr Projekt nicht mehr unter Kontrolle haben. Als Projektleiter haben Sie immer eine gewisse Kausalhaft für Ihr Vorhaben. D.h., egal was in Ihrem Projekt schief geht, der Auftraggeber oder der Lenkungsausschuss wird Ihnen zumindest eine Mitschuld dafür geben. Oft erfolgen dann verklausulierte Schuldzuweisungen über Fragen, wie z.B. "Warum haben Sie das Problem nicht früher erkannt?" oder "Warum haben Sie nichts unternommen?"

Autor



Peter Christen
Senior-Projektleiter, IPMA
Level B, Wirtschaftsinfor-
matiker, Elektroniker und
Mediator (CAS1)

Kontakt: peter.christen@cssgmbh.ch

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

Viele Konflikte bleiben lange unentdeckt

Diese Fragen mögen ja in einigen Fällen berechtigt sein. Viele Probleme schwelen jedoch bereits eine ganze Weile unerkannt, um auf einmal unvermittelt auszubrechen. Dann sind Sie mit einem offenen Konflikt konfrontiert und der Notwendigkeit, das Problem dem Auftraggeber zu melden, welcher von Ihnen eine Stellungnahme verlangt.

Wenn wir ehrlich sind, tendieren wir auch oft dazu, uns aus Streitigkeiten heraushalten zu wollen, um nicht selbst hineingezogen zu werden. "Soll doch die IT-Abteilung ihr Problem mit dem Dienstleister selber lösen", denken wir uns dann. Dabei haben Sie als Projektleiter gerade in der Anfangsphase die Möglichkeit, ein kleines, unscheinbares Problem zu lösen, bevor es zu einem großen Konflikt wird, der offen zu Tage tritt und im Projekt großen Schaden anrichtet. Sie ernten mit der frühzeitigen Lösung dieses Problems vielleicht keine Lorbeeren, da bisher kaum jemand etwas davon bemerkt hat, aber Sie verhindern, dass sich das Projekt verzögert, und müssen sich auch keine kritischen Fragen stellen (lassen).

Probleme frühzeitig klären

Persönlich habe ich die Erfahrung gemacht, dass ich als Projektleiter nicht nur an den vorgegebenen Zielen gemessen werde, sondern auch daran, wie stark sich der Auftraggeber um das Projekt kümmern muss. Je weniger er bei Problemen selbst eingreifen musste, umso höher stufte er meine Kompetenz als Projektleiter ein.

Daher sollten Sie als Projektleiter so zeitnah wie möglich gegensteuern, wenn Sie Probleme entdecken, ohne diese jedoch zu Ihren eigenen zu machen. Sonst besteht das Risiko, dass Sie den Konflikt verschärfen oder selbst ins Zentrum des Konflikts rücken.

Aber wie können Sie gegensteuern? Mit einer inneren Haltung, einem moderierten Gesprächsablauf und Methoden, wie sie auch bei einer Mediation zum Einsatz kommen.

Konflikte kommen häufig von außen ins Projekt

Oft ärgerte es mich, wenn Differenzen zwischen verschiedenen Parteien schon vor Projektbeginn bestanden und in das Projekt hineingetragen wurden. Um für solche Situationen besser gerüstet zu sein, entschied ich mich, zusätzlich zur Projektleiter-Zertifizierung eine Mediationsausbildung zu machen.

Mit diesem Artikel möchte ich erfahrenen Projektleitern, welche die Gesamtverantwortung für ein Projekt innehaben, einfache Möglichkeiten aufzeigen, wie sie effizient zwischen zwei Streitparteien im Projekt vermitteln. So können die Konfliktbeteiligten ihre Differenzen bereinigen und die Projektleiter sich das Leben einfacher machen. Natürlich wird es immer Probleme geben, welche nur durch ein Machtwort des Auftraggebers oder des Linienvorgesetzten geklärt werden können, wie z.B. wenn eine der beiden Konfliktparteien die Zusammenarbeit mit der anderen grundsätzlich verweigert. Allen anderen hoffe ich, durch das hier vorgestellte mediative Vorgehen gute Lösungsansätze vorstellen zu können.

Was ist eine Mediation

Eine **Mediation** ist nach Wikipedia "ein strukturiertes freiwilliges Verfahren zur konstruktiven Beilegung eines Konfliktes. Die Konfliktparteien ... wollen durch Unterstützung einer dritten 'allparteilichen' Person (des *Mediators*) zu einer gemeinsamen Vereinbarung gelangen, die ihren Bedürfnissen und Interessen entspricht. Der Mediator trifft dabei keine eigenen Entscheidungen bezüglich des Konflikts, sondern ist lediglich für das Verfahren verantwortlich."

Grundsätze der Mediation

Entsprechend zeichnet sich eine Mediation durch folgende wesentlichen Punkte aus:

- Der Mediator ist unabhängig und verhält sich allparteilich.
- Die Teilnahme der Konfliktparteien erfolgt freiwillig und ergebnisoffen.
- Es wird eine allen Interessen gerechte und nachhaltige Lösung des Konflikts angestrebt.
- Persönliche Befindlichkeiten, die geäußert werden, bleiben vertraulich.

Ablauf einer Mediation

Eine Mediation besteht aus fünf Phasen (siehe Faller; Kerntke; Wackmann, 1996):

1. **Gesprächseröffnung:** Hier klärt der Mediator mit den involvierten Parteien den Auftrag, das Vorgehen und die Verhaltensregeln. (Siehe hierzu weiter unten.)
2. **Themen sammeln:** Jede Partei schildert ihre Sichtweise des Problems.
3. **Interessen und Bedürfnisse herausarbeiten:** Der Mediator klärt mit den Parteien ihre Interessen und Bedürfnisse. Dabei vergewissert er sich, dass beide Seiten die Interessen und Bedürfnisse der Gegenseite verstehen.
4. **Optionen und gemeinsame Lösungsideen erarbeiten:** Basierend auf von allen Seiten geäußerten Interessen und Bedürfnissen suchen die Parteien gemeinsam nach möglichen Handlungsoptionen und Lösungsansätzen.
5. **Vereinbarung(en) ausarbeiten und schriftlich festhalten:** Die Konfliktbeteiligten formulieren gemeinsam die getroffenen Vereinbarungen, welche der Mediator schriftlich festhält und allen Parteien zur Verfügung stellt.

Eine tiefer gehende Beschreibung würde den Rahmen dieses Artikels sprengen. Zum Thema "Mediation durch neutrale Dritte" siehe auch "**Mediation durch neutrale Mitarbeiter. Teil 1: Prinzipien, Vorteile und Grenzen**", Projekt Magazin 17/2011. Im Literaturverzeichnis finden Sie ebenfalls weiterführende Literatur.

Mediatives Vorgehen im Projekt

Es ist vollkommen klar, dass Sie als Projektleiter nicht bei jedem im Projekt auftretenden Konflikt eine Mediation durch einen neutralen Dritten durchführen lassen können. Zum einen haben Sie dafür kein Budget, zum anderen besteht die Gefahr, dass Sie in Ihrer Position als Projektleiter als schwach wahrgenommen werden, wenn Sie die Klärung nicht selbst durchführen.

Natürlich sind Sie als Projektleiter bei Konflikten, die Ihr Projekt betreffen, nicht vollständig neutral, da Sie Teil des Systems sind. Dennoch helfen die genannten Mediationsgrundsätze, der Mediationsprozess an sich sowie Verhaltensregeln und Techniken, die auch in der Mediation zum Einsatz kommen, relative Neutralität zu wahren sowie Konflikten im Projekt zu begegnen und diese aufzulösen.

Die Beziehungsebene von der Sachebene trennen

Die meisten Streitereien beruhen auf Missverständnissen und verletzten Gefühlen. Daher muss ein wichtiger Grundsatz aus der Mediation beachtet werden, der auf das Harvard-Prinzip zurückgeht: **Die Beziehungsebene muss von der Sachebene getrennt werden.** (Zum "Harvard-Prinzip" siehe auch "**Partnerschaftlich verhandeln im Projekt. Teil 1: Die Grundsätze des Harvard-Konzepts**", Projekt Magazin 12/2010.)

Beziehungsebene

Um auf der Beziehungsebene einen sog. "Dialog der Anerkennung" (Fechler, 2009) entstehen zu lassen, sollten alle am Mediationsgespräch Beteiligten diese Verhaltensregeln berücksichtigen:

- aktiv zuhören (Näheres siehe dazu weiter unten.)
- Perspektiven beider Seiten klären und nachvollziehen
- akzeptable Wortwahl finden
- nicht auf persönlichen "Sieg" pochen, sondern gemeinsame Lösungen suchen

Sachebene

Auf der Sachebene kann der Mediator anhand der folgenden Handlungsprinzipien die Konfliktbeteiligten unterstützen, gemeinsam eine Win-win-Lösung zu erzielen:

- Unterschiede und Interessengegensätze feststellen
- das gemeinsame Interesse herausarbeiten
- durch Fragen nach Lösungsoptionen zu Verhandlungen anregen

Beispiel: Konflikt zwischen Service Owner und Dienstleister

Ausgangssituation

In einem IT-Projekt liefert ein externer Dienstleister ein neues Software-Release für eine Inventarverwaltungs-Applikation. Dieses beinhaltet zwei neue Funktionen und sechs Korrekturen.

Der Service Owner, der nach ITIL für den Gesamtservice verantwortlich ist und die Releases abnimmt, ist verantwortlicher Ansprechpartner gegenüber dem externen Dienstleister. Er möchte vor allem zwei neue Funktionen einführen, d.h. eine Erweiterung im Reporting für den Materialrückschub und eine zusätzliche Suchfunktion. Beide werden für die Einführung eines neuen Produkts benötigt. Diese beiden Funktionen hatte er dem Verkaufsleiter und dem Projektleiter schon vor über einem Monat versprochen.

Das Team des Applikationsbetriebs wartet auf die sechs Korrekturen. Zwei Korrekturen hatten sie dem Dienstleister allerdings erst nachträglich per Telefon gemeldet. Daher sind diese nicht in der aktuellen Spezifikation enthalten.

Der Service Owner verweigert die Annahme des Release, weil diese beiden Korrekturen nicht in der Spezifikation enthalten sind, obwohl diese dadurch ja eigentlich übererfüllt wurde. Damit will er sich dagegen wehren, dass solche Anpassungen immer an ihm vorbei ausgehandelt werden. Er steht unter Zeitdruck, denn er hat dem Verkaufsleiter und dem Projektleiter die beiden neuen Funktionen schon lange versprochen.

Der Dienstleister weigert sich, die beiden nichtdokumentierten Anpassungen ohne Aufpreis wieder aus dem Release zu entfernen, da er sowohl die Anforderungen, die sich aus der Spezifikation ergeben erfüllt hat sowie zusätzliche Anforderungen, die er auf Zuruf durch das Team des Applikationsbetriebs erhalten hat. Er fürchtet um seinen Ruf und das mögliche Ausbleiben von Folgeaufträgen. Dennoch möchte keiner der beiden "klein bei geben". Die Fronten sind verhärtet.

Das Team des Applikationsbetriebs ist nicht in den Konflikt verwickelt, da es mit dem Ergebnis seines Teils der Lieferung zufrieden ist. Der Projektleiter sieht die Gefahr, dass er ohne diese Inventarerweiterung den Launch des neuen Produkts verschieben muss, und ergreift die Initiative.

Verbreitete Ansätze zur Problemlösung

In einer solchen festgefahrenen Situation kommen immer wieder "klassische" Ansätze zur Problemlösung zum Zug, die hier kurz umrissen werden:

- Der Projektleiter eskaliert das Problem in der Linie beim Dienstleister und/oder des Service Owners, in der Hoffnung, dass jemand anderes das Problem löst.
- Die Streitparteien einigen sich auf einen halbherzigen Kompromiss, der keiner Seite "weh tut" und bei dem jeder der anderen Seite ein bisschen entgegen kommen muss.
- Das Problem wird ignoriert und alle warten ab, bis eine Seite nachgibt.

Diese Lösungsansätze führen zu einer temporären Lösung. Diese ist aber nicht nachhaltig, da der Ursache des Konflikts nicht auf den Grund gegangen wird. Der Konflikt bleibt unterschwellig bestehen und taucht bei der nächsten Möglichkeit wieder auf. Die Fronten verhärten sich weiter.

Ein mediatives Vorgehen dagegen packt den Konflikt an der Wurzel.

Mediatives Vorgehen

Bei diesem Vorgehen werden einzelne Methoden aus der Mediation eingesetzt, ohne jedoch das Ganze als Mediation anzukündigen. Denn eine vollständige Mediation ist ein mehrstufiges Schlichtungsverfahren mit einem neutralen Dritten, welches sich über zwei Wochen oder länger hinzieht.

Vorgespräch nach dem Vier-Augen-Prinzip und Einladung

Nach einem Vorgespräch mit beiden Parteien unter vier Augen, indem der Projektleiter sich der Bereitschaft beider Seiten vergewissert, auf diese Weise eine Klärung des Konflikts herbeiführen zu wollen, lädt er den Service Owner sowie den Dienstleister per E-Mail zu einer zweistündigen Besprechung ein. Als Ziele der Besprechung nennt er die Klärung der Diskussion um das aktuelle Release und das Festlegen konkreter Schritte zur Lösung der Probleme.

Schritt 1: Gesprächsbeginn: Ablauf und Klärung der Verhaltensregeln

Der Projektleiter begrüßt die beiden Parteien freundlich und sorgt von Anfang an dafür, dass das Gespräch auf einer sachlichen Ebene geführt wird. Dafür präsentiert er den Konfliktparteien den Ablauf der Besprechung auf einem Flipchart-Blatt.

1. Gesprächsbeginn: Ablauf und Klärung der Verhaltensregeln
2. Zentrale Gesprächsthemen ermitteln

3. Interessen und Bedürfnisse beider Seiten klären
4. Gemeinsam Lösungen erarbeiten
5. Nächste Schritte festlegen und Gespräch abschließen

Anschließend erklärt er dem Service Owner und dem Dienstleister, welche Verhaltensregeln ihm dabei wichtig sind:

- Beide Seiten lassen einander ausreden.
- Beide Seiten kommen gleichermaßen zu Wort.

Der Service Owner signalisiert durch ein kurzes Kopfnicken sein Einverständnis. Da der Dienstleister sich die Regeln zunächst nur anhört, fragt ihn der Projektleiter, ob diese Regeln auch für ihn in Ordnung sind. Auf diese Weise holt er sich auch dessen Zustimmung ein.

Schritt 2: Zentrale Gesprächsthemen ermitteln

Danach fordert der Projektleiter beide Seiten auf, die aus ihrer Sicht zu klärenden zentralen Punkte zu nennen.

Der Projektleiter bemüht sich bewusst um eine neutrale Haltung. Das bedeutet, dass er sich mit direkten oder indirekten Schuldzuweisungen zurückhält und auch keine Seite in irgendeiner Form bevorzugt, z.B. durch die deutlich längere Redezeit. Auch vermeidet er Aussagen, die den beiden Parteien (auch nur unterschwellig) das Gefühl vermitteln, dass er nun ihr Problem lösen muss, da sie selbst dazu nicht in der Lage sind, und ermuntert sie, gemeinsam Lösungen zu finden.

Auch hat er ein Auge darauf, dass beide Seiten auch folgende Verhaltensregeln einhalten:

- Die Darstellung der aktuellen Situation bleibt sachlich.
- Es wird weder die "Schuldfrage" diskutiert noch mögliche Lösungen.

Hierbei wendet der Projektleiter folgende Techniken an:

- Er hört aufmerksam und mit zugewandter Körperhaltung, also aktiv zu. (Zum "Aktiven Zuhören" siehe auch "**Wie Sie Führungsgespräche zielgerichtet führen**", Projekt Magazin 14/2012.)
- Er wiederholt Gehörtes mit eigenen Worten und fragt nach, ob er **und** die zuhörende Partei das Gesagte richtig verstanden haben. (Dabei fragt er die zuhörende Partei gelegentlich, ob sie eine spezifische Aussage nachvollziehen kann bzw. wie eine Aussage bei ihr angekommen ist.)
- Er hält die wichtigsten Punkte / Gesprächsthemen auf einem Whiteboard fest.
- Er formuliert provokative Äußerungen in wertneutrale Aussagen um und nimmt so den aggressiven Äußerungen die Spitze.

So greift der Projektleiter die Aussage des Service Owners "Der Dienstleister liefert, was er will" auf und fragt: "Sie sind also der Ansicht, dass die im aktuellen Release gelieferten Korrekturen nicht den Spezifikationen entsprechen."

Als der Lieferant kontert: "Wir haben geliefert, was von uns verlangt wurde." erwidert der Projektleiter: "Sie sind also der Ansicht, dass Sie dieses Release anhand der von uns erhaltenen Vorgaben entwickelt haben."

Es kristallisieren sich bei dem Gespräch folgende zentralen Themen heraus, über welche die beiden Parteien genauer sprechen wollen, die der Projektleiter stichwortartig auf ein Flipchart-Blatt schreibt:

- **Thema des Service Owners:** Kommunikation
- **Themen des Dienstleisters:** Zuständigkeiten, Spezifikation

Schritt 3: Interessen und Bedürfnisse beider Seiten klären

Nun schildern beide Seiten nacheinander, welche Interessen sie an diesen Themen haben und welche Bedürfnisse damit verbunden sind. Es gelten weiterhin die vereinbarten Verhaltensregeln und auch der Projektleiter kann wieder die eben beschriebenen Techniken anwenden.

Die Konfliktparteien machen folgende Kernaussagen:

- **Service Owner zum Thema "Kommunikation":** Der Service Owner fühlt sich oft übergangen. Er hat den Eindruck, dass der Dienstleister primär mit dem Betriebsteam kommuniziert und ihn nicht über vereinbarte Anpassungen auf dem Laufenden hält.
- **Dienstleister zu den Themen "Zuständigkeiten" und "Spezifikation":** Dem Dienstleister ist nicht klar, wer für die Releases verantwortlich ist und erhält sowohl vom Service Owner als auch vom Betriebsteam Anforderungen zur Anpassung der Applikation. Die ursprünglichen Spezifikationen werden im Verlauf der Entwicklung, bei der es zu Anpassungen durch "Zuruf" aus dem Betriebsteam kommt, nicht angepasst. Es bleibt so unklar, was genau entwickelt werden soll.

Am Ende dieses Schritts sollten beide Seiten die Sicht der jeweils anderen Partei nachvollziehen können und auch, wo diese "der Schuh drückt". Auch sollten die beiden Parteien nun soweit sein, dass sie sachlich miteinander reden können, ohne dass der Projektleiter sie dazu ermahnen muss. Falls dies nicht der Fall ist, gibt es meiner Erfahrung nach weitere Probleme, welche noch nicht thematisiert wurden. Dann sollte der Projektleiter fragen, ob es noch ein weiteres Thema gibt, was besprochen werden muss. Tritt dann ein neues Problem zutage, sollte der Projektleiter im Gespräch auf Schritt 2 zurückzugehen.

Schritt 4: Gemeinsam Lösungen erarbeiten

Nun geht es darum, dass beide Parteien miteinander mögliche Lösungen besprechen. Der Projektleiter beschränkt sich weitestgehend auf das Festhalten der genannten Lösungsoptionen auf dem Whiteboard. Er gibt nur Anregungen, wenn das Gespräch ins Stocken gerät. Das Ziel ist es, dass sich die Konfliktbeteiligten alleine auf eine Lösung bzw. einen Lösungsansatz zu jedem Thema einigen.

Das Ergebnis in unserem Beispiel sieht so aus:

Der Service Owner

- wird dafür sorgen, dass künftig Anpassungen an den Spezifikationen zeitnah dokumentiert werden.
- wird mit dem Betriebsteam und den Linienverantwortlichen beider Seiten klären, wie Rollen und Verantwortlichkeiten aussehen, und so dafür sicherstellen, dass er künftig der alleinige Ansprechpartner für den Dienstleister ist.
- wird mit einem nachträglichen Change Request die Spezifikation der gelieferten Korrekturen so anpassen, dass sie der Realität entsprechen, da das Release nicht mit der ursprünglichen Spezifikation übereinstimmt.

Der Dienstleister

- wird künftig unklare Aufträge und Spezifikationen dem Service Owner sofort rückmelden und erst die Klärung des Service Owner abwarten, bevor er mit der Entwicklung beginnt.
- wird nach der Rollenklärung und entsprechenden Rückmeldung durch den Service Owner an ihn keine Anpassungswünsche mehr auf "Zuruf" entgegennehmen und auf den Service Owner als Ansprechpartner verweisen.

Der Projektleiter

erklärt sich bereit, in Bezug auf die Klärung der Abläufe bei einem neuen Release künftig eine aktivere Rolle einzunehmen, indem er regelmäßige Statusmeetings ansetzt.

Schritt 5: Nächsten Schritte festlegen und Gespräch abschließen

Bevor der Projektleiter die Besprechung beendet, legen die Beteiligten gemeinsam die nächsten Schritte fest und der Projektleiter dokumentiert sie in einer Action List. Zu den zusätzlich bereits in Schritt 4 angeführten Maßnahmen, die sich aus der gemeinsamen Lösungsfindung ergeben haben, kommt die folgende:

Während der Entwicklung eines neuen Release wird es künftig regelmäßige 30-minütige Besprechungen geben, an denen der Projektleiter, der Service Owner und der Dienstleister teilnehmen. Diese finden regulär zweiwöchentlich und in kritischen Phasen bzw. kurz vor dem Roll-out täglich statt.

Der Projektleiter bittet das Betriebsteam gemeinsam mit dem Service Owner in einem Teammeeting den vorgegebenen Prozess einzuhalten und künftig Anforderungen an den Service Owner zu geben, so wie es dem Prozess entspricht, und sich nicht direkt an den Dienstleister zu wenden. Alternativ könnte der Projektleiter auch ein Schlichtungsgespräch mit dem Service Owner und dem Betriebsteam nach dem eben beschriebenen Vorgehen durchführen.

Der Projektleiter protokolliert die Übereinkünfte aus der Besprechung und versendet diese anschließend an alle Beteiligten. In der darauffolgenden Woche überprüft er, ob die getroffenen Vereinbarungen auch eingehalten werden und sich die Situation beruhigt hat. Dafür fragt er nach Ablauf einer Woche beim Service Owner, beim Dienstleister und beim Betriebsteam telefonisch nach, ob sich die Situation für alle Beteiligten zu ihrer Zufriedenheit entwickelt hat.

Fazit

Mit dem mediativen Vorgehen hat der Projektleiter zwei Ziele erreicht.

1. Zum einen hat er eine Lösung für das aktuelle Problem mit dem Release herbeigeführt, das sich lediglich als ein Symptom für einen grundlegenden Konflikt zwischen dem Service Owner und dem Dienstleister herausstellte.
2. Zum anderen konnte er durch die neutrale Moderation des Konfliktgesprächs dazu beitragen, den schwelenden Konflikt zwischen dem Service Owner und dem Dienstleister zu klären. Beide haben nun eine neue Basis für eine sachliche Kommunikation auf Augenhöhe.

Ich erlebe es in meinen Projekten immer wieder: Es sind die kleinen Interventionen, die Großes bewirken. Wenn ich als Projektleiter in Konfliktsituationen so früh wie möglich einschreite, kann ich mit kleinem Aufwand Probleme regeln, welche zu einem späteren Zeitpunkt nur noch mit Unterstützung eines unabhängigen Dritten gelöst werden können – und bis dahin schon einen erheblichen Schaden angerichtet haben. Was ich dabei erfahre ist wertvolle Selbsterkenntnis und immer wieder die Möglichkeit, mein Verhalten in meiner Rolle als Projektleiter zu verbessern.

Literatur

- Glasl, Friedrich; Lievegoed, Bernard: Dynamische Unternehmensentwicklung, Haupt Verlag Bern/Stuttgart/Wien und Verlag Freies Geistesleben, 3. Aufl., Stuttgart 2004
- Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, Haupt Verlag Bern/Stuttgart/Wien und Verlag Freies Geistesleben, 8. Aufl., Stuttgart 2004
- Faller, Kurt; Kerntke, Wilfried; Wackmann, Maria: Konflikte selber lösen, Verlag an der Ruhr, Mühlh. a.d.R. 1996
- Fechner, Bernd: Mediation als "Dialog der Anerkennung". Grundlagen und Entwicklungsstränge, 2009 ([PDF-Download](#), zuletzt geprüft 05.03.2015)
- Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce: Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik, 23., durchges. Aufl., Frankfurt/Main 2009
- Kerntke, Wilfried (unter Mitarbeit von Dirk Splinter und Ljubjana Wüsthube): Mediation als Organisationsentwicklung. Mit Konflikten arbeiten. Ein Leitfaden für Führungskräfte, Bern 2004
- Menta, Gerda; Rückert, Klaus (Hrsg.): Mediation und Demokratie. Neue Wege des Konfliktmanagements in größeren Systemen, Heidelberg 2003
- Neuvians, Nicola: Mediation in Familienunternehmen, Wiesbaden 2011
- Rosenberg, Marshall B.: Gewaltfreie Kommunikation. Neue Wege in der Mediation und im Umgang mit Konflikten, Junfermann Verlag, 3. Aufl., Paderborn 2002
- Schoen, Torsten: Konfliktmanagementsysteme für Wirtschaftsunternehmen. Aus deutscher und US-amerikanischer Sicht, Köln 2002
- Splinter, Dirk; Wüsthube, Ljubjana: Perspektivenwechsel, in: Perspektive Mediation 02/2005, Inmedio, Berlin 2005

Fachbeitrag

Mediation durch neutrale Mitarbeiter

Teil 1: Prinzipien, Vorteile und Grenzen

Projektteams werden immer heterogener, da die Projektbeteiligten sowohl verschiedenen Fachbereichen angehören als auch immer häufiger verschiedenen Kulturen. Dies macht es für einen Projektleiter anspruchsvoll, ein solches Team zu steuern. Die Bewältigung von Krisen und das Schlichten interner Auseinandersetzungen gehören für ihn zur Tagesordnung. Doch was, wenn seine Vermittlung nicht die erhoffte Klärung des Konflikts bringt? In diesem Fall lohnt es sich, wenn er einen internen Dritten als Vermittler hinzuzieht, der neutral ist und den alle, die am Konflikt beteiligt sind, in dieser Rolle akzeptieren können.

Im ersten Teil der Artikelserie erfahren Sie, was Mediation ist und welches ihre wichtigsten Prinzipien sind. Er stellt dar, welche Kompetenzen ein interner, aber neutraler Dritter ohne Mediationsausbildung mitbringen muss, um in Projekten bei Konflikten erfolgreich vermitteln zu können. Dabei zeigt er die Vorteile, aber auch die Grenzen und Ausschlussgründe einer Mediation durch interne Dritte auf und gibt Hinweise, wann eine externe Mediatorin ins Haus geholt werden sollte. Abschließend erfahren Sie, welche weiteren Bereiche es gibt, in denen Mediatoren wirkungsvoll eingesetzt werden können.

Was ist Mediation?

Mediation als eine Form der Vermittlung in Konflikten hält zunehmend in Unternehmen Einzug. So besteht z.B. seit 2008 der Round Table "Mediation und Konfliktmanagement", ein Arbeitskreis von Unternehmensvertretern, die sich regelmäßig darüber austauschen, wie sie Mediation als Teil ihres unternehmensinternen Konfliktmanagement-Systems etablieren. Mitarbeiter namhafter Unternehmen, wie z.B. SAP AG, E.ON Kernkraft GmbH, AUDI AG, Bombardier Transportation GmbH, Deutsche Bahn AG, EnBW AG, Fraunhofer Gesellschaft und Siemens AG, arbeiten dort mit.

Mediation schließt die Lücke zwischen denjenigen Möglichkeiten, wie Konfliktbeteiligte versuchen können, ihre Konflikte selbst zu lösen, z.B. in Verhandlungen, Teamsitzungen, Workshops oder Coaching, und solchen Möglichkeiten, einen Dritten mit der Schlichtung des Konflikts und damit einer Entscheidung zu betrauen, z.B. einen Vorgesetzten oder ein (Schieds-) Gericht.

Mediation ist deshalb so wirkungsvoll, weil ein unbeteiligter Dritter den gerade im Konflikt so schwierigen Prozess, zu einer gemeinsamen Entscheidung zu gelangen, formal steuert, die inhaltliche Entscheidungsgewalt jedoch bei den Betroffenen (den Medianden) bleibt.

Autor



Brigitte Gans

Dipl.-Geografin, Partnerin
im Centrum für Mediation
und Moderation München,

Ausbilderin und Dozentin in Mediation
sowie Verhandlungs- und Konflikt-
management

Kontakt: gans@cfmm.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren



Sabine Wolff

Dipl.-Soz.päd., Projekt-
coach, Projektassistentin,
Mediatorin, Trainerin,

Schwerpunkte: Konfliktmanagement,
Interkulturelle Kompetenz und
Mediatives PM, Dozentin für PM

Kontakt: kontakt@fairpoint-wolff.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Für die Mediation ist es wichtig, dass die vermittelnde Person die Konfliktthemen klar strukturiert. Vor allem aber sollte sie Techniken zur Deeskalation beherrschen. So kann sie z.B. einen Konfliktbeteiligten bitten, zunächst nur zu ihr zu sprechen, wenn er seine Position darstellt, und Aussagen von ihm, die den anderen Konfliktbeteiligten abwerten, so umformulieren ("übersetzen"), dass er sich auf die Sichtweise des anderen einlassen und sie nachvollziehen kann. Erst danach ist der zweite Konfliktbeteiligte an der Reihe, seine Position der Mediatorin vorzutragen, die diese auf die gleiche Weise versachlicht. So findet ein "kontrollierter Dialog" zwischen den Konfliktparteien statt.

Beispiel

Mediand: "Ich glaube schon lange nicht mehr daran, dass wir mit dem Projekt termingerecht fertig werden. Mein werter Kollege kann sich ja an Absprachen, die wir heute getroffen haben, morgen sowieso nicht mehr erinnern. Er ist wie ein Fähnchen im Wind." Mediatorin: "Sie ärgern sich, da Ihnen die Einhaltung von Terminen und die Zuverlässigkeit von Zusagen sehr wichtig ist?" Mediand: "Ja, genau. Konkret ärgert mich die Unzuverlässigkeit vom Kollegen Müller." Mediatorin: "Wollen Sie also mit Ihrem Kollegen Müller über die aus Ihrer Sicht fehlende Zuverlässigkeit sprechen?" Mediand: "Ja, denn sie ärgert mich total."

So kann die unbeteiligte dritte Person, da sie selbst emotional nicht involviert ist, leichter herausarbeiten, welche sachlichen Anliegen sich hinter den Angriffen und Schuldzuweisungen der Konfliktpartner verbergen und diese zum Ausgangspunkt machen, gemeinsam Maßnahmen zur Lösung des Konflikts zu erarbeiten.

Erzielen einer Win-win-Situation

Die so gefundenen Lösungen erweisen sich häufig als zielführend und nachhaltig. Denn wenn die Anliegen beider Seiten berücksichtigt werden, entsteht eine sog. "Win-win-Situation", bei der die Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigt werden. Das Problem bei delegierten Entscheidungen ist dagegen oft, dass eine Konfliktpartei sich benachteiligt fühlt und als "Verlierer" ansieht. Dies führt häufig dazu, dass der (vermeintliche) Verlierer die gefundene Lösung boykottiert und der Konflikt wieder aufflammt.

In der Mediation dagegen geht es nicht um "richtig" oder "falsch", "schuldig" oder "nicht schuldig", "ja" oder "nein". Die vermittelnde Person ergründet, inwieweit jede Seite "auch Recht" hat und wandelt so absolute Positionen zu einem Thema in relative um. Aus einem entschiedenen "Nein" kann dadurch z.B. ein "Ja, wenn ..." entstehen. Mediatorinnen nennen dies "von Positionen zu Interessen kommen" und beziehen sich dabei auf das Harvard-Konzept (Zum "Harvard-Konzept" siehe Bohinc, Projekt Magazin 12/2010 und 13/2010, sowie Fisher; Ury; Patton, 1993). So konzentrieren sich die Konfliktparteien darauf, gemeinsam die Zukunft positiv zu gestalten, und versteifen sich nicht mehr darauf, wer in der Vergangenheit welche Fehler gemacht hat.

Wichtige Prinzipien

Mediation basiert auf folgenden wesentlichen Prinzipien:

1. Mediation ist ein Verfahren, in dem eine neutrale dritte Person die Konfliktparteien darin unterstützt, eine Lösung für ihr Problem zu finden, hinter der alle Seiten stehen können.

2. Die Konfliktparteien (Medianden) führen das Vermittlungsgespräch eigenverantwortlich und freiwillig. Sie können die Mediation jederzeit abbrechen und das Verfahren beenden.
3. Die Mediatorin ist allen Parteien gleichermaßen verpflichtet (allparteilich). Sie schlägt keine Lösungen vor und hat auch nicht das Recht, über die vorliegenden Lösungsoptionen zu befinden.
4. Die Aufgabe der Mediatorin ist es, die Verhandlung zu leiten und dafür zu sorgen, dass die Beteiligten nicht im Austausch von Positionen verharren, sondern ihre dahinter liegenden Interessen und Bedürfnisse äußern und sich im Hinblick auf eine einvernehmliche Lösung austauschen. Sie versucht, die Gründe und Motive für eine bestimmte Position zu erforschen und die Erwartungen und Wünsche aller Seiten zu klären.
5. Um einen respektvollen Umgang miteinander zu ermöglichen, sollten die Beteiligten Kommunikationsregeln vereinbaren, auf deren Einhaltung der Mediator achtet. Hierzu gehört z.B., dass jeder den anderen aussprechen lässt. Des Weiteren zählt dazu, dass sich die Beteiligten bemühen, ihre Anliegen zu versachlichen, und akzeptieren, dass das Gegenüber eine andere Sichtweise hat.
6. Die Aufgabe der Konfliktparteien ist es, ihre Bereitschaft zu Mitarbeit und Kooperation einzubringen. Dazu gehört es z.B., dass die Beteiligten die Informationen preisgeben, die für eine Lösung erforderlich sind, sich an die oben genannten Verfahrensregeln halten und die Bereitschaft entwickeln, auch die Perspektive der anderen Teilnehmer zu verstehen.
7. Das Mediationsverfahren ist vertraulich. Die Mediatorin ist verpflichtet, über sämtliche Informationen, die sie im Rahmen der Mediation über die Konfliktparteien und die Organisation erfahren hat, Stillschweigen zu bewahren. Auch die Konfliktbeteiligten können zu Beginn der Mediation Vertraulichkeit vereinbaren und sich verpflichten, Informationen, die sie im Rahmen des Mediationsverfahrens erlangt haben, weder an Dritte weiterzugeben noch in einen etwaigen Gerichtsprozess einzubringen. So können sie auch versichern, die Mediatorin in einem solchen Prozess nicht als Zeugin zu benennen.

Vorteile einer Mediation durch interne Mitarbeiter

Es ist nicht realistisch, für jeden Konflikt im Projektalltag eine externe Mediatorin ins Haus zu holen und so eine nachweislich unabhängige und unparteiische Mediation durchzuführen. Denn viele Unternehmen scheuen sich nach wie vor, ihre Konflikte vor Externen zu offenbaren. Eine externe Mediatorin wird daher oft erst hinzugezogen, wenn der Konflikt schon stark eskaliert ist. Auch muss sie sich zumindest soweit sachkundig machen, dass sie die Konfliktmittlung kompetent strukturieren kann. Ein Aufwand, der gerade im Projektalltag wertvolle Zeit kostet.

So bietet sich der Einsatz einer internen Mediatorin gerade dann an, wenn die Auseinandersetzungen in einem Projekt noch nicht eskaliert sind. Die interne Mediatorin arbeitet im selben Unternehmen und fungiert als "Klärungshelferin". Sie kennt die Organisation und ihre Kultur, die Entscheidungsstrukturen und die fachlichen Grundlagen der dort geleisteten Projektarbeit und kann so bereits nach kurzer Vorbereitung mit der Mediation beginnen.

Damit die am Konflikt Beteiligten sie jedoch als unbelastet und unvoreingenommen ansehen und akzeptieren können, sollte sie zumindest nicht am gleichen Projekt mitarbeiten oder aus derselben Abteilung wie eine der Konfliktparteien kommen. Dadurch verfügt sie über einen unverstellten "Blick von außen" und hat sich noch keine

Meinung über die Probleme und die Konfliktpartner gebildet. Diese Position erlaubt es ihr, unbefangen grundlegende Fragen zu stellen. Ebenso ist es unerlässlich, dass die Konfliktbeteiligten der internen Mediatorin vertrauen.

! Die letzte Entscheidung über die Wahl der passenden Mediatorin sollte daher immer bei den Konfliktbeteiligten liegen!

Die Vorgehensweise bei der Mediation ist sehr strukturiert, klar und konkret. Dies macht sie für die Beteiligten transparent und nachvollziehbar. Die vermittelnde Person erklärt den Konfliktparteien zu Beginn des Gesprächs den Ablauf und begleitet sie durch die einzelnen Phasen der Mediation. Sie gibt den Konfliktbeteiligten immer wieder einen Überblick, was sie innerhalb der Mediation schon erreicht haben und was das nächste "Etappenziel" ist.

Phasen eine Mediation

Die Phasen einer Mediation sind typischerweise:

1. Der Mediator eröffnet das Gespräch und erklärt den Konfliktparteien die Prinzipien der Mediation. Gemeinsam werden die Kommunikationsregeln erarbeitet und damit auch der Rahmen für ein gutes Gespräch geschaffen.
2. Jeder Konfliktbeteiligte erhält die Gelegenheit, seine Positionen darzustellen. Parallel sammelt und strukturiert der Mediator die zu klärenden Themen und visualisiert diese im Einvernehmen mit den Konfliktpartnern.
3. Gemeinsam werden die konkreten Konfliktpunkte und die dahinter liegenden Interessen betrachtet.
4. Der Mediator sammelt die Lösungsoptionen, die z.B. durch ein Brainstorming der Konfliktbeteiligten entstehen.
5. Gemeinsam werden die Lösungen daraufhin überprüft, ob die Interessen aller berücksichtigt wurden, und die beste Lösung ausgearbeitet.
6. Die Konfliktbeteiligten vereinbaren verbindlich (schriftlich) und konkret, wie sie die künftige Zusammenarbeit gestalten wollen.
7. Der Mediator gibt seine Rolle ab.

Die Lösungs- und Zukunftsorientierung einer Mediation spart im Projektalltag Zeit, weil die zeit- und energieaufwändige, aber wenig lösungsorientierte Suche nach der oder dem Schuldigen entfällt. Die Mediation konzentriert sich auf die Bedeutung des Problems für die Beteiligten und darauf, Strategien zu entwickeln bzw. Vereinbarungen zwischen den Konfliktbeteiligten zu erzielen, die das Problem beheben und dafür sorgen, dass es künftig nicht mehr auftritt.

Erforderliche Kompetenzen

Generell gilt jedoch: Je stärker der Streit eskaliert ist, desto höhere Anforderungen werden an die Konfliktklärungskompetenzen des unbeteiligten Dritten gestellt. Dieser sollte über viel Erfahrung in der Konfliktklärung, idealerweise über eine Mediationsausbildung verfügen.

Als wesentliche persönliche Kompetenzen, über die eine Person, die eine Mediation durchführt, verfügen sollte, sehen wir an:

- wertschätzende Neugierde den Konfliktparteien gegenüber
- aktives Zuhören
- das Vermögen, sich in unterschiedliche Perspektiven hineinzuversetzen (Empathie)
- die Fähigkeit, einen Dialog führen zu können, ohne sofort an Lösungsmöglichkeiten zu denken
- eine möglichst wertfreie Haltung und Sprache
- natürliche Autorität und Mut, Konflikte beim Namen zu nennen
- analytische Fähigkeiten

Daneben sollte der unbeteiligte Dritte auch über gute Moderations- und Strukturierungsmethoden verfügen, wie z.B. die Visualisierung der unterschiedlichen Positionen der Konfliktparteien mit Hilfe eines Flipcharts und Moderationskarten. (Zu "Moderationstechniken" siehe Bohinc, Projekt Magazin 02/2011 und 03/2011.)

Die emotionale Seite des Konflikts betrachten

Eine interne Mediatorin kann, wenn sie das Vertrauen der Beteiligten genießt, die Konfliktparteien dabei unterstützen, die emotionale Seite der Auseinandersetzung zu entschärfen.

Hierfür sind zwei Schritte ganz wichtig:

1. Die Mediatorin hilft zunächst jeder Seite durch Nachfragen, "Übersetzen" und Spiegeln der aufgenommenen Emotionen und Bedürfnisse, dass sie sich respektiert und verstanden fühlt. Zusätzlich wird so jeder Seite klar, was sie emotional beschäftigt und blockiert hat.
2. In einem zweiten Schritt leitet die Mediatorin die Streitenden an, Verständnis für die jeweils andere Sichtweise der Geschehnisse zu entwickeln und erlaubt so einen Perspektivenwechsel.

Beispiel

Mediatorin: "Habe ich Sie richtig verstanden, Ihnen geht es darum, Ihrer Kollegin zu sagen, wie sehr Sie sich in dem Meeting über Sie geärgert haben, weil Sie sich nicht an die vorher getroffenen Vereinbarungen gehalten hat?" Mediand: "Ja, und ich möchte dass Sie sich bei mir entschuldigt." Mediatorin: "Sie wünschen sich also, dass die Kollegin ihr Verhalten bedauert und Ihren Ärger ernst nimmt." In einem Stadium, wo bereits erkennbar ist, dass sich die Konfliktparteien aufeinander zu bewegen, kann die Mediatorin noch ergänzen: "Haben Sie eine Idee, was die Kollegin dazu bewogen haben könnte, von Ihren Absprachen abzuweichen?" Mediand: "Na ja, das Gespräch hat sich letztlich ganz anders entwickelt als gedacht. Vielleicht hat Sie das dazu bewogen?" An dieser Stelle könnte nun die betroffene Kollegin in den Dialog einbezogen werden ... (Dieses Vorgehen funktioniert jedoch nur, wenn sich die Konfliktparteien bereits aufeinander zu bewegen.)

Meist sind es die negativen Emotionen, die ein konstruktives Gespräch behindern. Nachdem deren Ursachen geklärt sind, können die Konfliktbeteiligten das Gespräch sachlich fortführen und ihre Probleme wieder alleine bearbeiten. Das Projekt läuft wieder "rund".

Weitere Einsatzbereiche

Neben dem Einsatz in Projektkrisen gibt es noch weitere Betätigungsfelder für interne Mediatoren, z.B. die Konfliktprävention. Hier können sie ihre Fähigkeiten vielfältig einsetzen, um einen konstruktiven Umgang der Beteiligten im Projekt zu unterstützen. Bei der Konfliktprävention, die ein vorbildhaft agierender interner Mediator in einem Workshop anbieten kann, erfahren die Mitglieder eines Projektteams, welche Möglichkeiten es gibt, mit andersartigen Meinungen umzugehen. Aktives Zuhören, Spiegeln u.a., verbunden mit der Berücksichtigung der Prinzipien der Mediation, sind sehr hilfreich, um z.B. in Projekt-Meetings die Diskussionen zu versachlichen und trotzdem seine eigene Position zu vertreten.

Zusätzliche denkbare Einsatzgebiete sind:

- bei der Projektinitiierung: Teamentwicklung, Erstellung der Spezifikation mit dem Kunden (da der Mediator gerade als Fachfremder dazu beitragen kann, dass zwischen Auftraggeber und Entwicklerseite ein gemeinsames Verständnis des Kundenwunsches hergestellt werden kann)
- die Moderation von Kick-off-Meetings sowie Lessons-learned-Workshops nach abgeschlossenen Iterationen oder einzelnen Releases
- Verhandlungen zwischen Betriebsrat und Projektleitung
- temporäre mediative Projektbegleitung

Unserer Erfahrung nach verändert sich dadurch fast zwangsläufig auch die Unternehmenskultur, so dass nicht mehr nur Schuldige gesucht werden, sondern die Projektbeteiligten eine positive Feedback-Kultur entwickeln und gleich gemeinsam nach Lösungen für auftauchende Probleme suchen.

Grenzen einer internen Mediation

Doch der Einsatz eines internen Mediators hat auch Grenzen:

Er ist Teil "des Systems" und unterliegt damit auch Zwängen und Beschränkungen. Er ist durch seine Aufgaben selbst an einer Stelle innerhalb der Unternehmensstruktur verankert und kann deshalb strukturelle Missstände schlechter adressieren als ein externer Mediator, z.B. dass eine Führungskraft mit ihren Aufgaben überfordert ist oder dass als Folge eines Umstrukturierungsprozesses organisatorische Abläufe nicht mehr funktionieren. Eine externe Mediatorin lässt sich von ihrem Auftraggeber das Mandat geben, strukturell verursachte Konflikte den Verantwortlichen zurückzumelden. Eine interne Mediatorin tut sich damit schwer – diese Rolle ist für sie und die Verantwortlichen schnell unbequem.

Auch kann es für einen internen Mediator schwierig sein, in Konflikten zwischen Projektmitarbeitern zu vermitteln, die in der Unternehmenshierarchie höher stehen. Er kann gehemmt sein oder auch die Autorität der Prozessleitung schlechter vermitteln. Aus diesem Grund ist in Firmen, die schon ein Konfliktmanagement-System besitzen, häufig eine Clearingstelle etabliert, die für jeden Konflikt den passenden internen Mediator sucht. Bei der SAP AG z.B. heißt diese Stelle "KMS@SAP". Sie analysiert zunächst den entstandenen Konflikt und koordiniert dann die passenden Konfliktmanagement-Maßnahmen.

In der Mediation werden projektinterne Schwierigkeiten deutlich, teilweise aber auch persönliche Themen der Beteiligten. Auch dies kann für einen internen Dritten zu Interessens- oder Loyalitätskonflikten führen. Er wird den Konfliktbeteiligten in seinem weiteren Arbeitsleben immer wieder begegnen – sei es in der Kantine, als künftiger Projektkollege, vielleicht sogar als künftiger Vorgesetzter. Oder er arbeitet mit Mitarbeitern einer der betroffenen Abteilungen zusammen und wird sich bei der Vermittlung schwer tun, nicht auch seine eigenen Interessen "ins Spiel" zu bringen.

All dies muss bei der Übernahme eines internen Mediationsmandats bedacht sein.

Ausschlussgründe für eine interne Mediation

Von einer internen Mediation sollte abgesehen werden, wenn der Konflikt bereits stark eskaliert ist. Sind bereits disziplinarische Schritte erfolgt oder steht gar eine gerichtliche Auseinandersetzung bevor, sollte in jedem Fall eine neutrale Externe hinzugezogen werden.

Dasselbe gilt bei Fällen von Mobbing, wenn also der Mitarbeiter durch die Situation am Arbeitsplatz bereits unter psychischen und physischen Schäden leidet. Hier haben der Schutz der Person und ein klarer Eingriff durch die zuständige Führungskraft erste Priorität. Eine Mediation ist möglicherweise ein zweiter Schritt, der jedoch von einer erfahrenen externen Mediatorin geprüft werden sollte.

Auch sollte von einer internen Mediation abgesehen werden, wenn der Konflikt bereits an die Öffentlichkeit getragen wurde. Wird der Konflikt schon in den Medien diskutiert, sollte die eingesetzte Mediatorin ihre Unabhängigkeit glaubhaft öffentlich darstellen können.

Fazit und Ausblick

Mediation ist eine sinnvolle Konfliktvermittlungsmethode, die auch in Projekten eingesetzt werden kann. Der Einsatz interner Mitarbeiter für diese Aufgabe birgt viele Vorteile, hat aber auch seine Grenzen. Immer mehr Unternehmen haben die Chancen erkannt, die eine Mediation durch interne Dritte bietet, und bilden inzwischen sogar interne Mediatoren aus. So gibt es z.B. bei der Kaufhof AG sog. "Fairness-Beauftragte", die aktiv werden, wenn sie von sexueller Belästigung und Diskriminierung erfahren oder, wenn sie den Verdacht haben, dass ein Mitarbeiter gemobbt wird. Für diese Aufgabe wählt das Unternehmen Mitarbeiter aus, die bei der Belegschaft sehr bekannt und sehr akzeptiert sind. Diese erhalten eine 3-tägige Basisschulung und laufende Aufbauschulungen.

Nachdem Sie im ersten Teil der Artikelserie erfahren haben, was Mediation ist, wo Vorteile und Grenzen einer Mediation durch eine interne dritte Person liegen, und welche Einsatzbereiche in Projekten es gibt, erfahren Sie im zweiten Teil der Artikelserie anhand konkreter Beispiele aus der Projektmanagement-Praxis, wie Sie als unbeteiligter Dritter unter den bereits genannten Voraussetzungen im Projektalltag vermitteln können.

Literatur

- Besemer, Christoph: Mediation – Vermittlung in Konflikten, Stiftung Gewaltfreies Leben, Königsfeld 2007
- Bohinc, Tomas: **Partnerschaftlich verhandeln im Projekt. Teil 1: Die Grundsätze des Harvard-Konzepts**, Projekt Magazin 12/2010
- Bohinc, Tomas: **Partnerschaftlich verhandeln im Projekt. Teil 2: Harvard-Konzept – Techniken zur Umsetzung**, Projekt Magazin 13/2010
- Bohinc, Tomas: **Mit Moderationstechniken zum Ziel. Lösungen im Team entwickeln. Teil 1: Vorbereitung auf den Workshop**, Projekt Magazin 02/2011
- Bohinc, Tomas: **Mit Moderationstechniken zum Ziel. Lösungen im Team entwickeln. Teil 2: Durchführung in der Praxis**, Projekt Magazin 03/2011
- Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce: Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln, Campus Verlag, Frankfurt 1993
- Majer, Christian; Stabauer, Luis: Social Competence im Projektmanagement, Goldegg Verlag, Wien 2010
- Seifert, Josef W.: Moderation und Kommunikation. Gruppendynamik und Konfliktmanagement in moderierten Gruppen, Gabal Verlag, Offenbach 2006
- Straube, Roland; Leuschner, Hans; Müller, Petra: Konfliktmanagement für Projektleiter. Strategien zur Lösung und Vermeidung von Konflikten, Haufe Verlag, München 2008
- team businessmediation (Hrsg.): Konfliktmanagement. Das andere Mediationsbuch für die unternehmerische Praxis, Linde Verlag International, Wien 2006

Fachbeitrag

Mediation durch neutrale Mitarbeiter

Teil 2: Beispiele für eine erfolgreiche Konfliktklärung

Wenn bei Konflikten eine projektinterne Vermittlung nicht den gewünschten Erfolg bringt, ist es sinnvoll, einen Mediator hinzuzuziehen. Dabei kann es vorteilhaft sein, auf einen Mitarbeiter mit den entsprechenden Kompetenzen zurückzugreifen, der im Unternehmen hohes Ansehen genießt und eine neutrale Position gegenüber den Projektbeteiligten einnimmt.

Im ersten Teil der Artikelserie haben Sie die Prinzipien und Phasen der Mediation kennengelernt. Auch haben Sie erfahren, welche Voraussetzungen und Kompetenzen ein Mitarbeiter mitbringen muss, um die Rolle eines Mediators im Projekt gut auszufüllen, und wo die Vorteile, aber auch die Grenzen einer Mediation durch einen Mitarbeiter liegen.

Wie hilfreich die Arbeit eines unternehmensinternen Mediators sein kann, illustrieren im zweiten Teil der Artikelserie drei Beispiele aus dem Projektalltag:

- ein Ressourcenkonflikt zwischen zwei Teilprojekten
- ein Konflikt zwischen internem Auftraggeber und Projektteam
- ein Migrationsprojekt in Zeitverzug

Beispiel 1: Ressourcenkonflikt zwischen zwei Teilprojekten

Ausgangssituation

Um bei der Einführung einer neuen Softwareversion die gesetzlichen Vorgaben zu erfüllen, beauftragte eine Bank zwei Teilprojekte, die zeitlich parallel und sich inhaltlich ergänzend aufgesetzt wurden. Dadurch waren die zuständigen Projektleiter Anzinger und Braun darauf angewiesen, sich gegenseitig zu unterstützen, um den vorgegebenen engen Zeitrahmen einhalten zu können. Dies sollte ein gemeinsam erstellter Terminplan mit klar definierten Meilensteinen sicherstellen.

Auch die beiden Projektteams wurden in einer gemeinsamen Kick-off-Veranstaltung aufeinander "eingeschworen" und es wurde ihnen vermittelt, wie wichtig es sein würde, dass die Zusammenarbeit funktionierte. Das Teilprojekt-Team "Anzinger" sollte vorrangig die neue Oberfläche der Anwendung mit dem Kunden abstimmen und entwickeln, das Teilprojekt-Team "Braun" die vorhandenen Daten migrieren.

Autor



Brigitte Gans

Dipl.-Geografin, Partnerin
im Centrum für Mediation
und Moderation München,

Ausbilderin und Dozentin in Mediation
sowie Verhandlungs- und Konflikt-
management

Kontakt: gans@cfmm.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren



Sabine Wolff

Dipl.-Soz.päd., Projekt-
coach, Projektassistentin,
Mediatorin, Trainerin,

Schwerpunkte: Konfliktmanagement,
Interkulturelle Kompetenz und
Mediatives PM, Dozentin für PM

Kontakt: kontakt@fairpoint-wolff.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Unfallbedingt fiel nach einiger Zeit ein strategisch relevanter Programmierer für längere Zeit aus. Sein Ausfall bedeutete für das Teilprojekt "Anzinger" einen enormen Zeitverzug, da er innerhalb dieses Teilprojekts alleine über das erforderliche Spezial-Know-how verfügte. Nun hieß es aus seiner Sicht, gemeinsam mit dem Kollegen Braun nach Lösungen suchen, damit sich das Terminproblem nicht zu sehr auf dessen Teilprojekt auswirkte. Doch Projektleiter Braun weigerte sich, seinen Entwickler zur Verfügung zu stellen, der ebenfalls über das erforderliche Know-how verfügte, da er bei der Einführung der Vorgängerversion der Software schon im Projekt mitgearbeitet hatte. Anzinger müsse sein Ressourcenproblem selbst lösen! Anzinger hatte das Gefühl, in der "Sackgasse" gelandet zu sein.

Auftragsklärung

Da hatte Anzinger eine Idee. Er kannte eine Kollegin aus einer anderen Abteilung, die über mediative Kompetenzen verfügte. Anzinger hatte sie in einem Workshop mit einem Kunden erlebt, wo sie in einer Situation, die zunächst ausweglos erschien, neue Optionen zu Tage förderte und trotzdem alle Interessen der Beteiligten gewahrt hatte.

Er trat an die Kollegin heran und bat sie, zeitnah ein gemeinsames Gespräch mit dem Kollegen Braun zu moderieren. Nachdem sie das Einverständnis ihres Vorgesetzten eingeholt hatte, nahm sie zum Kollegen Braun Kontakt auf und schlug ihm eine interne Vermittlung nach den Prinzipien einer Mediation vor. (Zu den Prinzipien der Mediation siehe "[Mediation durch neutrale Mitarbeiter. Teil 1: Prinzipien, Vorteile und Grenzen](#)", Projekt Magazin 17/2011.) Nachdem ihm die Mediatorin erläutert hatte, was Mediation ist und was sie in diesem Fall leisten kann, sowie ihm nochmals explizit Vertraulichkeit zugesichert hatte, ließ sich Herr Braun auf ein zweistündiges Vermittlungsgespräch ein.

Folgende Fragen sollten im Gespräch bearbeitet werden:

- Wie können wir verhindern, dass das Projekt weiter in Zeitverzug gerät?
- Wer ist letztlich dafür verantwortlich, das Ressourcenproblem zu lösen?

Das Mediationsgespräch

Die Mediatorin leitete das Gespräch ein, indem sie beiden Projektleitern die Prinzipien der Mediation und ihre Rolle innerhalb des Mediationsgesprächs umfassend erläuterte. Ihre Aussage, dass jederzeit von jedem Konfliktbeteiligten die Vermittlung abgebrochen werden konnte, schien beide Seiten zu erleichtern.

Da die "Fronten" verhärtet waren – die beiden Teilprojektleiter konnten sich zu Beginn des Gesprächs nicht in die Augen schauen und waren nicht mehr in der Lage, direkt miteinander zu sprechen –, begann sie zunächst, sich von beiden Seiten das Problem schildern zu lassen. Aus Sicht des Teilprojektleiters Braun stellte der Ausfall des Programmierers ein Problem dar, das ausschließlich Anzinger zu lösen hatte. Anzinger dagegen vertrat die Auffassung: "Wir sitzen in einem Boot und sind beide direkt betroffen. Wenn Kollege Braun sich jetzt stur stellt, dann bringt das gar nix." Die Mediatorin achtete sehr darauf, möglichst viel von dem Gesagten auf sachliche Weise zu wiederholen, sodass die Teilprojektleiter die unterschiedlichen Positionen nachvollziehen und akzeptieren konnten. So antwortete sie Anzinger z.B. "Sie sind also der Meinung, dass das Problem des Zeitverzugs sie beide betrifft?" und an Braun gewendet: "Können Sie die Sichtweise Ihres Kollegen Anzinger nachvollziehen?" Da Braun ihr dies bestätigte, konnte sie an beide Teilprojektleiter die Frage richten: "Haben Sie Ideen, wie verhindert werden kann, dass der Zeitverzug noch größer wird? Welche Lösungsmöglichkeiten sehen Sie?"

Immer wieder nahm die Mediatorin scharf formulierten Äußerungen die Spitze und arbeitete stattdessen mit den Beteiligten die Bedürfnisse heraus, die sich hinter den emotionalen Äußerungen verbargen.

Dabei forderte sie die Gesprächsteilnehmer auf, ihre Ausführungen, wo nötig, zu ergänzen. So wurde z.B. die Aussage "Der bekommt seine Sachen ja sowieso nie fristgerecht hin" von Teilprojektleiter Braun durch die Mediatorin versachlicht zu "Ihnen geht es also darum, dass Zusagen eingehalten werden, und Zuverlässigkeit ist Ihnen generell sehr wichtig?" Auf diese Weise kam zur Sprache, dass Braun aufgrund schlechter Erfahrungen aus einem früheren gemeinsamen Projekt mit Anzinger Bedenken hatte, dass sie das Projekt fristgerecht abschließen würden.

Dadurch, dass die Mediatorin, versachlichend eingriff, fühlten sich beide Konfliktpartner einerseits verstanden und wurden andererseits durch Fragen der Mediatorin dazu angehalten, sich in den anderen hineinzusetzen (Methode des Spiegels). So fragte Sie z.B. Herrn Braun: "Was meinen Sie, wie sich Kollege Anzinger gefühlt hat, als er Sie unter Hinweis auf das Zeitproblem im Projekt um Unterstützung gebeten hat und Sie ihm diese verweigert haben?" Und sie wendete sich an Herrn Anzinger mit den Worten: "Wie geht es Ihnen damit, wenn Sie hören, dass es Ihrem Kollegen Braun Leid tut und er gar nicht wusste, wie sehr er Sie damit getroffen hat, als er Ihnen die Unterstützung durch seinen Entwickler verwehrte?"

Auch gelang es der Mediatorin herauszuarbeiten, warum Braun sich zunächst geweigert hatte, Anzinger zu unterstützen. So schilderte Braun, wie er sich von Anzinger in einem früheren gemeinsamen Projekt "hängen gelassen" gefühlt hatte, wo beide ebenfalls Teilprojektleiter gewesen waren. In diesem Projekt hatte Braun einen wichtigen Software-Dienstleister im Verlaufe des Projekts durch einen anderen ersetzen müssen, was zu Zeitverzögerung geführt hatte. Obwohl Anzinger Braun damals vorab sein Wort gegeben hatte, diese Entscheidung gegenüber dem Lenkungsausschuss mit zu vertreten, hatte er dies in der Sitzung selbst nicht getan. Als die Auswirkungen dieser "alten Geschichte" auf die aktuellen Teilprojekte deutlich wurden, wirkten beide Projektleiter betroffen. Sie einigten sich darauf, dass sich diese Situation nicht auf umgekehrte Weise wiederholen sollte.

Damit war der Weg frei, gemeinsam nach einer kreativen Lösung für das Problem zu suchen: Die Mediatorin ermunterte die Projektleiter, alles zu erwähnen, was ihnen durch den Kopf ging, um das entstandene Terminproblem zu lösen. Sie hielt jede Idee auf Moderationskarten fest, die sie an einen Flipchart heftete, ohne sie von den Beteiligten kommentieren oder einschränken zu lassen. Nach diesem Brainstorming, das sogar humorvoll verlief, einigten sich die Projektleiter schnell auf eine Lösung, die sie vorher gar nicht bedacht hatten: Der erkrankte Software-Entwickler von Anzinger konnte, kurzfristig ausgestattet mit der nötigen Infrastruktur, von zuhause aus arbeiten. Die restliche Ausfallzeit deckte der Entwickler aus dem Projektteam Brauns ab.

Resümee

Die Projektleiter waren sehr erleichtert, dass sie durch die Mediation zu einer Lösung gekommen waren, von der beide Seiten profitierten. Es war offenkundig geworden, dass der Konflikt seine Ursache in einer alten Kränkung von Herrn Braun hatte. Die Aussprache ermöglichte eine Aussöhnung und die beiden Teilprojektleiter konnten fortan wieder direkt kommunizieren.

Die interne Mediatorin konnte durch ihr allparteiliches Umformulieren der Aussagen der beiden Projektleiter die "Fronten" aufweichen und erreichte, dass der alte Konflikt, der das aktuelle Projekt beeinträchtigte, thematisiert wurde. Die

Projektleiter erhielten die Gelegenheit, ihren Ärger und ihre Kränkung zu verdeutlichen, wurden aber gleichzeitig auf ihr gemeinsames Ziel geeicht: ihr Projekt möglichst ohne große Zeitverzögerung erfolgreich abzuschließen!

Beispiel 2: Konflikt zwischen internem Auftraggeber und Projektteam

Ausgangssituation

Die notwendige Software für den Geschäftsabschluss eines großen Logistikunternehmens wurde seit Jahren mit einem annähernd personell unveränderten Projektteam (gebildet aus internen und externen Mitarbeitern) für den Fachbereich, der als interner Auftraggeber fungierte, iterativ weiterentwickelt.

Nun wurden, bedingt durch einen Dienstleisterwechsel, für die nächste Iteration, d.h. den nächsten Entwicklungsabschnitt, neue Programmierer eingesetzt, die sich erst in die Anwendung einarbeiten mussten, die inzwischen stark auf die Bedürfnisse des Unternehmens angepasst worden war. Der Projektleiter informierte den Auftraggeber zwar über den erhöhten Zeitaufwand, schätzte aber den tatsächlichen Umfang falsch ein.

Fast am Ende der Iteration stellte sich heraus, dass für die neue Auslieferung bei weitem nicht alle vereinbarten Anforderungen qualitativ so hochwertig wie bisher üblich umgesetzt werden konnten, in Teilen gar nicht. Der interne Auftraggeber war irritiert, sprach seinen Ärger aber nicht offen an. Der Projektleiter spürte jedoch unterschwellig, dass das Vertrauen gelitten hatte. Man einigte sich in einem Jour-Fix auf einen Lessons-learned-Workshop. Diesen wollte der Projektleiter nicht selbst moderieren, sondern sich einen unternehmensinternen Mediator "ins Boot" zu holen, um durch die Beobachtung für seine eigene Konfliktklärungsarbeit zu lernen, wie z.B. die Grundhaltung, die Sichtweisen aller Seiten als berechtigt anzuerkennen, aber auch die Sichtweise durch aktives Zuhören zu versachlichen oder zu spiegeln.

Auftragsklärung

Nach Rücksprache mit seinem Vorgesetzten erklärte sich der interne Mediator bereit, einen Lessons-learned-Workshop zu leiten und zu vermitteln, nachdem er ein persönliches Gespräch mit dem internen Auftraggeber, d.h. dem Vertreter des Fachbereichs, sowie dem IT-Projektleiter geführt hatte. Er sprach die methodische Vorgehensweise, die Themen bzw. die Zielrichtung mit ihnen ab. Folgende übergeordnete Fragen sollten im Workshop bearbeitet werden:

- Was hat zu den Verzögerungen und Budgetüberschreitungen im Projekt geführt?
- Wie können wir das Vertrauen zueinander wieder herstellen?
- Welche Maßnahmen wurden schon initiiert und welche können zusätzlich noch ergriffen werden, damit es im kommenden Entwicklungsabschnitt besser läuft?

Schon in der Vorbereitung machte der Mediator deutlich, dass die angesetzte Zeit – ein dreistündiger Workshop – für die Ziele, Verständnis für einander zu schaffen, das Vertrauen zwischen den Konfliktparteien wiederherzustellen und konkrete Maßnahmen für die Verbesserung der nächsten Iteration abzuleiten, sehr knapp bemessen war.

Zu diesem Zeitpunkt sahen der Projektleiter IT und die Fachbereichsvertreter jedoch keine Möglichkeit, der Lösung dieses Konflikts mehr Zeit einzuräumen.

Der Workshop wurde mit insgesamt 20 Teilnehmern geplant. Der Teilnehmerkreis bestand aus dem Projektteam, dem Auftraggeber und den künftigen Anwendern des Fachbereichs, die später als Multiplikatoren dienen und ihre Kollegen einarbeiten sollten.

Der Workshop

Insgesamt war der Workshop von einer sehr wohlwollenden Atmosphäre geprägt. Es stellte sich jedoch heraus, dass die neuen Entwickler noch nicht in das Projektteam integriert waren. Sie empfanden sich als "Sündenböcke". Die Entwickler äußerten, dass sie in den Statusmeetings regelmäßig unter Rechtfertigungsdruck gerieten. Ihnen werde vorgeworfen, sie hätten sich nicht schnell genug eingearbeitet und seien nicht die Spezialisten, als die sie sich dargestellt hätten. Dadurch würden die Diskussionen um die Fortentwicklung der Anwendung überwiegend auf der emotionalen Ebene und nicht auf der sachlichen Ebene geführt.

Nach einer kurzen Einführung durch den internen Auftraggeber und den Projektleiter teilte der interne Mediator die Teilnehmer in Kleingruppen auf. Die Aufteilung erfolgte bewusst homogen nach den Tätigkeiten im Projekt, d.h. Programmierung, Anforderungsmanagement usw., sodass die verschiedenen Sichtweisen deutlich werden konnten. Der Mediator wollte damit fördern, dass der "unter den Teppich gekehrte" Ärger ausgesprochen und bearbeitbar wurde. Die Kleingruppen sollten die hinderlichen und förderlichen Einflüsse auf die Meilenstein- und Projektzielerreichung erarbeiten. Die anschließende Auswertung der hinderlichen Einflüsse deckte auf, dass der interne Auftraggeber sowie auch die Programmierer lediglich für sich die Situation und die Versäumnisse diskutiert und bewertet hatten. Eine Verständigung über die unterschiedlichen Sichtweisen und der Versuch, gemeinsam eine Lösung für die Probleme zu finden, hatten bisher nicht stattgefunden.

Durch gezieltes Nachfragen, Spiegeln, Umformulieren und vor allem einen sehr wertschätzenden und achtsamen Umgang mit allen Meinungen machte der interne Mediator deutlich, wie wichtig die Beiträge aller Projektbeteiligten waren. So sorgte er dafür, dass die Selbstwahrnehmung der Programmierer als "Sündenböcke" von den anderen Teammitgliedern besser nachvollzogen werden konnte. Der durch die Moderation des Mediators mögliche wertschätzende Umgang untereinander schuf auch den Raum dafür, dass der interne Auftraggeber thematisieren konnte, warum er das Vertrauen in die Entwickler verloren hatte. Damit war "reiner Tisch" gemacht und die Basis dafür geschaffen, sachlich die verschiedenen Gründe für den Zeitverzug zu betrachten und gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

Zum Workshop-Ende hin entschieden der Projektleiter IT und die Fachbereichsvertreter, ein weiteres Treffen anzusetzen, da die Workshop-Teilnehmer nun bereits konstruktiv begonnen hatten, die verschiedenen Probleme zu bearbeiten, aber die Zeit nicht ausgereicht hatte, um gemeinsam Maßnahmen für eine bessere Zusammenarbeit zu entwickeln und zu beschließen.

Beim zweiten Termin, für den der Projektleiter vier Stunden anberaumt hatte, präsentierten die Kleingruppen ihre Sammlung der förderlichen Einflüsse und Lösungsvorschläge, die von ihnen vor dem zweiten Meeting entwickelt und priorisiert worden waren. Die mit vielen Einzelpersonen sonst sehr zeitraubende Einigung in Bezug auf die erforderlichen Maßnahmen fand im sog. "Fish Bowl" statt. In einem Innenkreis nahm jeweils ein Vertreter jeder

Kleingruppe Platz und diskutierte mit den anderen Vertretern die erarbeiteten Maßnahmen. Ein Stuhl in diesem Innenkreis blieb frei, um auch den übrigen Teilnehmern, die in einem Außenkreis Platz nahmen, die Möglichkeit zu bieten, dort Platz zu nehmen, wenn sie bzw. er etwas ergänzen oder bemerken wollten. Auf diese Weise konnten sich die Vertreter im Innenkreis auch von ihren Kollegen im Außenkreis argumentative Unterstützung holen.

Dem Mediator gelang es, durch eine starke Gesprächsführung (siehe Beispiel 1) innerhalb dieses Settings aus den Lösungsvorschlägen die dahinterliegenden Bedürfnisse der einzelnen Gruppen herauszuarbeiten und schaffte so die Basis, auf der gemeinsame Maßnahmen entwickelt werden konnten, welche die Interessen aller Beteiligten berücksichtigten.

Wie sich herausstellte, war es in diesem Projekt zuvor üblich gewesen, einen Schuldigen bzw. eine Schuldige zu suchen, anstatt sich auf die Fehlerbehebung zu konzentrieren. So wurden nun aufgrund des Bedürfnisses, bei Schwierigkeiten nicht den Schuldigen, sondern gemeinsam Lösungen zu suchen, neue Kommunikationsregeln für das Projektteam entwickelt:

- Jeder fragt so lange nach, bis er das Problem des anderen wirklich verstanden hat.
- Es wird solange diskutiert, bis jeder Beteiligte auch hinter der erarbeiteten Lösung stehen kann!

Der Workshop verdeutlichte dem gesamten Projektteam, dass nur so die künftige Zusammenarbeit effizient ablaufen würde.

Aus dem Wunsch nach einem aktiven und zuverlässigen Informationsfluss innerhalb des gesamten Projektteams wurde die Maßnahme abgeleitet, dass künftig während des regelmäßigen Jour-Fixe Updates aus jedem Arbeitsbereich vorgetragen werden sollten und Verantwortliche für die Erstellung und Präsentation dieser Updates ernannt.

Auch stellte sich heraus, dass die verschiedenen Unternehmensbereiche bestimmte Fachbegriffe unterschiedlich nutzten, was immer wieder zu Missverständnissen führte. So war nicht geklärt, wann ein entdeckter Fehler im System nur als "kleine Änderung" eingestuft werden konnte und wann ein Change Request beantragt werden musste. Dies führte während des Workshops zu Aha-Erlebnissen bei den Teilnehmern und sie einigten sich auf eine künftig einheitliche Nutzung der Begriffe sowie die Verbesserung des bereits vorhandenen Glossars.

Als jeder beschlossenen Maßnahme ein Verantwortlicher zugeordnet und eine Frist gesetzt worden war, bis wann diese umgesetzt werden sollte, wurde der Innenkreis aufgelöst und die Teilnehmer des Außenkreises befragt, ob sie mit der erarbeiteten Lösung bzw. der Maßnahmenliste einverstanden wären. Die inhaltlichen Ergänzungen bezogen sich vor allem auf das Vorgehen bei der künftigen Zusammenarbeit.

Diese Art gerade in größeren Teams mit Vertretungen zu arbeiten, um Lösungen zu entwickeln, gleichzeitig aber allen die Möglichkeit zu geben, sich aktiv in die Diskussion einzuschalten, ist aus unserer Sicht sehr effektiv. So werden ganz konkrete Maßnahmen erarbeitet, die viel konsequenter umgesetzt werden, da sich alle Beteiligten mit ihren Interessen wiederfinden. Alle Workshop-Teilnehmer zeigten sich abschließend sehr zufrieden mit den Ergebnissen.

Resümee

Für eine interne Vermittlung sprach hier, dass der Umgang im Projektteam insgesamt sehr wohlwollend war. Es galt vor allem, zwischen den alten und den neuen Mitarbeitern im Projekt das Vertrauen wieder herzustellen. Durch die beharrliche, aber immer neutrale "Übersetzungshilfe" des Mediators wandelte sich die bisher von Unverständnis und Vorwürfen geprägte Kommunikation grundlegend. Die dargestellte Fish-Bowl-Methode macht Mediation auch mit einem großen Team möglich.

Beispiel 3: Migrationsprojekt im Zeitverzug

Ausgangssituation

Beim Zusammenschluss mehrerer Krankenkassen standen nur wenige Monate zur Verfügung, um die technischen Voraussetzungen für eine reibungslose Zusammenarbeit zu schaffen. Es galt, einen sehr großen Kundenstamm in ein gemeinsames System zu übertragen, die diversen Versicherungstarife in einer Datenbank abzubilden sowie die Abrechnung der gemeinsamen Leistungen zu ermöglichen. Die größten Herausforderungen stellten die unterschiedlichen Betriebssysteme dar, mit denen die verschiedenen Unternehmen arbeiteten, sowie die Migration der großen Datenmenge.

Damit die Umsetzung fristgerecht zur Fusion gelingen konnte, wurde dieses große Projekt wie üblich in Arbeitspakete aufgeteilt, die jedoch häufig in direkter zeitlicher Abhängigkeit zueinander standen. So war von vornherein klar, dass ein Teil der Projektmitarbeiter nicht würde weiterarbeiten können, wenn ein anderer Teil mit seinen Arbeitspaketen in Verzug geraten würde. Dieses Risiko wurde als groß angesehen und immer wieder vom Projektleiter und den möglichen betroffenen Teammitgliedern in Jour Fixen thematisiert. Die Stimmung im Team war jedoch so euphorisch, dass niemand diese Risiken konkret weiterverfolgte und realistische Gegenmaßnahmen benannte.

Als sich die Einführung der neuen Version des gemeinsamen Betriebssystems verzögerte, brachte das die Projektteammitglieder gegeneinander auf. Erst beim konkreten Test fiel auf, dass einige Programme noch nicht auf dem neuen Betriebssystem liefen. Die erforderlichen Korrekturen führten dazu, dass diese Programme auf dem neuen Betriebssystem erst Wochen später liefen und die Mitarbeiter des Teilprojekts "Migration" sehr unter Zeitdruck gerieten. Die Pausengespräche waren gefüllt damit, wer Schuld sei, dieses Risiko nicht ernst genug genommen zu haben. Neben dem Projektleiter wurde auch der Fachbereichsleiter als verantwortlich angesehen. Aber niemand traute sich, offen auszusprechen, dass dadurch der geplante Endtermin nicht gehalten werden konnte.

Der Projektleiter entschied sich trotz der zeitlich angespannten Lage, auf einem gemeinsamen, vierstündigen Workshop mit seinem Team nach einer Lösung des Problems zu suchen. Damit er selbst seine Sichtweise auch einbringen konnte, bat er eine Mitarbeiterin, die Rolle der Mediatorin zu übernehmen.

Auftragsklärung

Die Mediatorin informierte sich vorab über die Situation im Projekt, in dem sie nicht nur mit dem Projektleiter persönlich sprach, sondern auch am nächsten Tag am regelmäßigen Team-Jour Fixe teilnahm. Dort wurde ihr das aktuelle Problem geschildert: Es kriselte stark zwischen den einzelnen Unterteams und es wurde nur "der Schuldige" gesucht.

Folgende Themen kristallisieren sich dabei heraus:

- Welche Auswirkungen hat der bisherige Zeitverzug? Welche Gegenmaßnahmen können wir ergreifen?
- Wer ist für welche Aufgaben zuständig?
- Wer informiert wen?
- Wer trifft die Entscheidungen?

Die Mediatorin schlug dem Projektleiter vor, im Workshop mit Kleingruppen zu arbeiten, um schneller und effektiver Ergebnisse zu erhalten. Diese Kleingruppen sollten sich funktionsübergreifend zusammensetzen, da in jeder Gruppe möglichst alle Sichtweisen vertreten sein sollten, um sich auszutauschen und auch jeder einzelne mit seiner Meinung Gehör finden sollte.

Der Workshop

Im Workshop wurden vier Kleingruppen gebildet, in denen jeweils IT-Projektmanager, Vertreter des Fachbereichs, Softwarearchitekten und Entwickler vertreten waren. Jede Gruppe erhielt den Auftrag, ihre Erwartungen und ihre größten Befürchtungen in Bezug auf den zeitlichen Verzug zu benennen. Die Mediatorin unterstützte je nach Bedarf, d.h. wenn sie fragende Blicke auffing oder sah, dass die Diskussion in einer Gruppe ins Stocken geriet bzw. hitzig wurde, die Gruppen, ihre Diskussion konstruktiv und vor allem zukunftsorientiert zu führen. So versachlichte sie manche Aussagen und stellte zukunftsorientierte Fragen, die den Teilnehmern halfen, eine andere Perspektive einzunehmen, die von der Schuldfrage weg hin zur Lösungsorientierung führte. So formulierte sie Fragen wie z.B.: "Stellen Sie sich vor, Sie sind am Projektende angelangt, was war ausschlaggebend dafür dass Sie das Projekt in time, in budget und mit hoher Qualität beenden konnten?" oder "Woran würde der Vorstand merken, dass Sie mit Ihrem Projekt erfolgreich waren?"

Auch in der Präsentation der Gruppenergebnisse war es immer wieder nötig, dass die Mediatorin die Aussagen der Teilnehmer versachlichte. So äußerte eine Gruppe aufgebracht: "Warum habt Ihr (die Migrationsgruppe) das Risiko nicht bedacht? Bevor die Angesprochenen zum "Gegenschlag" ausholen konnten, fasste die Mediatorin zusammen: "Sie sind verärgert, weil aus Ihrer Sicht in die Zuständigkeit der Migrationsgruppe fällt, das Risiko schnell zu erkennen?"

Ebenso warfen Teammitglieder, besonders die Programmierer, in der Diskussion in der Kleingruppe dem Projektleiter Versagen vor: "Ich finde, der hat total versagt, der hätte doch das Risiko voraus sehen können. Mit so einem Manager werden wir 'an die Wand fahren' und das Projekt nicht rechtzeitig fertig bringen." Die Mediatorin versachlichte: "Wollen Sie damit sagen, dass es Ihnen wichtig ist, dass jeder seiner Rolle entsprechend zuverlässig die Aufgaben erfüllt, um das Projekt zum Erfolg zu führen?" Indem der Vertrauensverlust thematisiert werden konnte, wurde auch hier die Grundlage für einen "Neuanfang" geschaffen.

Die Mediatorin visualisierte mit Moderationskarten alle Ergebnisse auf einer Pinnwand, sodass sichtbar wurde, wo die Erwartungen und aber auch die größten Befürchtungen der Teilnehmer hingen. Nach dieser wichtigen Vorarbeit war die Basis geschaffen, gemeinsam und sehr kreativ die Lösungsfindung anzugehen.

Indem sie die "Wunderfrage" stellte, animierte die Mediatorin die Teilnehmer, möglichst kreative Ideen zu entwickeln, die zunächst unkommentiert bleiben sollten, und diese in den Raum zu werfen. Dies ist eine Frage aus der systemischen Beratung, die es durch ihren hypothetischen Charakter erlaubt, schnell eine Zukunftsperspektive zu entwickeln. Die klassische Wunderfrage beginnt mit: "Stellen Sie sich vor, während Sie nachts geschlafen haben, war eine Fee da und hat das Problem beseitigt, ohne dass Sie es bemerkt haben. Woran würden Sie beim Aufwachen erkennen, dass das Problem nicht mehr da ist?" Bezogen auf die konkrete Situation stellte der Mediator die Frage: "Stellen Sie sich vor, Ihre Probleme des Zeitverzugs sind zufriedenstellend gelöst. Woran erkennen Sie das und was hat dazu beigetragen?" (Zur "Wunderfrage" siehe auch ["Mit der Wunderfrage zum besseren Zusammenspiel – Systemisches Coaching für Projektbeteiligte"](#), Projekt Magazin 03/2006.)

Die Antworten notierte die Mediatorin auf Moderationskarten. Dennoch aufkommende Kommentare, wie z.B. "Das geht doch nie!" oder "Dafür haben wir nun keine Zeit!", ließ sie als Befürchtungen, die zu einem späteren Zeitpunkt betrachtet werden sollten, zu. Immer wieder forderte sie die Teilnehmer dazu auf, tatsächlich **alle** Möglichkeiten zuzulassen. So entstanden nach und nach viele Ideen, wie mit dieser Situation umgegangen werden könnte.

Während dieses Prozesses wurde ein deutlich konstruktiverer Umgangston reaktiviert, sodass der Zeitverzug zwar immer noch das markante Thema war, aber wieder ein verstärktes Miteinander entstehen konnte. Es war eine Stimmung entstanden, in der wieder alle gemeinsam anpacken wollten, um den Zeitverzug möglichst gering zu halten.

Zu diesem Zeitpunkt gab die Mediatorin das Mandat offiziell wieder zurück, indem sie sich beim Team für das Vertrauen bedankte und die Moderation dem Projektleiter IT übergab. Das anschließende Meeting zur Festlegung der Maßnahmen meisterte das Team unter Leitung des Projektleiters IT nun wieder selbst.

Resümee

Die Mediation beeinflusste den Fortgang des Projekts sehr positiv. Die interne Kollegin hatte als Katalysator gewirkt und es geschafft, das Projektteam wieder in seinen konstruktiven Arbeitsfluss zurückzubringen. Die Beteiligung der internen Mediatorin ermöglichte es dem Team, die Sündenbock-Suche zu beenden und sich stattdessen zu fokussieren gemeinsam und vor allem zukunftsgerichtet eine Lösung für das derzeitige Problem zu suchen. Der Blick von außen und die Übersetzung der Vorwürfe in dahinterliegende Interessen wurden von der Mediatorin geleistet. Sie wirkte als starkes Vorbild. Die Regel, das Handeln des anderen nicht einfach zu beurteilen, sondern nachzufragen, bis es nachvollziehbar ist, wollte sich die Gruppe anschließend selbst für ihre zukünftigen Besprechungen geben.

Fazit und Zukunftsvision

Wunderfrage: Stellen Sie sich vor, Sie wachen morgen auf, und die Rolle der internen Mediatorin ist fester Bestandteil bei der Durchführung Ihrer hochkomplexen und geschäftsrelevanten Projekte. Woran würde Sie das erkennen? Wir denken daran, dass dann Kommunikationsprobleme und Konflikte ihre Blockadewirkung verloren haben werden, indem sie als typischer, aber lösbarer Bestandteil von Projekten akzeptiert werden. Und daran, dass Projektleiter entspannter agieren, weil sie wissen, dass sie im Konfliktfall schnell und unkompliziert Unterstützung anfordern können.

Aus unserer Erfahrung darf der Faktor "Mensch" und die damit teils gebundenen Energien in Konflikten im "Magischen Dreieck" nicht unterschätzt werden. In sehr vielen Unternehmen gibt es schon erstaunlich viele ausgebildete Mediatorinnen und Mediatoren, deren Wissen bisher wenig eingebracht wird, weil zu wenig bekannt ist, wie gut dieses Know-how für Projekte nutzbar gemacht werden kann, oder auch der Zeitaufwand für Klärungen in Relation zu dem sachlichen Ergebnis als zu hoch eingeschätzt wird.

Dabei wird jedoch übersehen, dass diese Mediationen sich langfristig positiv auf die Zusammenarbeit im Team auswirken. Gerade in Projekten lässt sich dieses Vorgehen gut nutzen, da hier unterschiedliche Professionen aufeinandertreffen. Die mediative Grundhaltung, dass jede Sichtweise gegenüber einem Problem ihre Berechtigung hat, kann hier dazu beitragen, dass viel schneller und reibungsloser gemeinsam eine Lösung entwickelt werden kann, hinter der alle Beteiligten stehen können.

Wir raten Unternehmen und ihren Führungskräften, das Anfordern von mediativer Unterstützung nicht als persönliches Versagen des Projektmanagers zu interpretieren, sondern als eine erweiterte Möglichkeit, eine notwendige Entscheidungen herbeizuführen, damit der Projekterfolg, d.h. die Einhaltung von Zeit, Qualität und Budget, nicht gefährdet wird.

Ferner ist es aus unserer Erfahrung heraus sehr hilfreich, wenn Mediation als Verfahren aktiv von den Führungskräften und dem Vorstand unterstützt wird. Dies steigert die Akzeptanz und damit auch den Nutzen, den eine interne Mediation bietet, erheblich.

Literatur

- Besemer, Christoph: Mediation – Vermittlung in Konflikten, Stiftung Gewaltfreies Leben, Königsfeld 2007
- Gans, Brigitte; Wolff, Sabine: **Mediation durch neutrale Mitarbeiter. Teil 1: Prinzipien, Vorteile und Grenzen**, Projekt Magazin 17/2011
- Majer, Christian; Stabauer, Luis: **Social Competence im Projektmanagement**, Goldegg Verlag, Wien 2010
- Seifert, Josef W.: Moderation und Kommunikation. Gruppendynamik und Konfliktmanagement in moderierten Gruppen, Gabal Verlag, Offenbach 2006
- Straube, Roland; Leuschner, Hans; Müller, Petra: Konfliktmanagement für Projektleiter. Strategien zur Lösung und Vermeidung von Konflikten, Haufe Verlag, München 2008
- team businessmediation (Hrsg.): Konfliktmanagement. Das andere Mediationsbuch für die unternehmerische Praxis, Linde Verlag International, Wien 2006
- Von Stein, Georg: **Mit der Wunderfrage zum besseren Zusammenspiel – Systemisches Coaching für Projektbeteiligte**, Projekt Magazin 03/2006

Fachbeitrag

Teamentwicklung im Projekt – so klappt's

Teil 1: Da geht's lang und alle kommen mit

Teamentwicklung ist ein komplexer und nur zum Teil plan- und steuerbarer Prozess. Im Projektkontext kommt hinzu, dass das Umfeld, insbesondere der Auftraggeber, einen zügigen Beginn der produktiven Projektarbeit erwartet – denn niemand möchte dafür bezahlen und darauf warten, dass sich das Projektteam erst mal "selbst findet". Damit unterscheidet sich die Teamentwicklung in Projekten deutlich z.B. von der Teamentwicklung in einem Sportverein.

Der Auftraggeber erwartet vom Projektleiter, dass dieser im Rahmen der Projektinitialisierung das Team aufbaut, die Projektrollen besetzt, die Projektplanung durchführt und das Team möglichst umgehend damit beginnt, produktiv zu arbeiten. Und das alles möglichst "gleichzeitig". Die Teambildung sollte – wenn denn unbedingt erforderlich – parallel und "nebenbei" erfolgen.

Meiner Erfahrung nach finden sich Mitarbeiter allerdings in der Regel nicht von alleine zu gut funktionierenden Teams zusammen – und auch kein noch so gut funktionierendes Team ist von Beginn an außerordentlich leistungsfähig. Die gute Performanz eines Teams muss sich erst entwickeln. Doch wie funktioniert das? Und wie können Sie als Projektleiter diese Entwicklung positiv beeinflussen?

In diesem Artikel wird zwischen den Begriffen "Teambildung" und "Teamentwicklung" wie folgt unterschieden: Unter "Teambildung" wird die initiale Zusammenstellung von Mitarbeitern zu einer Projektgruppe verstanden sowie deren erstes Kennenlernen. Der Begriff "Teamentwicklung" dagegen umfasst den vollständigen Prozess der Bildung einer Gruppe aus einzelnen Mitarbeitern sowie die Aufrechterhaltung und Pflege der Teamstruktur über den gesamten Projektverlauf.

Der Artikeldreiteiler zeigt u.a., wie sich ein gutes Team innerhalb eines halb- bis eintägigen Workshops bilden kann, wenn es optimal zusammengestellt wurde und jeder guten Willens ist, seinen Platz in der Gruppe zu finden und sich einzufügen. Im Rahmen dieses Workshops können Sie außerdem das Team mit den Projektzielen vertraut machen und die Regeln für die Zusammenarbeit etablieren – eben "nebenbei"!

Auch wenn die Teamentwicklung damit abgeschlossen scheint, spielen auch im weiteren Projektverlauf Teamprozesse eine wichtige Rolle für den Projekterfolg, da sie die Performanz und die Dauer der guten Zusammenarbeit im Team mitbestimmen.

In diesem Artikel erhalten Sie Anregungen, wie Sie als Projektleiter innerhalb eines Kick-off-Workshops die Teambildung fördern können, welche Warnsignale während des Projektverlaufs wichtig sind und was Sie tun

Autor



Dr. Matthias Eberspächer

Dipl.-Physiker, Projektmanager bei der msg systems ag, zertifizierter Projektmanager (GPM)

Kontakt:

matthias.eberspaecher@msg-systems.com

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

können, um die gute Zusammenarbeit im Projekt zu erhalten bzw. gegebenenfalls wiederherzustellen. Dazu lernen Sie die Phasen der Teamentwicklung nach dem bekanntesten und am meisten verbreiteten Modell zur Teamentwicklung kennen: der "Teamuhr" von Bruce Tuckman (Tuckman, 1965 und 1977).

Ursprünglich auf Basis von 50 überwiegend psychoanalytischen Studien zur Teamentwicklung von Therapie- und Patientengruppen entstanden, wird dieses Modell nunmehr seit 50 Jahren genutzt, um die Entwicklung von Gruppen und Teams, also auch von Projektteams, zu beschreiben. Es ist heute als Quasi-Standardmodell fest in vielen PM-Ausbildungen etabliert. Dieser Artikel beschreibt für jede Phase der Teamentwicklung Fehler, die häufig begangen werden, und erläutert, wie Sie diese als Projektleiter vermeiden können. Auch erhalten Sie konkrete Empfehlungen, wie Sie Ihrem Team beim jeweiligen Entwicklungsschritt optimal helfen können.

Erfolgreiche Teamentwicklung erfordert vom Projektleiter viel Fingerspitzengefühl für die zwischenmenschliche Beziehungsbildung. Eine Kenntnis der Teamentwicklungsphasen und gruppenspezifischen Zusammenhänge, wie sie in diesem Beitrag und den empfohlenen Referenzen beschrieben werden, kann dabei zumindest teilweise fehlende persönliche Erfahrung kompensieren.

In diesem ersten Teil der Artikelserie erhalten Sie einen Überblick über das Teamentwicklungsmodell nach Tuckman als Ganzes, erfahren, was mit Ihrem Projektteam in der ersten Phase, der Orientierungsphase, passiert und erhalten Hilfestellung, wie Sie Ihr Team in dieser Phase am besten begleiten.

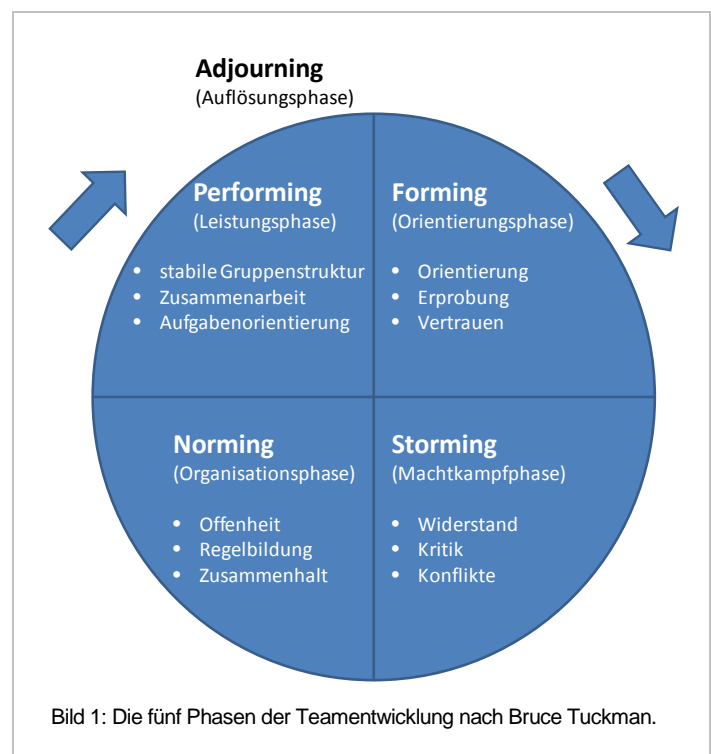
Teamuhr nach Bruce Tuckman

Nach dem Modell von Tuckman unterteilt sich die Teamentwicklung in fünf Phasen: die Orientierungsphase, die Machtkampfphase, die Organisationsphase, die Leistungsphase und die Auflösungsphase (Forming, Storming, Norming, Performing und Adjourning) (Tuckman, 1965 und 1977).

Tuckman unterscheidet zwischen beziehungsorientierten und aufgabenorientierten Tätigkeiten. Beziehungsorientierte Tätigkeiten zielen auf die Bildung und Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen der Teammitglieder untereinander ab sowie auf die Etablierung und den Erhalt der Gruppenstruktur. Aufgabenorientierte Tätigkeiten dienen dazu, Leistungen zu erbringen.

Bild 1 gibt einen schematischen Überblick über die fünf Phasen der Teamentwicklung nach Tuckman.

Die Darstellung als Uhr und die entsprechende Benennung erweckt den Eindruck, dass die Phasen der Teamentwicklung zwangsläufig nacheinander durchlaufen wer-



den und ungefähr gleich viel Zeit in Anspruch nehmen. Tatsächlich setzt das Erreichen einer "späteren" Phase in der Regel das erfolgreiche Durchlaufen der "früheren" Phasen voraus, damit endet aber leider schon die Uhr-Analogie: Die einzelnen Phasen gehen fließend ineinander über und dauern unterschiedlich lange. Das Team kann jederzeit in frühere Phasen zurückfallen, z.B. durch Mitarbeiterwechsel im Team oder Änderungen an der Gruppenstruktur wie einer Neu- oder Umbesetzung der funktionalen Teamrollen.

In Ausnahmefällen, z.B. wenn die Mitglieder des Teams oder auch nur Teile davon schon früher gut zusammengearbeitet haben und sich komplementär ergänzen, werden auch mal einzelne Phasen übersprungen bzw. in kürzester Zeit durchlaufen. Dies lässt sich jedoch nicht erzwingen. Im Projektkontext wird natürlich ein möglichst zügiges Durchlaufen der ersten drei Phasen (Forming, Storming und Norming) angestrebt, um schnell in einer lang anhaltenden und stabilen Performing-Phase anzukommen.

Orientierungsphase (Forming)

Wenn sich Menschen erstmals in einer Gruppe zusammenfinden, wie beim Kick-off eines Projekts, müssen sie sich zunächst untereinander kennenlernen. Sie stellen sich gegenseitig vor, sind höflich, suchen und erproben Beziehungen zu anderen Gruppenmitgliedern. Gibt es einen designierten Leiter, wie den Projektleiter, bekommt dieser einen Vertrauensvorschuss. Die Mitglieder der Gruppe orientieren sich an ihm: Welche Art von Verhalten wird von ihm gefördert? Was ist ihm wichtig?

Diese erste Phase des Kennenlernens nennt Tuckman "Orientierungsphase" (Forming). In dieser Phase sind die meisten Tätigkeiten beziehungsorientiert, nicht aufgabenorientiert: Der Schwerpunkt liegt auf dem Kennenlernen, nicht auf der Leistungserbringung.

Machtkampfphase (Storming)

Haben sich die Mitglieder der Gruppe kennengelernt, wird in der nächsten Phase alles und jeder in Frage gestellt: Das Projektziel ist zu anspruchsvoll, der Projektleiter für die Aufgabe nicht geeignet, das Team falsch zusammengestellt, zu groß oder zu klein, die Randbedingungen und das Umfeld leistungsfeindlich. Diese Phase dient der Beziehungsklärung innerhalb der Gruppe. Es entsteht eine "Hackordnung" und zum erfolgreichen Abschluss dieser Phase müssen die informellen Rollen im Team besetzt werden. Es kommt zu offenen Konflikten in der Gruppe.

Der Schwerpunkt liegt dabei ausschließlich auf der zwischenmenschlichen Beziehungsklärung, selbst wenn leidenschaftlich über Sachthemen gestritten wird. Im Kern geht es darum, wer wie Kontrolle im Team ausübt und was mit denjenigen geschieht, die gegen Gruppenregeln verstoßen. Ein Leistungsfortschritt ist in dieser Phase nicht zu erwarten. Diese Phase wird "Machtkampfphase" (Storming) genannt.

Organisationsphase (Norming)

Steht die Rangordnung innerhalb des Projektteams fest, beginnt die "offizielle" Rollen- und Regelbildung innerhalb der Gruppe. Gemeinsam definieren die Teammitglieder in offenen Diskussionen die jeweiligen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten ihrer formalen Projektrollen und stimmen die Regeln der Zusammenarbeit ab.

In dieser Phase fühlen sich die einzelnen Mitarbeiter langsam als Teil eines Teams, mit dessen Regeln und Zielen sie sich identifizieren. Auch in dieser Phase geht es noch überwiegend um die Beziehungsklärung, allerdings bereits in Bezug auf die gemeinsamen Ziele und Aufgaben. Insofern werden in dieser Phase schon erste gemeinsame Ergebnisse erarbeitet. Diese Phase wird "Organisationsphase" (Norming) genannt.

Leistungsphase (Performing)

Je besser sich die Mitglieder des Projektteams in der "Norming"-Phase organisiert haben, desto produktiver arbeiten sie danach zusammen: "Die zwischenmenschliche Gruppenstruktur wird zum Werkzeug der Leistungserbringung" (Tuckman, S. 66, 1965). Die Gruppe arbeitet vollständig aufgabenorientiert, etwaige Konflikte oder Meinungsverschiedenheiten über die Ausgestaltung einer Lösung werden konstruktiv, sachlich und lösungsorientiert ausgetragen. Beziehungsorientierte Tätigkeiten spielen nur noch insofern eine Rolle, als es gilt, die etablierten Beziehungen zu pflegen und zu erhalten. Diese Phase wird "Leistungsphase" (Performing) genannt.

Auflösungsphase (Adjourning)

Gegen Ende der Zusammenarbeit im Projekt folgt die "Phase der Auflösung" (Adjourning). Diese Phase ist gekennzeichnet von der Furcht der Gruppenmitglieder vor dem "Danach": "Was passiert mit mir und meinem Projektteam, wenn wir unsere Aufgabe erfüllt haben?" In dieser Phase nehmen die aufgabenorientierten Tätigkeiten der Teammitglieder wieder ab zugunsten einer erneuten Konzentration auf die Beziehungs-Pflege.

Beziehungsklärung geht vor Sachklärung

Auch für die Teamentwicklung gilt der Grundsatz "Beziehungsklärung geht vor Sachklärung" (Schulz von Thun, 2010). Die Phasen "Forming" bis "Norming" dienen überwiegend der Beziehungsklärung, also der Etablierung einer belastbaren Gruppenstruktur. Erst danach kann die Sachklärung, die eigentliche inhaltliche Projektarbeit, beginnen (Siehe hierzu auch "**Warum sich emotionale Konflikte nicht auf der Sachebene lösen lassen**", Projekt Magazin 18/2005).

Tabelle 1 fasst die beziehungs- und aufgabenorientierten Tätigkeiten der Teammitglieder für jede Tuckman-Phase zusammen.

Im Folgenden werden nun bezogen auf die Entwicklung im Projektteam für jede Phase Probleme und vermeidbare Fehler betrachtet und konkrete Handlungsempfehlungen für ein erfolgreiches Durchlaufen der Phasen gegeben.

Wie bereits einleitend angedeutet, kann ein optimal zusammengestelltes Projektteam die ersten drei Phasen in einem halb- bis eintägigen Workshop durchlaufen. Die Empfehlungen in den Abschnitten zu Forming bis Norming (im ersten und zweiten Artikelteil) beziehen sich auf dieses optimale Workshop-Setting. (Im zweiten Artikelteil findet sich auch eine exemplarische Workshop-Agenda.) Im Abschnitt zur Norming-Phase wird dann auch erläutert was zu tun ist, wenn diese optimalen Voraussetzungen nicht gegeben sind.

| Phase | Gruppen-/Beziehungsorientierung | Aufgabenorientierung |
|------------|--|--|
| Forming | <ul style="list-style-type: none">• höfliches, vorsichtiges Kennenlernen• Suche und Akzeptanz von Führung | <ul style="list-style-type: none">• Orientierung an der vorgegebenen Aufgabe |
| Storming | <ul style="list-style-type: none">• Widerstand gegen die Gruppe und/oder einzelne Personen• Konflikte innerhalb der Gruppe | <ul style="list-style-type: none">• emotionale Reaktion auf die Aufgaben und Anforderungen |
| Norming | <ul style="list-style-type: none">• Rollen und Regelbildung• Ausbildung eines Gruppenzusammenhalts | <ul style="list-style-type: none">• offene, konstruktive Diskussionen• Lösungsorientierung |
| Performing | <ul style="list-style-type: none">• Rollen werden flexibel und funktional• Struktur- und Ablauffragen sind geklärt• Gruppenstruktur unterstützt Aufgabenorientierung | <ul style="list-style-type: none">• Gruppenstruktur ist das Werkzeug der Leistungserbringung• Gruppenenergie konzentriert sich auf die Aufgaben |
| Adjourning | <ul style="list-style-type: none">• Zukunfts- und Trennungsängste• Anhänglichkeit an die Gruppe und den Projektleiter | <ul style="list-style-type: none">• Rückblick auf die Leistung• Bewertung des Erreichten und des eigenen Beitrags |

Tabelle 1: Beziehungs- und aufgabenorientierte Tätigkeiten der Teammitglieder nach Phasen (Tuckman, 1965).

Forming: Wo geht's lang?

In vielen Firmen gibt es einen gemeinsamen "First Day" für alle Mitarbeiter, die in einem Monat neu anfangen. Stellen Sie sich vor, es ist Ihr erster Tag in einem neuen Unternehmen. Sie sitzen in einem Besprechungsraum in einer Gruppe von Menschen, die Ihnen noch fremd sind, mit denen Sie jedoch ab sofort täglich zusammenarbeiten werden. Wie fühlen Sie sich? Wie verhalten Sie sich?

Wann immer sich Menschen zum ersten Mal begegnen, ist höflicher und unverbindlicher Small-Talk angesagt. Niemand möchte im Nachhinein feststellen, dass er einem Veganer vom Genuss eines blutigen Rindersteaks vorgeschwärmt hat. Oder gegenüber einem Raucher den Zigarettengeruch im Eingangsbereich kritisiert hat. Man möchte sich erst einmal kennenlernen: Mit wem habe ich es zu tun? In welcher Beziehung stehe ich zu diesen Menschen? Zunächst möchte man seinem Gegenüber sympathisch erscheinen. Deshalb wird eher nach Gemeinsamkeiten gesucht als nach Trennendem.

Es hilft, wenn es in dieser Phase einen "Gastgeber" gibt, der die einander Fremden vorstellt und den allgemeinen Rahmen und die Zielrichtung des Treffens vorgibt: Eine Führung und Zielvorgabe von außen wird in dieser Phase von den Gruppenmitgliedern in der Regel gewünscht, gesucht und weitgehend kritiklos akzeptiert. Schlüpfen Sie also als Projektleiter in die Rolle des Gastgebers!

Beliebte Fehler in der Orientierungsphase

Bereits bei der Zusammenstellung von Projektteams wird häufig schon ein grundsätzlicher Fehler begangen: Über den Projekteinsatz eines Mitarbeiters entscheidet zunächst seine Verfügbarkeit, dann die Fachkompetenz – die persönliche Eignung aufgrund vorhandener Soft Skills und die Kompatibilität mit den anderen Teammitgliedern spielt hingegen häufig überhaupt keine Rolle. Bei der Zusammenstellung des Teams sollte jedoch auch im Hinblick auf die Persönlichkeiten auf Ausgeglichenheit Wert gelegt werden: Auch Fußballmannschaften, die nur aus Stars bestehen, tun sich erstaunlich oft schwer im Titelkampf! Gut ist es, wenn der Projektleiter bereits an der Auswahl der Teammitglieder beteiligt ist und neben der fachlichen Eignung auch auf eine ausgewogene Zusammenstellung aus extro- und introvertierten, leistungs- und menschenorientierten, erfahrenen und unerfahrenen Teammitgliedern achtet. Ein guter Mix aus unterschiedlichen Charakteren und komplementären Fähigkeiten erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die informellen wie auch die funktionalen Rollen optimal abgedeckt werden können. (Zu den "informellen Rollen" nach Meredith Belbin siehe **"Was macht ein gutes Projektteam aus?"**, Projekt Magazin 22/2012 und Belbin, 2010.)

Auch versucht der Projektleiter häufig – meistens auf Druck des Auftraggebers –, bereits zu Projektbeginn Zeit zu sparen: Er führt keine Kick-off-Veranstaltung durch und falls doch, besteht sie nur aus einer Kurzvorstellung der Mitglieder des Projektteams und einem langatmigen Vortrag des Projektleiters über seine Vorstellungen von der Projektarbeit – der im schlimmsten Fall gar keinen direkten Bezug zum aktuellen Projekt hat. Obwohl sich eigentlich alle bewusst sind, wie wichtig der Teambildungsprozess für den Projekterfolg ist, versucht der Projektleiter gemeinsam mit dem Projektteam eine oder mehrere Phasen der Teamentwicklung zu überspringen, frei nach dem Motto "Wir kennen uns doch eh' alle schon und die Rollendefinitionen gibt doch unser Vorgehensmodell vor". Das kann in Ausnahmefällen sicher auch mal funktionieren – ich selbst habe es aber noch nicht erlebt!

Eine Selbstverständlichkeit, die trotzdem gerne missachtet wird: Der Projektstart-Workshop macht nur Sinn, wenn jedes Teammitglied daran teilnehmen kann! Mit jedem verhinderten Teammitglied stehen die Vereinbarungen des Workshops unter Vorbehalt. Mit allen Mitteln sollte sich der Projektleiter deshalb dafür einsetzen, dass alle Mitarbeiter diesen wichtigen Termin wahrnehmen können.

Aus diesen Erfahrungen ergeben sich verschiedene Empfehlungen für den Projektleiter.

Empfehlungen für den Projektleiter in der Orientierungsphase

Vorstellungsrunde

Gleich zu Beginn des Kick-off ist es sinnvoll, dass sich die Projektmitglieder einander kurz mit Namen, Dauer der Firmenzugehörigkeit, Rolle im Unternehmen und – falls bekannt – geplanter Rolle im Projekt vorstellen. Die Vorstellung kann in Form eines "Aufstellungs-Spiels" ablaufen: Die Teilnehmer ordnen sich auf einer Linie oder im Halbkreis an, z.B. nach der Dauer ihrer Firmenzugehörigkeit oder alphabetisch nach Vor- oder Nachnamen, und stellen sich der Reihe nach vor. Diese Vorstellungsrunde sollte bei zehn Teilnehmern nicht mehr als 10-15 Minuten in Anspruch nehmen.

In dieser frühen Phase muss auch der Projektleiter an Sicherheit gewinnen. Oft kennt er die Mitarbeiter der Gruppe ja auch noch nicht und muss genauso seine erste Nervosität ablegen! Dabei hilft ihm, dass die Gruppe zu

diesem Zeitpunkt in der Regel (noch) widerspruchsfrei auf den Projektleiter hört und nach Führung sucht. So kann er sich auf einfache Weise neben seiner formalen Leitungsfunktion auch in seiner informellen Rolle als Leiter der Gruppe etablieren. Das erleichtert seine Arbeit in den folgenden Phasen.

Erwartungen klären

Sinnvoll ist auch eine kurze Runde, in der jeder Mitarbeiter, auch der Projektleiter, seine Erwartungen an die Zusammenarbeit äußern kann. Diese Klärung kann in Form einer Kartenabfrage durchgeführt werden: Jeder Mitarbeiter schreibt auf je eine Karte seine Kompetenzen, seine Erwartungen an das Team und seine Erwartungen an das Projekt. Danach stellt er seine Kompetenzen und Erwartungen vor und heftet die Karten auf verschiedene Pinnwände, die mit "Kompetenzen", "Erwartungen an das Team" und "Erwartungen an das Projekt" überschrieben sind.

Der Projektleiter sollte seine Karten hier auf allgemeine Erwartungen wie "gute Zusammenarbeit", "offene Kommunikation" usw. beschränken. Erwartungen, die durch die besondere Projektsituation bedingt sind, wie z.B. "Bereitschaft zu Überstunden und Wochenendarbeit" gehören in die anschließende Präsentation (siehe auch den Abschnitt "Ziele verankern").

Für die Klärung der Erwartungen per Kartenabfrage sollte der Projektleiter maximal 30 Minuten einplanen und aufkommende Diskussionen unterbinden, z.B. mit dem Hinweis, dass persönliche Erwartungen nicht zur Diskussion stehen (siehe auch den Abschnitt "Umgang mit Störungen"). Verständnisfragen sind aber erlaubt.

Rechnet der Projektleiter damit, dass die Erwartungen der Teammitglieder mit den Projektzielen oder Randbedingungen kollidieren oder sogar im Widerspruch stehen, kann er von seinem Recht zum "ersten Aufschlag" Gebrauch machen und die Kartenabfrage erst nach seiner Präsentation durchführen. Bei offensichtlichen Widersprüchen zwischen den Erwartungen der Teammitglieder und den vom ihm präsentierten Inhalten ist sonst mit sofortigem Widerstand aus der Gruppe zu rechnen.

Förderlich ist, wenn mindestens die beiden Pinnwände "Erwartungen an das Team" und "Erwartungen an das Projekt" während des gesamten Workshops im Raum verfügbar sind, damit sich die Teilnehmer gegebenenfalls später noch darauf beziehen können (siehe hierzu den Abschnitt "Norming – Wie machen wir's im Projekt?" im zweiten Artikelteil). Am Ende des Workshops kann anhand der Karten nochmals überprüft werden, ob sich die Regeln, die in der Norming-Phase aufgestellt werden, mit den geäußerten Erwartungen decken.

Ziele verankern

Ist das formale Kennenlernen der Teammitglieder untereinander abgeschlossen, kann der Projektleiter zunächst zur "Frontal-Präsentation" übergehen. Jetzt hat er die volle Aufmerksamkeit der Gruppe und damit die Gelegenheit, die Projektziele und die für ihn unverrückbaren Prinzipien und Strukturen der (Zusammen-)Arbeit festzulegen sowie seine Erwartungen an das Team zu formulieren. Trägt er die Inhalte, die er vermitteln möchte, nicht zu aggressiv vor und stehen diese nicht im offensichtlichen Widerspruch zu den Erwartungen der Teammitglieder, wird die Gruppe sie kritiklos als gegeben akzeptieren.

Typischerweise dauert diese Präsentation 30 Minuten bis eine Stunde. Damit ist die Forming-Phase fast abgeschlossen.

Umgang mit Störungen

In seltenen Fällen treten einzelne Teammitglieder bereits zu Projektbeginn als Störer auf, indem sie die Agenda sabotieren – "Ich muss um 10 Uhr telefonieren. Können wir da mal Pause machen?" oder "Also, solche esoterischen Gruppenspiele mache ich nicht mit!" – oder Projektziele oder -termine hinterfragen.

Mir ist es einmal passiert, dass der Software-Architekt, mit dem ich zuvor gemeinsam den Terminplan erstellt hatte, im Kick-off-Meeting plötzlich den Endtermin in Frage stellte. Ich unterbrach den Workshop und fragte ihn im Einzelgespräch nach dem Grund. Es stellte sich heraus, dass sich in der Vorstellungsrunde ein anderes Teammitglied als erfahrener Senior-Software-Entwickler vorgestellt hatte, der nicht nur unseren Kunden schon kannte, sondern auch bereits an einer ähnlichen Aufgabenstellung mitgearbeitet hatte. Dadurch fühlte sich der Architekt in seiner für das Projekt vorgesehenen funktionalen Rolle bedroht. Als ich ihm daraufhin anbot, ihn während des Meetings als Projekt-Architekt vorzustellen, und ihn bat, in dieser Rolle unseren Projektplan im Detail vorzustellen, verlief der Rest des Kick-off harmonisch.

Wenn der Projektleiter während seiner Projekt-Präsentation eine Diskussion der von ihm vorgestellten Inhalte zulässt, beginnt die Storming-Phase zu früh. Nicht nur, dass sich die Teammitglieder noch nicht ausreichend gut kennen, um sich rein sachlich auszutauschen, sie würden auch Inhalte diskutieren, die gar nicht zur Diskussion stehen, wie z.B. den Terminplan, um sich auf diese Weise innerhalb der Gruppe zu positionieren.

Es ist also wichtig, dass der Projektleiter versucht, eine Diskussion in dieser frühen Phase zu unterbinden, z.B. durch Verweis auf einen späteren Agendapunkt, zu dem eine Aussprache vorgesehen und möglich ist. Manchmal lässt sich ein Störer nicht so leicht beruhigen und findet weitere Kritikpunkte. Dann empfiehlt es sich, wie beschrieben, das Meeting kurzfristig zu unterbrechen und zu versuchen, den Grund für den Widerstand in einem Einzelgespräch zu klären und die Einwände auszuräumen. (Zum Thema "Umgang mit Störungen" siehe auch **"Von 'Abschweifer' bis 'Zyniker'. Auf Störer im Team richtig reagieren"**, Projekt Magazin 14/2010.)

Hilft all das nicht, sollte der Projektleiter auch nicht davor zurückschrecken, den Einsatz dieses Mitarbeiters im Projekt zu überdenken und ihn ggf. gegen einen anderen Mitarbeiter auszutauschen.

Der Übergang zur Storming-Phase: Persönliches Kennenlernen durch Gruppenspiele

Nun gilt es noch, den Boden für die Storming-Phase zu bereiten: Für die Machtkampfphase reicht ein oberflächliches Kennenlernen nicht aus. Hier müssen Einstellungen, Werthaltungen, Arbeitsstil und Kontaktbereitschaft der Teammitglieder bekannt sein. Dazu müssen sich die Teammitglieder intensiv "beschnuppern" und den individuellen Charakter der einzelnen Kollegen kennenlernen. Da sich im Spiel der wahre Charakter der Menschen zeigen soll, haben sich Gruppenspiele zum persönlichen Kennenlernen innerhalb von Projektteams in der Praxis be-

währt (Zur Bedeutung von Gruppenspielen für die Teambildung siehe auch "**Günstig, aber nicht umsonst. Teambildung muss nicht teuer sein!**", Projekt Magazin 24/2012).

Spätestens ab hier und noch bis weit in die Norming-Phase muss auch der Projektleiter wachsam sein: Die Gruppe beobachtet und bewertet das Verhalten ihres Leiters kritisch und genau! Erkennt sie seine Führung nicht an, werden die Mitglieder Mittel und Wege finden, seine Vorgaben zu unterlaufen. Während der Gruppenspiele sollte der Projektleiter einen wertschätzenden Meinungs- und Erfahrungsaustausch unterstützen, indem er darauf achtet, dass die Teilnehmer die individuellen Beiträge fachlich diskutieren, ohne dabei die beitragende Person selbst zu bewerten.

Beispielhaft möchte ich mit "Bauer, Jäger, Wirt, Schamane" ein Gruppenspiel vorstellen, dass einen besonderen Fokus auf das gegenseitige Kennenlernen der Persönlichkeiten der einzelnen Teammitglieder legt.

Gruppenspiel-Beispiel: Bauer, Jäger, Wirt und Schamane

Herkunft und Hintergrund: Das Spiel "Bauer, Jäger, Wirt, Schamane" (Krüttgen, 2011) ist eine unterhaltsame und kurzweilige Alternative zu schwergewichtigen Persönlichkeitstests mit Fragebogen und Auswertungen. Dabei stehen die vier Berufe jeweils für einen Persönlichkeitstyp, der zunächst gemeinsam von den Teilnehmern definiert wird.

Ziele: gegenseitiges Kennenlernen der Teammitglieder und Beobachtung der möglichen informellen Rollen im Team

Gruppengröße: max. zehn Teilnehmer

Dauer: ca. 30 Minuten

Materialien: Flipchart, Klebeband

Ablauf:

Zu Beginn des Spiels definiert die Gruppe gemeinsam die typischen Eigenschaften der Berufe, idealerweise auf Flipchart-Papier (ein Blatt pro Beruf). Z.B. so:

- der zielsichere Jäger, ausdauernd und schnell, konsequent, seinem Instinkt vertrauend, den Abschuss im Auge
- der kommunikative Wirt, ein Netzwerker, unterhaltsam, gesellig und genussorientiert, empathisch, eher ein Schlichter, kundenorientiert
- der geduldige Bauer, beständig, mit einem Blick für Traditionen, diszipliniert, bewusst im Umgang mit Ressourcen, bescheiden und achtsam
- der Schamane, der sich auf seine Intuition verlässt, visionär ist, Impulsgeber, charismatisch und begeistern kann

Es kommt nicht auf eine möglichst genaue, "richtige" Definition der Berufe an, sondern auf ein in der Gruppe gemeinsam abgestimmtes Verständnis darüber, was die einzelnen Berufe bzw. Persönlichkeitstypen ausmacht.

Danach werden die vier Definitionen der Berufe in den Ecken des Besprechungsraums aufgehängt und die Mitarbeiter platzieren sich zu "ihren" Berufen. Dabei sind auch Zwischenpositionen erlaubt: Also z.B. etwas Bauer und etwas Wirt. Nach der Platzierung sollte jeder Mitarbeiter noch etwas zu seiner Positionierung sagen: Warum fühlt er sich als Jäger? Was zeichnet ihn als Schamane aus?

Wenn sich die Teammitglieder schon etwas besser kennen, z.B. aus früheren Projekten, bietet sich eine Variante an, bei der jeder Mitarbeiter zunächst verdeckt seinen Beruf auf einem Blatt Papier notiert und die Gruppe ihm den von ihr vermuteten Beruf zuordnet. Dann erst enthüllt er seine eigene Selbsteinschätzung. Bei diesem Abgleich von Selbstbild und Fremdbild kommt es oft zu anregenden Gesprächen und teilweise überraschenden Erkenntnissen – sowohl für den Einzelnen als auch für die Gruppe.

Hier ist es besonders wichtig, dass der Projektleiter darauf achtet, dass der Umgang der Teammitglieder untereinander wertschätzend ist. Gegebenenfalls sollte er aktiv eingreifen, wenn für ihn erkennbar wird, dass sich ein Mitarbeiter mit dem ihm gespiegelten Fremdbild unwohl fühlt. Ziel des Spiels ist nicht, sich bewertendes Feedback über beobachtetes und möglicherweise unerwünschtes Verhalten zu geben, sondern sich gegenseitig kennenzulernen.

Eine weitere Variante dieses Spiels benutzt nicht die genannten Berufe, sondern bekannte Rollen aus Film und Fernsehen, wie z.B. Captain Kirk, Spock, Pille und Scotty, denen das Team in einem ersten Schritt ebenfalls Charaktereigenschaften zuweist.

Fazit und Bewertung

Dieses Spiel hilft dem Projektleiter und den Teammitgliedern, sich ein erstes, sehr greifbares "Stellvertreter-Bild" voneinander zu machen. Dieses Bild bleibt naturgemäß oberflächlich und tendenziös: Nur, weil sich jemand für die Rolle des Spock entscheidet, heißt das ja noch lange nicht, dass er tatsächlich in jeder Lebenslage völlig emotionslos und rational handelt.

Deshalb ist bei der Anwendung der aus diesem Spiel gewonnenen Erkenntnisse natürlich Vorsicht geboten. Besonders dann, wenn das Selbstbild nicht durch ein Fremdbild bestätigt werden kann: Im Rahmen eines Rollenspiels liegt es durchaus nahe, dass sich ein Bauer als Schamane ausgibt, weil er das immer schon mal sein wollte! Trotzdem liegt der Projektleiter sicher nicht völlig daneben, wenn er eine terminkritische Projektaufgabe eher einem echten Jäger gibt als einem Wirt.

Das Spiel setzt eine gewisse Offenheit und gegenseitiges Vertrauen der Mitglieder der Gruppe untereinander voraus. Insofern kann es sinnvoll sein, wenn der Projektleiter in der Selbstbild-Fremdbild-Spielvariante zu Beginn des Spiels verbindlich die Regel vorgibt, dass die geäußerten Einschätzungen vertraulich behandelt werden und innerhalb der Gruppe bleiben.

Hat der Projektleiter Bedenken, dass es einzelnen Mitarbeitern eventuell an der notwendigen Selbstreflexion und Kritikfähigkeit für diese Übung fehlt, so sollte er eventuell auf andere Gruppenspiele ausweichen. Drei weitere, etwas weniger persönlichkeitszentrierte Gruppenspiele, die Sie als Projektleiter in der Orientierungsphase zum gegenseitigen Kennenlernen und zur Vertrauensbildung einsetzen können, finden Sie im Artikel "**Günstig, aber nicht umsonst. Teambildung muss nicht teuer sein!**", Projekt Magazin 24/2012.

Zusammenfassung und Ausblick

Dieser erste von drei Artikelteilen zur Praxis der Teamentwicklung hat anhand des Modells von Tuckman die fünf Teamentwicklungs-Phasen Forming, Storming, Norming, Performing und Adjourning formal eingeführt. Mit der praxisorientierten Beschreibung der ersten Phase – Forming oder Orientierungsphase – stehen wir erst am Beginn des Teamentwicklungsprozesses in Projekten.

Im nächsten Teil wird der hier begonnene Kick-off-Workshop im Rahmen der detaillierten Schilderung der Phasen Storming und Norming abgeschlossen. Dabei gibt es für den Projektleiter noch einige Klippen zu umschiffen und Herausforderungen zu meistern. Insbesondere in der anstehenden Storming-Phase sind gute Nerven und Durchhaltevermögen gefragt! Die Norming-Phase zieht sich dann häufig noch über den eigentlichen Workshop hinaus und reicht weit in die ersten Wochen der Projektarbeit hinein.

Was im weiteren Projektverlauf während der Performing-Phase und in der abschließenden Adjourning-Phase zu beachten ist, wird Gegenstand des dritten Teils dieses Artikels sein. Dieser Teil schließt mit einer ausführlichen Zusammenfassung und phasenübergreifenden Empfehlungen auch zu der Frage, welche Handlungsoptionen der Projektleiter hat, wenn sein Team die Performing-Phase nicht erreicht.

Literatur

- Belbin, Meredith: Team Roles at Work, Taylor & Francis, 2010; s. auch <http://www.belbin.com> (Verfügbarkeit zuletzt geprüft am 7.01.2013)
- Eberspächer, Matthias: **Günstig, aber nicht umsonst. Teambildung muss nicht teuer sein!**, Projekt Magazin 24/2012
- Eberspächer, Matthias: **Was macht ein gutes Projektteam aus?**, Projekt Magazin 22/2012
- Krüttgen, Nicole: Von Bauern, Jägern, Wirten und Schamanen – der archaische Weg ins Projektmanagement, in: klinikarzt, Jg. 40, H. 9, S. 384-394, 2011 (**PDF zum Download**, Verfügbarkeit zuletzt geprüft am 7.01.2013)
- Maly, Martin: **Von 'Abschweifer' bis 'Zyniker'. Auf Störer im Team richtig reagieren**, Projekt Magazin 14/2010
- Scheer, Heinz-Detlef: **Der "blinde Fleck" des Projektleiters: Warum sich emotionale Konflikte nicht auf der Sachebene lösen lassen**, Projekt Magazin 18/2005
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden, Bd. 1-3, 2010
- Tuckman, Bruce W.: Developmental Sequence in small Groups, in: Psychological Bulletin, Vol. 63, 6, p. 384-399, 1965; reprint in Group Facilitation: A Research and Applications Journal, No. 3, Spring 2001 (**Word-Datei**, Verfügbarkeit zuletzt geprüft am 7.01.2013)
- Tuckman, Bruce W.; Jensen, Mary Ann C.: Stages of small-group development revisited, Group & Organizational Studies, Vol. 2, p. 419-427, 1977 (**PDF**, Verfügbarkeit zuletzt geprüft am 7.01.2013)

Fachbeitrag

Teamentwicklung im Projekt – so klappt's

Teil 2: Durch Stürme zur Struktur

Der erste Teil dieses dreiteiligen Beitrags zur Entwicklung von Projektteams stellte mit der sog. "Teamuhr" nach Bruce Tuckman das populärste und am weitesten verbreitete Modell zur Teamentwicklung vor und beschrieb detailliert die erste Phase bei der ersten Zusammenkunft eines neuen Projektteams, die Orientierungsphase. (Siehe hierzu "**Teamentwicklung im Projekt – so klappt's. Teil 1**", Projekt Magazin 02/2013.)

Teamentwicklung lässt sich nur sehr eingeschränkt planen und beschleunigen – es gibt keine immer wieder verwendbare einheitliche Vorlage "Team-Design", die hier zu Rate gezogen werden könnte. Wenn aber bei der Zusammenstellung des Projektteams auf eine gute Mischung geachtet wurde und die einzelnen Teammitglieder guten Willens sind, ihren Platz in der Gruppe zu finden und gut zusammenzuarbeiten, können die drei ersten Phasen der Teamentwicklung in einem Kick-off-Workshop fast vollständig durchlaufen werden. (Zur Zusammenstellung eines Projektteams siehe "**Was macht ein gutes Projektteam aus?**", Projekt Magazin 22/2012.) Dieser zweite von drei Teilen zur Teamentwicklung geht weiterhin von diesen optimalen Voraussetzungen aus und beschreibt den weiteren Verlauf des im ersten Teil begonnenen Workshops.

Autor



Dr. Matthias Eberspächer

Dipl.-Physiker, Projektmanager bei der msg

systems ag, zertifizierter Projektmanager (GPM)

Kontakt:

matthias.eberspaecher@msg-systems.com

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Storming: Wo ich bin ist vorne – oder?!

Nach der formalen Vorstellung, der Klärung der Erwartungen, dem Verankern der Ziele und einem oder zwei Gruppenspielen zum persönlichen Kennenlernen haben sich die Mitglieder des Teams ausreichend kennengelernt, um prinzipiell miteinander und an sich arbeiten zu können. (Siehe hierzu auch "**Günstig, aber nicht umsonst. Teambildung muss nicht teuer sein!**", Projekt Magazin 24/2012.) Jedes Mitglied hat seine eigene Beziehung zur Gruppe geklärt; die gegenseitigen Erwartungen der Mitglieder untereinander, aber auch zwischen Team und Projektleiter, wurden offen ausgesprochen.

Bevor die Teammitglieder untereinander die Aufgaben verteilen und anfangen, Leistung zu erbringen, muss sichergestellt sein, dass auch jeder seinen Platz in der Gruppe gefunden hat, sich dort einordnet und sich – wenigstens für die Dauer des Projekts – hinreichend wohlfühlt. Dazu hilft eine freundlich distanzierte Abstimmung, wie sie meist noch im Rahmen der Gruppenspiele zum persönlichen Kennenlernen vorherrschen, nicht weiter: Jetzt muss gestritten werden!

Manchmal hat es der Projektleiter leicht und die ersten Konflikte treten schon während der Gruppenspiele auf. Das ist gut so und kein Grund zur Besorgnis! Wichtiger als die ordnungsgemäße Durchführung der Gruppenspiele ist die Klärung von Konflikten in der Gruppe. Dabei kann es sogar von Vorteil sein, dass das "eigentliche" Spielziel aufgrund des Konflikts nicht erreicht wird: Das beflügelt die Gruppe erst recht, den Konflikt (oder die Konflikte) zu lösen.

Die Gruppe soll und muss ihre informelle Gruppenstruktur bilden und dafür ihre Teamrollen klären. Auch wenn zum Teil leidenschaftlich über inhaltliche Themen gestritten wird, geht es doch primär um die Etablierung einer "Hackordnung" und Einordnung in das informelle Rollenmodell. (Zu den "informellen Rollen" nach Meredith Belbin siehe **"Was macht ein gutes Projektteam aus?"**, Projekt Magazin 22/2012.) Das Ziel für die Storming-Phase ist es, dass die Mitglieder des Projektteams alle Belbin-Rollen optimal besetzen.

Das Ende dieser Phase ist erst erreicht, wenn jedes Mitglied seine Rolle im Team gefunden und akzeptiert hat. Dies erkennt man daran, dass die stellvertretenden Sach-Diskussionen langsam abnehmen, Diskussionen deutlich weniger emotional geführt werden und Entscheidungen schneller und im Konsens getroffen werden.

Beliebte Fehler und bekannte Probleme in der Machtkampfphase

Vermeidung von Konflikten

Der häufigste Fehler in der Storming-Phase besteht in der Tendenz der meisten Menschen, Konflikte möglichst zu vermeiden oder den Machtkampf ungelöst abubrechen. Die Motivation dafür ist redlich: "Wir wollen doch als Team zusammenarbeiten und uns nicht streiten. Wo soll das denn hinführen, wenn wir uns schon gleich zu Beginn so in den Haaren liegen"?

Der Projektleiter muss jedoch darauf achten, dass die Storming-Phase nicht zu harmonisch abläuft. Ungeklärte Rollenkonflikte können lange Zeit im Verborgenen wachsen und brechen dann in der Regel im ungünstigsten Zeitpunkt auf. Ich habe es schon erlebt, dass sich zwei Teammitglieder kurz vor dem Abschluss der Konzeptionsphase eines Produkts plötzlich im Beisein des Projektauftraggebers lautstark und wenig sachlich über zwei Lösungsalternativen gestritten haben – ein typischer Fall von unbewusster Doppelbesetzung der Belbin-Rolle "Spezialist"!

In-Frage-Stellen unveränderbarer Rahmenbedingungen

Ein weiterer Fehler betrifft die Themen, über die gestritten wird: Es ist unbedingt zu vermeiden, dass über die Projektziele, den Terminplan, einzelne Teammitglieder oder unveränderbare Rahmenbedingungen diskutiert wird. Für diese Themen kann das Team keine Lösungen finden oder Entscheidungen treffen. (Siehe hierzu auch **"Der blinde Fleck des Projektleiters". Warum sich emotionale Konflikte nicht auf der Sachebene lösen lassen"**, Projekt Magazin 18/2005.) Im schlimmsten Fall vereint sich das gesamte Team gegen den Projektleiter.

Projektziele eignen sich in der Regel in dieser Phase hervorragend, um der Gruppe als Team einen Sinn zu geben und die einzelnen Mitglieder gleichsam um die Fahne zu sammeln. (Siehe auch den Abschnitt "Gemeinsame Ziele und definierte Aufgaben als 'Kompass'" weiter unten.) Sind die Ziele allerdings nicht allgemein akzeptiert, z.B. weil Zielkonflikte existieren, die nur mit dem Auftraggeber geklärt werden können, oder weil sich das vorgegebene Terminziel nur durch Wochenendarbeit und Urlaubsverzicht erreichen lassen wird, ist es besser, wenn der Projektleiter darauf verzichtet, diese Ziele zu erwähnen.

Zu viele Mitarbeiter in identischen informellen Rollen

Da wenige Menschen auf eine einzige (Belbin-)Teamrolle festgelegt sind, ist es nur eine Frage der Zeit, bis alle Teamrollen besetzt werden. Es kann aber passieren, dass der Projektleiter tatsächlich erst im Kick-off-Workshop feststellt, dass das Team aus lauter kompromisslosen "Neuerern", "Wegbereitern" oder "Machern" besteht. Ein Hinweis kann eine lang anhaltende Storming-Phase sein, in der sich die Rollen-Konflikte nicht auflösen: Zu viele Mitarbeiter drängen in die gleichen informellen Rollen und keiner gibt nach! Hier kann der Projektleiter, wenn er selber als Teil des Teams mitarbeitet und eine gewisse Rollen-Flexibilität mitbringt, helfen, indem er selbst eine im Team fehlende Rolle einnimmt.

Kann er das nicht oder reicht das nicht aus, muss er möglicherweise das Team neu zusammenstellen. Dazu muss aber nicht gleich die gesamte Gruppe aufgelöst werden: Manchmal reicht es schon, wenn ein Mitglied ausgetauscht oder neu hinzugenommen wird, um den "Gordischen Knoten" zu lösen und das Team arbeitsfähig zu machen. (Siehe hierzu auch das zweite Projektbeispiel aus **"Was macht ein gutes Projektteam aus?"**, Projekt Magazin 22/2012.)

Empfehlungen für den Projektleiter in der Machtkampfphase

"So, jetzt lasst uns mal schön stürmen!" – kann das so funktionieren? Nach dem bisher Gesagten natürlich nicht! Auch wenn die Mitarbeiter eigentlich um ihre Positionen innerhalb der Gruppe kämpfen, erfolgt dieser Kampf doch anhand von stellvertretenden Sachthemen. Kein Mensch kann sich bewusst z.B. für die Rolle "Wegbereiter" entscheiden, vielmehr muss er diese Rolle innerhalb der Gruppe und eventuell auch gegen einigen Widerstand durch andere Teammitglieder behaupten, die um die gleiche Rolle konkurrieren.

Deshalb ist es hilfreich, wenn sich die Machtkampf-Phase für die Gruppe bereits wie die danach folgende Organisations-Phase anfühlt. Der entsprechende Agenda-Punkt des Workshops sollte deshalb z.B. "Abstimmung der Regeln der Zusammenarbeit" lauten. Die Themen, die in dieser Phase diskutiert werden, gehen denn auch nahtlos in die wichtige Abstimmung der formalen Rollen und Prozesse über, die aber erst in der Norming-Phase durchgeführt werden sollte.

Der Projektleiter als Katalysator von Konflikten

Manchmal verhalten sich die Mitglieder des Projektteams hartnäckig harmonisch – das ist zwar angenehm und lässt einen entspannten Projektverlauf vermuten. Wenn aber während der Leistungsphase (Performing) plötzlich, wie im obigen Beispiel der zwei Spezialisten, die Beziehungen geklärt werden müssen, findet das Team sich schnell in der unproduktiven und leistungsfeindlichen Storming-Phase wieder. Deshalb sollte der Projektleiter in der Storming-Phase ggf. als Katalysator agieren und bei Bedarf sogar ein wenig "zündeln".

Da in der Storming-Phase alles und jeder in Frage gestellt wird, empfiehlt es sich für den Projektleiter, Konflikte an Themen zu entzünden, die für den eigentlichen Projekterfolg nicht ausschlaggebend sind. Bewährt haben sich u.a. folgende Fragen:

- Wollen wir uns ein Projektlogo geben und wenn ja, wie soll es aussehen?
- Welches Tool benutzen wir für die Nachverfolgung unserer offenen Punkte?
- Wann und wo soll unser wöchentliches Teammeeting stattfinden?

Wenn es keine Vorgaben von außen gibt oder der Projektleiter selbst begründete Präferenzen hat, sind Tool-Fragen aller Art besonders geeignet, um einen kontrollierten Streit vom Zaun zu brechen: Normalerweise hat jeder Projektmitarbeiter Erfahrungen mit diversen Tools gemacht und eine eigene Meinung dazu.

Wenn sich dennoch keine Dispute entwickeln, z.B. weil es dem Team egal zu sein scheint, wann das Teammeeting stattfindet, kann der Projektleiter die beiden Alternativen montags um 8:00 Uhr oder freitags um 18:00 Uhr vorschlagen. Spätestens dann kommt die Diskussion in Gang!

Der Projektleiter muss insbesondere bei eher introvertierten Mitarbeitern zwischen resigniertem Schweigen und stiller Zustimmung unterscheiden können. Damit ihm dies gelingt, ist es wichtig, gezielt nachzufragen und dafür zu sorgen, dass auch stille Mitarbeiter sich ausreichend an der Diskussion beteiligen und so die Möglichkeit bekommen, ihre Rolle im Team zu finden und zu besetzen.

Während der eigentlichen Diskussion sollte der Projektleiter nur als Moderator in Erscheinung treten und einen sachlichen und wertschätzenden Umgang fördern. Erkannte oder vermutete Konflikte muss er offen ansprechen.

Gemeinsame Ziele und definierte Aufgaben als "Kompass"

Hat das Team die Projektziele und Aufgaben akzeptiert, so bietet es sich an, diese als unverrückbare Rahmenbedingungen immer wieder als "Kompass" in das Gespräch einzubringen. Das gibt dem Team in dieser schwierigen Phase Orientierung und hilft dabei, die Diskussion sachlich zu halten. Typische Fragen könnten sein:

- "Was bringt uns unserem gemeinsamen Ziel näher?"
- "Welches Vorgehen dient unserer Zusammenarbeit?"
- "Wenn wir das so entscheiden, macht das unsere Aufgabe schwerer oder leichter?"

Hilfreich für den Projektleiter wäre, einen passenden Themenkatalog vorbereitet zu haben, damit ihm nicht "auf halbem Weg" der Diskussionsstoff für die Storming-Phase ausgeht. (Siehe die Fragen im Abschnitt "Der Projektleiter als Katalysator von Konflikten".)

Der Umgang mit Konflikten in dieser Phase setzt den Maßstab für das gesamte Projekt. Nur wenn es gelingt, eine konstruktive und sachliche Streitkultur zu etablieren, kann das Team auch im weiteren Projektverlauf auftretende Konflikte ohne persönliche Verletzungen und Verlierer lösen.

In den folgenden Phasen – "Norming" und "Performing" (im dritten Artikelteil) – gewinnen die aufgabenorientierten Tätigkeiten mehr und mehr an Bedeutung. Aber auch in diesen späteren Phasen kann es immer wieder zu einem Rückfall in die Storming-Phase oder zu einem verfrühten Abgleiten in die "Adjourning"-Phase kommen.

Norming: Wie machen wir's im Projekt?

Mit der Organisationsphase beginnt die eigentliche Projektarbeit. Jetzt sollten die Regeln der Zusammenarbeit verabredet werden. Dazu gehören neben der Rollenklärung und Prozessabstimmung auch Kommunikationsregeln sowie Regeln zum Umgang miteinander in der Gruppe. Im Mittelpunkt stehen dabei die beiden Fragen:

- Wie arbeiten wir möglichst effektiv (hoher Grad der Zielerreichung) und effizient (geringer Aufwand zur Zielerreichung) zusammen?
- Welchen Beitrag bringt der Einzelne für die Gruppe?

Die Diskussionen und Abstimmungen werden jetzt sachlich geführt und dienen der Vereinbarung einer gemeinsamen Basis für eine gute Zusammenarbeit im Projekt. Persönliche Befindlichkeiten oder Machtkämpfe innerhalb der Gruppe spielen jetzt nur noch eine untergeordnete Rolle. Die Teammitglieder gewinnen Sicherheit und Gelassenheit im Umgang miteinander. Wenn alles gut läuft, kann jetzt schon eine gewisse Routine in der Interpretation der informellen Teamrollen beobachtet werden: Der "Neuerer" bringt die Vorschläge ein, der "Beobachter" prüft die Machbarkeit, der "Vorsitzende" sorgt für Entscheidungen usw.

Der Übergang von der Storming- in die Norming-Phase ist fließend. Je sicherer sich der Projektleiter ist, dass die Norming-Phase erreicht ist, also die wesentlichen Beziehungen geklärt sind, desto eher darf er nun auch eingreifen, um Diskussionen zu versachlichen oder abzukürzen, wenn offensichtlich keine neuen Erkenntnisse mehr beigetragen werden.

Beliebte Fehler und bekannte Probleme in der Organisationsphase

Unterschiedliches Verständnis von Rollen und nicht aufeinander abgestimmte Arbeitsweisen

Insbesondere in einem Umfeld, in dem die Projektdurchführung zum Tagesgeschäft gehört, wird oft davon ausgegangen, dass es ausreicht, den einzelnen Mitarbeitern ihre Rollen mitzuteilen – die konkrete Aufgabenbeschreibung geht ja schließlich aus dem dokumentierten Standardvorgehensmodell hervor. Dabei wird sowohl übersehen, dass jedes Projekt per definitionem anders ist – und sei es nur durch den unterschiedlichen Erfahrungsgrad der Mitarbeiter im Team – sowie auch jede noch so genau definierte Rolle einen Interpretationsspielraum bietet. Wenn zwei das Gleiche sagen, meinen sie nicht unbedingt das Selbe. Noch schlimmer ist es, wenn die eigenen Annahmen noch nicht einmal ausgesprochen werden können. Deshalb ist es für jedes neue Teammitglied hilfreich, die eigene Rollenauffassung und Arbeitsweise mit der Rollenauffassung und Arbeitsweise der anderen Teammitglieder abzugleichen.

Fehlende Kommunikationsregeln und -prozesse

Häufig werden im Team auch ausschließlich die Projektrollen und -prozesse abgestimmt:

- Was macht ein Teilprojektleiter und wofür trägt er die Verantwortung?
- Wie ist die Rolle "Architekt" von der des "Chef-Entwicklers" abgegrenzt?
- Wie gehen wir mit neuen Anforderungen um?

- Wo legen wir wie unsere Arbeitsergebnisse ab?
- Was bedeutet "Bereit zur Abnahme"?

Alle diese Fragen sind wichtig und sinnvoll und sollten so auch in dieser Phase diskutiert werden. Genauso wichtig ist aber auch die Abstimmung von Kommunikationsregeln:

- Wann muss wer mit wem über was reden?
- Wer muss von wem über welche Themen informiert werden?
- Wann wird welches Kommunikationsmittel (E-Mail, Telefonat, Besprechung, Newsletter etc.) eingesetzt?
- Wie sollen bei uns Besprechungen strukturiert sein?

Fehlende Dokumentation der Regeln

Auch ist es wichtig, die vereinbarten Regeln zu dokumentieren und für alle zugänglich abzulegen. Spätestens nach ein paar Wochen kann sich niemand mehr daran erinnern, welche Vereinbarung zu Kettenmails getroffen wurde oder wer wann zu welcher Besprechung einladen sollte – insbesondere dann, wenn die individuelle Arbeitsweise einzelner Projektmitarbeiter eigentlich eine andere ist. Eine Dokumentation der vereinbarten Grundsätze und Spielregeln hilft im weiteren Projektverlauf auch dabei, neue Mitarbeiter in das bestehende Projektteam zu integrieren, ohne erneut in die Norming- oder sogar Storming-Phase zurückzufallen: Der neue Mitarbeiter fühlt sich am ersten Tag in seinem neuen Projekt ohnehin wie in der Forming-Phase und wird vorgegebene feste Regeln dankbar akzeptieren.

Regeln werden nicht von allen mitgetragen

Schließlich passiert es häufig, dass im Rahmen des Norming die Saat für ein späteres Ignorieren der vereinbarten Regeln gelegt wird: Dann nämlich, wenn die Regeln hauptsächlich durch die stark extrovertierten handlungs- und kommunikationsorientierten Teammitglieder geformt werden. Die anderen Mitarbeiter sitzen dabei und hören interessiert zu, ohne ein wirkliches Bekenntnis zu den Vereinbarungen abzulegen.

Ein weiteres Problem betrifft den gesetzten Zeitrahmen. Die Norming-Phase lässt sich – ebenso wenig wie die Storming-Phase – zeitlich nur sehr schwer planen. Es dauert eben so lange wie es dauert. Es kann passieren, dass sich das Team in der für den Workshop vorgesehenen Zeitdauer gerade erst gefunden hat und nun bleibt keine Zeit mehr für die Abstimmung der Rollen und Regeln. Hier einfach abubrechen, würde die wichtige "Gruppen-Normierung" vollständig in das hektische Tagesgeschäft verschieben.

Empfehlungen für den Projektleiter in der Organisationsphase

Moderieren der Diskussionen und Erzielen einvernehmlicher Beschlüsse

Die Rolle des Projektleiters in der Organisationsphase wird häufig als die eines "Moderators" beschrieben: Er gibt die Themen vor und führt durch das Programm. Als Moderator darf und muss er auch in die Diskussion eingreifen, wenn sie nicht mehr zielführend ist oder unsachlich verläuft.

Er überprüft die Vereinbarungen auf Vollständigkeit und Durchführbarkeit und schafft gegebenenfalls Klarheit. Er sorgt für einvernehmliche Beschlüsse und stellt die Dokumentation der Vereinbarungen sicher. Insbesondere kümmert er sich durch persönliche Ansprache darum, dass sich alle Teammitglieder an der Abstimmung beteiligen und die Vereinbarungen akzeptieren.

Gemeinsames Festlegen von Verhaltens-, Kommunikations- und Besprechungsregeln

Im Sinne des fließenden Übergangs von der Storming- zur Norming-Phase empfiehlt es sich, zunächst Themen mit hoher Beziehungsorientierung zu klären, d.h. die Verhaltens- und Kommunikationsregeln für Rollen und Prozesse gemeinsam festzulegen. Wünschenswert und für das Projekt förderlich ist natürlich ein möglichst offener und gleichberechtigter Umgang aller Projektmitarbeiter auf Augenhöhe.

Zu den Grundsätzen und Spielregeln, die abzustimmen sind, gehören u.a. die folgenden Themen:

- Reden und Zuhören ("Einer redet, die anderen hören zu.")
- sachliche Kritik statt persönlicher Angriffe
- Eingehen auf Meinungsverschiedenheiten und Konflikte
- Zugang zu Informationen
- Vertraulichkeit von Projektbesprechungen

Erfahrungsgemäß äußern die meisten Menschen zu allen diesen Themen sehr ähnliche Ansichten. Trotzdem gibt es häufig eine Diskrepanz zwischen "Sagen" und "Tun". So wird wohl jeder sofort der Aussage "Man sollte sich gegenseitig aussprechen lassen" zustimmen und niemand würde sich auf den Standpunkt stellen, dass Meinungsverschiedenheiten möglichst zu unterdrücken sind. Demnach dürften sich eigentlich Menschen niemals ins Wort fallen oder aus Angst vor Widerspruch oder Streit ihre Meinung für sich behalten. Da dies leider nicht der Fall ist, sollte der Projektleiter dafür sorgen, dass diese Themen einmal im Team offen besprochen und gemeinsame Vereinbarungen getroffen werden.

Für die Dokumentation der Vereinbarungen zur Informationsweitergabe ("Wer redet wann mit wem über was?") empfiehlt es sich, eine Kommunikationsmatrix anzulegen. (Ein Beispiel für eine Kommunikationsmatrix findet sich in "[Die RACI-Matrix als einfacher Kommunikationsplan](#)", Projekt Magazin 15/2009.)

Zuweisen der funktionalen Rollen und Klärung der Rollendefinitionen

Bei der Abstimmung der funktionalen Rollen sollte der Projektleiter zunächst – falls noch nicht im Vorfeld geschehen – den einzelnen Teammitgliedern ihre Rollen zuweisen. Danach werden anhand eventuell vorgegebener Rollenbeschreibungen – üblicherweise bestehend aus den drei Bereichen "Aufgaben", "Ziele/Verantwortung" und "Entscheidungskompetenzen" – die Rollen mit den Anforderungen des aktuellen Projekts abgeglichen, aber auch mit den Erwartungen der Teammitglieder. So äußert zunächst jeder Mitarbeiter sein Verständnis von der eigenen Rolle, danach haben die anderen Teammitglieder die Möglichkeit, diesem ihr eigenes Bild von seiner Rolle ge-

genüberzustellen. Verfeinerungen oder sogar Abweichungen von der Rollenbeschreibung werden dokumentiert und für alle Projektmitarbeiter zugänglich zentral abgelegt.

Existieren für die funktionalen Rollen noch keine Beschreibungen, muss jedes Teammitglied seine Rolle anhand der drei genannten Bereiche selbstständig entwickeln, z.B. an einem Flipchart oder einer Pinnwand. Danach ergänzen die anderen Teammitglieder die Rollendefinition. In diesem Fall empfiehlt es sich, die Arbeit an den Rollen durch stille Einzel- oder Teilteamarbeit, z.B. alle Entwickler definieren ihre Rolle, zu parallelisieren und danach das Ergebnis abzugleichen.

Gemeinsames Festlegen der wichtigsten Projektprozesse und des Umgangs mit Abweichungen

Um die wichtigsten Projektprozesse abzustimmen, kann das Team nach dem gleichen Muster vorgehen: Entweder es passt bestehende (oder auch in anderen Projekten bewährte) Prozessvorgaben an das aktuelle Projekt an oder es entwickelt in (Teil-)Teamarbeit mit Flipchart oder Pinnwand diese neu.

Im Einzelfall kann es sinnvoll sein und der Auflockerung dienen, einzelne Prozesse in kleinen Rollenspielen zu durchlaufen. So z.B. den Änderungsprozess: Ein Kunde kommt zum Chefentwickler und wünscht sich eine Änderung. Dieser verweist auf den Projektleiter, der zusammen mit dem Chefentwickler und dem Fachberater ein Change-Request-Dokument anlegt. Danach bietet er dem Kunden an, die Änderung so vorzunehmen wie im Dokument beschrieben. Nach der Beauftragung steuert der Projektleiter das neue Arbeitspaket in den Entwicklungsprozess ein. Erst danach beginnt der Mitarbeiter, dem der Projektleiter die Verantwortung für das Arbeitspaket übertragen hat, mit der Bearbeitung.

Ziel ist nicht eine möglichst exakte Modellierung aller möglichen Unwägbarkeiten. Wichtig ist, dass das Team ein gemeinsames Verständnis vom Vorgehen entwickelt, ein gutes Gefühl für die Zusammenarbeit bekommt und weiß, wie mit Abweichungen vom Standardprozess umzugehen ist.

Dokumentation der Vereinbarungen

Für die Dokumentation der vereinbarten Rollen und Prozesse ist nach meiner Erfahrung ein webbasiertes Projekt-Wiki besser geeignet als die Ablage dieser Informationen auf einem Projektlaufwerk oder die Beschreibung in einem Projekthandbuch. Das Projekt-Wiki kann als Startseite im Web-Browser eingerichtet werden und auf seiner Einstiegsseite kann der Projektleiter bei Bedarf auch tagesaktuelle Mitteilungen hinterlegen.

Verhaltens- und Kommunikationsregeln, z.B. für Besprechungen, können auf Plakaten ausgedruckt und in den Projekt- und Besprechungsräumen ausgehängt werden. Ein Beispiel dafür aus einem meiner Projekte ist in Bild 1 zu sehen.

Projekt TKQ - Unsere Grundsätze. Regeln zu Meetings und Terminen.

Columbo – Präsentation – zuerst das Ergebnis vorstellen – dann ggf. eine Herleitung oder eine Begründung der Empfehlung.

D: alle
V: Moderator

Jeder Termin wird moderiert – der Moderator ist verantwortlich für die Einhaltung der Zeit, Agenda und Spielregeln. Die Ergebnisverantwortung hat das gesamte Team.

D: alle
V: Moderator

Kein Termin ohne Zielsetzung und Agenda – Jeder Agendapunkt ist mit einem der folgenden Zielsetzungen versehen: I=Information; A=Ausarbeitung, E=Entscheidung auf der Basis einer Entscheidungsvorlage. Jeder Teilnehmer kennt im Vorfeld die von ihm geforderten Ergebnisbeiträge/Vorarbeiten. Für den Folgetermin wird Ziel und Agenda definiert.

D: Moderator
V: PL

Ausleitung – Wenn ein Thema in einem Termin nicht abschließend entschieden werden kann, ist es einer Person zur Ausarbeitung mitzugeben. Diese Entscheidung ist so früh wie möglich festzustellen. Kernfrage: „Ist das Thema hier und jetzt hinreichend lösbar?“

D: alle
V: PL

Ausgewählte Projekt-Meetings beginnen um xx:15 – Beginn ist aufgrund der Wegezeiten jeweils um xx:15 Uhr. Die Besprechungsorte sind sorgfältig im Hinblick auf die Wegezeiten auszuwählen.

D: Moderator
V: PL

Legende:

D = Durchführungsverantwortung
V = Managementverantwortung

Bild 1: Plakatbeispiel für die Dokumentation von Grundsätzen und Spielregeln aus einem Projekt.

In unseren Projektbesprechungen haben wir uns immer wieder direkt auf diese "Wand-Regeln" beziehen können (insbesondere auf den Punkt "Ausleitung").

Beteiligen der Projektmitglieder an der Projektplanung

Gibt es noch keinen vollständigen Projektplan und unterliegt die Planung nicht Rahmenbedingungen, auf die das Projektteam keinerlei Einfluss nehmen kann, sollte der Projektleiter in dieser Phase das Projektteam so weit wie möglich an der konkreten Projektplanung beteiligen. Das erhöht die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Projekt und schwört das Team auf die gemeinsamen Ziele und die gemeinsame Planung ein.

Zum Projektplan gehört nicht nur ein Projekttermin- und Einsatzmittelplan, sondern z.B. auch ein Risikoplan. Um Risiken aufzudecken, kann der Projektleiter seinem Team u.a. die provozierende Frage stellen: "Was müssen wir tun, um das Projekt so richtig gegen die Wand zu fahren?" Diese Frage führt immer wieder dazu, dass Projektmitarbeiter erschreckend realistische "Untergangsszenarien" entwickeln, die eine hervorragende Grundlage für

die Entwicklung von Risikomaßnahmen bilden. Die offene Diskussion sensibilisiert das Team außerdem für die Risikoindikatoren, sodass es quasi über ein "integriertes Frühwarnsystem" verfügt.

Was tun, wenn die Zeit nicht reicht?

Wie bereits angesprochen, lässt sich der tatsächliche Zeitbedarf für das erfolgreiche Durchlaufen der ersten drei Teamentwicklungs-Phasen nicht exakt planen. Hinzu kommt die Planungsunsicherheit für den tatsächlichen Zeitbedarf zur Abstimmung der funktionalen Rollen, Prozesse und Kommunikationsregeln.

Im günstigsten Fall reicht ein halber bis ein Tag, der Projektleiter sollte aber bei Bedarf zeitnah einen zweiten Workshop-Termin ansetzen. Meiner Erfahrung nach verläuft der zweite Workshop bereits deutlich effizienter und harmonischer.

Mit der Vereinbarung der Projektprozesse ist der Projektstart-Workshop inhaltlich abgeschlossen. Zum emotionalen Abschluss für die Teilnehmer sollte der Projektleiter noch eine kurze Feedback-Runde durchführen. Dabei sagt jeder kurz, wie er sich mit den erarbeiteten Ergebnissen fühlt und wie er den Workshop erlebt hat. Dies sorgt für eine weitere bewusste Bestätigung der Vereinbarungen und bietet den Teilnehmern die letzte Chance, an bestimmten Punkten Kritik zu üben oder zu widersprechen. Die Feedback-Runde kann auch wieder mit einem Spiel verbunden werden: Neben dem klassischen "Ball-Zuwerfen", um dem nächsten Teilnehmer das Wort für das Feedback zu erteilen, kann man auch eine Variante von "Die Reise nach Jerusalem" spielen: Ein Stuhl wird entfernt und wer keinen Sitzplatz mehr in der Runde bekommt, gibt sein abschließendes Feedback ab.

Eine Beispiel-Agenda für einen halbtägigen Kick-off-Workshop zeigt Tabelle 1.

Die Spalten "Agenda" und "Uhrzeit" könnte man in der Einladung vorab verschicken, die Spalte "Mögliche Inhalte" soll Ihnen die Planung erleichtern. In der Spalte "Tuckman-Phase" ist angegeben, welcher Phase der Teamentwicklung der jeweilige Agenda-Punkt zuzuordnen ist. Die großzügig eingestreuten Kaffeepausen sollten als Puffer, insbesondere für die schwer planbare Storming-Phase, benutzt werden. Bei allen anderen Agenda-Punkten sorgt der Projektleiter durch seine Moderation dafür, dass der vorgegebene Zeitrahmen eingehalten wird, z.B. indem er Diskussionen beendet oder auslagert. Dazu hat sich das Führen eines "Themenspeichers" an einem Flip-Chart bewährt: Auf diesem werden Themen zur späteren Bearbeitung gesammelt, die nicht im Rahmen des Workshops gelöst werden können. (Siehe hierzu auch den Punkt "Ausleitung" in Bild 1.)

Dieser halbtägige Workshop setzt, wie bereits erwähnt, voraus, dass das Team optimal ("komplementär") zusammengestellt wurde, sich eventuell – zumindest oberflächlich – kennt und grundsätzlich mit Projektarbeit und Vorgehen in Projekten vertraut ist. Trifft eine dieser Voraussetzungen nicht zu oder wird im Rahmen des Workshops klar, dass die vorgesehene Zeit doch nicht ausreicht, sollte der Projektleiter den Workshop auf zwei halbe Tage verteilen.

| Agenda | Uhrzeit | mögliche Inhalte | Tuckman-Phase |
|---|-----------------|---|------------------------------------|
| 1. Begrüßung | 12:30-13:00 Uhr | <ul style="list-style-type: none"> Vorstellungsrunde (5-10 Minuten) Erwartungen (20-25 Minuten) | Forming |
| 2. Vorstellung des Projekts | 13:00-13:30 Uhr | <ul style="list-style-type: none"> Projektmfeld und -inhalt Ziele Meilensteinplan unverrückbare Randbedingungen / Prozesse (z.B. Urlaub, Stundenbuchung, Reporting an PL) Organisatorisches | Forming |
| - Kaffeepause - | 13:30-13:45 Uhr | | Forming |
| 3. Kennenlernen | 13:45-14:30 Uhr | <ul style="list-style-type: none"> ein Gruppenspiel mit anschließender Diskussion | Forming / Storming |
| - Kaffeepause - | 14:30-14:45 Uhr | | Forming / Storming |
| 4. Abstimmung von Regeln zur Zusammenarbeit | 14:45-16:00 Uhr | Abstimmung „Storming-Themen“: <ul style="list-style-type: none"> Projektlogo Organisatorische Fragen Tool-Fragen Übergang zu „Norming-Themen“: <ul style="list-style-type: none"> Regeln zum Umgang miteinander Kommunikationsregeln Besprechungsregeln | Storming Storming / Norming |
| - Kaffeepause - | 16:00-16:15 Uhr | | Norming |
| 5. Vorstellung & Abstimmung der Projektrollen und -prozesse | 16:15-17:30 Uhr | <ul style="list-style-type: none"> Projektrollen (z.B. Entwickler, technischer Projektleiter, Fachkonzeptionist, Projektleiter) Projektprozesse (z.B. Entwicklungsprozess, Change-Prozess) | Norming |
| 6. Schlaglicht | 17:30-17:45 Uhr | Feedback-Runde: <ul style="list-style-type: none"> Wie habe ich den Workshop erlebt? Wie fühle ich mich mit den Ergebnissen? | Norming |

Tabelle 1: Exemplarische Agenda für einen halbtägigen Kick-off-Workshop.

In diesem Fall empfiehlt es sich, am ersten Workshop-Tag noch ein zweites Gruppenspiel einzubauen. (Empfehlenswerte Beispiele finden sich in **"Günstig, aber nicht umsonst. Teambildung muss nicht teuer sein!"**, Projekt Magazin 24/2012, oder auch Francis; Young, 2007.) Eine geeignete Stelle für die Workshop-Unterbrechung stellt der 4. Agenda-Punkt "Abstimmung von Regeln zur Zusammenarbeit" zum gefühlten Ende der Storming-Phase dar. Der Tag sollte auch hier mit einem Schlaglicht enden, der nächste Tag sollte mit einer Zusammenfassung der am Vortag bereits getroffenen Vereinbarungen begonnen werden und gegebenenfalls der erfolgreiche Abschluss der Storming-Phase nochmals anhand eines "Storming-Themas" überprüft werden.

Damit ist zwar der Kick-off-Workshop endgültig abgeschlossen, die Norming-Phase aber noch nicht! Ähnlich wie beim Übergang von der Storming- in die Norming-Phase ist auch der Übergang von der Norming- in die Performing-Phase fließend. Erst wenn die mündlich vereinbarten und schriftlich dokumentierten Verhaltensregeln auch tatsächlich von allen Teammitgliedern gelebt werden, ist das Team in der Performing-Phase angekommen. Dieser Prozess geht weit über den Workshop hinaus und kann auch bei optimal zusammengestellten Teams Wochen oder Monate dauern.

Der Projektleiter kann in dieser Phase am besten dadurch unterstützen, dass er konsequent die Einhaltung der vereinbarten Regeln einfordert. Sollten sich getroffene Vereinbarungen als kontraproduktiv oder sinnlos erweisen, können sie in einem gemeinsamen Teammeeting auf den Prüfstand gestellt und gestrichen oder angepasst werden.

Tabelle 2 gibt einen Überblick über die bisher vorgestellten typischen Probleme und Empfehlungen für den Projektleiter für die Teambildungs-Phasen "Forming" bis "Norming".

| Phase | Rollen des Projektleiters | Fehler / Probleme | Empfehlungen für den Projektleiter |
|----------|---------------------------|---|---|
| Forming | Gastgeber, Präsentator | <ul style="list-style-type: none"> • Unausgewogene Teamzusammensetzung • Keine Beteiligung des PLs an der Teamauswahl • Keine Zielvorgaben • Keine Möglichkeit zum Kennenlernen • Rollendefinition nach Vorgabe | <ul style="list-style-type: none"> • Aktive Einflussnahme auf eine ausgewogene Teamzusammensetzung • Durchführung eines gemeinsamen Kickoffs: <ul style="list-style-type: none"> – Vorstellung – Ziele im Team verankern – Kennenlernen • Streit und Konflikte vermeiden • Kennenlernen fördern durch Gruppenspiele |
| Storming | Katalysator, Moderator | <ul style="list-style-type: none"> • Konflikte werden vermieden, verdrängt oder nicht ausgetragen • Konflikte werden abgebrochen, obwohl die Rollenklärung nicht abgeschlossen ist • Konflikte werden über unverrückbare Randbedingungen geführt | <ul style="list-style-type: none"> • Konflikte fördern, aber auf wertschätzenden und sachlichen Umgang Wert legen • Alle Teammitglieder in die Diskussionen einbeziehen, damit jeder seinen Platz findet • Erkannte oder vermutete Konflikte offen ansprechen • Konflikte auf unkritische Themen lenken • Akzeptierte Ziele und Randbedingungen zur Ausrichtung der Diskussionen in Erinnerung rufen |
| Norming | Moderator, Partner | <ul style="list-style-type: none"> • Funktionale Projektrollen werden nur zugewiesen • Keine Vereinbarung von Grundsätzen und Kommunikationsregeln • Abbruch der Norming-Phase aus Zeitmangel • Vereinbarte Normen werden nicht nachhaltig dokumentiert | <ul style="list-style-type: none"> • Rollenverständnis gemeinsam im Workshop erarbeiten, Beteiligung an Projektplanung • Abstimmung von Umgangs-Normen, Erarbeitung einer Kommunikationsmatrix • Ausreichend Zeit einplanen, ggf. Workshop verlängern oder später fortsetzen • Anlage eines Projekt-Wiki, wichtige Regeln auf Plakate drucken und aushängen |

Tabelle 2: Rollen des Projektleiters, Fehler/Probleme und Empfehlungen für den Projektleiter für die Phasen "Forming" bis "Norming".

Wenn das Team die Performance-Phase erreicht, läuft das Projekt wie auf Schienen. Aber, "Der Teufel ist ein Eichhörnchen": Der Projektleiter tut gut daran, sein Team und die Gruppenprozesse gut zu beobachten, um frühzeitig zu erkennen, ob "der Motor zu stottern beginnt" ...

Zusammenfassung und Ausblick

Nach der im ersten Teil dieses Dreiteilers beschriebenen Orientierungsphase haben wir mit der Schilderung der Storming- und Norming-Phase in diesem zweiten Teil den Kick-off-Workshop abgeschlossen. Der Fokus der Beschreibung dieses Beitrags liegt auf den gruppendynamischen Prozessen, welche für die Teamentwicklung notwendig sind.

Dabei darf aber nicht vergessen werden, dass der Kick-off-Workshop keine reine "Wohlfühl-Veranstaltung" für das Team darstellt. Im Rahmen des Kick-off müssen auch "echte" Ergebnisse erarbeitet werden: Vereinbarungen zur Kommunikation, Definition von funktionalen Projektrollen und Projektprozessen, Abstimmung von Projektplänen usw. Bei aller Sensibilisierung für die zwischenmenschliche Beziehungsbildung und die Möglichkeiten, die ein Projektleiter zur optimalen Unterstützung einer positiven Teamentwicklung hat, darf nicht vergessen werden, dass

ein funktionierendes und performantes Projektteam zwar auch einen Wert an sich hat, letztendlich aber nur einem Ziel dient: Der effizienten Projektdurchführung und dem erfolgreichen Projektabschluss.

Anders als in den Therapie- und Patientengruppen, deren Analyse die Grundlage des Tuckman-Modells bildeten, können wir in Projekten auch damit leben, wenn die Zusammenarbeit im Team gerade eben gut genug ist, um die Projektziele zu erreichen. Wir müssen im Projekt nicht unbedingt neue "Freunde fürs Leben" finden.

Bei allen Aktivitäten rund um die Teamentwicklung sollte man als Projektleiter daher stets abwägen, ob der dafür eingesetzte Aufwand sich über den Projektverlauf tatsächlich rechnet. In diesem Lichte betrachtet bietet der hier beschriebene halbtägige Kick-off-Workshop aus meiner Sicht ein ausgezeichnetes Preis-Leistungs-Verhältnis.

Ist der Kick-off-Workshop erfolgreich abgeschlossen, kehrt im Projekt in den folgenden Tagen und Wochen der Projektalltag ein. Im Idealfall erreicht das Team dabei die Performing-Phase. Was Sie als Projektleiter tun können, um diese Phase möglichst lange stabil zu halten, und wie Sie einen zu frühen Übergang in die Adjourning-Phase vermeiden könnten, erfahren Sie im dritten und abschließenden Teil dieses Artikels.

Literatur

- Angermeier, Georg: **Die RACI-Matrix als einfacher Kommunikationsplan**, Projekt Magazin 15/2009
- Belbin, Meredith: Team Roles at Work, Taylor & Francis, 2010; s. auch <http://www.belbin.com> (Verfügbarkeit zuletzt geprüft am 30.01.2013)
- Eberspächer, Matthias: **Teamentwicklung im Projekt – so klappt's. Teil 1: Da geht's lang und alle kommen mit**, Projekt Magazin 02/2013
- Eberspächer, Matthias: **Günstig, aber nicht umsonst. Teambildung muss nicht teuer sein!**, Projekt Magazin 24/2012
- Eberspächer, Matthias: **Was macht ein gutes Projektteam aus?**, Projekt Magazin 22/2012
- Francis, Dave; Young, Don: Mehr Erfolg im Team. Ein Trainingsprogramm mit 46 Übungen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit in Arbeitsgruppen, Windmühle Verlag GmbH, 2007
- Tuckman, Bruce W.: Developmental Sequence in small Groups, in: Psychological Bulletin, Vol. 63, 6, p. 384-399, 1965; reprint in Group Facilitation: A Research and Applications Journal, No. 3, Spring 2001 (**Word-Datei**, Verfügbarkeit zuletzt geprüft am 30.01.2013)
- Tuckman, Bruce W.; Jensen, Mary Ann C.: Stages of small-group development revisited, Group & Organizational Studies, Vol. 2, p. 419-427, 1977 (**PDF**, Verfügbarkeit zuletzt geprüft am 30.01.2013)

Fachbeitrag

Teamentwicklung im Projekt – so klappt's

Teil 3: Endlich gut und dann zu Ende

In den ersten beiden Artikelteilen (**Teil 1** und **Teil 2**) haben Sie erfahren, was Sie als Projektleiter tun können, um Ihrem Projektteam einen optimalen Start in das Projekt zu ermöglichen. Der dritte und abschließende Teil zeigt Ihnen, was die einmal etablierte gute Zusammenarbeit im Team gefährden kann, auf welche Warnsignale Sie achten müssen und wie Sie die Zusammenarbeit stabilisieren können. Der Beitrag schließt mit einer Zusammenfassung sowie phasenübergreifenden Empfehlungen zur Teamentwicklung in Projekten.

Performing – Was tun, wenn's gut läuft?

Wenn das Team die Performing-Phase erreicht, läuft das Projekt "wie auf Schienen". Und was tun, wenn's gut läuft? Laufen lassen! Ist das Team tatsächlich in der Performing-Phase angekommen, so kann sich der Projektleiter darüber freuen – und sollte im Übrigen so wenig wie möglich eingreifen. Teams in der Performing-Phase zeichnen sich u.a. dadurch aus, dass die Teammitglieder sich selbst auf die gemeinsamen Ziele hin steuern und auch mit Störungen und Planabweichungen eigenständig umgehen können.

Empfehlungen für den Projektleiter

Der Projektleiter als Unterstützer

Die Rolle des Projektleiters in dieser Phase ist die eines Unterstützers. Dazu erfüllt er u.a. folgende Aufgaben:

- Er gibt dem Team die Hilfestellung, die es zur Aufrechterhaltung seines Arbeitstakts benötigt. So sorgt er für ausreichende Freiräume für die Projektmitarbeiter und möglichst stabile Rahmenbedingungen, indem er u.a. unnötige Teamfluktuation verhindert und sich für eine ausreichende Verfügbarkeit der einzelnen Mitarbeiter gegenüber deren Linienvorgesetzten einsetzt.
- Er vertritt die Interessen des Projekts und seiner Mitarbeiter proaktiv bei den Stakeholdern.
- Er fördert und fordert die Mitglieder seines Teams, indem er auch herausfordernde Aufgaben konsequent delegiert und nur bei Bedarf in die operative Leistungserbringung eingreift.

Regelmäßige Rücksprachen und Feedback

Aber, "Der Teufel ist ein Eichhörnchen": Hohe Performanz ist auf Dauer kein Selbstläufer, sondern muss stets gefördert und begleitet werden. Dazu sollte der Projektleiter sein Team und die Gruppenprozesse gut beobachten, um frühzeitig zu erkennen, ob "der Motor zu stottern" beginnt.

Autor



Dr. Matthias Eberspächer

Dipl.-Physiker, Projektmanager bei der msg

systems ag, zertifizierter Projektmanager (GPM)

Kontakt:

matthias.eberspaecher@msg-systems.com

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Durch regelmäßige Einzelgespräche mit den Projektmitarbeitern und Teammeetings kann der Projektleiter mögliche Störungen frühzeitig erkennen und vorbeugen.

Achtung bei Übergängen zwischen Projektphasen

Besondere Aufmerksamkeit empfiehlt sich bei notwendigen Rollen- oder Prozessänderungen im Projektverlauf, wie z.B. beim Übergang zwischen zwei Projektphasen, z.B. von der Konzeptionsphase zur Entwicklungsphase. An diesen Phasenübergängen ändern sich fast immer die Projektrollen, häufig die Teamzusammensetzung, nicht selten auch die Projektprozesse.

Der Projektleiter sollte deshalb an diesen Phasenübergängen einen Rahmen für eine erneute Normierung, gegebenenfalls auch für eine erneute Storming- oder sogar Forming-Phase geben.

Dabei hilft es, wenn der Projektleiter einen engen Kontakt zu seinen Mitarbeitern hält, z.B. durch regelmäßige Rücksprachen oder Feedback-Gespräche, um für den jeweiligen Mitarbeiter den jeweils geeigneten Anforderungslevel einschätzen zu können.

Gruppendenken entgegenwirken

Eine Gefahr für die Performanz von Projektteams bildet auch das sog. Gruppendenken ("Groupthink", Janis; 1972). Gruppendenken entsteht, wenn das Streben nach Harmonie und Übereinstimmung in der Gruppe dazu führt, dass abweichende Einzelmeinungen unterdrückt werden. Dies kann zu einer kollektiven Betriebsblindheit führen, sodass die Projektmitglieder die möglichen Handlungsalternativen von vornherein ausblenden oder nicht mehr realistisch bewerten.

Der Projektleiter hat zwei sehr effektive Möglichkeiten, dem Gruppendenken entgegenzuwirken:

- Zum einen sollte er selbst wachsam sein und die Verhaltensweisen in seinem Team beobachten. Werden Einwände und abweichende Vorschläge konstruktiv diskutiert und fair bewertet oder sofort einfach "niedergebügelt"? Bewusst abweichende Meinungen und Querdenken zu unterstützen, ist hier eine wichtige Aufgabe für den Projektleiter.
- Zum anderen hat es sich als günstig erwiesen, einen "Advocatus Diaboli" im Team zu ernennen, der den ausdrücklichen Auftrag bekommt, alle Vorschläge von Teamkollegen in Frage zu stellen, um Impulse zur Weiterentwicklung zu geben.

Gruppendenken wird auch dadurch begünstigt, dass erfahrenere bzw. angesehenere Mitarbeiter als Meinungsbilder fungieren (Edison; 2008). Zu erkennen ist dies an "Autoritätsbeweisen", wenn z.B. zur Verteidigung eines Vorschlags nicht sachliche Gründe, sondern prominente Unterstützer aufgeführt werden.

Im Einzelfall kann diesem Phänomen durch die punktuelle Einbeziehung projektexterner Experten entgegengewirkt werden. Gerade bei lange laufenden Projekten empfiehlt es sich aber auch, mit einer gewissen, wohl dosierten Teamfluktuation zu planen, um so immer wieder neue und unverbrauchte Ideen ins Team hereinzuholen.

Vorzeitigen Übergang des Teams in die Auflösungsphase vermeiden

Schließlich wird die Leistungsphase gegen Projektende auch durch einen vorzeitigen Übergang in die Auflösungsphase bedroht: Die Leistungskurve fällt ab, weil sich die Projektmitglieder schon langsam mit der Zeit nach dem Projekt beschäftigen und mit der Bewertung der eigenen Leistung im Projekt.

Dem kann der Projektleiter entgegenwirken, indem er während der gesamten Projektlaufzeit die erbrachten Leistungen ausreichend und regelmäßig würdigt, dafür sorgt, dass auch kleinere Teilerfolge gemeinsam gefeiert werden und der Projektabschluss transparent geplant ist. Die hörbare Botschaft muss dabei lauten: "Euer Einsatz in diesem Projekt ist wertvoll und wird über das Projekt hinaus Bestand haben."

Adjourning – Wir wollen niemals auseinandergehen?

Die Adjourning-Phase war in der ersten Version der Teamuhr von Tuckman noch nicht enthalten und wurde erst in einer späteren Arbeit auf Basis der Auswertung von 22 weiteren Studien eingeführt (Tuckman; Jensen, 1977). Projekte haben – anders als Teams im Sportverein oder die Therapie- und Patientengruppen der ursprünglichen Tuckman-Arbeit – immer einen fest definierten **Start** **und** ein klar definiertes Ende. So steht schon zu Beginn eines Projekts fest, dass es einmal zu Ende gehen und es damit eine Auflösungsphase für das Projektteam geben wird. Auch der Zeitpunkt dafür ist mit einiger Sicherheit bekannt. Damit kommt dieser Teamentwicklungsphase im Projektkontext eine besondere Bedeutung zu, die es so in anderen Teams nicht immer gibt.

Probleme

In der Auflösungsphase kann es zu Verlustängsten und offener Trauer kommen. Diese Gefühle können verstärkt werden, wenn sich abzeichnet, dass das Projektergebnis trotz guter Zusammenarbeit im Team keinen Bestand hat.

So wurde einmal eines meiner Teilprojekte nach der Konzeptphase abgebrochen, weil für die konzipierte Lösung kein Budget zur Verfügung stand. Das Teilprojektteam bestand aus vier Fachberatern, für die der Abschluss des Fachkonzepts auch gleichzeitig das Ende ihres Einsatzes in dem Projekt und damit ihrer Zusammenarbeit bedeutete. Das Team hatte sich über ein halbes Jahr zu einem kleinen verschworenen Haufen zusammengerauft. Jeder konnte sich blind auf den anderen verlassen. Nun wurde diese schlagkräftige Truppe von heute auf morgen aufgelöst, die Arbeit wanderte in die Mülltonne. In den Abschlussgesprächen schlug mir denn auch die ganze Wut, Verzweiflung und das nachvollziehbare Unverständnis über diese Situation entgegen. Leider kann der Projektleiter nicht alle Probleme lösen. In einer solchen Situation kann er nur verständnisvoll zuhören, Mut zusprechen und einen Ausblick auf zukünftige Projekterfolge eröffnen.

Empfehlungen für den Projektleiter

In der Adjourning-Phase schlüpft der Projektleiter in die Rolle eines Beraters. Er begleitet die Projektmitarbeiter auf ihrem Weg aus dem Projekt und würdigt dabei die von ihnen erbrachte Leistung. Wenn es ihm möglich ist, kann er die Projektmitarbeiter noch während der Projektlaufzeit dabei unterstützen, Perspektiven für die Zeit danach zu finden. Dabei muss er natürlich darauf achten, dass diese Perspektiven sich nicht vorzeitig mit dem Projektende überschneiden.

Zum Standard gehören Projektbeurteilungsgespräche mit allen Projektmitarbeitern zum Projektabschluss sowie das Durchführen eines Abschluss-Workshops ("Lessons Learned"). Nach meiner Erfahrung dient der Lessons-learned-Workshop in der Praxis weniger der Dokumentation erfolgreicher Vorgehensweisen für nachfolgende Projekte als vielmehr der Würdigung der erbrachten Leistung im Projekt – sowie natürlich dem persönlichen Lernerfolg der Teilnehmer.

Der Projektleiter sollte für eine ausreichende Sichtbarkeit des Projektabschlusses sorgen. So empfiehlt es sich, wenigstens zum Ende des Abschluss-Workshops auch den Projektauftraggeber, weitere hochrangige Stakeholder sowie Vertreter des Linienmanagements der Organisation, aus der die Projektmitarbeiter stammen, einzuladen: Das Projektteam kann hier noch einmal richtig gefeiert werden, bevor sich seine Mitglieder neuen Aufgaben zuwenden. Jedes noch so schmale Budget gibt wenigstens einen Abschluss-Sekt her!

Phasenübergreifende Empfehlungen und Zusammenfassung

Unabhängig davon, ob Sie den konkreten Empfehlungen dieses Artikels folgen wollen oder nicht, sollten Sie Teamentwicklung als eigene Tätigkeit bewusst in Ihren Projekten planen und durchführen. Die Durchführung eines Kick-off-Workshops ist dabei eine Mindestanforderung. Als Projektleiter sollten Sie im gesamten Projektverlauf sensibel sein für die informellen Rollen in Ihrem Team – auch und gerade, wenn diese nicht zu den funktionalen Projektrollen passen. (Zu den "informellen Rollen" nach Meredith Belbin siehe ["Was macht ein gutes Projektteam aus?"](#), Projekt Magazin 22/2012.)

Die typischen Probleme und Empfehlungen dieses Beitrags für die einzelnen Teamentwicklungsphasen nach Tuckman fasst Tabelle 1 zusammen.

Die Anforderungen an den Projektleiter im Prozess der Teamentwicklung sind hoch: Nicht nur muss er erkennen können, in welcher Phase sich sein Team gerade befindet und wohin es sich entwickelt, er muss auch noch in der Lage sein, unterschiedliche Rollen einzunehmen, um sein Team optimal zu unterstützen. Nicht jede dieser Rollen liegt jedem Projektleiter gleich gut. Es kann deshalb sinnvoll sein, sich gegebenenfalls einen externen Moderator für die kritischen Phasen Storming, Norming und eventuell auch Adjourning "an Bord" zu holen.

| Phase | Rollen des Projektleiters | Fehler / Probleme | Empfehlungen für den Projektleiter |
|------------|---------------------------|---|---|
| Forming | Gastgeber, Präsentator | <ul style="list-style-type: none"> • Unausgewogene Teamzusammensetzung • Keine Beteiligung des PLs an der Teamauswahl • Keine Zielvorgaben • Keine Möglichkeit zum Kennenlernen • Rollendefinition nach Vorgabe | <ul style="list-style-type: none"> • Aktive Einflussnahme auf eine ausgewogene Teamzusammensetzung • Durchführung eines gemeinsamen Kickoffs: <ul style="list-style-type: none"> – Vorstellung – Ziele im Team verankern – Kennenlernen • Streit und Konflikte vermeiden • Kennenlernen fördern durch Gruppenspiele |
| Storming | Katalysator, Moderator | <ul style="list-style-type: none"> • Konflikte werden vermieden, verdrängt oder nicht ausgetragen • Konflikte werden abgebrochen, obwohl die Rollenklärung nicht abgeschlossen ist • Konflikte werden über unverrückbare Randbedingungen geführt | <ul style="list-style-type: none"> • Konflikte fördern, aber auf wertschätzenden und sachlichen Umgang Wert legen • Alle Teammitglieder in die Diskussionen einbeziehen, damit jeder seinen Platz findet • Erkannte oder vermutete Konflikte offen ansprechen • Konflikte auf unkritische Themen lenken • Akzeptierte Ziele und Randbedingungen zur Ausrichtung der Diskussionen in Erinnerung rufen |
| Norming | Moderator, Partner | <ul style="list-style-type: none"> • Funktionale Projektrollen werden nur zugewiesen • Keine Vereinbarung von Grundsätzen und Kommunikationsregeln • Abbruch der Norming-Phase aus Zeitmangel • Vereinbarte Normen werden nicht nachhaltig dokumentiert | <ul style="list-style-type: none"> • Rollenverständnis gemeinsam im Workshop erarbeiten, Beteiligung an Projektplanung • Abstimmung von Umgangs-Normen, Erarbeitung einer Kommunikationsmatrix • Ausreichend Zeit einplanen, ggf. Workshop verlängern oder später fortsetzen • Anlage eines Projekt-Wiki, wichtige Regeln auf Plakate drucken und aushängen |
| Performing | Unterstützer | <ul style="list-style-type: none"> • Unbemerkt zurückfallen in die Norming- oder Storming-Phase • Gefahr des „Gruppendenken“ • Vorzeitiger Übergang in die Adjourning-Phase | <ul style="list-style-type: none"> • Bei Teamfluktuation, Phasen- oder Rollenänderungen Änderungs-Workshops durchführen • Querdenker unterstützen • Transparente Planung des Projektabschlusses |
| Adjourning | Berater | <ul style="list-style-type: none"> • Trauer und Resignation, Angst vor fehlender Wertschätzung des Erreichten | <ul style="list-style-type: none"> • Durchführung von Abschlussgesprächen mit den Mitarbeitern • Durchführung eines Abschluss-Workshops |

Tabelle 1: Rollen des Projektleiters, Fehler/Probleme und Empfehlungen für den Projektleiter für die Teamentwicklungs-Phasen nach Tuckman.

Teamentwicklung ist mit einem gewissen Aufwand verbunden – damit ist nicht nur der tatsächliche Aufwand an Arbeitszeit gemeint, sondern auch die seelischen und nervlichen Belastungen die mit dem Prozess einhergehen: Es muss gestritten werden, ohne zu verletzen. Es müssen Positionen behauptet und auch aufgegeben werden. Der Projektleiter befindet sich in diesem Prozess "zwischen allen Stühlen". Von ihm wird erwartet, dass er es allen recht macht – und er selbst weiß, dass er ihm das nicht gelingen kann. Der Projektleiter kann sich leicht mit dem "großen Preis" motivieren, der ihm im Erfolgsfall winkt: Ein eigenständiges Team, das nahezu ohne Intervention von außen "wie ein Uhrwerk" die geforderte Leistung erbringt! Dafür lohnt sich der Einsatz!

Die Erfahrung zeigt, dass sich der Prozess der Teamentwicklung leichter gestaltet, wenn die Mitglieder des Teams regelmäßig in Projekten oder in wechselnden Teams arbeiten und sich somit immer wieder zu neuen funk-

tionierenden Mannschaften zusammenschließen müssen. Hier hilft die wachsende Erfahrung in der bewusst oder auch unbewusst durchlaufenen Teamentwicklung.

Jedes Team ist anders! Manche Teams erreichen auch unter günstigsten Bedingungen nie die Performing-Phase, andere erreichen sie ohne große Maßnahmen innerhalb kürzester Zeit. Der Projektleiter kann jedoch ein Umfeld schaffen, das eine erfolgreiche Teamentwicklung begünstigt.

So bleiben z.B. viele Teams in der Storming- oder Norming-Phase hängen. Die Gründe dafür sind vielfältig: Sei es, dass die Zusammenstellung des Teams doch nicht so ausgeglichen und optimal ist wie angenommen, sei es, dass das Team dauerhaft an sinnlosen Vereinbarungen und unnötig komplizierten Prozessen herumoptimiert. Häufig verstecken sich auch nicht oder nicht vollständig geklärte Beziehungskonflikte hinter den vordergründigen Differenzen über das Projektvorgehen. Nicht hilfreich ist auch eine hohe Fluktuation von Mitarbeitern im Projektteam. Dies lässt sich leider nicht immer verhindern und führt dazu, dass die neuen Mitarbeiter die vereinbarten Regeln in Frage stellen oder aufgrund ihrer abweichenden Erfahrungen und Arbeitsweise die vereinbarten Prozesse und Rollen nicht optimal ausfüllen können.

Der Projektleiter hat einen sehr eingeschränkten Handlungsspielraum: Er sollte mit allen Mitteln versuchen, ein möglichst stabiles Projektteam beisammen zu halten. Ist dies nicht möglich, so sollte er bei jedem Wechsel einen bewussten Rahmen für ein erneutes Storming und Norming geben, um die neuen Mitarbeiter möglichst optimal zu integrieren.

Dazu reichen normalerweise die üblichen Regel-Teammeetings, nur in Ausnahmefällen, etwa, wenn mehrere Teammitglieder auf einmal wechseln oder eine neue Projektphase beginnt, macht es Sinn, nochmals einen mehrstündigen Workshop durchzuführen. Unsinnige oder überholte Regeln und Prozesse sollten abgeschafft oder geändert werden, der Projektleiter muss auf Basis seiner Erfahrung aber selbst erkennen können, wann eine vermeintliche Optimierung die Prozesse und Regeln nur anders, aber nicht besser macht. Fortlaufende "Optimierungswut" kann aber auch ein Hinweis auf eine nicht optimale Teamzusammensetzung sein, in diesem Fall kann es sich empfehlen, einen Austausch von Mitarbeitern vorzunehmen.

Zur Beruhigung sei aber auch gesagt: Nur, weil das Team erst spät oder auch gar nicht die Performing-Phase erreicht, heißt das nicht, dass es gar keinen Projektfortschritt gibt! Die Zusammenarbeit ist eben nicht so hochperformant, wie sie im Idealfall sein könnte. Das ist sicherlich unbefriedigend und ärgerlich, lässt sich aber nicht immer verhindern. Viel hängt auch von der Bereitschaft der Projektmitarbeiter zur Zusammenarbeit im Team ab, der Projektleiter kann nur einen möglichst optimalen Rahmen schaffen.

Obwohl das Tuckman-Modell dazu einlädt, die Phasen bewusst zu durchlaufen, ist Teamentwicklung kein planbarer Prozess nach einem festen Schema, wie z.B. "Schritt 1 – Input: N Mitarbeiter", "Schritt 2 – Prozess ordnungsgemäß durchlaufen", "Schritt 3 – Output: performantes Projektteam". Die Teamentwicklung ist ein sozialer Prozess, der gemeinsam durchlebt und manchmal auch durchlitten werden muss. Ebenso wenig, wie man "auf Knopfdruck" fröhlich oder traurig sein kann, kann man "auf Befehl" teamorientiert sein – deswegen ist auch davon abzuraten, in einem Kick-off-Meeting erst das Modell vorzustellen und dann die einzelnen Phasen "abzuhaken".

Eine Ausnahme von dieser Regel besteht in der Analyse bestehender Teams, wenn z.B. der Projektleiter ausgetauscht wird. Dies geschieht normalerweise nur dann, wenn es im Projekt nicht so gut gelaufen ist. Dann kann es Sinn machen, dass der Projektleiter in einem gemeinsamen Teamworkshop die Teamuhr (Bild 1) und das Modell von Tuckman vorstellt und von jedem Teammitglied die "Team-Uhrzeit" des eigenen Teams schätzen lässt, also z.B. "8 Uhr" – gegen Ende der Organisationsphase oder "6 Uhr" – zwischen Machtkampf- und Organisationsphase. Jedes Mitglied gibt eine Schätzung ab und begründet seine Meinung. Danach kommt das Team mit Unterstützung des Projektleiters zu einer einheitlichen Einschätzung seines Entwicklungsstandes. Schließlich leiten der Projektleiter und die Teammitglieder aus diesem Stand gemeinsam Maßnahmen ab, die ihren weiteren Entwicklungsprozess als Team unterstützen. (Siehe Übung 6 aus Francis; Young, 2007.) Das können weitere Gruppenübungen oder -spiele sein oder auch die Durchführung eines Normierungs-Workshops.

Eine besondere Herausforderung ist die Entwicklung von Teams mit eher technikorientierten Mitarbeitern, wie z.B. Ingenieuren, Naturwissenschaftlern oder Software-Entwicklern. Diese Mitarbeiter sind häufig sehr stark auf die Sachebene orientiert und müssen manchmal geradezu "gewaltsam" zum Kennenlernen und zur Auseinandersetzung miteinander ermuntert werden. Passiert dies nicht, besteht die Gefahr, dass sie sich im Rahmen der Projektarbeit in Konflikten aufreißern, die nur scheinbar auf der Sachebene geführt werden. Sind diese Teams aber einmal in der Performing-Phase angekommen, wirkt die Aufgabenfixierung für die Teamstruktur stabilisierend.

Eine weitere Besonderheit betrifft Projektteams, die auf mehrere Standorte verteilt sind: Hier ist ein gemeinsames Forming bis Norming im Angesicht noch wichtiger. Es muss dringend davon abgeraten werden, aus Kostengründen auf ein gemeinsames Kick-off mit ausreichend Zeit zum Kennenlernen zu verzichten.

Wenn es nicht gelingt, einen gemeinsamen "Team-Spirit" zu erwecken, werden sich die einzelnen Standorte als eigenständige Teilteams ausbilden und sehr bald gegeneinander arbeiten. Mehr zu Erfolgsstrategien für das Führen verteilter Teams findet sich bei Dietmar Prudix und Martin Goerner (Prudix; Goerner, 2010).

Dieser Artikel fokussiert auf die Beschreibung und optimale Unterstützung der Teamentwicklung. Alle anderen Grundsätze guten Projektmanagements bleiben davon unberührt, aber genauso gültig. In der Praxis wird es immer Gründe und Rahmenbedingungen geben, die einer optimalen Teamentwicklung entgegenwirken oder diese sogar ausschließen. Hier muss der Projektleiter auf Basis seiner Erfahrung Prioritäten setzen und verfolgen: Ist es jetzt wichtiger, nochmal einen Normierungs-Workshop zu planen und durchzuführen, oder sollte ich nicht eher die Mitarbeitereinsatzplanung aktualisieren und endlich mal Maßnahmen gegen die Top-3-Risiken aufsetzen? Auch das gehört zum Projektmanagement: Irgendetwas kommt immer zu kurz.

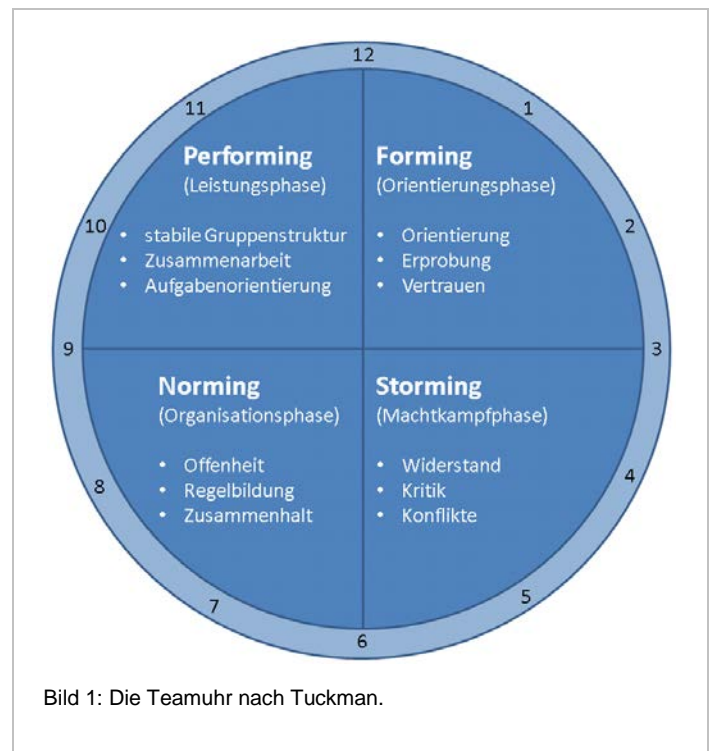


Bild 1: Die Teamuhr nach Tuckman.

Das genaue Befolgen der Empfehlungen dieses Beitrags garantiert nicht ein funktionierendes Team und selbst ein optimal funktionierendes "High-Performance-Team" garantiert nicht den Projekterfolg. Aber ein funktionierendes Team schafft den Nährboden für erfolgreiche Projekte, eine bewusste Teamentwicklung schafft den Nährboden für ein funktionierendes Team.

Literatur

- Belbin, Meredith: Team Roles at Work, Taylor & Francis, 2010; siehe auch <http://www.belbin.com> (Verfügbarkeit zuletzt geprüft am 31.01.2013)
- Edison, Tom: The Team Development Life Cycle. A New Look, in: Defense AT&L, May/June 2008 ([PDF](#), Verfügbarkeit zuletzt geprüft am 31.01.2013)
- Eberspächer, Matthias: [Was macht ein gutes Projektteam aus?](#), Projekt Magazin 22/2012
- Eberspächer, Matthias: [Teamentwicklung im Projekt – so klappt's. Teil 1: Da geht's lang und alle kommen mit](#), Projekt Magazin 02/2013
- Eberspächer, Matthias: [Teamentwicklung im Projekt – so klappt's. Teil 2: Durch Stürme zur Struktur](#), Projekt Magazin 03/2013
- Francis, Dave; Young, Don: Mehr Erfolg im Team. Ein Trainingsprogramm mit 46 Übungen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit in Arbeitsgruppen, Windmühle Verlag GmbH, 2007
- Janis, Irving: Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes, Houghton Mifflin, Boston 1972
- Tuckman, Bruce W.: Developmental Sequence in small Groups, in: Psychological Bulletin, Vol. 63, 6, p. 384-399, 1965; reprint in: Group Facilitation: A Research and Applications Journal, No. 3, Spring 2001 ([Word-Datei](#), Verfügbarkeit zuletzt geprüft am 31.01.2013)
- Tuckman, Bruce W.; Jensen, Mary Ann C.: Stages of small-group development revisited, in: Group & Organizational Studies, Vol. 2, p. 419-427, 1977 ([PDF](#), Verfügbarkeit zuletzt geprüft am 31.01.2013)
- Prudix, Dietmar; Goerner, Martin: "1.07 Teamarbeit (Teamwork)", in: "Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3)", Bd. 1 und Bd. 3, 3. Aufl., hrsg. v. Michael Gessler, GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., Nürnberg 2010