

Projektkonflikt – Wenn Dienstleister und Auftraggeber nicht mehr miteinander wollen

Geschrieben von Matthias Hanitsch, Leader's Mind, 9. Juni 2016



Photo: Matthias Hanitsch

Jedes komplexe Projekt gerät früher oder später einmal in schwieriges Fahrwasser. Oft entstehen dadurch Konflikte zwischen den beteiligten Parteien, die, wenn sie nicht erfolgreich gelöst werden, bereits vorhandene Probleme weiter verschärfen. Die gute Nachricht: Mit einem professionellen Vorgehen lässt sich diese destruktive Abwärtsspirale effektiv stoppen.

Stellen Sie sich einmal vor, Sie haben in langwieriger Überzeugungsarbeit alle Entscheider von Ihrer Projektidee überzeugt, ein tolles Team zusammengestellt und den perfekten IT-Dienstleister gefunden. Die ersten Wochen und Monate verlaufen wie am Schnürchen. Interne und externe Mitarbeiter sind hoch motiviert und Ihr Vorhaben wird vom Vorstand als eine der wichtigsten Unternehmensinitiativen gefeiert.

Doch als Sie feststellen, dass projektkritische Aktivitäten nicht durch den bestehenden Dienstleistervertrag abgedeckt sind, wird alles anders. An die Stelle partnerschaftlicher Zusammenarbeit rücken gegenseitige Schuldzuweisungen und festgefahrene Verhandlungspositionen. Die Stimmung im Team ist vergiftet, Erfolge werden nicht mehr gefeiert und bleiben schließlich ganz aus. Die Projektleitung steht unter großem Druck und muss das bisherige Vorgehen rechtfertigen. Das Einzige, worauf Sie sich noch freuen, ist der Feierabend.

Schon einmal erlebt? Wenn es Ihnen nicht gelingt, diese Abwärtsspirale zu stoppen, dann wird Ihr ambitioniertes Vorhaben über kurz oder lang auf dem Friedhof gescheiterter Projekte enden. Aussitzen ist keine Lösung, deshalb hier fünf Tipps, die Ihnen weiterhelfen werden:

1. Werden Sie sich darüber klar, wie weit der Konflikt bereits eskaliert ist.

Der Politik- und Wirtschaftswissenschaftler Friedrich Glasl hat ein allgemein akzeptiertes Modell entwickelt, das die Muster für Verhalten in Konfliktsituationen beschreibt. Die insgesamt neun Eskalationsstufen reichen dabei von der Verhärtung der eigenen Standpunkte auf Stufe 1 bis hin zur Vernichtung des Gegners auf den Stufen 8 und 9 (Ähnlichkeiten mit dem Film „Der Rosenkrieg“ von Danny DeVito sind übrigens alles andere als zufällig).

Stufe 3 kommt besondere Bedeutung zu: Hier reden die Kontrahenten nur noch das Nötigste miteinander, setzen sich gegenseitig unter Druck und schaffen durch einseitiges Handeln Fakten. Ein Konflikt auf dieser Stufe lässt sich nicht mehr mit eigenen Mitteln lösen. Holen Sie sich auf jeden Fall externe, professionelle Unterstützung, je früher, desto besser. Alles andere ist teure Zeitverschwendung.

2. Erzeugen Sie ein gemeinsames Verständnis für den Lösungsprozess.

Gehen Sie die Konfliktlösung offensiv an. Niemand mag Konfliktsituationen und daher ist es in der Regel leicht, die Beteiligten von der Notwendigkeit einer Klärung zu überzeugen. In der Praxis scheitert dies jedoch oft daran, dass die Situation tabuisiert wird und niemand von sich aus den ersten Schritt wagt. Also, machen Sie den Anfang!

Jede Entscheidung in der Vergangenheit hatte ihre Gründe und war insofern zumindest zu diesem Zeitpunkt die beste Entscheidung. Keine der Parteien hat den Konflikt durch Böswilligkeit ausgelöst, auch wenn dieser Eindruck auf fortgeschrittenen Eskalationsstufen entstehen mag. Im Klärungsprozess geht es daher darum, die Motivation der Beteiligten zu verstehen und bei der Verhandlung über eine Lösung zu berücksichtigen. Eine Gewinner/Verlierer-Situation wird nie zu einer Konfliktklärung führen, beide Seiten müssen zu Zugeständnissen bereit sein.

Es gibt immer eine Lösung: Entweder die allgemein als optimal empfundene, oder das für alle Beteiligten geringste Übel. Keine Lösung zu finden, ist keine Option. Darauf sollten sich die Konfliktparteien verständigen.

3. Benennen Sie eindeutige Verantwortlichkeiten für die Konfliktklärung.

Konflikte sind Gift für jedes Projektteam. Es ist verführerisch, Mitarbeiter in eigener Sache zu instrumentalisieren – aber ein großer Fehler. Der zwischen Teammitgliedern ausgetragene Disput über den vereinbarten Projektumfang weitet den Konflikt unnötig aus, vernichtet den letzten Rest von Vertrauen und kann auf dieser Ebene sowieso nicht gelöst werden.

Konflikte sind Chefsache und sollten zwischen externer und interner Projektleitung ausgetragen werden. In der Regel sind das die fachlichen und die IT-Projektleiter, also nicht mehr als vier Personen. Hier landet jedes Konfliktthema, so dass die Teams so produktiv wie möglich weiter arbeiten können. Erst wenn auf dieser Ebene ein gemeinsamer Standpunkt entwickelt wurde, dürfen weitere Stellen wie z.B. der Einkauf oder eine Schiedsinstanz involviert werden.

4. Analysieren und strukturieren Sie die Konfliktthemen.

Auch ein scheinbar einfach gestrickter Konflikt zerfällt bei näherer Betrachtung in viele Einzelthemen. Nicht zuletzt aufgrund der zeitlichen Komponente hat der Konfliktpunkt „Unterschiedliche Vertragsauslegung“ beispielsweise schnell wichtige Nebenschauplätze wie mangelndes Vertrauen

innerhalb der Projektleitung, Nichteinhaltung von Meilensteinen oder das unangemessene Auftreten einzelner Projektmitglieder.

Bei der Themensammlung hat sich die folgende Aufteilung bewährt:

A. *Prozessthemen* (z.B. Projektkommunikation, Entscheidungsprozesse)

B. *Persönliche Themen* (z.B. mangelndes Vertrauen, Motivation)

C. *Strukturelle Themen* (z.B. Auftragsumfang, gesetzte Meilensteine)

Konfliktpunkte unter A. und B. lassen sich, wenn auch auf unterschiedliche Weise, innerhalb des Projektes klären. Für eine Klärung von C. ist es erforderlich, dass die Konfliktparteien zunächst einen gemeinsamen Standpunkt und eine Empfehlung entwickeln, die dann den meist projektexternen Entscheidern (z.B. den Sponsoren) vorgelegt wird.

5. Räumen Sie Missverständnisse aus.

Vor allem bei persönlichen Konfliktthemen gibt es oft Missverständnisse, die sich schnell ausräumen lassen. Was für den einen tägliches Ärgernis, ist für den anderen leicht verzichtbares Verhalten – wenn er es denn weiß.

Hilfreich dabei ist die folgende Methode (z.B. in einem Workshop): Zunächst schreiben alle Personen, die Vorwürfe, die sie an eine andere Person im Raum haben, auf einen nur für sie sichtbaren Zettel. Im nächsten Schritt wird jeder Vorwurf so umformuliert, dass daraus ein Wunsch an die andere Person wird. Alle Wünsche werden der Person gegeben, an die sie gerichtet sind. Die ordnet nun jeden Zettel einer von drei Kategorien zu: 1) „Kein Problem, mache ich“; 2) „Mache ich unter folgenden Bedingungen...“ und 3) „Auf keinen Fall“. Im folgenden Gespräch werden Wünsche der Kategorie 2) verhandelt und entweder Kategorie 1) oder 3) zugordnet.

Erfahrungsgemäß fällt der mit Abstand größte Anteil aller Wünsche in die Kategorie 1 – und schon hat sich die Liste der verbleibenden Konfliktpunkte dramatisch reduziert. Schöner Nebeneffekt: Die Auseinandersetzung erfolgt strukturiert und sachlich, die Teilnehmer erarbeiten gemeinsam ein erstes produktives Ergebnis und lernen, sich mit den Befindlichkeiten der Gegenseite auseinanderzusetzen.

Und dann?

Am Ende entscheidet die Kompromissbereitschaft der Teilnehmer darüber, ob die Konfliktklärung erfolgreich sein wird. Ein externer, professioneller Konfliktmoderator ist dabei eine große Hilfe: Er strukturiert das Vorgehen, versachlicht Positionen und öffnet den Tunnelblick der Betroffenen für neue Perspektiven.

Im Anschluss an den eigentlichen Lösungsprozess sind regelmäßige Treffen der Konfliktparteien wichtig, in denen die Einhaltung getroffener Vereinbarungen überprüft und die aktuelle Projektsituation, jenseits von Budget und Meilensteinen besprochen werden. Gerne auch bei einem Bier, denn das sollte man nun wieder friedlich und entspannt miteinander trinken können.



Über den Autor

Als Coach und Sparringspartner begleitet Matthias Hanitsch Führungskräfte und bringt kritische Projekte wieder auf Kurs. In über 20 Jahren hat er als Partner und Vice President in renommierten Beratungshäusern Projekte mit hohen Millionenbudgets geleitet, Manager in Linienpositionen der Top-Führungsebene unterstützt und erfolgreich große Abteilungen geführt. Zu seinen Klienten gehörten Unternehmen wie BMW, Daimler, Siemens, Gillette, SAP, BASF und die Deutsche Telekom.

Leader's Mind

Matthias Hanitsch | Josef-Ritz-Weg 82 | 81673 München
hanitsch@leadersmind.de | +49 (0) 157 5297 2227 | www.leadersmind.de

*Das Original dieses Artikels finden sie unter
<http://www.leadersmind.de/blog/>.*