

Hendrik Hilmer

Konflikte in Projekten

Erklärungsmodelle, Methoden
und Lösungen für eine bessere
Konfliktkompetenz



Springer Gabler



Konflikte in Projekten

Hendrik Hilmer

Konflikte in Projekten

Erklärungsmodelle, Methoden
und Lösungen für eine bessere
Konfliktkompetenz

Hendrik Hilmer
Rullstorf, Deutschland

ISBN 978-3-662-63195-9 ISBN 978-3-662-63196-6 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-63196-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Mareike Teichmann

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort: Die Gravitation des Konflikts

Als Gravitation kennen wir eine der Grundkräfte der Physik. Sie wirkt zwischen zwei masselhaften Körpern und gewinnt an Kraft, je näher sich die Körper kommen.¹ Auch wird sie von der Masse der Körper beeinflusst. Die Gravitation eines Körpers wirkt stärker, je massereicher dieser ist. Und egal, wie fern sich verschiedene Körper sind, die Gravitation, die zwischen ihnen wirkt, verliert nie völlig an Kraft. Und dann sind da noch die schwarzen Löcher: Objekte mit derart extremer Masse – und somit außerordentlicher Gravitation –, dass sie sogar das Licht an sich reißen und ihrer Masse hinzufügen. Nur jenseits des Ereignishorizonts ist noch ein Entkommen vor dem Wirken der Gravitation möglich. Die Gravitation bietet viele schöne Analogien zu dem, was wir in Konflikten beobachten können.

Ein Konflikt kann beendet werden, wenn man sich dazu entscheidet, die Kommunikation abubrechen (vgl. Simon 2012). Unter Kommunikation, das sei kurz erläutert, wird jede Form des Informationsaustauschs verstanden. Somit fallen auch Mimik, Gestik, die Körperhaltung oder mittelbare Auswirkungen von Handlungen unter den Begriff der Kommunikation. Paul Watzlawick war nicht der letzte, der feststellte: „Man kann nicht nicht kommunizieren“ (Watzlawick et al. 2016). Vielleicht war er der erste. So verstanden, wird es einem Menschen sehr schwerfallen, die Kommunikation mit einem anderen Menschen des lieben Friedens willen gänzlich abreißen zu lassen. Aber es kann insofern gelingen, dass die Kommunikation derart mittelbar ist, dass ihre Auswirkungen für die betreffenden Personen nicht mehr spürbar sind. Sie bleiben jedoch trotzdem erhalten. Wie fern sich zwei massereiche Körper auch sind, die Gravitation zwischen ihnen bleibt erhalten.

Trotz der Erkenntnis, dass keine Kommunikation nicht möglich ist, bleibe ich bei meinem vielleicht etwas simplifizierenden Mittel, einfach das Weite zu suchen, wenn ich

¹Die physikalischen Spitzfindigkeiten, die sich aus den unterschiedlichen Betrachtungsweisen der Gravitation bei Newton und Einstein ergeben, spielen für unsere Zwecke keine Rolle. Diese beiden Herren haben jeweils ihre ganz eigene Gravitation und ich sehe mich nicht in der Lage, mich dazwischen zu stellen oder gar einem der beiden einen Vorzug zu geben.

in einen Konflikt gerate, den ich nicht ausfechten will. Das gleiche kann ich Ihnen nur raten, sofern Sie vorher die Kosten und den Nutzen eines solchen Verhaltens vernünftig und gründlich abgewogen haben. Ständig vor dem Konflikt mit Menschen davonzulaufen, mit denen man eigentlich Zeit verbringen möchte – oder muss – kann also keine Lösung sein. Wo Sie jedoch auf die Gesellschaft einer Person verzichten können, ist die Flucht vor dem Konflikt mit ihr eine denkbare Lösung.

Aber es fällt uns nicht immer leicht, uns von den Personen und den mit ihnen verbundenen Konflikten zu lösen – nicht, wenn wir selbst Teil des Konflikts sind. Aber manchmal ist es noch viel schwieriger, wenn wir aus einer (vermeintlich) sicheren Position heraus einen Konflikt beobachten. Und der Konflikt gewinnt noch an Interesse für uns, wenn es sich um zwei massereiche Himmelskörper handelt, die dort miteinander in den Ring steigen. Wenn sich die beiden Abteilungsleiter die verbalen Spitzen nur so um die Ohren hauen, dass es daraus blutet, dann ist das ganz großes Kolosseum. Endlich sind die Gladiatoren wieder zur Belustigung des Publikums in die Arena gestiegen. Wie weit werden sie diesmal gehen? Werden da beide heil herauskommen? Oder erwischt es einen der beiden diesmal richtig? Welche Wendungen mag es diesmal geben? Werden wir danach einen neuen strahlenden Helden haben? Oder vielleicht einen verruchten Schurken sehen, der nach schmutzigem Kampf als Sieger das Schlachtfeld verlässt?

Unsere Sensationsgier hat uns vor zweitausend Jahren die großen Amphitheater bauen lassen, wie sie uns heute das Camp Nou bauen ließ.² Damals wie heute werden wir als Beobachter, aber nicht nur emotional in den Konflikt gesogen. Indem wir eine Partei ergreifen oder über den Ausgang Wetten mit uns selbst oder anderen eingehen, machen wir uns nicht nur freiwillig, sondern auch lustvoll bis zu einem bestimmten Punkt zum Teil des Geschehens. Dabei laufen wir jedoch Gefahr, völlig vom Konflikt vereinnahmt zu werden. Stehen wir nämlich zu dicht daran, wird in einem eskalierenden Konflikt unweigerlich der Moment kommen, den Friedrich Glasl als das „Bilden von Koalitionen“ bezeichnet hat (Glasl 2011).³ Die Gravitation der größeren Körper fängt an, auf die kleineren – die Trabanten – zu wirken.

Wie im politischen Spiel fragen die beiden Parteien – mehr oder weniger direkt – ab, ob man auf der einen oder anderen Seite steht. Ihr erster Reflex, die eidgenössische Idee der Enthaltung, zählt in diesem Spiel jedoch nicht. Sie gleicht dem Versuch, im Feld der Schwerkraft auf Anhieb einen sicheren Lagrange-Punkt durch Probieren zu finden – es

²Im Übrigen braucht sich der kulturell Beflissene an dieser Stelle nicht dem „proletarischen“ Fußballfan überlegen fühlen. Ob Wilhelm Tell, Don Juan oder Hamlet, die größten Stücke funktionieren, weil sie unsere Schaulust ansprechen. Vielleicht auf feinerem Niveau, das mag sein. Aber sie zielen doch auf unsere Gier, am Leiden, Kämpfen, Triumphieren oder Scheitern teilhaben zu können.

³Vgl. heutige Fankultur mit derjenigen der Antike: Es werden sich keine nennenswerten Unterschiede feststellen lassen.

ist praktisch unmöglich.⁴ So heißt es also Ihnen gegenüber: „Bist Du nicht für mich, dann bist Du gegen mich!“ Und schon sind Sie Teil des Konflikts. Sollten Sie dennoch beständig beteuern, nichts mit der ganzen Sache zu tun zu haben, wird Ihnen dies im Gegenteil noch als „falsches Spiel“ oder anderweitige charakterliche Minderwertigkeit ausgelegt werden. Sobald Sie von beiden Parteien als rückgratloses Fähnchen im Wind abgestempelt werden, gibt es plötzlich für alle Beteiligten zwei Fronten. Die Gravitation des Konflikts zwischen den beiden Hauptakteuren wirkt und zerrt gleichermaßen von beiden Seiten an Ihnen.

Eskaliert der Konflikt auf höchstem Niveau, dann wird quasi ein schwarzes Loch erzeugt, das alles an sich reißt und seine Existenz im Wirken der Kräfte zu eliminieren droht. Wehe Ihnen, wenn Sie dem Ereignishorizont zu nahe geraten. Kollaterale Schäden sind den Widersachern auf diesem Niveau des Konflikts aus vollem Herzen egal. Vielleicht gibt es einmal ein Erwachen voller Reue, jedoch nicht in der Hitze des Gefechts. Reue zeichnet sich ja gerade dadurch aus, dass sie mit der Unabänderlichkeit des bereits Geschehenen verbunden ist.

Mein Rat an dieser Stelle: Wenn Sie nicht direkt an einem Konflikt beteiligt sind und dies auch künftig nicht sein wollen, dann widerstehen Sie Ihrer Schaulust und halten sich so fern von dem Gravitationsfeld, dass Sie ihm jederzeit widerstehen können. Wenn das für Sie eine Option ist, können Sie das Buch bereits an dieser Stelle mit Gewinn beiseitelegen.

Irrwitzigerweise gibt es aber auch Menschen, die es sich (freiwillig!) zur Aufgabe gemacht haben, genau in diesem Gravitationsfeld zu arbeiten: Richter, Anwälte, Schlichter, Mediatoren, Sie alle begeben sich mehr oder weniger freiwillig in das Zerrfeld des Konflikts. Und es gibt Menschen, die sich der Gravitation des Konflikts nicht entziehen können: Führungskräfte – ob in Projekten oder nicht. Sie können sich der Gravitation des Konflikts nicht entziehen, weil Konflikte den Kern ihres Tuns berühren. Ob sie wollen oder nicht, sie müssen sich in irgendeiner Form mit Konflikten beschäftigen und damit „klarkommen“.

⁴Lagrange-Punkte sind Punkte des absoluten Gleichgewichts im Gravitationsfeld zweier unterschiedlich massereicher Körper (z. B. Fixstern und umkreisender Planet), an denen sehr leichte Körper (z. B. Satelliten) ohne eigenen Antrieb im immer gleichen Abstand zu beiden Körpern auf der Umlaufbahn des masseärmeren Körpers um den massereicheren Körper kreisen. Ermöglicht wird dies einerseits durch die an diesen Punkten gleichermaßen wirkenden Kräfte der beiden Gravitationsfelder und andererseits durch die sehr geringe Masse des Satelliten – also das Fehlen einer eigenen nennenswerten Gravitation. Wie Sie sich vorstellen können ist es sehr schwer, um nicht zu sagen: fast unmöglich, diese Punkte bei Himmelskörpern ohne sehr präzise Berechnungen zu finden. In sozialen Interaktionen ist es (zumindest heute noch) gänzlich unmöglich! Außerdem müssten Sie schon ein sehr „masseärmer“ Zeitgenosse sein, um in den Genuss des antriebslosen Distanzhaltens zu gelangen...

Dieses Buch ist für alle geschrieben, die sich mit Konflikten beschäftigen müssen und sich deren Anziehung nicht einfach entziehen können. Der Hintergrund dieser Auseinandersetzung wird „das Projekt“ sein. Wenn Sie nicht in Projekten arbeiten sollten, müssen Sie das Buch nicht weglegen. Die gleichen Mechanismen tauchen überall auf. In Projekten sind sie nur überzeichnet, daher bin ich zuversichtlich, dass Sie etwas mitnehmen können, ob Führungskraft oder Projektmanager oder nicht.

Jedenfalls wünsche ich Ihnen viel Spaß beim Lesen und – hoffentlich – die eine oder die andere Erkenntnis.

Hendrik Hilmer

Literatur

- Glasl, F. (2011). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Bern: Haupt.
- Simon, F. B. (2012). *Einführung in die Systemtheorie des Konflikts*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (2016). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. Göttingen: Hogrefe.

Vielen Dank!

Nun ist es getan. Was irgendwann einmal in den letzten Wochen des Jahres 2018 begonnen hat, findet in den ersten Wochen des Jahres 2021 sein Ende. Es hat knapp zwei Jahre gedauert, dieses Buch zu schreiben und noch einmal einige Wochen, um den letzten Schliff anzulegen. Trotz der vielen Augen, die bis hierher über die folgenden Zeilen gesehen haben, kann es sein, dass sich noch der eine oder andere Fehler verborgen hat, den Sie doch finden werden. Dennoch hoffe ich, dass Sie einigen Nutzen aus diesem Buch ziehen können. Ich habe einen großen Bogen von den allgemeinen Merkmalen von Projekten über das institutionelle und persönliche Konfliktmanagement in Projekten und Führungssituationen bis hin zu einigen ausgewählten Fertigkeiten für die Konfliktbewältigung gespannt. Bei allem, was Sie lesen, handelt es sich um eine Auswahl, die ich für Sie getroffen habe – wohlwissend, dass diese Auswahl nicht vollständig sein kann. So werden einige Leser mit Recht sagen können: „Da haben mir aber ein paar Aspekte gefehlt.“ Andere hingegen mögen mit der getroffenen Auswahl zufrieden sein oder sogar feststellen, dass sie so viel Information gar nicht gebraucht hätten.

Vielleicht werden Sie Ansatzpunkte finden, an denen Sie das Geschriebene für sich weiter vertiefen wollen. Und ich hoffe, Sie werden Perspektiven kennenlernen, um mit Ihrer ganz persönlichen Fragestellung in Sachen Konfliktkommunikation in Projekten weiter zu kommen.

Aber vielleicht werden Sie auch Dinge lesen, die Sie stören. Trotz aller Recherche und eingeflossener Erfahrungen, die weit über die letzten zwei Jahre hinausgehen, mögen Sie an der einen oder anderen Stelle eine andere Meinung haben oder bereits zu anderen Erkenntnissen gelangt sein. In diesem Fall würde ich mich freuen, wenn Sie aus diesem Gefühl heraus neugierig weitersuchen. In einem Workshop meines Studiums zum Mediator wurden wir zu einer reflektierenden Stellungnahme über Verlauf und Erfolg der Veranstaltungsreihe aufgefordert. Dabei kam ich zu dem Schluss, dass mich an der vergangenen Woche inhaltlich einiges gestört hat. Aber ich schloss auch, dass ich mich gerne stören lasse. Störungen stoßen einen Menschen aus seinen Routinen und seiner Komfortzone – freiwillig verlässt man sie ja selten. Und sind die Störungen nicht zu groß, führen sie zu Anpassungsprozessen. In diesem Sinne hoffe ich, dass ich Sie nicht

zu sehr gestört habe, aber doch an der einen oder anderen Stelle ausreichend, um Sie aus Ihrer Komfortzone zu schubsen. Bleiben Sie neugierig und prüfen Sie sich immer wieder.

Mit dem Verfassen dieses Buchs habe ich meine Komfortzone definitiv verlassen. Neben meiner ununterbrochenen Vollzeitbeschäftigung während dieser Zeit habe ich diese Zeilen an Abenden, Wochenenden und in Urlauben geschrieben. Zeit, die ich auch anders hätte verbringen können und vielleicht auch teilweise anders hätte verbringen sollen. Denn diese Zeit gehörte nicht nur mir allein. Daher gehört mein erster und wichtigster Dank meiner Familie! Meine Familie hat mindestens einen ebensolchen Anspruch auf meine freien Zeiten, wie ich selbst. Diesen Anspruch haben meine Frau, selbst vollbeschäftigt, und meine beiden Töchter an fast jedem Wochenende in den letzten zwei Jahren zurückgestellt oder eingeschränkt. Dazu noch an einigen Abenden und Nachmittagen. Das wäre alles nicht möglich gewesen, wenn nicht auch die Großeltern immer wieder eingesprungen wären. Ich nehme zwar an, dass sie es gerne getan haben – das haben sie zumindest immer wieder gesagt –, aber ohne diese Unterstützung wäre das alles nicht möglich gewesen. Dieses Buch wird vor allem von der Zeit getragen, die mir meine Familie geschenkt hat. Vielen Dank! Ich hoffe, das Ergebnis rechtfertigt Euer Geschenk.

Darüber hinaus bin ich den Schultern dankbar, auf die ich mich stellen konnte. Viele breite Schultern großer Männer und Frauen finden Sie im Literaturverzeichnis. Aber daneben gibt es noch viele in diesem Buch verarbeitete Erfahrungen, die ich nur mit den Menschen machen konnte, mit denen ich seit 2007 erfolgreich(e) Projekte machen durfte, die mir in meinen Ausbildungen und Studienjahren begegnet sind und nicht namentlich erwähnt werden. Ja, ich bin sogar denjenigen dankbar, die mich in diesen Jahren vor große emotionale, psychische und letztlich auch physische Herausforderungen gestellt haben. Die durchlebten Konflikte mit ihnen waren manchmal (für mich) in jeder Hinsicht grenzwertig, aber haben auch zu dem beigetragen, was ich heute bin und was – stark abstrahiert – in dieses Buch einfließen konnte. Ich hoffe, Sie ziehen einen ähnlichen Nutzen daraus, wie ich es tat.

Ich bin auch dem Springer Verlag und insbesondere den Menschen dankbar, die in den letzten Monaten eng und vertrauensvoll mit mir zusammengearbeitet haben. Erst durch ihre Tipps und Anregungen hat mein Manuskript den letzten Schliff bekommen.

Und schließlich will ich auch Ihnen danken! Auch wenn wir uns nicht kennen, Ihr Anlass und Ihr Bedarf, dieses Buch zur Hand zu nehmen, war mir Ansporn und Motivation, auch dann weiterzumachen, als es mal nicht so leicht von der Hand ging.

Vielen Dank!

Hendrik Hilmer

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
	Literatur	11
2	Das Anwendungsfeld und der Gebrauch der Worte	13
2.1	Projekt und Projektmanagement	17
2.2	System, Umwelt und Kommunikation	20
2.3	Das Beziehungskonto	23
2.4	Partner oder Gegner?	29
2.5	Ideologien, Identifikation und Vertreterverhandlungen	31
2.6	Konflikt und Konfliktmanagement	34
2.6.1	„Der“ Konflikt	34
2.6.2	Zwei Perspektiven auf „den“ Konflikt	35
2.6.3	Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Wollen und Handeln	36
2.6.4	Verneinung der Verneinung	38
2.6.5	Konflikteskalation	40
2.6.6	Erste Ansätze für die Konfliktbehandlung	43
2.6.7	Konfliktanamnese und Konfliktbehandlung: Grenzen und Hinweise	44
2.6.8	Konfliktstile	45
2.6.9	Konfliktmanagement	48
	Literatur	51
3	Warum Projekte so konflikträchtig sind	53
3.1	Komplexität	55
3.2	Risiko	61
3.3	Knappe Ressourcen und Vertrauen	65
3.4	Neuartigkeit und Einzigartigkeit	69
3.5	Einmaligkeit und Endlichkeit	73
3.6	Fristen und Zeitdruck	79
3.7	Projektteam	88

3.8 Die verflochtenen externen Stakeholder – das Projektumfeld	100
Literatur	103

Teil I Institutionelles Konfliktmanagement

4 Konfliktmanagement mit System	109
Literatur	113
5 Stakeholdermanagement	115
5.1 Ethischer Diskurs zum Stakeholdermanagement.	117
5.2 Ein Phasenmodell für das Stakeholdermanagement	122
5.3 Identifikation von Stakeholdern	122
5.4 Analyse der Stakeholder	128
5.4.1 Einstellung und Einfluss.	129
5.4.2 Priorisierung	131
5.5 Stakeholder-Maßnahmenplanung.	133
5.5.1 Aufmerksamkeits-Einfluss-Paradox.	134
5.5.2 Wie kommen Sie zu Ihren Einflusstaktiken?	135
5.6 Stakeholdersteuerung regelmäßig anpassen.	137
Literatur	139
6 Konfliktbehandlung – Verschiedene Wege	141
6.1 Vorteile dialogischer Konfliktbehandlungsmethoden	143
6.2 Wann kommt es zu welcher Intervention?	146
6.3 Mediation	148
6.3.1 Der Mediationsprozess.	149
6.3.2 Die Grundsätze der Mediation	154
6.4 Weitere Verfahren der Konfliktbehandlung	156
6.4.1 Moderation.	156
6.4.2 Schlichtungen.	157
6.4.3 Adjudikation.	158
6.4.4 Schiedsverfahren	159
Literatur	160

Teil II Persönliches Konfliktmanagement

7 Die Funktion von Kommunikation in Konflikten	167
7.1 Der Mensch kommuniziert nicht nur mit dem Wort: Nonverbale Kommunikation	176
7.2 Und dann kam das Wort: Verbale Kommunikation	180
7.3 Digitale Kommunikation	184
7.4 Kommunikation und Konfliktkultur	186
7.5 Digitale Konfliktbehandlung und -führung	190
Literatur	197

8	Willenskraft und Selbststeuerung in kritischen Situationen	199
8.1	Reiz – Reflexion – Reaktion	200
8.2	Der Wille ist eine endliche Ressource	202
8.3	Verbraucher von Willenskraft – Eine Auswahl	205
8.4	Den Willen trainieren	213
8.5	Tipps und Tricks, um die Willenskraft zu schonen	215
8.5.1	Wappnung	216
8.5.2	Wenn-dann	217
8.5.3	Gewohnheiten	221
8.5.4	Abkühlen und aufheizen	223
8.5.5	Die 10-10-10-Regel	226
	Literatur	227
9	Konstruktion der eigenen Wirklichkeit	231
9.1	Passung	235
9.2	Täuschungen und das Streben nach Konsistenz	239
9.3	Beschreiben, Erklären, Bewerten	247
	Literatur	253
10	Tolerieren Sie noch oder akzeptieren Sie schon?	255
	Literatur	258
11	Normative Erwartungen	259
11.1	Normative Erwartungen und Entschuldigungen	262
11.2	Stolpersteine im Umgang mit Werten und Normen	265
11.3	Ideologien und Erwartungen	267
11.4	Chancen im Umgang mit Werten und Normen	268
	Literatur	269
12	Vorurteile und Stereotypisierung	271
12.1	Warum sind Vorurteile so stabil?	274
12.2	Vorurteile nutzen, um Kommunikation gelingen zu lassen	277
	Literatur	278
Teil III Fertigkeiten in der Konfliktführung		
13	Ein Wort zu mikropolitischem Verhalten	283
13.1	Was ist Mikropolitik?	285
13.2	Mikropolitik und Macht	290
13.3	Positive und negative Effekte von Mikropolitik	295
13.4	Ist Mikropolitik nun gut oder böse?	297
13.5	Mikropolitik als Spiel	300
	Literatur	303

14	Sympathie (und Antipathie) erzeugen	305
14.1	Vorurteile mit Sympathie aufbrechen	307
14.2	Wie kann ich Sympathie erzeugen?	310
	Literatur	315
15	Mit Grübeln umgehen	317
15.1	Grübeln als eine Form der Antizipation	318
15.2	Strategien gegen Grübeleien	321
	Literatur	323
16	Hilfe bei der Einordnung von Konflikten	325
16.1	Trainings und Coachings	327
16.1.1	Konflikt-Coaching	327
16.1.2	Konflikt-Trainings	331
16.2	Einen Coach oder Trainer finden	332
	Literatur	333

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Ein zur Umwelt geschlossenes System aus mehreren untereinander verbundenen Elementen	19
Abb. 2.2	Mehrere von der Umwelt und untereinander abgegrenzte Systeme.	21
Abb. 2.3	Miteinander im Austausch befindliche Systeme in einer gemeinsamen Umwelt	22
Abb. 2.4	Die neun Stufen der Konflikteskalation. (nach Glasl, 2020)	40
Abb. 2.5	Kombination der basalen Konfliktstile in der Übersicht	49
Abb. 3.1	Bei komplexen Systemen sinkt die Vorhersagegenauigkeit über deren Reaktion oder Verhalten mit dem zeitlichen Abstand rapide	56
Abb. 3.2	Unterschiedlich verteilte Prioritäten der Projektbeteiligten	66
Abb. 3.3	Eisenhower-Matrix	82
Abb. 3.4	Eisenhower-Matrix für Konflikte	84
Abb. 3.5	Schematische Darstellung der 80/20-Regel	85
Abb. 3.6	Einfaches Soziogramm eines Teams mit unterschiedlich stark ausgeprägten Beziehungen der Mitglieder	92
Abb. 5.1	Einfaches Phasenmodell des Stakeholdermanagements	122
Abb. 5.2	Das-ist-das-Haus-vom-Stake-hol-der: Strukturierte Suche nach Stakeholdern „im eigenen Haus“	124
Abb. 5.3	Eigene erste Entwurfsskizze eines Stakeholder-Leporellos für ein mögliches Projekt.	126
Abb. 5.4	Prinzip: „Evolution“ einer Idee – In Bildern verbergen sich mehr als tausend Ideen	126
Abb. 5.5	Einstellung-Einfluss-Matrix zur Analyse der Stakeholder	130
Abb. 5.6	Stakeholder-Maßnahmen-Matrix	136
Abb. 6.1	Eskalationsstufenmodell (vereinfacht) nach Glasl (2020)	147
Abb. 6.2	Der Mediationsprozess in seinem idealtypischen Ablauf.	150
Abb. 7.1	Verschiedene Kanäle der Kommunikation. (In Anlehnung an Michaelis et al., 2013, Studienbrief „Kommunikation – Grundlagen mediativer Verfahren (Teil 1)“ des Fernstudiums Mediation an der FernUniversität Hagen)	176

Abb. 7.2	Die Entwicklung des gesprochenen und geschriebenen Wortes im Verhältnis der Gattung Homo und der Art Homo sapiens	179
Abb. 7.3	Je weiter die Kommunikation vorangeschritten ist, desto weiter kann die vollzogene Handlung vom ursprünglichen Affekt abgerückt werden. (In Anlehnung an Gräfin von Schlieffen, 2013, Studienbrief „Rhetorik I“ des Fernstudiums Mediation an der FernUniversität Hagen)	188
Abb. 8.1	Passives/statisches Modell des Reiz-Reaktions-Schemas: Auf einen Reiz (äußerlich oder innerlich) folgt eine unmittelbare Reaktion	201
Abb. 8.2	Aktives/dynamisches Reiz-Reflexions-Reaktions-Schema: Auf einen Reiz (äußerlich oder innerlich) folgt eine innere Reaktion, die jedoch reflektiert und abgewogen wird, bevor es zu einer äußeren Reaktion kommt	202
Abb. 9.1	„Es passt“ heißt nicht deckungsgleich	237
Abb. 9.2	Das Gehirn schreibt einer (möglicherweise) willkürlichen Anordnung Sinn zu.	243
Abb. 9.3	Eine Frage der Perspektive. Die entstehende Dissonanz ist (zunächst) nicht ganz konfliktfrei aufzulösen.	243
Abb. 9.4	Was war die Intention des Künstlers?	244
Abb. 9.5	Das war die Intention des Künstlers!	244
Abb. 9.6	Ihre Perspektive – unvollständiges Werte- und Entwicklungsquadrat	251
Abb. 9.7	Beide Perspektiven – vollständiges Werte- und Entwicklungsquadrat	252
Abb. 13.1	Klassisches vs. systemtheoretisches Verständnis von Macht.	294



Kennen Sie das auch? Sie sind mit einem Projekt betraut worden und wollen voller Schwung an die Arbeit. Sie haben sich bereits alles unter Anwendung der neuesten Projektmanagementtools zurechtgelegt. Die technischen und auch die organisatorischen Bedingungen liegen eigentlich auf der Hand. Und trotzdem merken Sie vielleicht, wie es langsam anfängt zu knistern. Am Horizont braut sich etwas zusammen. Sie können noch nicht klar benennen, was es ist, aber da scheint sich etwas anzubahnen. Oder aber Sie kommen nichtsahnend an Ihren Schreibtisch und unvermittelt explodiert die Stimmung. Kollegen liegen „ganz plötzlich“ miteinander im Streit oder andere Projektbeteiligte verhalten sich „aus heiterem Himmel“ völlig anders als erwartet. Konflikt liegt in der Luft und es ist nicht mehr lang, bis irgendjemand sagt: „Die Kuh müssen wir jetzt wieder vom Eis bekommen!“ Oder hoffnungsvoller: „Die Kuh bekommen wir schon wieder vom Eis!“

Dieses Bild umschreibt eine Situation, die ist, wie sie nicht sein sollte. Projektbeteiligte liegen wegen irgendwas in Konflikt miteinander. Hierdurch wird alles, was wir uns mal so schön zurechtgelegt haben, infrage gestellt. „Störungen gehen vor!“, weil sie Projektziele in allen möglichen Dimensionen gefährden können, und deshalb liegt unser Fokus – wenn es brennt – nicht mehr auf dem Projekt, sondern auf „Nebenkriegsschauplätzen“. Dann müssen wir uns um Dinge kümmern, die eigentlich nichts mit „der Sache“ zu tun haben. Wollen wir uns mit diesen Konflikten beschäftigen? Eigentlich nicht. Konflikte sind nichts, mit dem man sich generell gerne beschäftigt. Viele halten sie von dem ab, wofür sie ausgebildet worden sind und worum sie sich eigentlich kümmern wollen.

Aber: Menschen machen Projekte! Und Menschen geraten miteinander in Konflikt. Dabei ist es egal, ob Sie eng oder entfernt mit jemandem bekannt sind oder nur beruflich oder professionell mit anderen Menschen zu tun haben, denn Sie kommen in Ihrem Projekt unter einem bestimmten Topos zusammen. Das Projekt ist das gemeinsame

Interesse, an dem sich Ihr Konflikt entzünden kann. Oder aber es ist die Kette, die Sie mit jemandem – für einen gewissen Zeitraum – untrennbar zusammenschweißt. Und dies auch noch unter Bedingungen, die ein wunderbarer Nährboden für Konflikte verschiedenster Art sind. Wenn es Ihnen vergönnt ist, mit etwas Abstand auf die Konflikte in Ihren Projekten zu blicken, werden Sie feststellen, dass die Kuh bereits auf dem Eis stand, bevor Sie oder jemand anderes den ersten Fehler hätten machen können.

Dieses Buch verfolgt anspruchsvolle Ziele: Es soll Ihnen einerseits zu verstehen helfen, *warum* es in Projekten zu Konflikten kommt und wie die *Mechanismen* hinter diesen Konflikten aussehen. Andererseits – sonst hätten Sie dieses Buch wahrscheinlich nicht in die Hand genommen – sollen Sie *konkrete Tipps* bekommen, mit den Konflikten umzugehen. Wo dies schlicht nicht möglich ist, weil Konflikte und ihre konkreten Bedingungen zu komplex sind, sollen Sie zumindest *Anhaltspunkte* finden, um mit Konflikten besser umzugehen. Insgesamt sollten Sie, am Ende des Buchs angelangt, über eine *größere Konfliktkompetenz* verfügen als beim Lesen dieser Zeilen. Für den Weg dorthin liegen noch ein paar Seiten vor Ihnen.

Für wen ist dieses Buch geschrieben?

Dieses Buch richtet sich an die immer rasanter steigende Zahl von Projektmanagern (PM) – also an Sie – und an Führungskräfte in den verschiedensten Funktionen. Ich selbst komme aus dem Projektmanagement öffentlicher Bauprojekte, habe aber einen anderen fachlichen Hintergrund als der typische Bau-PM. Ich habe u. a. einen wirtschaftspsychologischen Hintergrund (MBA) und habe mein Wissen in den Bereichen Coaching (univ.) und Mediation (weiterbildendes Studium) weiter vertieft. Dies immer vor dem Hintergrund meiner ständigen Beschäftigung in Projekten der öffentlichen Hand. Ich bin also relativ breit aufgestellt, was meinen akademischen Werdegang und meine berufliche Tätigkeit anbelangt. Daher denke ich, die Bedürfnisse und Fragen von Projektmanagern, auch aus anderen Bereichen, ebenfalls bedienen zu können.

So speziell der Beruf des Projektmanagers in verschiedenen Branchen auch sein kann, so ähnlich sind die Problemstellungen jenseits der jeweils speziellen Projektgegenstände und PM-Ansätze für alle von uns. Dies gilt insbesondere für das weite Themenfeld des Konflikts. Es ist quasi ein „Querschnittproblem“ welches sich überall dort zeigt, wo Menschen miteinander arbeiten bzw. kommunizieren wollen, sollen oder müssen. Aus dieser Perspektive betrachtet, eignet sich das Buch auch für Führungskräfte der „Linie“, die schließlich ebenfalls mit Kommunikation und Konflikten zu tun haben.

Ich hoffe, dass dieses Buch allen Projektmanagern und Führungskräften eine Hilfestellung ist – egal, ob sie aus der „Scrum-Welt“, dem „hybriden“ Projektmanagement, aus dem „klassischen“ Projektmanagement (wie ich) oder irgendeinem anderen PM-Ansatz kommen. Vor allem soll es aber all denjenigen helfen, die sich mit solchen Etiketten nicht zufriedengeben und erkennen, dass Sie Führungskraft in einer unsicheren, komplexen und mit Menschen belebten Projektumwelt sind. VUCA!

Menschen machen Projekte! Und für diese Menschen ist das Buch geschrieben.

Was ist meine Motivation, dieses Buch zu schreiben?

Einerseits will ich Ihnen natürlich Tipps an die Hand geben, wie Sie Konflikten in ganz konkreten Situationen begegnen können. Sie sollen aber auch ein paar ausgesuchte Methoden und Ansätze – mal kleinere, mal größere – an die Hand bekommen, wie sie Konflikten vorbeugen. Einige, wie das Stakeholdermanagement sollten jedem Projektmanager zumindest in den Grundzügen bekannt sein. Ich versuche daher einen konkreten Bezug zum Thema Konflikt herzustellen, um es einigermaßen „knackig“ zu halten, denn über viele Aspekte, die ich hier vorstelle, sind bereits ganze Bibliotheken gefüllt worden.

Und dann ist da noch meine „missionarische“ Seite. Es gibt eine Menge Handbücher, die konkrete Methoden kurz und knapp auf zwei oder drei Seiten beschreiben. So lassen sich dann „die 50 besten Konfliktlösungstools“ präsentieren. Oder es wird Ihnen bereits im Titel des Büchleins versprochen, dass Sie lediglich 30 min (wahrscheinlich in der Bahn auf dem Weg nach Hause oder zum nächsten Termin) benötigen, um die wesentlichen Inhalte „des (einen)“ Konfliktmanagements zu erlernen. Vorangestellt sind den einzelnen Methoden meistens die speziellen Situationen und Konstellationen, auf die man diese Tools anwendet. Die Verfahrensschritte werden in kurzen Sätzen oder, schlimmer noch, mit Spiegelstrichen beschrieben. Viel Links und Rechts gibt es nicht. Tiefe oder geistige Höhen werden in der Regel auch nicht erreicht – oder gar bewusst vermieden; dies unter dem Vorwand, nur das Nötigste präsentieren zu wollen, um jedermann schnell zu helfen.

Nun will ich mir nicht anmaßen, hier geistige Höhen zu erreichen, aber ich gebe mich zumindest nicht mit Oberflächlichkeit zufrieden. Daher verlange ich dem Leser ab oder biete ihm an – das hängt ein wenig von Ihrer Einstellung ab –, sich in die Hintergründe von Konflikten zu vertiefen. Wenn Sie das Buch gelesen haben, sollen Sie ein vertieftes Verständnis davon haben, wo Konflikte Ihrer Umgebung ihre Wurzeln haben (können) und was die Bedingungen für ihr Gedeihen sind. Und Sie sollen ein Denken entwickeln, das Ihnen nicht nur in speziellen Situationen hilft. Sie sollen auch in ähnlichen, aber anderen Situationen aufgrund der erkannten Schemata Herangehensweisen entwickeln können, die Ihnen persönlich, Ihrem Team und den anderen vom Konflikt betroffenen Parteien helfen, mit diesem „Intermezzo“ zwischen zwei „friedlichen Akten“ zurechtzukommen.

Was sind die grundlegenden Annahmen des Buchs?

Methoden sind im Projektmanagement was Feines, aber nur die halbe Wahrheit – wenn überhaupt. Ich kann über noch so gute Tools verfügen, diese Werkzeuge noch so virtuos beherrschen und dennoch grandios scheitern, wenn ich die Ergebnisse dieser Werkstattarbeit nicht an die Menschen vermittelt bekomme. Ein wesentlicher Faktor, wenn nicht sogar der entscheidende, ist die Kommunikation. Auch hier gilt: Tools und Ablaufdiagramme sind schön und gut. Vieles ereignet sich jedoch abseits dieser Diagramme. Um es negativ gewendet auf die Spitze zu treiben: Viele Projekte scheitern an der Kommunikation, weil das breite Spektrum des Möglichen und Denkbaren außerhalb der Diagramme und Ablaufmodelle einfach keine Berücksichtigung findet – oder:

finden kann. Daher soll es in diesem Buch nicht um die „klassischen“ Methoden und Werkzeuge des Projektmanagements gehen. Vielmehr stellt es das (Projekt-)System an sich – oder vielmehr Störungen dieses Systems – in den Mittelpunkt. Dabei soll u. a. ein Verständnis für einige wichtige Prozesse in der Kommunikation geschaffen werden, um Sie zu befähigen, jenseits von Diagrammen und Ablaufschemata Kommunikation auf einem besseren Niveau zu betreiben.¹

1. Kommunikation macht Systeme

Ein System, wie z. B. ein Projektteam, eine Firma oder eine Verwaltung, besteht überhaupt nur, weil Menschen miteinander kommunizieren. Ergebnis dieser Kommunikation ist eine weitgehend einheitliche Vorstellung vom System und seinen wesentlichen Charakteristika. Andersherum kann ein System, in dem keines der Elemente mit dem anderen kommuniziert oder über das kein Mensch redet, nicht existieren – oder haben Sie schon einmal von einem solchen System gehört?

Aus dieser Annahme resultiert, dass alle Organisationsformen, in denen wir arbeiten, leben und wirken, nur als Idee in unserem Kopf bestehen. Physisch sind sie nicht nachweisbar. Alles, was als physischer Beweis für eine Organisation aufgeführt werden kann (Gebäude, Logos, Mitarbeiter, der Vorstand, die Rechtsform etc.), macht jeweils für sich allein genommen nicht das Unternehmen aus, sondern wird begrifflich (und damit rein imaginär) zum Unternehmen zusammengefasst oder darunter subsumiert. Und eine Organisation besteht nur solange, wie genug Menschen daran glauben, dass es Bestand hat. Alle physischen „Beweise“ für das Bestehen einer Organisation (als System) sind hiernach derart mit Bedeutung aufgeladen, dass sie einen Kontext bilden, den wir als Teil eines Systems verstehen können.²

Wir Menschen nutzen also die Sprache – oder besser: den Konsens über Begriffe, die uns eine Verständigung über unsere Umwelt erlauben –, um Systeme wie Organisationen oder Projektteams zu bilden. Hierdurch setzen wir uns von anderen Lebewesen auf diesem Planeten ab und sind in der Lage, uns zu Organisationen zusammenzuschließen, die viel größer und flexibler sind als alle anderen Organisationen.

¹Die Durchführung von Kommunikationskampagnen, PR-Maßnahmen oder Projektmarketing ist hier ausdrücklich *nicht* gemeint!

²Die Bedeutung von Gegenständen, Artefakten, Logos, Symbolen etc. darf für das Bestehen von Systemen jedoch nicht unterschätzt werden. Dies wird mir immer wieder bewusst, wenn ich an unserer Uni Seminare oder Workshops geben darf. Kahle weiße Räume werden durch ein oder zwei kleine Aufsteller in der Nähe des Dozenten sofort von der CI der Uni vereinnahmt. Bei mir im Fitnessstudio sind die „Uniformen“ der Trainer alle mit dem Logo des Studios versehen und vereinheitlichen so das Bild. Dies jedoch, weil diese einzelnen Elemente mit anderen in eine bestimmte Beziehung gesetzt werden und kommunikativ (hier nonverbal) als systembildend wahrgenommen werden.

2. Kommunikation muss passen

Solange wir also annähernd das gleiche unter einem Begriff, wie z. B. dem Firmennamen oder dem Projekttitel, verstehen, können die Systeme, die darauf basieren, bestehen. In der Regel ist es auch so, dass wir, bezogen auf unsere alltägliche Kommunikation, über die wenigsten Begriffe in Konflikt geraten. Den ganzen Tag sagen wir uns manchmal bewusst, manchmal unbewusst: „Das habe ich zwar nicht ganz genau so gemeint, aber das *passt* schon.“ So auch, wenn wir über das System sprechen, in dem wir im Moment gerade agieren.

Je wichtiger Begriffe und ihre Definitionen jedoch werden, desto wichtiger nehmen wir ihre Auslegung. Wir fangen an Grenzen schärfer zu ziehen und legen unsere genaue Definition (sofern wir sie denn haben) als Maßstab für die Bewertung an. Dann *passt* plötzlich nicht mehr alles und es macht einen riesigen Unterschied, ob wir von einem Navy-Blau oder einem Royal-Blau sprechen. Vorher hat es gereicht, zu wissen, dass das künftige Firmenlogo blau sein sollte.

In Projekten erleben wir es täglich aufs Neue, dass wir bestimmte Dinge plötzlich konkretisieren müssen, die vorher immer auch so funktioniert haben. Prozesse müssen beschrieben werden, Visionen müssen konkretisiert werden. Projektaufträge und Leistungsverzeichnisse müssen auf den Punkt gebracht werden. Und das Projekt muss dann auch noch den Stakeholdern vorgestellt werden.

Weil die Kommunikation für Projekte und ihre Wahrnehmung so unglaublich wichtig ist und weil dabei so unendlich viel schiefgehen kann, widmet sich dieses Buch zum großen Teil der Kommunikation zwischen Menschen, bzw. den kleinen und großen Störungen, die dabei entstehen können und zu Konflikten und Problemen im Projekt führen.

3. Zukunftsorientierung vor Ursachenforschung

In akuten Fällen hilft es wenig, zunächst Ursachenforschung zu betreiben. Viel zu oft artet das in einer Hexenjagd aus, während das derzeitige Problem völlig aus dem Auge verloren wird. Es erscheint dann wichtiger, einen Schuldigen zu finden, als das Problem zu lösen. Haben Sie also ein Problem, dann kümmern Sie sich um die Lösung und nicht um die Ursache. Die Ursachen hätten Sie idealerweise im Voraus ergründet. Da das vor dem Hintergrund unvollständiger Informationen – hierdurch zeichnen sich Projekte aus! – jedoch eine nur in Teilen erfüllbare Forderung ist, hilft es nichts, auf dem möglicherweise Versäumten herumzureiten. Daher ist eine weitere grundlegende Annahme dieses Buchs, dass Sie nach vorne denken sollten.

Beim Schreiben dieses Buchs bin ich allerdings auch davon ausgegangen, dass Sie sich nicht ständig in akuten Konflikten befinden – das hoffe ich zumindest für Sie. Neben der akuten Konfliktbehandlung geht es hier also auch um die generelle Auseinandersetzung mit dem Thema Konflikt. Daher finden Sie hier auch einiges zu den Ursachen für gestörte Kommunikation, Konflikte und dergleichen.

4. Konflikte sind nicht „gut“ oder „böse“, aber...

Ich möchte die Qualifizierung von Konflikten als etwas „Gutes“ oder etwas „Böses“ vermeiden, aber persönlich empfinde ich Konflikte als problematisch und ich möchte kurz erläutern, warum: Man kann zwischen zweckmäßigen (funktionalen) und unzweckmäßigen (dysfunktionalen) Konflikten unterscheiden. Dabei konzentrieren sich funktionale Konflikte auf Prozesse oder verschiedene Methoden der Problemlösung und klammern Affekte und Emotionen weitgehend aus – zumindest in der Theorie. In diesem Sinne können funktionale Konflikte als bereichernd angesehen werden, denn sie fördern verschiedene Sichtweisen zutage und sind daher geeignet, den Horizont in vielerlei Hinsicht zu erweitern.

Dysfunktionale Konflikte hingegen sind eng mit Emotionen und Affekten verbunden. In ihnen dominiert nicht mehr das bessere Argument, sondern ein wie auch immer gearteter Ausdruck von Emotionen. Daher sind sie auch besonders dazu geeignet, rasant und unkontrolliert zu eskalieren (vgl. Glasl 2011; Jiranek und Edmüller 2017). Van Dick und West (2013) weisen ausdrücklich darauf hin, dass insbesondere prozessorientierte Konflikte, die ja eigentlich eher sachorientiert sein sollten, dazu tendieren, schnell in emotionsgeladene Konflikte zu wechseln. Das versteht auch jeder, der einmal versucht hat, einem besonders sachlichen Menschen seine besseren Argumente für einen neuen oder anderen Prozess zu verkaufen.

Emotionen sind aus Konflikten nur sehr schwer herauszuhalten, weil zwischen den „besten Lösungen“ und der eigenen Person viele verborgene Verbindungen bestehen, die man von außen nicht immer nachvollziehen kann – häufig nicht einmal von innen. Bevor ich einen Konflikt also allzu leichtfertig als funktional und somit nützlich betrachte³, gehe ich zunächst einmal davon aus, dass er das Potenzial hat, sich dysfunktional zu entwickeln und richte mein Verhalten darauf aus. Stellt sich dann heraus, dass es sich um einen funktionalen, weil (weitgehend) emotionslos geführten Konflikt handelt, habe ich keinen Schaden angerichtet. Andersherum gelingt dies leichter.

5. Prävention ist besser als Trouble-Shooting

Hieraus leitet sich das Credo ab: Probleme und Störungen, die ich vermeiden kann, vermeide ich. Jemand, der präventiv sehr geschickt ist, die kommenden Dinge bedacht hat, sich und sein Umfeld darauf einstellt, bevor sie zu einem Problem werden, wird möglicherweise nie im Rampenlicht stehen. Dieser Mensch wird vermutlich niemals den Ruhm genießen, das Ruder im letzten Moment noch einmal herumerissen zu haben.

³Auf vielen Plattformen des sozialen Austauschs (z. B. Xing) kursieren immer wieder mäßig recherchierte Beiträge mit entsprechenden Aussagen, um Leser zu generieren und Werbung an die Lesenden zu bringen. Aber auch jüngste Veröffentlichungen reichweitestarker Autoren gehen in diese Richtung und unterschätzen m. E. die Macht der Emotionen (z. B. Sprenger 2020) ganz erheblich bzw. blenden diese in den entscheidenden Argumentationen aus.

Allerdings wird diese Person auch niemals das heiß-kalte auf- und absteigende Gefühlschaos von Panik, Rat- und Orientierungslosigkeit in sich spüren. Mir sind da die „langweiligen“ Projektmanager die Liebsten. Im Sinne nachhaltiger und in jeglicher Hinsicht ressourcenschonender Projektrealisierung sind die vorausschauenden Projektmanager auch die wirkungsvollsten. Sie sind einfach die Besten, weil sie erkannt haben, dass akute und aktive Konflikte Zeit, Geld und Nerven kosten. Alles Ressourcen, die man auch einsetzen kann, um damit Produktives und Nützliches zu tun.

6. Manche Konflikte müssen Sie austragen!

Was passiert, wenn immer der Klügere nachgibt? Es kann nicht Ziel dieses Buchs, eines Konfliktmanagementsystems oder irgendwelcher Interventionen sein, jeden Konflikt komplett zu vermeiden oder ihn bereits in frühem Stadium zu entschärfen. Das kann auch nicht gelingen, weil zu einem guten Streit immer mindestens zwei gehören. Dies gilt insbesondere in ideologisch aufgeladenen Konflikten. Sie können sich also alle Mühe geben, einem Konflikt vorzubeugen und eine Lösung im Konsens zu finden, wenn Ihr Streitpartner auf diese Bemühungen nicht eingehen will, dann bleiben Ihre guten Absichten eben nur Absichten.

Es gibt also Konflikte, die Sie austragen müssen, ob Sie wollen oder nicht. Zwar ist die *Konfliktführung* nicht der zentrale Aspekt dieses Buchs, aber Sie werden auch Anregungen finden, wie Sie ihre Konfliktkommunikation dahingehend verbessern können, dass Sie auch in einem geführten offenen Konflikt einen besseren Stand erringen. Insbesondere gilt dies für die verschiedenen Ansatzpunkte aus dem Abschnitt „Persönliches Konfliktmanagement“ (Kap. 7–12). Hier werden Sie Anregungen finden, auch im akuten Konflikt einen kühleren Kopf zu bewahren, besser mit den Emotionen umzugehen und somit handlungsfähiger zu bleiben.

Woher kommen die Ansätze, die ich hier beschreibe?

Die Erkenntnisse, Thesen und Lösungsansätze in diesem Buch sind natürlich allgemeiner Natur und entspringen vielen verschiedenen Quellen. In der Regel sind diese wissenschaftlich fundiert und die Fundstellen entsprechend ausgewiesen. Ich bediene mich bei Psychologen, Ökonomen, Soziologen, Philosophen, Historikern und allen, von denen ich annehme, dass sie etwas Hilfreiches zum Thema beizutragen haben. Da die Autoren sich jedoch in der Regel nicht speziell auf die Probleme und Konflikte in Projekten beziehen, versuche ich die besonderen Aspekte des Projektmanagements und die Herausforderungen, vor denen wir als Projektmanager und Führungskräfte stehen, aufzubereiten, für Sie herauszustellen und zu pointieren.

In den Fällen, in denen ich auf eigene Erfahrungen zurückgreife, verweise ich eindeutig darauf, dass es sich um gesammelte Eindrücke und gewonnene Erkenntnisse aus meiner Praxis als Projektmanager und Vermittler handelt. Ich bin mir wohl bewusst, dass es sich dabei um „gefärbte“ oder auch spezielle Problemstellungen aus meinem persönlichen Projektumfeld handelt. Aber vielleicht nehme ich damit auch nur etwas vorweg, was Sie später auch noch einmal in ganz ähnlicher Weise erleben werden.

Darüber hinaus greife ich natürlich auch auf verinnerlichtes Wissen meiner Ausbildung sowie die Berichte von Ausbildern, Kollegen, Seminarteilnehmern und Klienten zurück und versuche diese in Beziehung zu meinen eigenen Erfahrungen und der einschlägigen Forschung zu stellen. Denn: Man muss nicht jede Erfahrung selbst machen und kann sich auch als Zwerg auf die Schultern von Giganten stellen, um weiter zu blicken, als es einem sonst möglich gewesen wäre.

Wie ist dieses Buch aufgebaut?

Zunächst möchte und muss ich eine gemeinsame Basis schaffen, auf der Sie die weiteren Inhalte des Buchs lesen können. So werden u. a. die Begriffe „Konflikt“, „Kommunikation“, „System“, aber auch „Projekt“ sehr unterschiedlich verstanden und angewendet. Hier versuche ich zunächst etwas Ordnung zu schaffen, damit wir nicht aneinander vorbeireden. Wir sprechen also über den **Gebrauch der Worte** (Kap. 2). Weil mir bewusst ist, dass die reine Bemühung um Definitionen zu trocken wäre und ich befürchten muss, dass Sie diesen Teil ohne Anreize einfach überspringen werden, gebe ich bereits in diesem Abschnitt einige Hinweise, die Ihr Konfliktverständnis vertiefen und auch in konkreten Konfliktsituationen hilfreich sein sollten.

Anschließend fragen wir uns, **warum Projekte so konfliktträchtig sind** (Kap. 3). Anhand der kennzeichnenden Merkmale von Projekten will ich deren besondere Bedeutung für die Konfliktentwicklung darlegen. Hierbei wird auf Erklärungsmodelle der Managementwissenschaften, der Psychologie und der Sozialwissenschaften Bezug genommen. Außerdem sollen weitere konkrete Hinweise gegeben werden, um Ihnen die Konfliktbehandlung in Ihren Projekten zu verbessern.

Nach diesen einleitenden Kapiteln gliedert sich das Buch in drei Teile. Ich unterscheide hier verschiedene Perspektiven auf Konflikte in Projekten. Ein eigener Buchteil ist dem **institutionellen Konfliktmanagement** (Kap. 4–6) gewidmet. Ich thematisiere hier einige Methoden und Ansätze, die bereits Teil des Projektmanagements sind bzw. deren Integration ohne weiteres möglich ist. Unter anderem finden sich Gedanken zum Stakeholdermanagement und der Mediation in diesem Abschnitt. Der Fokus liegt hier weniger auf den Ursachen von Konflikten und Störungen, sondern viel mehr auf den möglichen Verfahren, um Konflikte zu lösen. Ziel ist es, Ihnen zu zeigen, dass es zwischen „Wir regeln das unter vier Augen“ und „Du hörst von meinem Anwalt“ ein sehr breites Spektrum von Konfliktbehandlungsverfahren gibt, die sich – je nach Eskalationsstufe und Gegenstand des Konflikts – unterschiedlich eignen, um Lösungen zu erarbeiten, und dies hoffentlich für alle Seiten tragfähig und nutzbringend. Als Projektmanager sollen Sie überdies in die Lage versetzt werden, das projekteigene Konfliktmanagementsystem konkreter beschreiben bzw. ausgestalten zu können.

Der folgende Buchteil trägt der Feststellung Rechnung, dass nicht immer alle organisatorischen Aspekte in der Hand der ProjektmanagerInnen liegen. Nicht immer können er oder sie Konfliktmanagement installieren, wie es im Lehrbuch steht, denn es fehlt die nötige Unterstützung bei den Vorgesetzten oder Teammitgliedern. Daher soll dieser Abschnitt in mehreren Kapiteln Methoden, Einsichten, Denkmodelle und andere

Aspekte des persönlichen Konfliktmanagements (Kap. 6–12) behandeln. Diese können unabhängig davon angewendet werden, ob irgendjemand mitmacht, denn sie setzen beim Anwender selbst an.

Der dritte Teil dieses Buchs befasst sich mit **Fertigkeiten in der Konfliktführung** (Kap. 13–16). Die dortigen Kapitel sind sicherlich nicht abschließend zu verstehen, sollen aber eine Auswahl bieten, die ich für besonders hilfreich halte. Hierzu gehört unter anderem der Umgang mit mikropolitischen Taktiken oder dem (fast) unvermeidlichen Grübeln in konfliktären Situationen.

Beim Lesen werden Sie vielleicht feststellen, dass die einzelnen Kapitel und Buchabschnitte nicht immer gleich lang sind, wie das in vielen anderen Publikationen häufig der Fall ist. Das liegt daran, dass ich relativ wenig Wert auf die Ausgewogenheit der Seitenzahlen gelegt habe. Vielmehr liegt mein Interesse darin, einen bestimmten Punkt „rund“ zu machen. Manchmal gelingt dies mit wenigen Worten und manchmal hatte ich das Gefühl, noch eine kleine „Extrarunde“ drehen zu müssen, um alle aus meiner Sicht nötigen Aspekte vorgetragen zu haben. Form follows function – und nicht umgekehrt.

1. Komplexe Zusammenhänge isoliert betrachtet

Bei der ganzen Behandlung von Konflikten und Störungen sowie deren Ursachen und Lösungsansätzen werden eigentlich zusammenhängende Dinge weitgehend isoliert dargestellt, denn eine Abbildung der komplexen Realität von Konflikten und Störungen der Kommunikation ist schlicht nicht möglich. Wir erleben Konflikte und Störungen von Konflikten zwar täglich, beobachten jedoch immer nur perspektivisch verzerrte Abschnitte dessen, was vielleicht „wirkliche“ Ursachen, Inhalte oder mögliche Wirkungen von Konflikten und Störungen sind.

2. Wiederholungen sind nicht nur unvermeidlich, sondern auch gewollt

Es lässt sich nicht vermeiden, dass in den einzelnen Abschnitten dieses Buchs Doppelungen vorkommen werden. Wie gesagt: Sie lassen sich nicht vermeiden und sind Ausdruck der Komplexität des Themas. Außerdem sind diese Doppelungen auch nicht schädlich. Eher im Gegenteil: Einerseits lernt der Mensch durch Wiederholung (einmal ist keinmal). Jede Wiederholung steigert die Wahrscheinlichkeit, dass Sie den Inhalt des Gesagten verinnerlichen. *Jede Wiederholung steigert die Wahrscheinlichkeit, dass Sie den Inhalt des Gesagten verinnerlichen.* Werbung, aber auch Nachrichten funktionieren u. a. so. Es gibt ein Müsli, das mit dieser Methode sehr auffällige Werbung macht. Wissen Sie, welches ich meine?

Neben der Verfestigung neuronaler Verknüpfungen, die ein Erinnern erst möglich machen, legt Ihr Gedächtnis bei der wiederholten Verwendung eines Begriffs in verschiedenen Zusammenhängen weitere Verknüpfungen zu anderen Erinnerungen, sogenannte Assoziationen, an. Diese Assoziationen verbinden verschiedenes Wissen zu einem bestimmten Aspekt aus verschiedenen Perspektiven und verbinden es außerdem mit anderen Inhalten. Auf diese Weise entsteht mit der Zeit und fortschreitender Beschäftigung mit vielen verschiedenen Themen ein stabiles Netz aus Wissen zu einem

immer größer werdenden Themenbereich. In dieses Netz kann später immer müheloser neues Wissen eingeflochten werden, weil sich nicht nur eine Stelle zum Anknüpfen findet, sondern mehrere Stellen geeignet sind. So wird es dauerhafter und stabiler im Gedächtnis verankert (vgl. z. B. Korte 2017, und Shaw 2018).

Wie sollten Sie dieses Buch lesen?

Es sollte schadlos sein, wenn Sie einzelne Kapitel oder Buchteile vorziehen oder auch zwischen den Kapiteln springen. Ich habe mich bemüht, einigermaßen geschlossene Abschnitte zu verfassen. Die grundlegende Begriffsklärung habe ich jedoch zusammengefasst und vorgezogen. So finden Sie, wie bereits erwähnt, einige grundlegende Überlegungen zu Begriffen im vorderen Teil des Buchs.

Im Text habe ich immer wieder kleine „Stolpersteine“ eingebaut. Sie werden durch die Wortfolge *Zum Mitnehmen, bitte!* eingeleitet und fassen aus meiner Sicht wichtige Inhalte stark verkürzt zusammen. Diese Kurzfassungen sollen ein schnelles Ergreifen der relevanten Inhalte und eine spätere Wiederholung des Stoffs erleichtern. Dies steht ganz im Dienste der oben genannten Aussage: *Wiederholungen sind nicht nur unvermeidlich, sondern auch gewollt.*

Was gibt es sonst noch zu sagen?

Dieses Buch soll eine gewisse Leichtigkeit an den Tag legen – so lernt es sich nicht nur leichter, sondern die Beschäftigung fällt auch leichter. Wenn Sie sich schon freiwillig mit einem schweren Thema befassen, dass in den meisten Menschen⁴ eher einen Fluchtreflex auslöst, dann sollen Sie wenigstens nicht noch mit bitterstem Ernst belohnt werden.

Sie werden feststellen, dass ich zur Illustrierung meiner Ausführungen häufiger auf Filme verweise. Das tue ich nicht nur, weil ich gute oder auch einfach nur spannende oder lustige Filme sehr schätze, sondern weil Filme heutzutage eine Erzählform sind, auf die eine ganz breite Masse der Leser leichten Zugriff hat. In Büchern wird dieser sehr raumgreifende Bereich meist völlig ausgeblendet, als gäbe es ihn nicht oder als wären Filme im Gegensatz zum Geschriebenen von minderer Qualität und daher weniger berechtigt, zitiert zu werden. Und andersherum geschieht die Abgrenzung ebenso strikt, denn nur in seltenen Fällen denken wir beim Schauen eines Films an ein Buch

⁴Mit Menschen meine ich alle Erdenwesen, die in der Lage sind oder sein könnten, diese Zeilen (ggf. in die jeweilige Muttersprache übersetzt) zu lesen. Im weiteren Verlauf des Buchs verzichte ich bewusst weitgehend auf die genderkorrekte Schreibweise. Seit der Einführung des dritten Geschlechts (m/w/d), kann man hier nur Fehler machen. Wenn ich „Projektmanager“ schreibe, meine ich natürlich auch Projektmanagerinnen (ist das überhaupt das richtige Femininum des englischen Grundbegriffs?) und Projektmanager eines diversen Geschlechts. Mir ist also bewusst, dass es nicht nur schwarz und weiß gibt, sondern auch viele Grauschattierungen dazwischen (s/w/g). Ich versuche, die beiden nach meiner Kenntnis am häufigsten vertretenen Geschlechter im Text halbwegs gleichmäßig zu berücksichtigen, bitte aber um Verständnis, dass es mir vor allem um den Inhalt und nicht um die korrekte Form geht.

oder dessen Inhalt. Dabei erleichtern uns Filme den ersten oder erweiterten Zugang zu implizitem und explizitem Wissen. Denken Sie z. B. an die Filme „Troja“ (2004), „Alexander“ (2004), „Der Soldat James Ryan“ (1998) oder „Schindlers Liste“ (1993). Nicht alle Details sind immer einhundertprozentig richtig wiedergegeben – aber das sind sie in Büchern auch nicht immer. Filme liefern durch ihre Bildhaftigkeit, verbunden mit greif- und erlebbaren Emotionen, einen großen Fundus an Eindrücken, die sich mit dem verknüpfen lassen, was wir aus Büchern „intellektuell“ zu uns nehmen. Daher finden sich in (guten) Filmen Narrative, die uns einen zusätzlichen Zugang zu Wissen und Erkenntnis liefern können. Diesen Zugang will ich nicht ungenutzt lassen. Und das sollten Sie auch nicht, nur weil Sie gerade ein Buch in der Hand halten.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Spaß und vielleicht die eine oder andere Erkenntnis bei der Lektüre.

Ihr

Hendrik Hilmer

Literatur

- Dick, R. V., & West, M. A. (2013). *Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung*. Hogrefe.
- Glasl, F. (2011). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Haupt.
- Jiranek, H., & Edmüller, A. (2017). *Konfliktmanagement: Konflikte vorbeugen, sie erkennen und lösen*. Haufe.
- Korte, M. (2017). *Wir sind Gedächtnis. Wie unsere Erinnerungen bestimmen, wer wir sind*. Pantheon.
- Shaw, J. (2018). *Das trügerische Gedächtnis. Wie unser Gehirn Erinnerungen fälscht*. Heyne.
- Spielberg, S. (Regisseur). (1993). *Schindlers Liste* [Kinofilm].
- Spielberg, S. (Regisseur). (1998). *Der Soldat James Ryan* [Kinofilm].
- Sprenger, R. K. (2020). *Magie des Konflikts. Warum ihn jeder braucht und wie er uns weiterbringt*. DVA.
- Stone, O. (Regisseur). (2004). *Alexander* [Kinofilm].



Das Anwendungsfeld und der Gebrauch der Worte

2

Bevor wir uns ans Werk machen, sollen einige Begriffe und Anwendungsfelder abgesteckt werden, die im Speziellen für das Verständnis der folgenden Kapitel aber auch der Konflikte in Projekten im Allgemeinen notwendig sind. Wie ich ein Wort begreife, also mit welchen Bedeutungen es aufgeladen wird, ist (nicht nur) in Konflikten entscheidend für meine Wahrnehmung der Welt. Dies ist mit den Worten Projekt und Konflikt nicht anders. Daher will ich in diesem Kapitel versuchen, einige zentrale Begriffe dieses Buchs und des Konflikts an sich mit Ihnen auf funktionale Weise aufzuladen. Ich versuche dabei weitgehend auf eine ermüdende Aneinanderreihung aller möglichen verschiedenen Definitionen zu verzichten. Vielmehr versuche ich, Ihnen Perspektiven zu bieten, die im konkreten Konfliktfall nützlich sind. Dies vor allem mit dem Ziel, dass Sie (mental) handlungsfähig bleiben. Dabei gebe ich Ihnen noch keine fertigen Lösungen, aber Sie sollten einen Zugang zum Themenfeld Konflikt (in Projekten) erlangen.

„Die Bedeutung eines Wortes ist sein Gebrauch in der Sprache.“
Ludwig Josef Johann Wittgenstein, 1889 – 1951

Wie unterschiedlich der Gebrauch eines Wortes sogar innerhalb der gleichen Profession sein kann, habe ich neulich erst erfahren, als zwei Ingenieure fast in Streit geraten sind, weil sie das Wort „Querschnitt“ in seiner Bedeutungstiefe unterschiedlich definiert haben, dies jedoch anfangs nicht registrierten. Beiden war natürlich klar, was ein Querschnitt ist, jedoch hatten der Straßenbauingenieur und der Wasserbauingenieur (beide werden gemeinhin den „Tiefbauingenieuren“ zugeordnet) sehr unterschiedliche Auffassungen über den Detaillierungsgrad und die Form der Darstellung eines Querschnitts in der Planungsunterlage. Spreche ich mit einem Soziologen über Querschnitte, versteht dieser darunter womöglich Querschnitte durch verschiedene Gesellschaftsschichten. Der

Bauarbeiter spricht möglicherweise von einem Querschnitt, wenn er versehentlich ein Fernmeldekabel durchtrennt hat.

Begriffe und begreifen

Sprache ist vielfältig. Sie verfügt nicht nur über viele verschiedene Laute und Worte, sondern ist auch in der Lage, buchstabengleiche Worte unterschiedlich stark aufzuladen. Bei Worten, die mit Bedeutungen aufgeladen sind, können wir auch von „Begriffen“ sprechen – wir *begreifen* und erschließen einen bestimmten Sachverhalt mit einem Wort. In einem Begriff wird demnach viel mehr zusammengefasst, als es das reine Wort vielleicht vermuten lässt. Begriffe laden sich mit jeder (bewussten) Benutzung immer weiter auf. Und trotz dieser, oder besser: durch diese Aufladung werden sie dabei immer schärfer umrissen. In der täglichen Sprache wird es vielleicht so formuliert: „Ist das für Dich ein Begriff?“ – „Ja, das ist für mich ein Begriff.“ – „Begreifst Du, was der Zuschlag für uns bedeutet?“ Hier ist „Zuschlag“ der bedeutungsgeladene Begriff. Und ich vermute, dass er je nach beruflichem Kontext für jeden Leser eine andere Bedeutungstiefe hat.

„Mediation“ ist für die meisten Menschen vielleicht einfach nur ein Wort für eine (bestimmte) Art der Konfliktbehandlung. Für ehemalige oder aktuelle Klienten einer Mediation ist dieses Wort jedoch ganz anders „aufgeladen“, reichhaltiger und mit vielen Assoziationen verbunden. Jeder Mediant begreift für sich, was den Kern einer Mediation ausmacht. Jeder Teilnehmer einer Mediation bewertet diese anschließend unterschiedlich. Der Mediator selbst hat aufgrund seines kommunikationspsychologischen Hintergrunds eine weitere, ganz andere Perspektive auf die Mediation.

- ▶ **Zum Mitnehmen, bitte!** Begriffe sind je nach Nutzer unterschiedlich „voll“ mit Inhalten.

Eine Sache viele Perspektiven

Andererseits ist Sprache auch in der Lage, einen einzigen Sachverhalt mit verschiedenen Worten und Wendungen zu beschreiben. Je nachdem, welche Einstellung man zu dem jeweiligen Gegenstand einnimmt, fallen die gebrauchten Worte unterschiedlich aus. Denken Sie z. B. an ein „Gebäude“, ein „Bauwerk“, einen „Genehmigungsgegenstand“, einen „Klotz“, eine „Beton und Glas gewordene Manifestation der Macht“. Sie erkennen nicht nur sofort, worum es geht, sondern gewinnen durch den Gebrauch von Worten (Begriffen) und Wendungen einen unmittelbaren Überblick über die Zuschreibungen und Emotionen, die bei den unterschiedlichen Sprechern mit ein und demselben Gegenstand verbunden sind. So gesehen ist der Gebrauch von Sprache in vielerlei Hinsicht sehr informativ.

Teekesselchen

Und Sprache beschreibt mit dem gleichen Wort unterschiedliche Dinge – das beliebte Teekesselchen. *Kamin* ist ein schönes Beispiel. Es kann eine offene Feuerstelle im

Haus, den Schornstein einer Fabrik oder aber einen schmalen Felsspalt zwischen zwei aufragenden Felsformationen beschreiben. Je nachdem, wie Sie vorgebildet sind oder in welche Richtung Ihr Denken gerade involviert ist, *begreifen* Sie ein Wort zu verschiedenen Zeitpunkten anders. Und dies gilt auch für die Menschen um Sie herum.

Denken Sie an das schöne Adjektiv *hybrid*, welches uns im Projektmanagement derzeit ständig begegnet. „Hybrides“ Projektmanagement verspricht eine synergieschaffende Symbiose der besten Eigenschaften zweier Projektmanagementansätze für die neuesten Herausforderungen des Projektgeschäfts zu sein. Andererseits bedeutet „hybrid“ in einer weiteren Bedeutung *hochmütig, überheblich, vermessen*, ... Somit ist *hybrides Projektmanagement* gleichzeitig das selbstbewusste Versprechen reflektierter Managementmethoden wie auch ein mahrender Fingerzeig gegen sich selbst.

Präzision, Tiefe und Toleranz

Sprache kann so schön sein. Aber einfach haben wir es mit ihr nicht, wenn wir um Präzision bemüht sind. Daher sollte man sich vor der Auseinandersetzung mit einem Thema zunächst mit den grundlegenden Begriffen vertraut machen. Ansonsten läuft man Gefahr, einfach aneinander vorbeizureden. In der Regel ist das nicht besonders tragisch und es führt in den seltensten Fällen zu Problemen. Denn in der Regel sind alle Beteiligten einer Kommunikation ausreichend wenig an einem Sachverhalt interessiert. Entsprechend groß ist auch die Toleranz gegenüber Ungenauigkeiten. Steigt jedoch das Interesse der Kommunizierenden, z. B. wegen der persönlichen Betroffenheit durch eine Bauplanung oder die nächste „Transformation“ des eigenen Arbeitsplatzes, steigt auch die Anforderung an die Präzision von Formulierungen und Begriffen sowie deren Kontext. Plötzlich müssen Begriffe und Sachverhalte „erläutert“¹ werden. Begriffliche Unklarheiten und Grauzonen müssen dann reduziert werden, um deutlich aufzudecken, an welchen Stellen man Übereinkunft erzielen kann und wo es noch Diskussionsbedarf gibt.

- ▶ **Zum Mitnehmen, bitte!** Steigt die Betroffenheit des Gegenübers, steigt auch die Anforderung an die Präzision in der Kommunikation.

Haben Sie schon einmal einen Erläuterungsbericht geschrieben? Ich habe schon einige verfasst und meine Einstellung hat sich mit der Zeit und dem Begreifen gewandelt. Habe ich anfangs noch gedacht: „Warum soll ich das denn noch lang und breit erklären – versteht doch sowieso keiner! Kürzer ginge doch auch.“ Oder: „Ist doch selbsterklärend!“ Beides sind nur faule Ausreden, um seine eigenen Gedanken nicht anstrengend so vertiefen zu müssen, dass ein klareres Bild entsteht. Heute bin ich soweit, zu sagen: „Hier

¹ „Läutern“ bedeutet im Übrigen: 1. innerliche Reife erlangen; 2. von charakterlichen Schwächen/Fehlern befreien – ich wiederhole mich: Sprache kann so schön sein!