Ideen
Projekte
Umfeld
BusinessPM

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Max L. J. Wolf
Dipl. Volkswirt

Buchenstraße 4 A
85716 Unterschleißheim
Tel. 089 / 3107992
Fax 089 / 3104852
E-Mail max.wolf@wolf-pmt.de

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Kritische Situationen im Projekt meistern

Wenn Menschen zusammenleben, dann kommt es zu unterschiedlichen Erwartungen, Meinungen und Interessen. Dies führt dann auch zu Spannungen und Konflikten. Gerade in Vorhaben, die oft unter enormen Zeit- und Kostendruck stehen, dann kommt es oft zu Auseinandersetzungen zwischen den Beteiligten, im Besonderen zwischen Auftraggeber, Auftragnehmer und Projektleiter.

Diese Konflikte müssen gelöst werden. Eskalationen sind zu verhindern. Wie diese kritischen Situationen zu meistern sind, ist Thema dieses Beitrags. Ungelöste Konflikte führen zu Zeitverzügen und verschlingen mitunter sehr viel Geld. Fehler schleichen sich durch Unkonzentriertheit ein und die versprochene Leistung und/ oder Lieferung leidet unter Qualitätseinbusen. Der Berliner Flughafen ist ein gutes Beispiel, wenn Brandschutzmaßnahmen von einer Behörde nicht abgenommen werden, wie dieser Konflikt auf die Eröffnung des Flughafens durchschlägt.

Was ist eine kritische Situation?

- **Gebrochene Vereinbarung**
- **Unerfüllte Erwartungen**
- **Fast jede Lösung birgt Nachteile in sich**
- **Oft sind mehrere Personen beteiligt**
- **Einige Beteiligte sind oft verärgert oder frustriert**

Bild 1: Definition kritische Situationen

Kritische Situationen ergeben sich, wenn getroffene Vereinbarungen und Spielregeln von einem der Beteiligten gebrochen werden. Auch unerfüllte Erwartungen, verschiedene Sichten und Meinungen können zu Konflikten führen, die ungelöst, die Situation verschärfen. Meistens sind an kritischen Situationen mehrere Personen beteiligt. Die Situation führt oft bei den Beteiligten zu Ärger und Demotivation. Die Folge kann sein, Rückzug und Dienst nach Vorschrift, oder Angriff, der den Konflikt derart ausarten lässt, dass eine von beiden Seiten akzeptierte Lösung weit in die Ferne rückt.

Wir unterscheiden zwischen sachlichen und emotionalen Konflikten.

Es gibt Meinungsverschiedenheiten in der Sache.
Der eine behauptet, die Strecke von München nach Nürnberg beträgt 180 km, der andere geht von 100 km aus.

Der emotionale Konflikt beruht auf dem Selbstwertgefühl der Beteiligten, das heißt die Grundlage für den Beziehungskonflikt ist eine Verletzung des Selbstwertgefühls eines Beteiligten. Was bedeutet das Selbstwertgefühl? Jeder Mensch hat über sich eine Wertvorstellung.

Alle Rechte liegen beim Herausgeber und Autor. Vervielfältigung, auch auszugsweise, mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers gestattet.

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Der eine mehr, der andere weniger. Wird dieses Selbstwertgefühl tangiert oder gar verletzt, wird der Betroffene anfangen, seinen Kern seiner selbst zu schützen. Er zieht sich zurück oder geht gar zum Angriff über. In beiden Fällen wird die schwierige Situation noch schwieriger. Wenn jemand schweigt, dann hat der andere Beteiligte das Gefühl, er steht vor einer Mauer, an der die Kommunikation abprallt. Bei einem Angriff wird auch hier das Selbstwertgefühl des Angegriffenen getroffen. Und schon greifen wieder die oben dargestellten Mechanismen. Die Streithähne haben sich dann regelrecht verkeilt. Ein Herausfinden aus dem Labyrinth des Konfliktes ist äußerst schwierig.

Welche kritischen Situationen haben Sie in der Projektarbeit schon erlebt?

Es gibt eine Fülle von Situationen, die in der Projektarbeit konfliktträchtig sind:

- Unklare Auftragsklärung
- Ressourcenmangel
- zu optimistische Terminplanung
- zu wenig Geld
- unscharfe Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
- Einmischung der Führung
- mangelnde Termintreue
- zu aufwendige Arbeiten
- zu viel Änderungen
- Unvorhersehbare Ereignisse
- Fehler in den Projektergebnissen

Neben diesen eher sachlichen Konflikten paart sich der Beziehungskonflikt:

- fehlende Sympathie
- Umgehen der Vereinbarungen
- Vorwürfe
- Informationsentzug
- Drohungen
- Beleidigungen
- Herabsetzungen
- mangelnder Respekt
- ungleiche Wellenlinie
- Druck ausüben
- illoyal
- übereinander, statt miteinander sprechen

Wie können kritische Situationen aufgelöst werden?

Neben dem Wollen, den Konflikt lösen zu wollen, empfiehlt sich, eine klare Vorgehensweise einzuschlagen.

1. Sich die Situation von verschiedenen Perspektiven ansehen.
2. Handlungsalternativen entwickeln.
3. Abzuwägen, welche Konsequenzen im positiven oder negativen Verlauf auf einen zukommen.
4. Mit Hilfe einer respektvollen Kommunikation seine Ansichten vermitteln und Unklarheiten gekonnt klären und
5. den Konflikt durch gütliche Einigung zu lösen.

Alle Rechte liegen beim Herausgeber und Autor. Vervielfältigung, auch auszugsweise, mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers gestattet.

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Wie kritische Situationen auflösen?

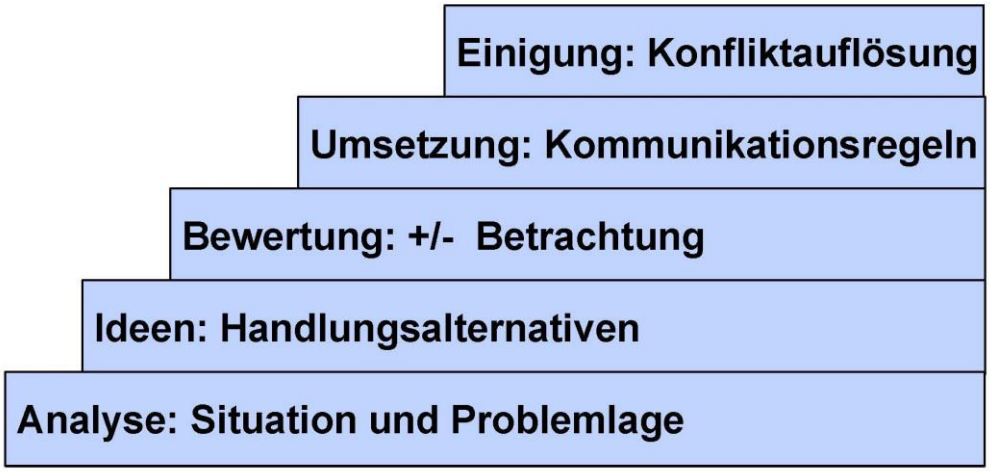

Bild 2: Auflösung kritischer Situationen

Die Analyse der Situation und Problemlage wird durch verschiedene Fragen mehr aus der Vogelperspektive beleuchtet. Was sind die Daten, Zahlen und Fakten? Für wen ist es ein Konflikt? Welche Art von Konflikt ist es? Sind an dem Konflikt mehrere Personen beteiligt und welchen Anteil am Konflikt haben diese? Was ist das Besondere an der Situation? Wo liegt das Problem? Welche Ursachen gibt es?

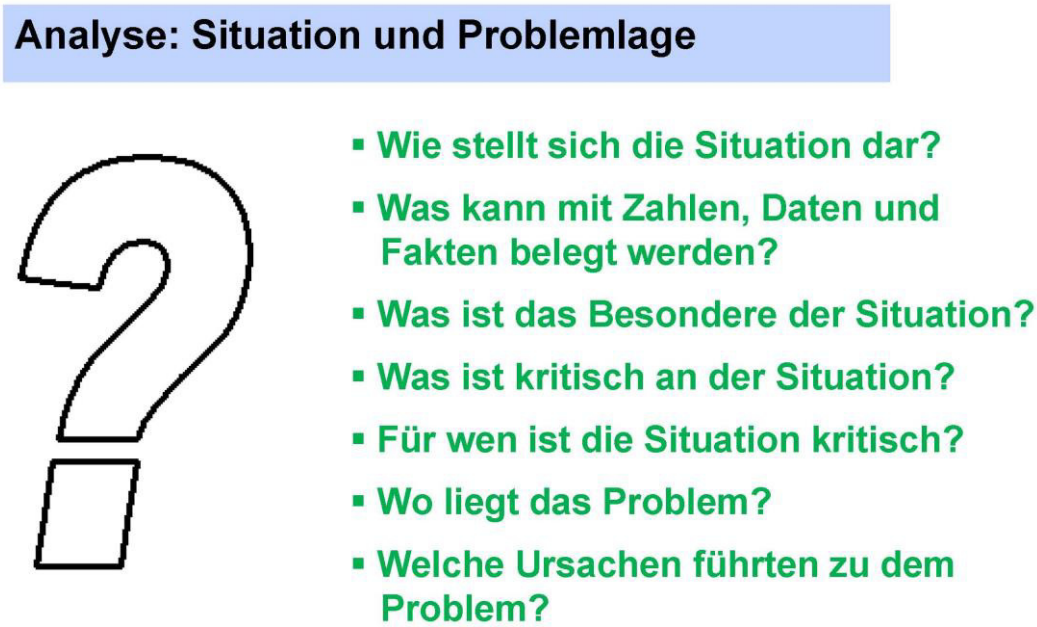

Bild 3: Analyse der Situation und Problemlage

Nachdem klar geworden ist, wo das Problem liegt und welche Ursachen dazu geführt haben, können Handlungsalternativen entwickelt werden.
Was habe ich für Möglichkeiten, den Endtermin zu retten?
Das Endergebnis wird vom Umfang her reduziert ausgeliefert, mehr Ressourcen können eingesetzt werden, Reservezeiten wie Wochenende und pro Tag pro Mitarbeiter zur Termintreue beitragen und natürlich eine gute Vorbereitung träge zum reibungslosen Verlauf bei.

Alle Rechte liegen beim Herausgeber und Autor. Vervielfältigung, auch auszugsweise, mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers gestattet.

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Ideen: Handlungsalternativen

Welche Handlungsalternativen habe ich als Projektleitung?

Welche Handlungsalternativen haben die Beteiligten?

- Brainwriting
- Kopfstand-Methode
- Morphologischer Kasten
- Mind-Map
- Analogie-Technik
- Reizwort-Analyse

Bild 4: Ideenfindung für Handlungsaltenativen

Sie haben als Projektleiter an der Angebotserstellung mitgearbeitet. Das Projekt ist in Arbeitspakete gegliedert und die Aufwände entsprechend gemittelt worden. Ihr Geschäftsführer ist ohne Sie beim Kunden und kommt mit einem Auftrag, der um 20% gekürzt ist, wieder zu Ihnen.
Wie soll sich die Projektleitung verhalten?

- Kalkulation um 20% kürzen und akzeptieren.
- Projekt zurückgeben und sich daher Auflehnen oder
- die Geschäftsführung in die Verantwortung nehmen und mit dieser Vorschläge entwickeln, um die 20% Rabatt wieder einzusparen.

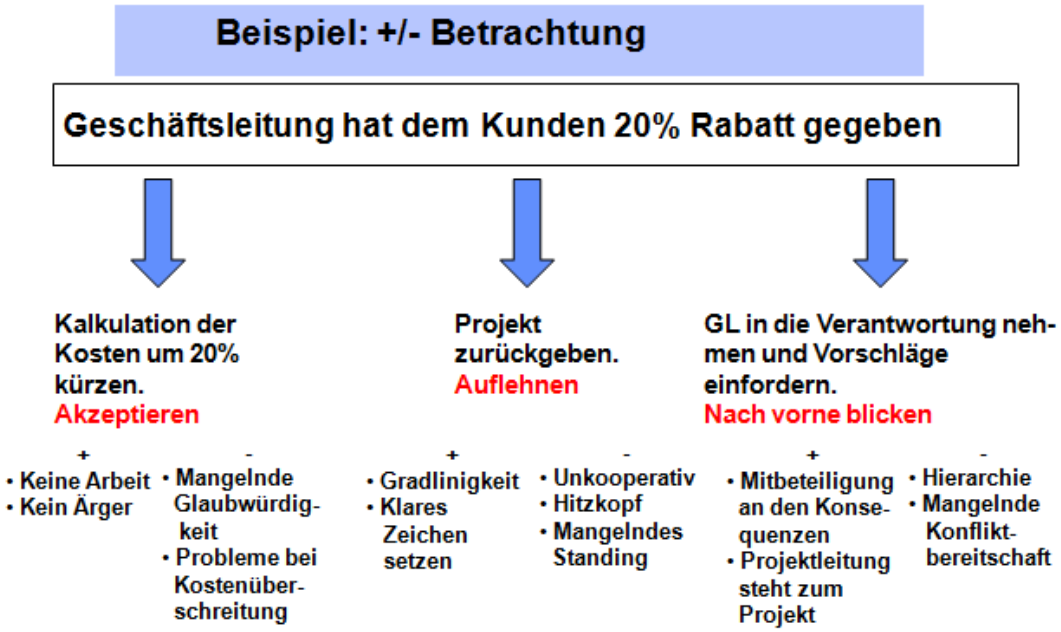

Bild 5: Beispiel für Plus-/ Minus-Betrachtung

Alle Rechte liegen beim Herausgeber und Autor. Vervielfältigung, auch auszugsweise, mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers gestattet.

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Nun wägen Sie pro Handlungsalternative das Plus und Minus ab und treffen dann Ihre Entscheidung aus der misslichen Lage herauszukommen. Nach der Betrachtung der positiven wie negativen Auswirkungen kommen Sie zu dem Schluss, dass die Geschäftsführung in die Pflicht zu nehmen ist, gemeinsam das Projekt auf die neuen Gegebenheiten anzupassen. Die anderen Handlungsalternativen werden die Glaubwürdigkeit der Projektleitung beschädigen und Sie haben sich selbst ins Abseits gestellt.

Nun gilt es in einem Gespräch mit der Geschäftsführung seinen Standpunkt zu vertreten. Dazu helfen Kommunikationsregeln, die im Folgenden dargestellt werden.

Konflikte bewusst austragen

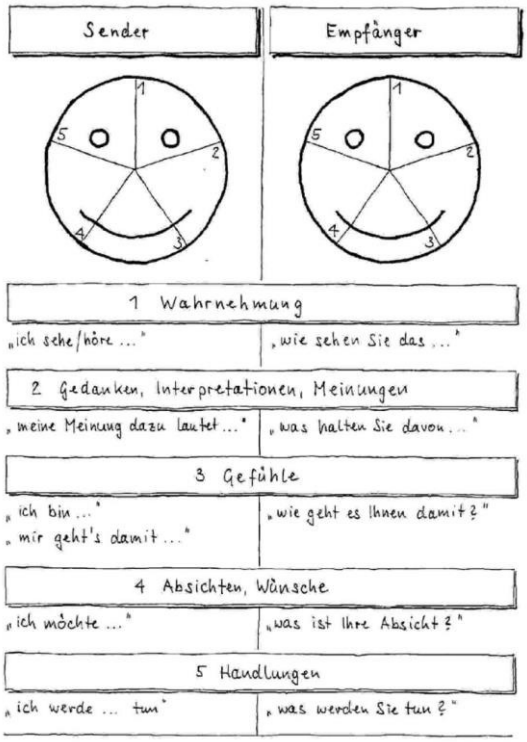

Bild 6: Konflikte bewusst ansprechen

Der Geschäftsführer wird Ihnen im Gespräch verdeutlichen, dass Sie die Reduzierung des Angebots um 20% hinnehmen müssen und dass dies nun ihr Problem ist. Hier kommt nun das „Bewusstheitsrad" zum Tragen. Sie erläutern als Projektleitung, dass Sie das Angebot wohl überlegt kalkuliert haben und deshalb keinen Spielraum sehen. Sie fragen die Geschäftsführung, wo sie denn Möglichkeiten erkennt, um 20% einzusparen. Diese Ideen werden ohne Kommentierung notiert. Wenn alle Ideen bekannt sind, dann werden diese auf Machbarkeit gecheckt. Hier greifen die Aussagen:

- „Ich sehe …" – „Was sehen Sie?"
- „Ich schließe daraus …" – „Was meinen Sie dazu?"
- „Ich wünsche mir …" – „Was ist Ihre Absicht?".

So kann das Gespräch trotz Meinungsverschiedenheit sachlich geführt werden und das Problem konstruktiv gelöst werden.

Alle Rechte liegen beim Herausgeber und Autor. Vervielfältigung, auch auszugsweise, mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers gestattet.

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Was ist bei der Kommunikation wichtig?

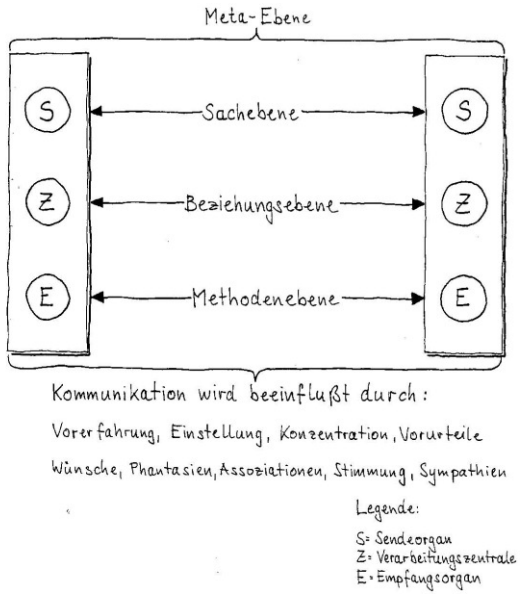

Bild 7: Sender - Empfänger - Modell

Dahinter steckt das Modell des Senders und Empfängers, die in einem Gespräch z. B. auf vier Ebenen kommunizieren. Die sachliche Ebene ist der Informationsaustausch. Die Beziehungsebene ist die Verpackung und gibt zum Ausdruck: „Ich bin o.k.“ – „Du bist o.k.“.
Die Methodenebene gibt wieder, in welcher Reihenfolge die Themen angesprochen werden. Und die Meta-Ebene ist das Betrachten des Gesprächs aus der Vogelperspektive.

Auf diese Weise kann über das Gespräch und über den Wortwechsel gesprochen werden, um herauszufinden, wo das Gespräch gekippt und in die Konfliktspirale eingemündet ist.

Die folgenden Regeln der Kommunikation helfen enorm, das Gift aus dem Gespräch herauszunehmen und das Gespräch in eine sachliche, freundliche Atmosphäre zu lenken.

Die Kommunikationsregeln im Überblick

Der Sender

- ⇨ **Konkrete Situationen ansprechen (statt „immer...”, „nie...”).**
- ⇨ **Konkretes Verhalten darstellen (statt „typisch...”).**
- ⇨ **Brücken bauen (statt drohen).**
- ⇨ **Am Thema bleiben (statt „damals”).**
- ⇨ **Mich öffnen, was geht in mir vor (statt Vorwürfe).**
- ⇨ **Blickkontakt halten.**
- ⇨ **Laut, deutlich, lebendig sprechen; Gestik und Mimik einsetzen.**

Bild 8: Kommunikationsregeln für den Sender

Kommunikation läuft meistens schief, wenn verallgemeinert wird, für den anderen spricht, droht, beleidigt, mit Vorwürfen arbeitet. Kommunikation beim Sender funktioniert dann respektvoll, wenn zwischen Verhalten und Person getrennt wird, wenn das Verhalten konkret angesprochen wird, Brücken gebaut werden und auch eine zugewandte Gestik wie Blickkontakt eingesetzt wird.

Alle Rechte liegen beim Herausgeber und Autor. Vervielfältigung, auch auszugsweise, mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers gestattet.

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Die Kommunikationsregeln im Überblick

Der Empfänger

- ⇨ **Aufnehmendes, quittierendes Zuhören**
  z.B.: „Hm..", „Aha..", Blickkontakt.
- ⇨ **Zusammenfassen**
  z.B.: „Habe ich Sie richtig verstanden, dass...".
- ⇨ **Offene Fragen stellen**
  z.B.: „Wie meinen Sie das?",
  „Wie fühlen Sie sich dabei?".
- ⇨ **Das Gesprächsverhalten loben**
  z.B.: „Ich finde es gut, dass Sie auf meine Äußerung nochmals eingehen.".
- ⇨ **Rückmeldung der ausgelösten Gefühle geben**
  z.B.: „Das freut (ärgert, verunsichert, ...) mich jetzt.".
- ⇨ **Ausreden lassen.**
- ⇨ **Auf Körpersignale achten.**

Bild 9: Kommunikationsregeln für den Empfänger

Der Empfänger muss hinhören und gegebenenfalls durch Zusammenfassung und Rückfragen dem Gegenüber spiegeln, was er verstanden hat und welche Gefühle im Gespräch sichtbar werden. Bei Angriffen kann er konkretisieren und weiter führen. „Sie sind nicht kompetent für diese Aufgabe". „Welche Kompetenz meinen Sie?". „Mit welcher Kompetenz kann ich Sie unterstützen?"

Was löst Konflikte aus?

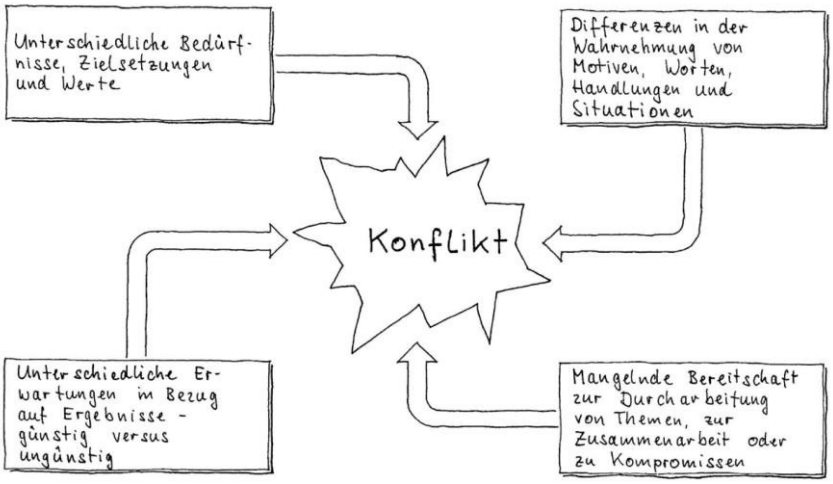

Bild 10: Konfliktauslöser

Konflikte können durch unterschiedliche Bedürfnisse, Zielsetzungen und Werte ausgelöst werden. Oft ist es schon die unterschiedliche Wahrnehmung, die zu Reiberei führt. Dazu kommen unterschiedliche Erwartungen und unterschiedliche Bereitschaft, zu kooperieren.

Alle Rechte liegen beim Herausgeber und Autor. Vervielfältigung, auch auszugsweise, mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers gestattet.

Wie können Konflikte erkannt werden?

	Anzeichen für kommenden Konflikt (passiv)	Konflikt im Gange (aktiv)
Offene Austragung	• Diskussion über Methode • Getuschel • Frotzeleien • Plötzlicher Themenwechsel • Killerphrasen	• Alle sprechen gleichzeitig • Vorwürfe • Lautstärke • Regeln werden gebrochen • Eindeutige Gesten
Verdeckte Austragung	• Lagerbildung • Schweigen • Zurücklehnen • Informationsweitergabe außerhalb des Meetings • Nonverbale Signale	• Raum verlassen • Ablehnende Gesten • Kompromisslose Haltung • Auf den Tisch trommeln

Bild 11: Erkennen von Konflikten

Konflikte fallen nicht einfach vom Himmel. Sie haben in der Regel eine Vorgeschichte und kündigen sich z. B. in einer Gruppe an. Lagerbildung, Schweigen, Zurückhaltung und Beschäftigung mit anderen Themen ist zu beobachten. Der Konflikt wird hörbar durch Frotzeleien, Getuschel und Killerphrasen.

Bricht der Konflikt aus, dann wird es lauter, mehrere Personen sprechen gleichzeitig und eindeutige Gesten sind sichtbar.

Worauf bei der Konfliktlösung achten?

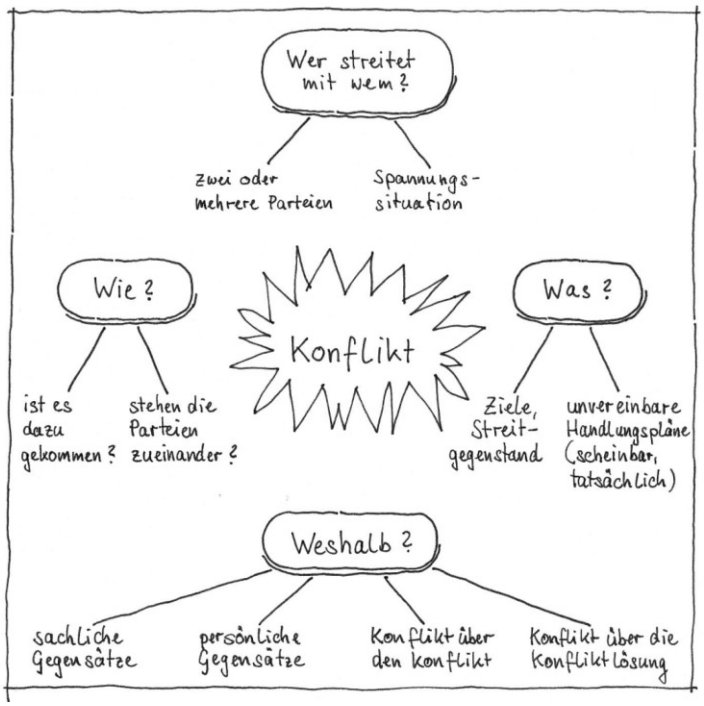

Bild 12: Konfliktauflösung

Alle Rechte liegen beim Herausgeber und Autor. Vervielfältigung, auch auszugsweise, mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers gestattet.

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Deshalb sollten Sie beim Konflikt genauer hinsehen:
Wer streitet mit wem? Wie wird gestritten? Was ist das Thema? Und weshalb wird hier debattiert?
Der Konflikt hat erfahrungsgemäß zwei Besonderheiten. Der Erscheinungsort des Konflikts ist nicht gleich der Verursachungsort. Zum anderen werden gerne sachliche Themen vorgeschoben, die Beziehungsprobleme verdecken. Deshalb ist es wichtig, über Kontrollfragen herauszufinden, welche Art von Konflikt sichtbar ist. Wenn jemand sagt, er kann in 2 Wochen sein Arbeitspaket nicht stemmen, dann kann dies verschiedene Gründe haben: Ressourcenproblem, Überlastung, Überforderung oder auch Nicht-Wollen. Mit der Kontrollfrage „Können Sie das Arbeitspaket schaffen, wenn Sie zusätzlich eine Person dazu bekommen?“ müsste bei Ressourcenproblemen ein „Ja“ kommen. Wenn nicht, dann muss weiter gefragt werden, bis klar ist, ja es ist ein Sachkonflikt.

Im ersten Fall Erscheinungsort – Verursachungsort sollten Sie genau hinhören. Vor Trainingsbeginn kommt ein Teilnehmer auf mich zu und sagte „Ich werde in dem Seminar nicht mitarbeiten.“ So geschah es auch am ersten Vormittag. Mittags sprach ich mit dem Teilnehmer. Er erzählte mir, dass er schon mehrere große Projekte erfolgreich erledigt hat. Hier lag schon der erste oberflächliche Konflikt. Ein erfahrener Projektleiter wird auf ein Grundlagentraining Projektmanagement gesendet. Aber die Ablehnung der Mitarbeit lag tiefer. Der Teilnehmer hatte sich Hoffnung gemacht, dass er auf Grund seiner Erfolge, eine Führungsposition bekommt. Diese bekam er nicht. So gesehen war das Training der Blitzableiter seines Frusts.

Wie Konflikte lösen?

Schritt 1 bis 4

Bild 13: Schritte zur Konfliktauflösung

Sachliche Konflikte lassen sich durch Zerlegung des Problems im ersten Schritt lösen. Was ist der Konflikt? Aus welchen Aspekten besteht der Konflikt?

Alle Rechte liegen beim Herausgeber und Autor. Vervielfältigung, auch auszugsweise, mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers gestattet.

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Wie Konflikte lösen?

Schritt 5 bis 10

Bild 14: Weitere Schritte zur Konfliktauflösung

Dann gilt es Alternativen zu sammeln und zu sehen, was passiert, wenn die eine oder andere Alternative genommen wird. Am Ende steht die Einigkeit. Sicherlich ist der Zeitpunkt, der Ort, die Sitzordnung ein Aspekt der Konfliktlösung. Andere Aspekte sind der Wille zur Konfliktlösung die gemeinsame Zielsetzung und die Fakten. Die Konfliktlösung kann in der Gruppe gut durchgeführt werden. Anders ist es bei Beziehungskonflikten. Hier beginnt es mit Einzelgesprächen. Schaffen Sie eine freundliche Atmosphäre und schauen Sie, dass das Gegenüber sich einbringt. Steigen Sie mit einer Situationsbetrachtung ein und fragen Sie Ihren Gesprächspartner, ob er sich an die Situation erinnern kann und wie er diese erlebt hat. Jetzt können Sie auf das Erlebte eingehen und durch Fragen herausfinden, was die Motive, die Wertvorstellungen und die Einstellungen sind. Nun können Sie fragen, ob auch andere Verhaltensweisen denkbar sind. Wichtig ist, dass keine Bewertungen geäußert werden. Das Selbstwertgefühl des Gesprächspartners bleibt unangetastet. So entsteht eine wertschätzende Atmosphäre und mit Hilfe der oben dargestellten Kommunikationsregeln wird das Gespräch Schritt für Schritt auf die sachliche Ebene gehoben. So kann das Problem weiter detailliert werden und wieder Alternativen entwickelt werden.

Am Ende steht die Einigkeit als Vereinbarung und ein Plan mit Kontrollpunkten, wie die Vereinbarung umgesetzt wird.

Alle Rechte liegen beim Herausgeber und Autor. Vervielfältigung, auch auszugsweise, mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers gestattet.

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Unsere Erfahrung

- ✓ Zuerst denken, dann handeln.
- ✓ Nutzen Sie Bedenkzeiten.
- ✓ Verlangsamen Sie die Kommunikation.
- ✓ Tasten Sie nicht das Selbstwertgefühl des „Gegners“ an.
- ✓ „Das Entweder – Oder“ ist der Tod einer konstruktiven Lösung.
- ✓ Orientieren Sie sich an den Interessen der Beteiligten zur Lösung der kritischen Situation.

Bild 15: Fazit

Nun haben Sie die wichtigsten Bausteine erfahren, schwierige Situationen im Projekt zu meistern.

Viel Erfolg!

Quellen und Literatur

ROSENBERG, B. MARSHALL:
Gewaltfreie Kommunikation, Eine Sprache des Lebens, Junfermann Verlag, Paderborn, 2004

WOLF, MAX L. J.; MLEKUSCH, RUDOLF; HAB, GERHARD:
Projektmanagement live, Instrumente, Verfahren und Kooperationen als Garanten des Projekterfolgs, Expert Verlag, Renningen, 6. Auflage, 2006

MALIK, FREDMUND:
Führen – Leisten – Leben, DVA, Stuttgart, 7. Auflage, 2000

SCHULZ VON THUN, FRIEDEMANN:
Miteinander reden 1, 2 und 3, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg, 1998

COHN, RUTH CHARLOTTE:
Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle,
Klett-Cotta, Stuttgart, 1975

HARRIS, THOMAS A.:
Ich bin o.k., Du bist o.k., rororo-Verlag, Hamburg, 1975

Alle Rechte liegen beim Herausgeber und Autor. Vervielfältigung, auch auszugsweise, mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers gestattet.

Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

ENGL, JOACHIM; THURMAIER, FRANZ:
Wie redest Du mit mir? Fehler und Möglichkeiten in der Kommunikation, Verlag Herder, Freiburg im Breisgau,
12. Auflage, 1995

BIRKENBIHL, VERA F.:
Kommunikationstraining, mvg Verlag, Landsberg/ Lech,
21. Auflage, 1999

TRIES, JOACHIM; REINHARDT, RÜDIGER:
Konflikt- und Verhandlungsmanagement – Konflikte konstruktiv nutzen, Springer-Verlag, Berlin, 2008

FISHER, ROGER; URY, WILLIAM; PATTON, BRUCE:
Das Harvard-Konzept, Der Klassiker der Verhandlungstechnik, Campus Verlag, Frankfurt/ Main, 2004

THOMANN, CHRISTOPH; SCHULZ VON THUN, FRIEDEMANN:
Klärungshilfe, Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg, 1988

MAYRSHOFER, DANIELA; KRÖGER, HUBERTUS A.:
Prozesskompetenz in der Projektarbeit, Windmühle GmbH, Hamburg, 2001

WOLF, MAX L. J.; MLEKUSCH R.:
Projektmoderation – klar und präzise, Expert Verlag, Renningen, 2009

WOLF, MAX L. J. :
Projekttermine und -kosten im Griff, Haufe-Verlag, Freiburg im Breisgau, 2009

Alle Rechte liegen beim Herausgeber und Autor. Vervielfältigung, auch auszugsweise, mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers gestattet.