

Große Projekte und Teams wirksam führen

Kompromisse vermeiden • Konflikte lösen

Ob ein Flugzeug, eine Straße, eine Software oder ein Kraftwerk geplant, entwickelt, gebaut und betrieben werden sollen – dem Projektleiter stehen eine Vielzahl von Beteiligten mit sehr unterschiedlichen, wenn nicht gar konträren Standpunkten gegenüber.

Nicht selten gestalten sich schon die ersten Schritte, das Finden einer einvernehmlichen Projektdefinition als sehr schwierig. Die permanente Suche nach dem, allen gerecht werdenden Kompromiss, treibt Projekte mit komplexen Beziehungsstrukturen immer wieder in die Zeit- und Kostenfalle.

Konsens als Alternative zum einem Kompromiss?

Die Alternative zur Suche nach dem Kompromiss ist die direkte Auseinandersetzung mit den tatsächlichen Interessen der Beteiligten – das Lösen bestehender Konflikte durch Verhandlungen.

Im Gegensatz zur Verlierer-Verlierer- oder Verlierer-Sieger-Strategie des Kompromisses, bieten Konsensverhandlungen im Ergebnis eine win-win-Situation. Oft ist dieser Weg der Konfliktlösung nicht nur sehr viel schneller, sondern auch sehr viel belastbarer gegenüber einer juristischen oder machtpolitischen Konfliktlösung. Auf jeden Fall aber sind diese Verhandlungen sehr viel härter als eine Kompromissuche.

Was macht einen Konflikt wirklich gefährlich?

Das Problem sind nicht die Konflikte. Es ist der Umgang mit ihnen. Wir scheuen uns davor, besonders in kritischen Situationen, unsere tatsächlichen Bedürfnisse offen zu legen und Emotionen zuzulassen. Wir versachlichen den Konflikt und übertragen ihn an eine Institution. Geeignete Sachwalter dafür gibt es viele – den „großen Bruder“, den Chef oder den Anwalt. Sie bestimmen die Ansprüche und die Mittel (Stärke, Macht und Recht), mit denen sie dann für uns streiten. Dabei haben diese Ansprüche oft nichts mehr mit den eigentlichen Interessen der Beteiligten zu tun. Der Konflikt verselbständigt sich – und das ist die Gefahr.

Am Ende des Internet-Hypes 2002 wurden wir beauftragt, ein sehr umfangreiches Software Projekt zu „reviewen“. Mehrere Projektpartner hatten es wiederholt gestoppt. Der Auftraggeber, eine große Spedition, drohte dem noch größeren Generalunternehmer (GU) und zukünftigen Betreiber der Anwendung, mit einer Klage auf Schadensersatz und mit Rückabwicklung.

Ausgangspunkt für diesen Konflikt war das Vorziehen vertraglich vereinbarter Abnahmetermine gegenüber dem GU. Der Projektleiter des Auftraggebers wollte Zeit gewinnen, da bereits erste Verzögerungen in der Umsetzung aufgetreten waren. Da weder der Auftraggeber noch der GU bereit waren, die anfallenden Mehrkosten zu tragen, lasteten diese auf den Unterauftragnehmern, den Entwicklungsfirmen. Diese bestanden nun ihrerseits auf Vertragserfüllung. Das Projekt wurde mehrfach unterbrochen. Der Konflikte eskalierte.

Die Managementebenen kommunizierten, entsprechend ihrer Eskalationspläne, nur noch über ihre Anwälte. Letztlich drohten der Projektabbruch und gegenseitige Klagen. Von der, durch die Software erwarteten Prozessunterstützung war schon lange keine Rede mehr.

Nehmen Sie es persönlich - Konfliktlösung im Projektmanagement

In dieser Situation wurde ein moderiertes Krisengespräch einberufen. Dann ging alles ganz schnell. Der Auftraggeber übernahm die Gesamtprojektleitung. Der bisherige GU sicherte den technischen Betrieb der Lösung. Die Entwicklungsfirmen erhielten neue Aufträge. Die Termine wurden an nur einem Nachmittag neu gesetzt und das Projekt erfolgreich zu Ende geführt.

Was war passiert?

In einem kurzen Gespräch mit dem Projektleiter des Auftraggebers zeigten sich die tatsächlichen Motive des Projektleiters. Er haftete persönlich für den Erfolg des Projektes – im schlimmsten Fall mit Entlassung. Dabei hatte er zu spät erkannt, dass das Pflichtenheft des GU's unvollständig war. Er sah für sich keine Möglichkeit, diese Situation zu einem so späten Zeitpunkt gegenüber seinem Vorstand, ohne Gesichtsverlust zu thematisieren. Er hoffte, durch einen frühen Abnahmetermin Zeit für mögliche Korrekturen und Ergänzungen zu gewinnen. Das Gegenteil trat ein. Seine Bedürfnisse – Sicherheit und Anerkennung – wurden zunehmend gefährdet.

Analog dazu, verfolgten auch die anderen Projektpartner eigene Interessen. Durch die Moderation wurde der Konflikt de-institutionalisiert. So wurde nicht mehr um eine anonyme Vertrags- und Terminsache gestritten. Die beteiligten Projektpartner verhandelten über ihre Interessen – Sicherheit, Anerkennung und Glaubwürdigkeit. Die Moderatoren achteten dabei „nur“ darauf, dass sich die beteiligten Parteien trotz der schwierigen Situation nicht in Emotionen, Schuldzuweisungen und andern Kommunikationsfallen verfangen.

Anwälte im Beziehungs- Management von Großprojekten

Einspruchs- und Berufungsverfahren, Planungszeiten von mehreren Jahren aber auch kleinere Projektverzögerungen sind oft nur der Preis dafür, dass wir uns nicht direkt mit den eigenen Bedürfnissen und den Interessen der Anderen auseinandersetzen. Ob aus Angst oder Ignoranz, die Zahl der Motive ist sehr groß.

Unsere Erfahrung zeigt, ein wichtiger Schlüssel für die erfolgreiche Führung von Großprojekten ist ein nachhaltiges Beziehungs-Management. Dieses erlaubt, die tatsächlich treibenden Kräfte einer Entscheidung, die Interessen der Beteiligten, gegenüber anderen Projektparteien durchzusetzen, ohne die klassischen Konfliktlösungsstrategien – Stärke, Macht oder Rechtsanspruch – mit ihren z. T. verheerenden Konsequenzen für die Zusammenarbeit im Projekt anzuwenden / anwenden zu müssen.

Trotz der schnellen und oft nicht-juristischen Klärung solcher Konflikte, ist nach meiner Erfahrung eine Begleitung der Verhandlungen durch die juristischen Parteivertreter oder einen Beratungsanwalt unbedingt zu empfehlen. Diese „Zusatzkosten“ fallen durch die oft sehr schnelle und vom Streitwert unabhängige Kalkulation kaum ins Gewicht, geben aber allen Beteiligten Sicherheit bei der Umsetzung ihrer Verhandlungsergebnisse.

Für Unternehmen und Projektteams, die diese Erfahrungen in Ihren Projekten nutzen wollen, stehen wir gern für ein erstes unverbindliches Gespräch zur Verfügung (keine Rechtsberatung). Rufen Sie uns an oder schicken Sie uns Ihre Fragen und Erfahrungen an: Thomas.Reich@pumacy.de oder besuchen Sie uns unter: www.management-forum.net .