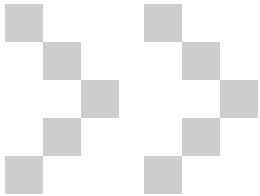


Daniela Janach

Zielgerichtete Konfliktvermeidung

Wie Konflikte erfolgreich unter der Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessen und Rollen der Teammitglieder von Projektstart an vermieden werden können



Ein Bauprojekt - viele Projektteammitglieder und Interessen. Schon zu Planungs- bzw. Projektbeginn kann der Grundstein für einen kooperativen Umgang und zur Prävention von Konflikten gelegt werden. Die positive Entwicklung eines Teams basiert auf einer lösungsorientierten Zusammenarbeit, die auf Respekt, Wertschätzung und Akzeptanz der Ziele der einzelnen Interessengruppen baut. Treten Störungen oder Konflikte auf, so gilt es eine sachliche Diskussion ohne Schuldzuweisungen zu führen und eine eigenverantwortliche Konfliktkultur zu leben. Verschaffen Sie sich einen Einblick in Handlungsweisen zur Steigerung der Interaktionskompetenz und zielgerichteten Konfliktvermeidung in Ihrem Projekt.

Je größer das Projekt desto größer die Probleme, schwieriger die Verhandlungen. Doch Bauprojekte sind immer eine Herausforderung, sowohl in der Planung als auch in der Umsetzung. Bereits in der Planungsphase und in der Projektentwicklung soll daher präventiv auf Maßnahmen zur zielgerichteten Konfliktvermeidung gesetzt werden, denn in den frühen Projektphasen wird der Grundstein für den Erfolg eines Projektes gelegt. Durch die unterschiedlichen am Bau beteiligten Interessensgruppen können komplexe Konfliktsituationen entstehen. Konflikte sind häufige Erscheinungen, entscheidend ist der Umgang mit der daraus resultierenden Herausforderung.

Was Konflikte bewirken

Dass Konflikte sich auf die Zusammenarbeit negativ auswirken, ist vorprogrammiert.

- Verlorene Arbeitszeit durch unproduktives Arbeiten
- Fehlende Motivation der Projektbeteiligten
- Generelle Reduktion der Konsensbereitschaft
- Fluktuation der Mitarbeiter > Einschulungseffekt
- Fokus auf emotionale Belastung, persönliche Betroffenheit
- Verzögerte Entscheidungen

All dies verursacht auch Kosten, vor allem strukturelle und Interessenskonflikte, die von Beginn einer Projektentwicklung an wirken. Ein besserer, kooperativer Umgang mit den Konfliktpotentialen kann zur Vermeidung der Kostentreiber, wie Bauzeitverzögerungen, beitragen. Professionelle Prozessbegleitung ab einer frühen Projektphase ist dabei eine Möglichkeit diese Kontroversen abzuschwächen oder zu umgehen. Klimavergiftende Schlagwörter wie Gewinnmaximierung oder Arbeitsprozessoptimierung machen auch vor Bauprojekten nicht halt und tragen zu monetären Verlusten bei.

Und der Druck in der Branche steigt ständig, finanzielle und zeitliche Grenzen sind zumeist eng gesteckt. Kein

Wunder also, dass die Konflikte der an der Planung und am Bau Beteiligten stetig zunehmen.

1. DAS TEAM MACHT DIE MUSIK

Wer träumt nicht von der schönen heilen Welt, wo jeder das bekommt, was er möchte? Bei den Beteiligten eines Bauprojektes gibt es viele "ich möchte". Daher ist es wichtig, beim Projektstart das Projektteam strategisch aufsetzen und eine kooperative und lösungsorientierte Atmosphäre zu fördern.

„Machen Sie ganz zu Beginn eines Projektes Gedankensprünge in die Zukunft!“

Das Projektteam setzt sich bei Bauprojekten aus Planern, Bauherren, Projektsteuerung oder Projektleitung und der ausführenden Baufirma zusammen. Jede dieser Gruppen unterliegt unterschiedlichen Interessen, wesentlich ist es, die gleiche Blickrichtung zu fördern. Eine intensive Reflexion erfordert eine hohe Eigenverantwortung in dieser "Beziehungsarbeit". Es lohnt sich, einen Blick in die Zukunft zu machen und die Ziele und Interessen der Teammitglieder zu durchleuchten, Verständnis aufzubauen und Vertrauen zu schaffen.

Teamarbeit hat immer auch einen psychologischen und sozialen Effekt, es ist ein schöpferischer Prozess bei dem Beziehungsnetze entstehen. Diese Beziehungsnetze werden von den Projektteilnehmern gesteuert und stehen in unterschiedlichen Abhängigkeiten zueinander. Diese Abhängigkeiten und Intentionen können sich im Laufe des

Projektfortschrittes ändern, werden sich aber immer an den Interessen der Beteiligten orientieren.

1.1 RISIKOFAKTOREN UND KONFLIKTAUSLÖSER

Ist das Zusammenwirken des Teams positiv, entsteht ein guter Arbeitsflow, der wesentlich zum Projekterfolg beiträgt. Dieser Flow definiert sich durch ein Arbeitsgefüge, ein Miteinander, welches allerdings leicht in Wanken geraten kann. Das Hinterfragen und Analysieren der Konfliktauslöser ist dabei schon der erste Schritt zur Einigung.

Projektorganisation und Kommunikation

Fehlende Koordination und Schnittstellenorganisation trägt ebenso negativ zum Projekterfolg und zur operativen Umsetzung des Bauvorhabens bei wie mangelnde Abstimmung. Die laufende Kommunikation zu offenen Fragestellungen darf nicht unterbrochen werden. Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen, dies gilt für alle Beteiligten in ihrem Arbeitsbereich und im Einflussbereich der Teammitglieder.

Unklare Projektziele

Wenn das Bau-Soll großen Interpretationsspielraum bietet, dann werden die Grenzen auch ausgereizt werden. Klare Projektziele erleichtern die lösungsorientierte Zusammenarbeit. Die definierten Ziele müssen dokumentiert und abgestimmt sein. Messbare Projektziele ermöglichen die eindeutige Verfolgung und sind im Laufe des Bauprojektes dem Baufortschritt anzupassen.

Gewichtung und Auslegung der Projektziele

Ebenso ein Auslöser für Konflikte können die unterschiedlichen Gewichtungen der Projektziele sein, vor allem die Priorisierung von kommerziellen Zielen. Die Auslegung und Interpretation vertraglicher Ziele erfolgt seitens der Beteiligten nach dem Maßstab der eigenen Interessen, je unklarer die vertraglichen Ziele definiert sind, desto größer ist der Interpretationsspielraum und somit das Risikopotential für Unstimmigkeiten und Störungen.

Macht und Hierarchie

Macht und Hierarchie spielt bei Bauprojekten genauso wie in jedem Team eine Rolle. Die Projektleitung oder die Projektsteuerung hat die Verantwortung für die operative Umsetzung und muss Entscheidungen des Bauherrn weiter kommunizieren. Es wäre doch gut, wenn ein Projektleiter, der Projektsteuerer, der Bauherr auch

gleichzeitig Coach, Mediator, Psychologe etc. wäre. Durch die ständige Zunahme der Komplexität und Dynamik der Projekte können durch die Schaffung einer koordinativen Position Chancen für das Projekt geniert werden.

Faktor Mensch

Motivation. Ein Schlagwort mit viel Wirkung in einem Projekt, können doch durch fehlende Motivation der Beteiligten hohe finanzielle Verluste entstehen. Unterschiedliche Herangehensweisen der einzelnen Teammitglieder können zu vorprogrammierten Konflikten führen. Jeder Beteiligte geht mit seinen eigenen Vorstellungen und Einstellungen in eine Verhandlung, bringt seinen persönlichen Rucksack an Emotionen mit. Auftretende Störungen bedürfen oft schnellen und kooperativen Handlungsreaktionen und fordern die Motivation der agierenden Personen, um das Projekt auf Schiene zu halten.

1.2 DIVERGIERENDE ZIELSETZUNGEN

Die wesentlichen Projektziele Kosten, Termine und Qualität sind für jedes Bauprojekt anzuwenden. Allerdings divergiert die Gewichtung und der Weg zur Zielerreichung je nach Interessen. Die Akzeptanz der gemeinsamen Leistungsziele des Projektes wird durch die kooperative Abstimmung erhöht, im Gegensatz zu streng diktierten Zieldefinitionen. Durch effiziente und klare Zielerreichung lässt sich eine sinnvolle Schonung der Ressourcen Kosten und Zeit generieren.

Was sind nun die Interessen der Beteiligten an einem Bauprojekt?



Zielkonflikte erkennen

Konflikte treten auf, wenn es unterschiedliche Sichtweisen oder Vorstellungen gibt. Wie sollte es auch anders sein bei Bauprojekten, bei dem die Beteiligten unterschiedliche Herangehensweisen aber auch Grenzen haben. Der Umgang miteinander und der weitere Verlauf eines Konfliktes hängt allerdings unmittelbar mit dem Verhalten der Projektteilnehmer zueinander und gegenüber dem Konflikt zusammen. Daraus kann schnell ein guter Nährboden für Spannungsfelder entstehen.

Um die Konfliktdynamik nicht in die falsche Richtung eskalieren zu lassen, ist es ratsam, die Energie darauf zu lenken, die Bedürfnisse und Ziele der Projektpartner zu verstehen und notwendige Veränderungen möglichst rasch einzuleiten, ohne dabei die eigenen Ziele aufgeben zu müssen. Eine frühzeitige Identifikation und Klärung von Zielkonflikten bei Projektstart kann dazu beitragen, die Konflikte abzufedern, bevor es zu einer Eskalation kommt.

„In frühen Projektphasen wird der partnerschaftliche Grundstein zur Vermeidung von Konflikten gelegt.“

2. ERFOLGSFAKTOR KOMMUNIKATION

Bei der Planung und Umsetzung von Bauprojekten findet ein regelmäßiger Informationsaustausch über den Projektfortschritt, Zwischenergebnisse, laufende Prognosen und vom Auftraggeber getroffene Entscheidungen statt. Besprechungen werden abgehalten, Themen in persönlichen Gesprächen diskutiert, Verhandlungen geführt, digitale Medien zur Verteilung von Informationen genutzt.

Aktion bedingt Reaktion - ein wesentlicher Faktor in Bezug auf die Kommunikation der Projektbeteiligten. Kommunikation ist wichtig und muss regelmäßig stattfinden, birgt aber ebenso Ursachen für Missverständnisse. Sie sollte daher von Projektstart an bewusst und sinnvoll wahrgenommen und eingesetzt werden. Es gilt eine nachhaltige und kooperative Kommunikationsbasis zu schaffen. Ziel ist eine Sensibilisierung für das was und wie es gesagt wird. Es lohnt sich, einen Selbst-Check in Bezug

auf die eigene Wahrnehmung durchzuführen und vorab zu klären, wo die eigenen Prioritäten liegen. Der Grat zwischen Kompromissbereitschaft und Wahrung der eigenen Interessen ist oft schmal.

Die Konfliktparteien besitzen selbst meist ein sehr hohes Potential, die Schwierigkeiten eigenverantwortlich und auch effizient zu lösen, wenn die Einstellung stimmt. Diese Fähigkeiten müssen aber aktiviert und nicht selten geleitet werden. Eine gesunde Resilienz an den Tag zu legen kann dabei unterstützen, offene Themen in einer Diskussion zu lösen und sich nicht nur mit Schuldzuweisungen zu verteidigen. Es gilt die unterschiedlichen Rollen und Interessen oder auch die unterschiedlichen Zielsetzungen der Projektteilnehmer zu verstehen und anzunehmen.

3. MASSNAHMEN UND METHODEN

Ein Konflikt blockiert, macht ineffizient, stört das produktive Arbeitsgefüge eines Teams, kostet Zeit und Geld. Wie also können wir von Projektbeginn an Konflikte zielgerichtet vermeiden?

3.1 MASSNAHMEN ZUR KONFLIKTPRÄVENTION

Persönliche Einstellung

Grundsätzlich ist es wichtig, mit einer positiven Einstellung ein Projekt zu starten. Wie bereits erwähnt, trägt die eigene Aktion wesentlich zur Reaktion des Gegenübers bei. Der Fokus liegt dabei auf der eigenen sozialen Kompetenz. Selbstreflexion und ein reflektierter Umgang mit den getroffenen Aussagen bedeutet oft harte Arbeit, kann aber den Umgang mit anderen - auch schwierigen - Projektteilnehmern positiv steuern.

„Die eigenen Interessen, Rollen und Ziele im Sinne des Projekterfolges vertreten aber empathisch auf das Gegenüber reagieren.“

Kommunikation

Die Basis zur Erreichung des gemeinsamen Ziels ist eine kooperative und gewaltfreie Kommunikation. Für eine produktive Teamarbeit bedarf es eines konstruktiven und sachlichen Gesprächsklimas, in dem offen diskutiert werden kann. Eine klare Definition der Kommunikations- und Informationswege als vertrauensbildendes Instrument zwischen allen Projektbeteiligten kann zur Konfliktprävention eingesetzt werden. Aktives Zuhören sollte von Beginn an gelebt werden ebenso wie ein wertschätzender Umgang.

Mögliche Kommunikationsregeln, die positiv zum Gelingen beitragen, sind:

- > Das Bemühen um einen Konsens und eine konstruktive Lösungsfindung statt Problemorientierung.
- > Die Bereitschaft zum Verhandeln zeigen und aktiv zum Gelingen beizutragen.
- > Das Bemühen, respektvoll, fair und gerecht miteinander umzugehen.
- > Die Bereitschaft, den anderen ausreden zu lassen und zuzuhören sowie keine verbalen Untergriffe auszuführen.

Eine Verankerung dieser Regeln bei Beginn der Interaktion der Projektteilnehmer gewährleistet eine klare und für alle transparente Struktur für die Kommunikation im Projekt.

Führung

Für Führungspositionen gilt es, einen professionellen Umgang mit heiklen Gesprächssituationen und eine Sensibilisierung für mögliche Konflikte im Team zu gewährleisten. Ein frühzeitiges Erkennen und Ansprechen der Konfliktpotentiale kann den Ausbruch des Buschbrandes verhindern. Was braucht das Team? Was kommt beim Team gut an? Was funktioniert nicht? Diese Fragen sind laufend zu überprüfen, um den Zusammenhalt im Team zu festigen. Vertragliche Grundlagen sind so zu interpretieren, dass daraus ein gemeinsames Ziel wird. Das Hervorheben der gemeinsamen Projektziele und Stärkung des Wir-Gefühls beugt Konflikten vor und baut Brücken. Und das liegt uns doch in dieser Branche.

„Lösungsorientiertes und kooperatives Arbeiten bildet die Basis für den Erfolg eines Projektes.“

3.2 MASSNAHMEN BEI KONFLIKTESKALATION

Wenn das Kind bereits in den Brunnen gefallen ist und ein Konflikt entstanden ist, dann gilt es Konfliktkultur zu leben. Seinen eigenen Anteil am Konflikt sollte man erkennen können und seinen Beitrag zur lösungsorientierten Konfliktbearbeitung leisten.

Die Lösung eines Konfliktes braucht die Einbeziehung von nachhaltigen Veränderungen und für alle anwendbare Strukturen und haltbare Vereinbarungen.

Die jeweiligen Bedürfnisse der beteiligten Interessensgruppen erkennen und darauf eingehen unter Berücksichtigung der Rollen und Ziele der Projektbeteiligten. Auch im Fall der Konflikteskalation spielen persönliche Emotionen und der Umgang der Beteiligten mit der Situation eine wesentliche Rolle. Hier kann und soll die Führungsebene vermittelnd eingreifen und die

Mediationsphasen	1	Auftragsklärung >Gemeinsames Ziel definieren	Ziel und Nutzen
	2	Themensammlung >Klärung + Aufstellung der Themen	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation über neutralen Vermittler • Bedürfnisse und Interessen hören und verstehen • Einvernehmliche und individuelle Lösung
	3	Konfliktbearbeitung >Detailanalyse der Konfliktthemen	<ul style="list-style-type: none"> • eigenverantwortliche Lösung >> große Chance auf Umsetzung
	4	Entwickeln von Lösungsoptionen >Optionensuche und Verhandlung	<ul style="list-style-type: none"> • Schriftliche Vereinbarung • faire Kommunikation für die Zukunft
	5	Vereinbarung >schriftliche Festhaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Konfliktfähigkeit • Kostengünstiger als ein Gerichtsverfahren

Rolle eines Moderators zur Gesprächsführung einnehmen.

Mediation / Schlichtung

Kann ein Konflikt nicht intern zur Zufriedenheit aller geregelt werden, kann eine Mediation bzw. eine Schlichtung mit einem unparteiischen Vermittler als Lösungsmethode eingesetzt werden.

Ziel ist es, eine einvernehmliche und eigenverantwortliche Lösung seitens der Teilnehmer zu erarbeiten, die große Chance auf Umsetzung hat und eine faire Kommunikation für die Zukunft ermöglicht. Transparente und umsetzbare Lösungsvereinbarungen ebenso wie übergeordnete gemeinsame Ziele können gefunden werden.

Beim Mediationsprozess handelt sich um ein konsensorientiertes Verfahren, bei dem alle beteiligten Parteien aktiv eingebunden werden. Mediative Methoden und Werkzeuge liefern Orientierung und Wertschätzung in der Kommunikation. So können die Beteiligten selbst mitgestalten und durch Verinnerlichung der mediativen Grundhaltung (Eigenverantwortlich bereit sein, konstruktiv und kooperativ am Konflikt zu arbeiten) als Entwicklungschance die zukünftige Zusammenarbeit im Projekt nachhaltig verbessern. Durch den Einsatz von Mediation kann ein Einsparungspotential durch die Reduktion der ökonomischen Folgekosten von Konflikten generiert werden und es ist jedenfalls günstiger als ein Gerichtsverfahren.

4. FAZIT

Wenn die kommunikativen Basisfaktoren stimmen, dann ist ein Projekt auf dem richtigen Weg, erfolgreich auf- und umgesetzt zu werden. Der Grundstein dafür ist bereits zu Projektbeginn zu legen und hängt wesentlich vom Umgang der Projektbeteiligten miteinander und mit Unvorhergesehenem zusammen. Es gilt, von Beginn an den gemeinsamen Nenner unter den divergierenden Interessen, Rollen, Zielen und Bedürfnissen der am Bauprojekt Beteiligten zu finden, ein konsensorientiertes Zusammenarbeiten steigert die Effizienz und spart Kosten und Zeit. Eine Lösung, die alltagstauglich und von allen Interessensgruppen getragen wird, hat große Chance auf Umsetzung und kann nachhaltig funktionieren. Gelingt der Projektstart in einem offenen, lösungsorientierten Umfeld, kann verhindert werden, dass unter den Teammitgliedern eine Kluft entsteht. Konzentrieren wir uns doch auf den Auf- und Brückenbau und nicht auf die Abbrucharbeiten.

Das Implizieren von erfolgreichen Verfahrensweisen für die Zukunft wie Kommunikationswege, Entscheidungsfristen/-läufe, Verantwortungen oder Umgangsregeln dienen der nachhaltig positiven Kommunikation und der zielgerichteten Konfliktprävention.

PRAXISTIPPS

- > **Verwenden Sie Ich-Botschaften!**
Werte: Mir ist wichtig, Mir ist ein Anliegen
Überzeugungen: Ich bin der Meinung, Ich denke
Gefühle: Ich bin, Ich fühle
Erwartungen: Ich erwarte mir, Ich hätte gerne
Wünsche: Ich wünsche mir
Bedürfnisse: Ich brauche
- > **Hören Sie aktiv zu, so dass Sie es verstehen!**
- > **Verwenden Sie Interventionstechniken!**
Spiegeln (Wiederholen in eigenen Worten):
Habe ich richtig verstanden, Sie meinen also
- > **Seien Sie offen, kooperativ und empathisch!**
- > **Tauschen Sie auch mal die Rollen!**
Versetzen Sie sich in die Lage Ihres Gegenübers
- > **Fragen Sie nach!**
Was brauchen wir? Was soll sich ändern? Können Sie ein Beispiel nennen?
Rückfragen als Instrument zur Zeitgewinnung bei verbalen Attacken und zum Verstehen einsetzen
- > **Konstruktives Feedback geben und annehmen!**
angemessene Rückmeldung der Leistungen geben und sich auf Augenhöhe begegnen, auch Lob schadet nicht
- > **Orientieren Sie sich an der Lösung, nicht am Problem!**
- > **Finden Sie Systeme oder Lösungen, die für alle gut und alltagstauglich umsetzbar sind!**
- > **Machen Sie den ersten Schritt zum Erfolg!**

*„Interaktionskompetenz ist einer der
Schlüssel zum Projekterfolg!“*

Autorenbeschreibung:

Dipl.-Ing. Daniela Janach [Stempkowski Baumanagement und Bauwirtschaft Consulting GmbH], Consultant mit den fachlichen Schwerpunkten Begleitende Kontrolle im Tunnelbau, Schnittstellenanalysen und Terminprognosenerstellung, Vertiefte Abrechnungsanalysen und Dokumentation, Projektmanagement-Anwendungen, Projektbegleitung und Prozessunterstützung bei Infrastrukturprojekten (Termin-, Kosten- und Leistungsabweichungen), Organisation von wissenschaftlichen Ausbildungslehrgängen im Bereich Bauwirtschaft; Studium der Ingenieurgeologie an der TU Graz; weitere Erfahrungen als wissenschaftliche Assistentin an der TU Graz am Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft, Projektentwicklung und -management in den Bereichen Baubetrieb, Projektentwicklung, betriebliche Planungsmethoden, Ausschreibung und Vergabe, Qualitätsmanagement, Wissenschaftliches Verfassen und Präsentieren, Organisation mehrtägiger Fachveranstaltungen, Erfahrungen im Tunnelbau und internationalen Kraftwerksbau. Abgeschlossene Ausbildung zur Mediatorin und eingetragen in der Liste der Mediatoren des Bundesministeriums, Erfahrungen in Mediationsprozessen und in der konstruktiven Konfliktbegleitung.

ZITIERVORSCHLAG:

Netzwerk Bau Nr. 19-020 e, Netzwerk der Verlag, Mai 2020