

Projektkrisen und Möglichkeiten der Mediation

Abschlussarbeit im Lehrgang Wirtschafts-Mediator/in (IHK),
Frankfurt 2019/2020

Karin Wenzel, August 2020

- Webversion, März 2021:
grafisch verändert, Text geringfügig angepasst -

Die Rechte an Text und Abbildung liegen bei der Autorin. Bei Interesse an
Verwendung bitte ich um Kontaktaufnahme.

Dipl.-Phys. Karin Wenzel
Neugasse 3
61239 Ober-Mörlen

<http://karin-wenzel.de>
Consulting for IT [architecture | processes | projects]

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	5
2	Definition und Symptome der Projektkrise.....	7
2.1	Vorbemerkung.....	7
2.2	Standard-Literatur.....	7
2.3	Betrachtung aus Turnaround-Sicht.....	8
2.4	Fazit.....	9
3	In welchen Fällen kann Mediation bei der Überwindung einer Krise helfen?.....	10
3.1	Sachliche Ursache der Krise.....	10
3.2	Eskalierter Konflikt als Ursache der Krise.....	11
3.3	Grenzen der Unterstützung.....	11
3.4	Formen des Einsatzes von Mediation.....	11
3.5	Fazit.....	12
4	Kann Mediation zur Vermeidung von Krisen beitragen?.....	13
4.1	Entwicklung zur Krise.....	13
4.2	Einsatzmöglichkeiten.....	14
4.3	Fazit.....	15
5	Zusammenfassung.....	16
5.1	Vorgehensmodell.....	16
5.2	Fazit.....	17
6	Literatur.....	18
7	Glossar.....	20
8	Anhang.....	21

1 Einleitung

Laut einer Studie der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (siehe Glossar) in Kooperation mit der EBS Universität für Wirtschaft und Recht [GPM/ EBS 2015] lag der Anteil der Projektstätigkeit an der Gesamtarbeitszeit 2013 deutschlandweit bei 34,7% - mit steigender Tendenz. Der Anteil der als Projekt gefassten Tätigkeiten an der deutschen Wirtschaftsleistung nimmt seit Jahren beständig zu. Entsprechende Bedeutung für die Wirtschaft haben damit auch Projektmanagement und die Bewältigung von Schwierigkeiten im Projektumfeld.

Dass es in Projektumfeldern zu Schwierigkeiten und Konflikten kommt, ist praktisch unvermeidbar, da Projekte oft komplett neue Vorhaben durchführen oder Veränderungen mit sich bringen und Menschen - im Projektteam oder im Projektumfeld - zusammenführen, die sich bisher nicht kannten. Das Setting im Projekt mit Budget, Zeitrahmen und Zielvorgaben erzeugt dabei leicht Situationen, in denen es zu sachlichen Schwierigkeiten, Ressourcenproblemen, Zeitnot oder anderen Konflikten kommen kann. Dies können auflösbare, temporäre Schwierigkeiten sein, die mit den Mitteln des Projektmanagement gelöst oder vermindert werden können. Zahlreiche Beispiele mit Lösungsvorschlägen aus dem Repertoire des Projektmanagements finden sich in [Feldmüller 2018]. Es kann aber auch zu nicht ohne weiteres auflösbaren Problemen mit krisenhaften Zügen kommen, die im ungünstigsten Fall zum Abbruch des Projekts führen können.

In dieser Arbeit werde ich aus Sicht des Projektmanagements die Fragestellung untersuchen, wie und wann Mediation eingesetzt werden kann, um in Projekten eine solche Krise aufzulösen oder auch im Vorfeld zu verhindern.

Beide Themenbestandteile - die Krise und die Mediation-, liegen dabei tendenziell außerhalb des Bereichs des klassischen Projektmanagements. Als Projektkrise werden massiv kritische Zustände im Projekt gesehen, deren Behandlung "den Verantwortungsbereich der Projektleitung übersteigen" [Motzel/Möller 2017, S.144, Stichwort "Krisenbewältigung"]. Die Mediation wird in der Standard- und Lehrliteratur zum Projektmanagement häufig nur als Methode der "außergerichtlichen (kooperativen) Konfliktlösung" [Motzel/Möller 2017, S.156, Stichwort "Krisenbewältigung"] als Gegensatz zum Gerichtsverfahren wahrgenommen, nicht als auch innerhalb des Projekts direkt einsetzbaren Werkzeuges aus eigener Motivation.

Allerdings gibt es auch Ansätze aus der Praxis, dies zu ändern. So bietet die GPM (siehe Glossar) im Rahmen ihres Weiterbildungsprogramms schon wiederholt das Seminar "Mediation im Projekt - Einblick in die Methode zur Konfliktklärung" an. Außerdem finden sich immer wieder Artikel in Fachzeitschriften und erweiterte Fachliteratur zum Thema Mediation in Projektumfeldern.

Ich möchte in dieser Arbeit versuchen auszuloten, wo die Methode in typischen Problemsituationen zum Einsatz kommen kann.

Ideengeber für diese Hausarbeit sind dabei mein berufliches Umfeld als Projektleiterin und meine Mitarbeit in der GPM Fachgruppe TurnAround PM. In ihrer Selbstdarstellung schreibt die Fachgruppe TurnAround PM: "Die Kernmotivation zur Gründung der Fachgruppe liegen in dem Umstand begründet, dass Projekte oft

kritische Situation durchlaufen, viele drohen zu scheitern, und es nur in wenigen Ausnahmen den Beteiligten gelingt, den Turnaround zu meistern." [TurnAround PM 2020]

Hieraus folgen die Fragestellungen:

- Was ist eine Projektkrise?
- In welchen Fällen kann Mediation bei der Überwindung der Krise helfen?
- Kann Mediation zur Vermeidung von Krisen beitragen?

2 Definition und Symptome der Projektkrise

2.1 Vorbemerkung

Im Rahmen der Fachgruppe TurnAround PM wurde diskutiert, dass zu den regulären Projektmanagementmethoden zwar Risikomanagement und Wissen um Konflikte gehört, Projektkrisen und ihre Abgrenzung zu "normalen" Problemfällen aber eher ungenau und cursorisch vorgenommen werden. Woran erkenne ich eine Projektkrise und damit die Notwendigkeit zu außergewöhnlichen Maßnahmen zu greifen? Wie kann man eine "Krise" definieren?

2.2 Standard-Literatur

In der allgemeinen Projektmanagement-Literatur werden Krise und Konflikt häufig zusammen genannt und behandelt, eine klare Abgrenzung fehlt zumeist.

Die International Project Management Association (IPMA) (der die GPM als deutsche Organisation angehört) hat als Grundlage für Ausbildung und Tätigkeit die Individual Competence Baseline (ICB) im internationalen Diskurs ihrer Mitgliederorganisationen entwickelt. Sie vertritt darin ein kompetenzbasiertes Handlungskonzept des Projektmanagement.

In der Individual Competence Baseline [ICB 4.0] wird dem Thema "Konflikte und Krisen" das Kompetenzelement 4.4.7 im Bereich "People" gewidmet. Bei Konflikten werden dort die drei Phasen latent, entstehend und eskaliert unterschieden. Krisen sieht die ICB als Zustand, der direkt ohne Zwischenschritte in die dritte Phase eskaliert, wobei nicht unbedingt ein Konflikt sondern auch ein anderes plötzlich auftretendes Problem (von außerhalb oder innerhalb des Projekts) zugrunde liegen kann. Dabei wird konstatiert "Häufig muss das Konflikt- und Krisenmanagement vor dem Hintergrund erfolgen, dass Personen und/oder Gruppen verärgert oder in Panik sind." [ICB 4.0, S.89]

Das auf der ICB basierende Projektmanagement Lexikon [Motzel/Möller 2017, S.143] definiert Krise als "Situation, bei der sich Beteiligte und/oder Betroffene in einem Gefühl der Ausweglosigkeit befinden. (...) Sie ist eine besondere Erscheinungsform des Konflikts, die zu Rückzug, Blockade oder Lähmung führt. Projektkrisen sind extreme Projektsituationen, die eine gravierende Abweichung eines Projektablaufs vom Plan bewirken und als existenzbedrohend für das Projekt und die Projektorganisation angesehen werden. (...) Krisen haben immer zwei Aspekte: (a) einen sachlichen Aspekt (messbare Gefahr für den Projekterfolg) und (b) einen menschlich-persönlichen Aspekt (Druck, Stress, Angst, Unsicherheit)."

Konsultiert man als Alternative zu GPM/IPMA das Project Management Institute (PMI), (siehe Glossar), so sucht man im Standardwerk [PMBOK 2013] vergeblich nach dem Begriff der Krise. Konflikte und Konfliktmanagement werden im Zusammenhang mit der Tätigkeit "Manage Project Team" (Kapitel 9.4) und als "interpersonal skills" (Appendix X3) des Projektmanagers erwähnt. Die Begriffe Mediation (oder Facilitation) tauchen nicht auf. Entsprechend spielt dieses Thema auch hier eine Randrolle im Bereich der persönlichen und zwischenmenschlichen Fähigkeiten. Außerdem ist das Thema Konfliktmanagement im PMBOK auf das Projektteam begrenzt dargestellt und eher als Thema des Teammanagements gefasst.

Auch die dritte international verbreitete Methodik PRINCE2 (siehe Glossar) bietet keine Hilfestellung im Bereich Einschätzung von Projektproblemen und Reaktion auf Krisen. Es wird zwar im Projektverlauf das Einschätzen von Risiken gefordert (im Rahmen des PRINCE2 Themas "Risk") und im Abschluss einer Projektphase jeweils die Pflege (und gegebenenfalls Eskalation) einer Offenen-Punkte-Liste festgeschrieben, es gibt aber keine Darstellung zum Management von Konflikten oder Krisen im Projektumfeld. PRINCE2 ist dabei prinzipiell sehr produkt- und dokumentenorientiert, entsprechend trocken wird auch der Punkt "Vorzeitigen Abschluss vorbereiten" abgehandelt, in dem nur Ergebnissicherung beschrieben ist, aber keine Reflexion auf die Ursachen vorgesehen ist. (Siehe: [PRINCE2 Agile 2015], [Hedemann/Seegers 2010])

2.3 Betrachtung aus Turnaround-Sicht

Während die ICB eine Krise als "direkt in Phase 3" eskalierten Konflikt sieht, konstatiert eine Veröffentlichung aus dem Rahmen der Fachgruppe TurnAround PM "Projektkrisen entstehen in den seltensten Fällen über Nacht, ... Die typischen Abweichungen, die dann in einem Desaster enden, sind jedoch eher schleichende Prozesse." [Rahmenführer/ Radin 2017, S.58]

In diesem Zusammenhang zitieren sie [Krystek/Fahrnschon 1992], die eine Entwicklung von Krisen in Krisenphase und Krisengrad beschreiben, die von "Potenzielles Projektrisiko" über die Stufen "Latente Projektkrise" und "Akute, beherrschbare Projektkrise" zu "Akute, nicht beherrschbare Projektkrise" führt. [Rahmenführer/ Radin 2017] selbst skizzieren eine Entwicklung von der normalen Projektsituation über eine "Schieflage" hin zur Krise - in der dann die Methoden des Projektmanagement nicht mehr ausreichen.

Hier kann man eine gewisse Parallelität zu den Phasen der Konflikteskalation nach Glasl [Glasl o.J.] sehen, da auch in der Entwicklung des Projekts hin zur eskalierten Krise wachsender Druck im Projekt zu sich aufschaukelnden Symptomen im Projektteam führt. Hat man es dann mit Personen die "verärgert oder in Panik sind" (ICB, siehe oben) zu tun, kann das zu sekundären zwischenmenschlichen Konflikten führen und damit einhergehend zu Blockaden in der Lösungsfindung und im sachlichen Handeln.

In [Meyerbröker 2011a] werden daher tabellarisch neun sachlichen Merkmalen einer Projektkrise neun zugehörige psychologische Merkmale zugeordnet. Zum Beispiel steht einem "späten Erkennen/Eingestehen einer Krisensituation" als psychologisches Element "Egoismus, Selbstschutz und Schuldzuweisung" gegenüber. Hier wie in anderen Punkten der Liste wird ein zeitlicher Eskalationsverlauf spürbar, der von sachlichen Schwierigkeiten zu kommunikativen und emotionalen Verhärtungen führt.

[Rahmenführer/ Radin 2017, S.60] beschreiben als mögliche Symptome einer Krise unter anderem

- Immer mehr Themen werden eskaliert – im Team und in Richtung Management.
- Im Team wird „Fingerpointing“ statt offener Suche nach Lösungen bei Problemen gelebt.

- Sowie "wesentliche Teile des Teams haben das Gefühl der Blockade, Ausweglosigkeit, Ohnmacht und Resignation" [Rahmenführer/ Radin 2018,S.42]

Dem entsprechend definieren sie, dass eine Projektkrise dann vorliegt, wenn Ziele nicht mehr erreicht werden, gewöhnliche Methoden des Projektmanagements zur Korrektur nicht mehr genügen, sich im Team Gefühle der Resignation ausbreiten und Auftraggeber nicht mehr an den Erfolg des Projekts glauben.

Mit der Krise des Projekts auf inhaltlicher Seite und beim Arbeitsfortschritt wächst also der psychologische Druck im Projektteam. Es kommt zwischen den Menschen oft zu zusätzlichen Reibereien und Fehlkommunikationen, selbst wenn ursprünglich ein sachlicher Auslöser der Projektkrise vorhanden war.

Dies wird auch durch [Rathgeb 2008, S.11/12] beschrieben: "Sowohl bei der Überwindung von Unternehmenskrisen als auch bei der Bewältigung von Projekt-Turnarounds kommt der Kommunikation eine herausragende Rolle zu. Gerade in schwierigen Lagen treten immer wieder die gleichen Verhaltensmuster auf: Informationen werden nicht offen oder vollständig weitergegeben, Mitarbeiter werden ausgegrenzt, gegenseitige Beschuldigungen sind an der Tagesordnung, viele Mitarbeiter verfallen in Lethargie, und das Management wirkt hilflos."

2.4 Fazit

Projektkrisen können also sowohl primär durch Konfliktsituationen ausgelöst werden als auch sekundär durch Kommunikationsprobleme und Konflikte verschärft werden. Sie passieren häufig nicht plötzlich, sondern durchlaufen eine Entwicklung, in deren Verlauf auf mehreren Stufen ein Eingreifen denkbar ist.

3 In welchen Fällen kann Mediation bei der Überwindung einer Krise helfen?

In diesem Kapitel soll der Fall betrachtet werden, dass die Projektkrise bereits eingetreten ist. Das Projekt befindet sich also in einer gefährlichen Situation, die mit den üblichen Mitteln des Projektmanagements nicht mehr auflösbar erscheint.

Sollte es dabei zu einer Situation im Projektumfeld kommen, in der eine justiziable Frage kurz vor einem Gerichtsverfahren steht, wird Mediation häufig "von selbst" in Gesichtsfeld geraten. Dort wird sie ja auch von der Standardliteratur verortet. Mindestens ebenso häufig sind aber Krisensituationen im Projektumfeld oder im Projektteam, die nicht justizierbar sind und vor Gericht gar nicht sinnvoll behandelt werden könnten. Auch und gerade da lohnt ein Blick auf die Möglichkeiten der Mediation.

Unterscheiden möchte ich hier die beiden Fälle, die im vorigen Kapitel skizziert wurden: Krisen mit einer sachlichen Ursache und Krisen, die sich aus zwischenmenschlichen Konflikten entwickelt haben.

3.1 Sachliche Ursache der Krise

Wenn ein Projekt durch plötzliche "sachliche" Katastrophen (Naturkatastrophe u.ä.) in Schwierigkeiten gerät, kann Mediation natürlich nicht das ursächliche Problem beseitigen. Es ist aber denkbar, das Projektteam in zweierlei Hinsicht zu unterstützen:

- Wenn es unter dem Druck der Situation zu Fehlkommunikation und zwischenmenschlichen Konflikten im Team und der Projektumgebung kommt, welche die Krise weiter verschärfen, kann Mediation helfen, diese sekundären Konflikte zu klären und eine Rückkehr zur sachlichen Problemdiskussion zu befördern.
- Mediation und mediative Verfahren können eingesetzt werden, um Lösungsoptionen zu den Aspekten der Projektkrise zu finden und in einem neuen Licht zu bewerten. Da die Methode der Mediation geeignet ist, neue Aspekte und Zusammenhänge zu Themen und Lösungsoptionen zu finden und eine Atmosphäre der Offenheit und Informiertheit sowohl verlangt als auch fördert, können im mediativen Gespräch unter Umständen Lösungswege deutlich werden, die vorher durch Denkblockaden und Sprechverbote verstellt waren.

Wenn der sachlich begründete Konflikt noch nicht zu lange eskaliert ist und daher noch nicht zu tiefe Spuren auf der persönlichen Beziehungsebene hinterlassen hat, sollten für diese Form der Unterstützung gute Erfolgsaussichten bestehen. In späteren Stadien wird man einige Energie darauf verwenden müssen, die persönlichen Sekundärkonflikte aufzulösen, bevor eine sachliche Klärung möglich wird.

3.2 Eskalierter Konflikt als Ursache der Krise

Wenn sich die Projektkrise als Eskalation aus einem zugrunde liegenden persönlichen Konflikt einiger Beteiligten entwickelt hat, kann die Ursache direkt mit Hilfe der Mediation angegangen werden.

Hier kann es allerdings schwieriger sein, die notwendige Bereitschaft und Offenheit der Beteiligten zu erhalten, als bei ursprünglich sachlich begründeten Problemen. Insbesondere deshalb, weil der persönliche Konflikt oft schon sehr weit eskaliert sein wird, wenn er als Projektkrise manifest wird. Auch in der Analyse von Projektproblemen den zugrunde liegenden persönlichen Konflikt zu detektieren wird nicht immer einfach sein. Andererseits ist ein solcher Konflikt aber oft auch evident für die im Projekt befindlichen Personen und wird nur nicht angesprochen.

Gegebenenfalls kann es aufgrund möglicher massiver Folgen aber auch ein großes gemeinsames Interesse daran geben, ein Scheitern des Projekts doch noch zu verhindern.

Die sich ergebenden Möglichkeiten im konkreten Projekt müssen also jeweils an Hand des Einzelfalls analysiert und bewertet werden.

3.3 Grenzen der Unterstützung

Grenzen der Unterstützung durch Mediation finden sich in beiden geschilderten Fälle dort, wo

- die rein sachliche Lage nur eine Beendigung des Projekts zulässt;
- die Situation zwar durch psychologische Faktoren stark bestimmt ist, die Konflikte zwischen den Projektbeteiligten aber schon so stark eskaliert sind, dass keine Bereitschaft zu einer Einigung mehr besteht. Hier kann eine Einschätzung aus Sicht der Konflikt-Eskalation nach Glasl bei der Bewertung von Erfolgchancen helfen.

3.4 Formen des Einsatzes von Mediation

Welche Formen des Einsatzes von Mediation sind in den oben geschilderten Fällen denkbar?

- Zweier- oder Kleingruppenmediationen zwischen denjenigen, bei denen sich ein persönlicher Konflikt zu einer Projektkrise entwickelt hat, mit dem Ziel, den persönlichen Konflikt aufzulösen oder einen "Burgfrieden" zu erreichen.
- Zweier- bzw. Kleingruppenmediationen, wo die Krisensituation im Projekt zu persönlichen Konflikten geführt hat, die aufgelöst werden müssen, bevor sachliche Lösungsfindungen wieder möglich werden.
- Projektteam-Meditationen, wo die Situation im Projekt zu kommunikativen Verhärtungen geführt hat (siehe Beispiele oben: Schuldzuweisungen, etc. Lösungen werden nicht gefunden), um wieder zu einem gemeinsamen Teamverständnis und Lösungsorientierung finden zu können.
- Gespräche zwischen am Projekt beteiligten Geschäftsparteien (Firmen, Organisationen), aus den oben bereits genannten Gründen oder wenn die Projektkrise zu geschäftlichen Situationen geführt hat, die sonst vor Gericht

oder Schlichtungsstelle getragen werden würden (dies ist sowohl bei sachlichen als auch persönlichen Ursachen denkbar).

3.5 Fazit

Ist die Krise bereits eingetreten, kann Mediation also (im Rahmen der genannten Grenzen) darin unterstützen, entweder die Ursache zu adressieren, wenn sie im zwischenmenschlichen Konflikten begründet liegt, oder die Folgen zu mildern, die sich aus sachlichen Ursachen und daraus resultierenden Stresssituationen entwickeln können. Außerdem kann sie Lösungswege sichtbar machen, die vorher nicht erkannt wurden.

4 Kann Mediation zur Vermeidung von Krisen beitragen?

4.1 Entwicklung zur Krise

Wie eingangs geschildert, differieren der Blick der Standardliteratur und der Blick der Praktiker im TurnAround PM bezüglich Definition und Entwicklung hin zur Krise. Wenn man dem Bild der ICB folgt und die Krise als direkt in die höchste Stufe eskalierten Zustand sieht, ist eine Vorsorge schwerlich möglich. Dies gilt ebenso für plötzlich von außen hereinbrechende Ursachen wie Naturkatastrophen. Allerdings entspricht dies nicht (ausschließlich) meinen eigenen Beobachtungen von typischen Krisensituationen und auch nicht dem Ansatz der Fachgruppe TurnAround PM, dem ich daher hier folgen möchte.

Wie im Kapitel Definition geschildert, entstehen Krisen oft auch aus "schleichenden Prozessen" und es kann eine Entwicklung, die nach "Krisenhärtegraden" eingestuft und mit entsprechenden Anzeichen gekennzeichnet ist, beobachtet werden. Eine solche Entwicklung eröffnet entsprechende Möglichkeiten, in frühen Stadien oder im Vorfeld einer Krise einzugreifen.

Für Konflikte im allgemeinen beschreibt dies auch die ICB - allerdings sieht sie die Mediation erst im Schlussakt und im Zusammenhang mit rechtlichen Schritten:

Im ICB 4.0 Kapitel 4.4.72. wird zu Lösungsoptionen festgehalten "Gemeinschaftliches Konfliktmanagement erfordert die Bereitschaft aller Parteien, Kompromisse zu schließen. In frühen Konfliktphasen kann der Einzelne als Moderator/Schlichter auftreten (...) In späteren Phasen können der Einsatz von Macht, die Eskalation an das höhere Management, professionelle Mediation und / oder rechtliche Schritte mögliche Optionen darstellen." [ICB 4.0, S.90]

Dem möchte ich eine eher vorsorge-orientierte Sicht eines möglichen Einsatzes von Mediation im Projektumfeld entgegensetzen. Auch professionelle medizinische Hilfe würde man ja nicht erst im Endstadium einer Krankheit in Anspruch nehmen.

Die Veröffentlichungen zum TurnAround PM [Rahnenführer/ Radin 2017, 2018] sehen eine Entwicklung vom normalen Projektgeschehen über eine Schiefelage hin zur Krise. Sie stellen auch eine Checkliste mit Punktesystem vor, die mittels bestimmter Anzeichen eine erste Einschätzung erlaubt, in welchem Stadium sich ein Projekt befindet (siehe Anhang).

Auch [Lapp 2008] weist daraufhin, dass es vor der Eskalation von Projektkrisen Vorboten gibt: "Für den Bereich der IT-Projekte kann man als erste Zeichen der Krise feststellen, dass sich die Art der Kommunikation verändert. Was vorher mündlich oder telefonisch besprochen wurde, wird nun nur noch per E-mail mitgeteilt, (...) Dies sind Zeichen dafür, dass das gegenseitige Vertrauen massiv schwindet. Vertrauen ist die Basis des Projekts, und fehlendes Vertrauen bedeutet, dass das Projekt in der Krise ist." [Lapp 2008, S.126f]

Ein solches Bild in Verbindung mit Beobachtung und einer angemessenen Bewertung erlaubt, im Vorfeld von eskalierten und verhärteten Konflikten - egal, ob als möglich Ursache einer zukünftigen Projektkrise oder als erste Anzeichen einer durch sachliche Ursachen verursachten Schiefelage - einzugreifen.

Wichtig dafür ist es, die schwachen Anfangssignale wahrzunehmen und als Krisenvorboten ernst zu nehmen. Dann sind vorsorgliche Schritte zur Vermeidung einer Eskalation möglich.

4.2 Einsatzmöglichkeiten

Im Fazit der Artikels [Rahmenführer/Radin 2018] fassen die Autoren zusammen, dass die Checkliste (siehe Anhang) helfen soll, die Probleme im Projekt transparent zu machen, die Ursachen zu diskutieren und Lösungsansätze zu entwickeln. Dies entspricht sehr nah dem Bild der Mediation von einer Klärung von Ursachen von Konflikten und einer informierten Entscheidung. Projektprobleme basieren oft auch auf persönlichen Gegensätzen oder unterschiedlichen Sichtweisen und wie in Konflikten sind nicht immer alle Aspekte einer Problematik auf den ersten Blick zugänglich, sondern erfordern die Betrachtung von mehreren Seiten, um eine komplette Einschätzung zu ermöglichen.

Folgende Einsatzmöglichkeiten erscheinen dabei im Sinne einer Vorsorge denkbar:

- Offene Atmosphäre als Grundlage für offene Informationen:
Wenn erste Anzeichen (wie in [Rahmenführer/Radin 2018] geschildert) vorhanden sind, sollte man Gespräche in offener Atmosphäre suchen. Mediation kann helfen, diese offene Atmosphäre herzustellen und im strukturierten Vorgehen die Hintergründe zu erfassen und darauf basierend Lösungsmöglichkeiten zu finden.
Denn es gibt die Beobachtung: "Die Menschen, die in einem Projekt arbeiten, kennen alle Probleme des Projekts. Hier interessiert uns nicht, warum sie nicht angemessen auf die Probleme reagieren, sondern wie sich das vorhandene Wissen heben lässt." [Krasemann 2008, S.55] Die Mediation kann hier vielleicht sogar noch mehr, als im Zitat gesucht: es ist durchaus möglich, dass auch die Hintergründe des "Warums" von Kommunikations- und Handlungsblockaden adressiert werden können.
- Erarbeiten gegenseitigen Verständnisses und einer gemeinsamen Wahrnehmung:
Oft laufen bei beginnenden Krisen die Wahrnehmungen im Projektteam auseinander - jeder konzentriert sich auf die eigenen Belange und Schwierigkeiten oder aber möchte Probleme nur beim anderen sehen, nicht bei sich. [Setzwein 2008a] beschreibt dies so: "Turnaround-Projekte sind mir (...) als Ansammlung von Menschen begegnet, die grundsätzlich uneins waren, zerstritten über das, was ist (...) Für mich ist dies der Kern des Turnaround-Managements. Das Erarbeiten einer gemeinsamen Sicht (...)" [Setzwein 2008a, S144]
Ein Kernthema der Mediation ist das Herstellen von Verständnis des jeweils anderen Standpunkts und zwischen den Parteien. Durch das Erhellen von Interessen und Bedürfnissen, wobei alle Parteien Gehör finden, wird eine neue Sicht auf das Gesamtbild möglich. Dies kann dann in der Folge die Grundlage für die gemeinsame Lösungsfindung werden.
- Finden und Bewerten von Lösungsmöglichkeiten:
Wenn Lösungsmöglichkeiten zu sich abzeichnenden Krisen-Aspekten (in der Begrifflichkeit der Mediation: Themen) gesucht werden, kann das strukturierte Vorgehen der Mediation eine zu frühe Festlegung auf eine augenfällige Option

vermeiden und helfen, mehrere Optionen und damit verbundene Interessenlagen in den Blick zu nehmen. Dadurch wird vermieden, eine nicht optimale oder nicht nachhaltige Lösung nur deshalb zu wählen, weil weitere nicht in Betracht gezogen wurden. Dies ist besonders wichtig, wenn der Druck, Probleme angehen zu müssen dazu verleitet "schnell" zu agieren, ohne die Sinnhaftigkeit der Maßnahmen und die Akzeptanz im Stakeholder-Umfeld hinreichend geprüft zu haben.

- Frühes Entschärfen persönlicher Konflikte:
Bei frühen Anzeichen, dass persönliche Konflikte (im Projektteam oder Projektumfeld) den Projektfortschritt erheblich behindern und wenn die Befürchtung besteht, dass daraus im Laufe eines schleichenden Prozesses eine Projektkrise erwachsen könnte, kann die Mediation im frühen Stadium des persönlichen Konflikts mit einer höheren Erfolgswahrscheinlichkeit eingesetzt werden, als wenn Verhärtungen und Eskalation bereits stattgefunden haben.

4.3 Fazit

Nicht immer aber häufig geht der Projektkrise eine Entwicklung voraus, die bei geeigneter Beobachtung ein Eingreifen im Vorfeld ermöglicht. Mediation kann hierbei eine Methodik sein, Analyse- und Klärungsprozesse zu unterstützen und zwischenmenschliche Konflikte - als Ursache von Problemen oder Nebenwirkung sachlicher Probleme - im frühen Stadium zu bearbeiten.

5 Zusammenfassung

5.1 Vorgehensmodell

Aus dem Vorgesagten ergibt sich, dass Mediation (oder ein mediatives Vorgehen) im Umfeld von Projektkrisen unterstützend eingesetzt werden kann. Um einschätzen zu können, wo das Projekt steht und welches Vorgehen sinnvoll gewählt werden kann, können Vorinformationen oder der Verlauf erster Gespräche herangezogen werden. Ein grafisches Bild eines möglichen Herangehens stellt die folgende Abbildung dar. Wobei das Herangehen in der Durchführung natürlich in allen Schritten den Entscheidungen der Medianten unterliegt und in konkretem Ansehen der Situation modifiziert werden muss. Die Abbildung gibt aber den gedanklichen Ansatz des Herangehens wieder:

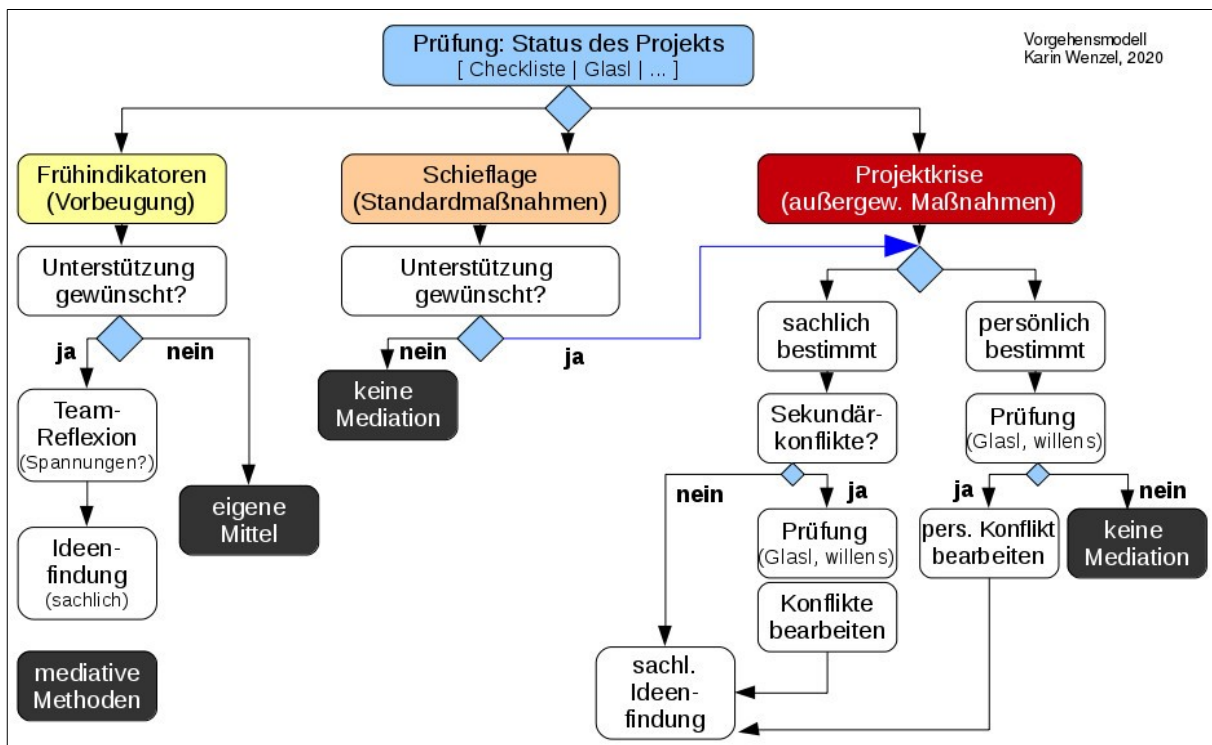


Abb. Vorgehensmodell (Karin Wenzel)

Ich lehne mich hier an die Einordnung des Projektstatus in Krisengrad und -art nach Krystek und Fahrnschon und die Einordnung Normalzustand - Schieflage - Krise [Rahmenführer/ Radin 2017/2018] an. Entsprechend kann sich die Einschätzung der Projektlage an der Checkliste [Rahmenführer/ Radin 2018, siehe Anhang], an den Eskalationsstufen nach Glasl und gegebenenfalls weiteren umfeldspezifischen Kriterien orientieren.

Im Normalzustand beziehungsweise im Bereich der "Potentiellen Projektkrise" sollte die Projektleitung auf Warnzeichen oder Frühindikatoren achten und gegebenenfalls reagieren. Hier wird die Tendenz wohl weniger zu einer vollständigen Mediation gehen, sondern eher zum Einsatz mediativer Elemente zur Teamreflexion (um beginnenden Spannungen zu begegnen) und zur Ideenfindung (Wie kann den sich aufbauenden Schwierigkeiten begegnet werden?).

Auch in der "Schieflage", die ja per Definition noch mit den Standardmethoden des Projektmanagements behandelbar erscheint, wird die erste Frage sein, ob eine Unterstützung von außen gewünscht ist, oder ob die Meinung vorherrscht, dass man dies noch innerhalb des Projektteams behandeln kann. Wird Unterstützung gewünscht, kann analog zur Projektkrise verfahren werden.

Ist die Projektkrise bereits deutlich ausgeprägt, werden "außergewöhnliche Maßnahmen" (d.h. außerhalb der Standardmethoden des Projektmanagements) unumgänglich sein, wenn es noch eine Chance zur Projektrettung geben soll. Dies muss natürlich nicht Mediation sein, sie ist aber ein mögliches Mittel. Auch hier muss gegebenenfalls die Bereitschaft zu Mediation vorhanden sein, was aber eher voraussetzt werden kann, als in weniger drastischen Situationen. Empfehlenswert ist als nächster Schritt die Analyse, welche Problemlage (sachlich, persönlich, Sekundärkonflikte) vorliegt. Dies wird sich nicht immer aus Vorinformationen erkennen lassen, sondern möglicherweise in ersten Gesprächen deutlicher werden. Insbesondere für persönliche Konflikte ist gesondert nochmals der Eskalationsstatus und der Wille der Beteiligten zur Einigung ins Auge zu fassen. Auch hier gilt, dass das konkrete Vorgehen sich dann jeweils an der Situation orientieren muss und nicht starr einem Schema folgen kann.

5.2 Fazit

Mediation ist kein Allheilmittel, kann aber sowohl in Projekt-Krisensituationen als auch präventiv wichtige Hilfestellung leisten.

Es wäre durchaus sinnvoll und wünschenswert, die Mediation als freiwilliges und konstruktives Verfahren der Konfliktlösung näher an das normale Werkzeugset des Projektmanagement heranzuführen und als Handlungsoption sowohl im Krisenfall als auch im Vorfeld bekannter zu machen.

Beobachtung von persönlichen Konflikten oder Verhärtungen in sachlichen Diskussionen könnten Indikatoren sein, um im Rahmen des Projekt-Risikomanagements Mediationen oder Gespräche mit mediativen Elementen zur Risikominderung (Mitigation) einzusetzen.

Im Falle einer bereits eingetretenen Projektkrise kann eine Mediation nicht nur dann eine Alternative sein, wenn ein Konflikt bereits kurz vor dem Stadium der gerichtlichen Auseinandersetzung steht, sondern auch schon dann, wenn das Eskalieren der Schwierigkeiten deutlich spürbar wird. Außerdem kann Mediation in einer Projektkrise helfen, nicht justiziable Blockaden und persönliche Konflikte im Projektteam oder Projektumfeld zu adressieren und im Erfolgsfall aufzulösen.

Grenzen hat die Mediation dort, wo rein sachliche Gründe (Naturkatastrophe u.ä.) die Projektkrise bestimmen oder eine Konfliktsituation bereits soweit eskaliert ist, dass keine Offenheit und Bereitschaft für eine einvernehmliche Lösung mehr vorhanden ist.

6 Literatur

- [Feldmüller 2018] Hrsg.: Dorothee Feldmüller: Projekt in Gefahr - Fallstricke im Projektmanagement, Symposium Verlag, Weka 2018, ISBN 978-3-811-13070-8
- [Glasl o.J.] Phasen der Konflikteskalation nach Friedrich Glasl, verwendet nach Kursunterlagen der IHK, siehe auch https://de.wikipedia.org/wiki/Friedrich_Glasl
- [GPM/EBS 2015] Studie von GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. in Kooperation mit der EBS Universität für Wirtschaft und Recht: Makroökonomische Vermessung der Projektstätigkeit in Deutschland, 2015, https://www.gpm-ipma.de/know_how/studienergebnisse.html ; https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/GPM/Know-How/GPM_Studie_Vermessung_der_Projekttaetigkeit.pdf (eingesehen im Juni 2020)
- [Hedemann/Seegers 2010] Bert Hedemann, Ron Seegers: Projektmanagement nach PRINCE2, Van Haren Publishing, 2010
- [ICB 4.0] ICB 4.0 - IPMA Individual Competence Baseline, Version 4, deutschsprachige Fassung 1. Auflage, Hrsg. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., Nürnberg 2016
- [Krasemann 2008] Hartmut Krasemann: Turnaround-Situationen erkennen, in: [Setzwein 2008], S.53-66
- [Krystek/Fahrnschon 1992] Ulrich Krystek, Ulrich Fahrnschon: Kostenrechnung und Krisen-Frühdiagnose. In: Alt, W./Kotsch-Faßhauer, L./Lenz, N., Jahrbuch für Fach- und Führungskräfte des Rechnungswesens, Stuttgart 1992 zitiert nach [Rahmenführer/Radin 2018] (nicht direkt eingesehen)
- [Lapp 2008] Thomas Lapp: Mediation bei IT-Projekten, in: [Setzwein 2008], S. 125-137
- [Meyerbröcker 2011a] Philipp Meyerbröcker: Projektkrisen systematisch lösen , Teil 1: Symptome und Ursachen einer Krise, https://www.projektmagazin.de/artikel/projektkrisen-systematisch-loesen-teil-1_915523 (eingesehen am 11.6.2020)
- [Meyerbröcker 2011b] Philipp Meyerbröcker: Projektkrisen systematisch lösen, Teil 2: Fünf Schritte für den Turnaround, https://www.projektmagazin.de/artikel/projektkrisen-systematisch-loesen-teil-2_916482 (eingesehen am 11.6.2020)
- [Motzel/Möller 2017] Erhard Motzel, Thor Möller: Projektmanagement Lexikon. 3. Auflage, Wiley-VCH, Weinheim 2017
- [PMBOK 2013] A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Fifth Edition by Project Management Institute Published by Project Management Institute, 2013, eingesehen im Juni 2020 unter: <https://learning.oreilly.com/library/view/a-guide-to/9781935589679/>
- [PRINCE2 Agile 2015] Axelos: PRINCE2 Agile, TSO (The Stationary Office), 2015
- [Rahmenführer/ Radin 2017] Kai Rahmenführer, Goran Radin: Projekte in der Krise - oder doch nicht? Teil 1: Definition und Herleitung, projektManagement aktuell 5.2017, S.57-62
- [Rahmenführer/Radin 2018] Kai Rahmenführer, Goran Radin: Projekte in der Krise - oder doch nicht? Teil 2: Checkliste zur Einschätzung der Situation eines Projektes, projektManagement aktuell 2.2018, S.37-45

- [Rathgeb 2008] Olaf Rathgeb: Ziele, Grundlagen und Einsatzmöglichkeiten von Turnaround-Management, Heidelberg 2008, in: [Setzwein 2008], S. 3-13
- [Setzwein 2008] Christian Setzwein, Monika Setzwein (Hrsg.): Turnaround Management von IT-Projekten, Heidelberg 2008
- [Setzwein 2008a] Christian Setzwein: Turnaround im Großen, in: [Setzwein 2008], S. 139-150
- [TurnAround PM 2020] Fachgruppe TurnAround PM der GPM, zitiert nach: https://www.gpm-ipma.de/know_how/fachgruppen/themenfokussierende_fachgruppen/turnaround_pm.html, eingesehen 9.4.2020

7 Glossar

GPM	<p>Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement</p> <p>Die GPM (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.) versteht sich als Fachverband für Projektmanagement und mit mehr als 8000 Mitgliedern als führende Interessenvertretung der Projektwirtschaft in Deutschland. In den Fachgruppen der GPM werden Erfahrungsaustausch und Weiterentwicklung von Fachwissen betrieben. Sie ist Teil der IPMA (International Project Management Association). https://gpm-ipma.de</p>
ICB	<p>IPMA ICB®, IPMA Individual Competence Baseline, Standardwerk der IPMA zum Projektmanagement</p>
IPMA®	<p>International Project Management Association, Internationale Organisation als Dach vieler nationaler Projektmanagement-Organisationen, https://www.ipma.world/</p>
PMBOK®	<p>Project Management Body of Knowledge, Standardwerk des PMI zum Projektmanagement</p>
PMI®	<p>Project Management Institute; weltweite Projektmanagement-Organisation mit Ursprung, Leitung und Sitz in den USA, 300 lokale "Chapter" in vielen Ländern; gibt das PMBOK als Standardwerk zum Projektmanagement heraus. https://www.pmi.org/</p>
PRINCE2®	<p>PRojects IN Controlled Environments; aus Großbritannien stammende Projektmanagementmethodik mit internationaler Nutzung; heutiger Eigner der rechtsgeschützten Marke ist das Unternehmen Axelos. https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2</p>

8 Anhang

Checkliste "Projekte in der Krise" nach [Rahmenführer/Radin 2018].

Wiedergabe mit freundlicher Genehmigung der Autoren.

Einstufungsempfehlung der Autoren:

0 bis 4 Punkte: Normalzustand, 5 bis 9 Punkte: Schiefelage, 10 bis 12 Punkte: Krise.

1. Ziele	Generiert das Projekt noch Fortschritte (Meilensteine, Arbeitspakete)?	Punkte / Wertung
Indikatoren	<p>Das Projekt hat definierte Ziele (messbar und aktuell). Das Projekt hat definierte Meilensteine. Die bisherigen Meilensteine wurden im „Wesentlichen“ erreicht. Die zukünftigen Meilensteine werden voraussichtlich in Time, Budget und Quality erreicht. Materielle und personelle Ressourcen liegen in ausreichender Menge vor. Es sind die richtigen Personen im Projektteam. Die Steuerung von Teilprojekten und Schnittstellen ist definiert (Ziele, Verantwortlichkeit und Arbeitspakete und Liefergegenstände). Es gibt eine ergebnisorientierte und effiziente Meeting-Kultur.</p>	<p>0: Ja, es werden die geplanten Fortschritte erzielt. 3: Nein, es werden geringe/keine Fortschritte erzielt.</p>
2. Methode	Kann der Projektleiter mit (ihm) bekannten Methoden das Projekt noch voranbringen?	
Indikatoren	<p>Kann die Projektleitung mit gewöhnlich angewandten Methoden das Projekt noch voranbringen? Die Projektleitung hat die Erfahrung und Qualifikation, das Projekt erfolgreich zu Ende zu führen. Die Projektleitung hat den Handlungsspielraum, um notwendige Maßnahmen zu ergreifen und durchzusetzen. Die Projektprobleme können durch Maßnahmen des Projektmanagements gelöst werden und liegen nicht außerhalb des Projekts. Es gibt ein Risikomanagement, das aktiv angewendet wird und die Stakeholder einbezieht. Die Machbarkeit wurde geprüft und bestätigt. Know-how innerhalb und außerhalb des Unternehmens wurde genutzt. Projektziele werden regelmäßig überprüft. Der definierte CR-Prozess wird eingehalten. Die Kommunikation mit Projektteam und Stakeholdern ist effektiv und zielgerichtet.</p>	<p>0: Ja 2: Nein, da der Handlungsrahmen eingeschränkt ist. 3: Nein, keine Methode bekannt.</p>

3. Team Sehen wesentliche Teile des Teams Handlungsmöglichkeiten?

Indikatoren	<p>Das Projektteam ist motiviert und das Klima im Team ist gut.</p> <p>Das Projektteam erarbeitet zielführende Lösungsmöglichkeiten und setzt diese um. Das Know-how im Team ergänzt sich gut und ist geeignet, das Projekt erfolgreich abzuschließen. Das Projektteam ist zuversichtlich, die Projektziele zu erreichen. Krankenstand und Fluktuation im Projektteam sind auf niedrigen Niveaus.</p> <p>Entscheidungen finden auf Teamebene statt und werden selten eskaliert.</p> <p>Das Projektteam fühlt sich vom Management unterstützt und wertgeschätzt.</p> <p>Offene Aufgaben aus Arbeitsmeetings werden zielgerichtet angegangen und gelöst.</p>	<p>0: Ja</p> <p>2: Nein, einzelne</p> <p>3: Nein, wesentliche Teile des Teams haben das Gefühl der Blockade, Ausweglosigkeit, Ohnmacht und Resignation.</p>
-------------	--	---

4. Stakeholder glaubt der Auftraggeber noch an den Erfolg des Projekts?

Indikatoren	<p>Die Auftraggeber und wichtigsten Stakeholder sind aktiv eingebunden und stehen hinter dem Projekt.</p> <p>Die Erwartungen der Auftraggeber sind bekannt und stimmen mit den Projektzielen überein.</p> <p>Der Auftraggeber ist über den wahren Projektstatus informiert, gibt konstruktives Feedback zum Projekt/Projektverlauf.</p> <p>Der Auftraggeber stellt die benötigten (vereinbarten) Ressourcen bereit.</p>	<p>0: Ja</p> <p>1: Nein, Stakeholder hinterfragt das Projekt.</p> <p>2: Nein, er gesteht es sich ein, aber kommuniziert es nicht.</p> <p>3: Nein, er gesteht es sich ein und kommuniziert es auch.</p>
-------------	---	--