INSTITUT FÜR IMMOBILIENWIRTSCHAFT

MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit:

Die Bewältigung der Projektkrise in der Immobilienprojektentwicklung durch Mediation

Eingereicht von: Mag. iur. Simone Blätterbinder
Matrikelnummer.: 13F0589

Name des/der betreuenden Lektors/in: Mag. (FH) Bernhard Lamprecht, MRICS

Beurteilung:

Ich versichere,

dass ich die Masterarbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe,
dass ich diese Masterarbeit bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Datum	Unterschrift des Studierenden
Datum, Unterschrift des/der Betreuenden Lektors/in	Datum, Unterschrift der Institutsleitung

Kurzfassung

Titel	Die Bewältigung der Projektkrise in der Immobilienprojektentwicklung durch Mediation
Inhalt	In dieser Arbeit soll untersucht werden, ob sich eine Projektkrise innerhalb eines Projektteams in der Immobilienprojektentwicklung mit Hilfe der Mediation lösen lässt. Dazu werden anfänglich die Themen Immobilienprojektentwicklung, Projektkrise und Mediation literaturbasierend erarbeitet. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt allerdings auf der Darstellung der Mediation, bei der es darum geht, freiwillig und gemeinsam eine Lösung zu finden damit sich alle Beteiligten als Gewinner sehen. Der Zweck der Arbeit ist herauszufinden, ob die Mediation grundsätzlich eine Option zur Bewältigung einer Projektkrise darstellt.
Hintergrund	Gründe für Störungen in der Immobilienprojektentwicklung gibt es zahlreiche, die schlimmstenfalls zum Scheitern von Projekten führen können. Leider werden die Gründe für Konflikte oder Projektkrisen, wie z.B. die unterschiedlichen Interessen der Beteiligten, sehr oft nicht erkannt. Einer der Hauptgründe der zum Scheitern von Projekten führt ist die mangelnde Kommunikation. Überschaubare Probleme oder Schwierigkeiten führen dann häufig zu Krisen bzw. zu Konflikten. Als alternative Streitbeilegungsmethode kann die Mediation herangezogen werden.
Forschungsfrage	Wie kann eine Projektkrise bei der Immobilienprojektentwicklung durch Mediation bewältigt werden?
Methode u. Belege	Literaturrecherche (Fachbücher, Fachzeitschriften, usw.), ExpertInneninterviews
Ergebnisse	Ziel der Arbeit war vorrangig zu hinterfragen, ob die Mediation in der Immobilienprojektentwicklung eine Option zur Bewältigung einer Projektkrise innerhalb eines Projektteams ist. Bei den Interviews wurden daher ExpertInnen aus den Bereichen Immobilienprojektentwicklung und Mediation befragt. Leider hat sich nach der Durchführung der Interviews herausgestellt, dass die Mediation zwar bekannt ist, aber in der Praxis der Immobilienprojektentwicklung nicht angewendet wird.
Schlagwortkatalog	Phasen der Immobilienprojektentwicklung, Konflikt, Projektkrise, Mediation, Wirtschaftsmediation, Phasen einer Mediation, Kommunikation, Harvard-Konzept, Eskalationsstufen, Eisbergmodell

Abstract

Title	Coping with the project-crisis in the real estate project development by mediation
Topic	In this study it shall be investigated whether it is possible, to solve a project-crisis within a project team in the real estate project development with the help of mediation. Initially, based on literature, topics such as real estate project development, project crisis and mediation will be explained. However, the focus of the work is the description of mediation, which main task is finding together and voluntary a solution and all stakeholders become a winner. Therefore, the purpose of the thesis is, to find out whether mediation is an opportunity to cope with a project crisis.
Background	There are numbers of different reasons for the disturbances in the real estate development, the worst can lead the project to failure. Unfortunately, the reasons for conflicts or project-crises are very often not recognized, e.g.: the different interests of the involved persons. One of the main reasons leading a project to failure is communication. Manageable problems or difficulties often lead to crises or conflicts. Mediation can be used as an alternative dispute resolution method.
Research question	How can a project-crisis be solved in a real estate development by mediation?
Method	Literature research (books, journals, etc.), expert interviews
Results	The aim was primarily to find out if mediation is an opportunity to cope with a project-crisis within a project team in a real estate project development. Therefore, the experts were been asked about two topics/fields (real estate development and mediation) during the interviews. After the completion of the interviews, it turned unfortunately out that mediation is well known but it is not used in the field of real estate development.
Keywords	Phases of real estate development, conflict, project-crisis, mediation, economic-mediation, phases of mediation, communication, Harvard-concept, escalation-level, iceberg-model

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung 1
   1.1. Ziel der Arbeit 1
   1.2. Problemstellung 1
   1.3. Aufbau der Arbeit 2
   1.4. Forschungsfrage 3
   1.5. Stand der Literatur und Methodik 4
2. Immobilienprojektentwicklung 6
   2.1. Überblick über die Immobilienprojektentwicklung 6
   2.2. Begriffsbestimmungen 6
      2.2.1. Was ist ein Projekt 6
      2.2.2. Was ist unter Projektmanagement zu verstehen? 7
      2.2.3. Was ist unter Projektleitung zu verstehen? 7
      2.2.4. Was ist unter einem Projektteam zu verstehen? 9
      2.2.5. Was ist unter Projektsteuerung zu verstehen? 9
      2.2.6. Was versteht man unter der (Immobilien-)Projektentwicklung? 10
   2.3. Die Phasen der Immobilienprojektentwicklung 12
      2.3.1. Projektinitiierung 14
      2.3.2. Projektkonzeption 16
      2.3.3. Projektkonkretisierung 23
      2.3.4. Projektrealisierung 24
      2.3.5. Projektvermarktung 24
3. Projektkrise 26
   3.1. Überblick über die Projektkrise 26
   3.2. Krise vs. Konflikt 26
      3.2.1. Was ist ein Konflikt? 26
      3.2.2. Welche Konfliktarten gibt es? 27
      3.2.3. Wie entsteht bzw. woran erkennt man einen Konflikt? 32
      3.2.4. Konfliktlösungen 33
      3.2.5. Was ist eine Krise? 37
   3.3. Warum Projekte scheitern – Ursachen/Konfliktfelder für Projektkrisen 39
   3.4. Erkennen einer Projektkrise 43
   3.5. (Frühwarn-)Signale für eine Projektkrise 45
4. Mediation 47
   4.1. Überblick über die Mediation 47
   4.2. Geschichte und Entwicklung der Mediation 47
   4.3. Das Harvard-Konzept als „Vorläufer der Mediation“ 48

4.4. Was versteht man unter Mediation? 50
4.5. Was versteht man unter Wirtschaftsmediation? 52
4.6. Voraussetzungen einer Mediation 54
4.7. Ziele und Ergebnisse der Mediation 56
4.8. Aufgabe eines Mediators/einer Mediatorin 57
4.9. Mediationsprozess – Die Phasen einer Mediation 61
4.10. Rechtsgrundlagen der Mediation 66
4.11. Vor- und Nachteile der Mediation 67
4.12. Der/die MediatorIn als „ProjektsaniererIn"- intern oder extern? 73
4.13. Schwerpunkt: Kommunikation in Projekten 75
4.13.1. Gesprächstechniken 77
4.13.2. Die neun Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl 82
4.13.3. Das Eisbergmodell 89
5. Zusammenfassung 91
Executive Summary Deutsch 99
Executive Summary English 101
Literatur- und Quellenverzeichnis 103
Abbildungsverzeichnis 108
Abkürzungsverzeichnis 109
Anhang 110
Interviewleitfaden „Bauträger/Projektleiter/Projektentwicklung" 110
Interviewleitfaden „Mediation" 111
Experteninterview: Dr. Winfried Kallinger | Kallco Gruppe 113
Experteninterview: Bmstr. Ing. Andreas Kallischek | ÖBB Immobilienmanagement GmbH 118
Experteninterview: Wirt. Dipl.-Ing. Andreas Thamm | IMMOFINANZ AG 125
Expertinneninterview: Mag. Brigitte Schaden | Projekt Management Austria 131
Expertinneninterview: Mag: Gabriela Sticht-Truchlik | BZW KG 139
Experteninterview: Dipl.-Ing. Wilfried Pistecky | Ingenieurbüro Pistecky 150

1. Einleitung

1.1. Ziel der Arbeit

Die Arbeit beschäftigt sich vorrangig mit den Themenbereichen der Immobilienprojektentwicklung, der Projektkrise, den unterschiedlichen Konfliktarten sowie der Mediation als Streitbeilegungsverfahren. Diese Themen werden in den ersten Hauptkapiteln dieser Arbeit theoretisch aufbereitet und erklärt. Das vorrangige Ziel dieser Arbeit ist herauszufinden, ob die Mediation grundsätzlich in der Immobilienprojektentwicklung eine Option zur Bewältigung einer Projektkrise innerhalb eines Projektteams sein kann. Im Falle, dass die Mediation eine Möglichkeit darstellt, ist zu hinterfragen, wie diese angewendet wird bzw. welche Voraussetzungen es dafür gibt.

1.2. Problemstellung

In der Immobilienprojektentwicklung gibt es viele Gründe für Störungen, die im schlimmsten Fall auch zum Scheitern von Projekten führen können. Einer der Hauptgründe liegt oftmals an der mangelhaften oder nicht vorhandenen Kommunikation innerhalb eines Projektteams. Dies alleine führt allerdings nicht zum Scheitern, sondern hinzu kommt auch die steigende Komplexität von Projekten, eine laufende Erhöhung der Erwartungshaltungen, der Mangel an Zeitressourcen und steigenden Kosten. Damit ein Projekt erfolgreich bzw. ohne Störungen abgewickelt werden kann, ist es empfehlenswert, dass die klassischen Phasen der Projektentwicklung eingehalten werden. Projektkrisen können grundsätzlich in jeder Phase auftreten. Das Hauptaugenmerk einer erfolgreichen Projektentwicklung liegt aber auf der „kritischen“ Startphase, da ein mangelhafter bzw. schlechter Start, z.B. durch fehlende Informationen bzw. Vorgaben, oftmals nicht mehr bzw. nur mit einem erheblichen Aufwand kompensiert werden kann. In unserer Gesellschaft wird „das Scheitern“ oder „das Begehen von Fehlern“ nach wie vor als unangenehm, als Versagen bzw. als Belastung empfunden. Dies kann bei den Betroffen zu Angst führen. Wenn Menschen Angst haben, dann versuchen sie grundsätzlich diese Zustände zu vermeiden und sich davor zu schützen. Aber nur wer etwas leistet, läuft Gefahr evtl. Fehler zu machen. Gründe für das Scheitern bzw. für Fehler die in späterer Folge zu einem Konflikt oder zu einer Projektkrise führen, werden leider auch sehr oft zu spät oder gar nicht erkannt. Um Eskalationen zu vermeiden werden typische Aussagen wie „das ist noch zu schaffen“, „wir liegen im

Zeitplan“ oder „wir haben noch genug Zeit“ von den Teammitgliedern vorgeschoben. Auf eines darf aber auf keinen Fall vergessen werden – Projekte bzw. Immobilienprojekte im speziellen erfordern ein hohes Maß an Kommunikation. Zu wenig, späte, oder falsche Kommunikation, die schlimmstenfalls durch Emotionen wie Ärger, Angst, Wut, Resignation oder Verachtung gelenkt wird, beeinträchtigt und schränkt den Handlungsspielraum sehr ein. Somit passiert es leider sehr oft, dass grundsätzlich überschaubare Probleme oder Schwierigkeiten zu Konflikten oder Krisen führen und in weiterer Folge das Projekt zum Scheitern bringen. Um ein Projekt in so einem Fall retten zu können bzw. „richtig“ auf Krisen und Konflikte reagieren zu können, muss man diese Probleme zeitgerecht erkennen und annehmen, um eine Eskalation zu verhindern. Um eine Krise oder einen Konflikt bewältigen zu können, kann als alternative Streitbeilegungsmethode die Mediation herangezogen werden, welche zur letztendlichen Erreichung der Projektziele bzw. zur Erarbeitung nachhaltiger Lösungen beitragen kann. Das Besondere an der Mediation ist, dass die Teammitglieder, welche einer Konflikt- oder Krisensituation unterliegen, die Lösung selbständig und gemeinsam erarbeiten und dabei von dem/der MediatorIn, als neutrale Person, unterstützt werden.

1.3. Aufbau der Arbeit

Die Arbeit besteht grundsätzlich aus drei Schwerpunkten: der Immobilienprojektentwicklung, der Projektkrise und der Mediation. Diese Themenbereiche werden im theoretischen Teil anhand von Fachbüchern, Fachzeitschriften und sonstiger Artikel aufgearbeitet. Für den empirischen Teil werden, um in späterer Folge die Forschungsfrage beantworten zu können, ExpertInneninterviews geführt und anschließend analysiert.

Das **erste Kapital** „Einleitung“ beginnt mit einer Einführung in das Thema dieser Arbeit, deren Ziele bzw. der Problemstellung.

Das **zweite Kapitel** „Immobilienprojektentwicklung“ wird mit einer Reihe von Begriffsbestimmungen, wie z.B.: was unter einem Projekt, Projektmanagement, Projektleitung, Projektteam, Immobilienprojektentwicklung etc. zu verstehen ist, eingeleitet. Diese Begriffe spielen in der Projektentwicklung eine große Rolle. Anschließend wird auf die unterschiedlichen Phasen der Immobilienprojektentwicklung

Bezug genommen. Anhand der Phasen wird klar, was alles notwendig ist, um ein Immobilienprojekt erfolgreich abwickeln zu können.

Im **dritten Kapitel** widmet sich diese Arbeit der „Projektkrise". Anfänglich wird dargestellt wodurch sich eine Krise von einem Konflikt unterscheidet. Es wird auch näher darauf eingegangen, welche Konfliktarten es gibt und welche in der Projektarbeit eine durchaus bedeutende Rolle spielen. Dafür ist es notwendig auszuarbeiten, wie ein Konflikt entsteht, woran dieser erkannt wird und welche Lösungen es generell dafür gibt. Abgerundet wird dieses Kapitel durch die Erhebung der Ursachen für Projektkrisen, woran man diese erkennt und welche (Früh-)Warnsignale es für eine (Projekt-)Krise gibt.

Das **vierte Kapitel** „Mediation", der letzte große theoretische Teil, soll den LeserInnen einen Einblick in die Mediation verschaffen und Verständnis dafür vermitteln. Unter anderem wird erläutert, was grundsätzlich unter einer (Wirtschafts-)Mediation verstanden wird, welche Voraussetzungen es dafür gibt, welche Ziele die Mediation hat, welche Aufgaben dem/der MediatorIn zukommen, welche Rechtsgrundlagen dafür notwendig sind uvm. Es wird auch näher auf den Ablauf der Mediation, den sogenannten Mediationsprozess, eingegangen um ein Gefühl dafür zu vermitteln, wie ein Mediationsverfahren abläuft. Nachdem sich diese Arbeit mit dem Thema der Projektkrise innerhalb eines Projektteams der Immobilienprojektentwicklung beschäftigt, war es auch wichtig zu eruieren, ob die Möglichkeit besteht, dass „der/die ProjektsaniererIn" aus demselben Unternehmen, in welchem das Projektteam tätig ist, beigezogen werden kann, oder ob es vorteilhafter wäre, eine/n externe/n MediatorIn beizuziehen. Vervollständigt wird dieses Kapitel mit dem Schwerpunkt der Kommunikation in Projekten.

Das **fünfte Kapitel** „Zusammenfassung" widmet sich der direkten Beantwortung der Forschungsfrage sowie einer persönlichen Einschätzung.

1.4. Forschungsfrage

Durch die ausgewählten Themenbereiche ergab sich folgende Forschungsfrage welche in dieser Arbeit untersucht wird:

„Wie kann eine Projektkrise bei der Immobilienprojektentwicklung durch Mediation bewältigt werden?"

1.5. Stand der Literatur und Methodik

Stand der Literatur:

Angesichts der umfangreichen Literatur (Fachbücher, Fachzeitschriften, usw.) zu den Hauptthemen, ist davon auszugehen, dass man sich in der Vergangenheit theoretisch bereits sehr intensiv mit dem Thema beschäftigt hat. Auch gab es schon einige Diplomarbeiten die sich mit der Mediation an sich beschäftigt haben. An der FH Wien wurden drei Diplomarbeiten zu folgenden Themen verfasst: „Welche Chancen bietet das Instrument Mediation bei Konflikten in einem Immobilienprojekt?“, „Mediation – eine neue Chance der Konfliktlösung im Mietrechtsbereich?“ und „Einfluss der Mediation auf Streitbeilegungsverfahren im Wohnrecht“. An der Wirtschaftsuniversität Wien wurden zwei Diplomarbeiten zu den Themen „Projektmanagement und Mediation“ und „Konflikte in Projekten“ verfasst. An der Technischen Universität Wien wurde eine Diplomarbeit mit dem Thema „Mediation in der Immobilienprojektentwicklung im öffentlichen Bereich“ geschrieben.

Bis jetzt gibt es allerdings keine konkreten Arbeiten oder Aussagen darüber, ob der Prozess der Mediation in Projektteams in der Immobilienprojektentwicklung überhaupt angewendet wird und wenn dieser angewendet wird, ob dieser auch erfolgreich und nachhaltig ist. Darauf wird in dieser Arbeit im empirischen Teil eingegangen.

Methodik:

Diese Arbeit besteht zum einen aus einem theoretischen Teil, welcher auf Basis der umfangreichen Literatur aufge- und erarbeitet wird, um einen Überblick über die Fundamente der Teilbereiche der Immobilienprojektentwicklung, der Projektkrise und der Mediation zu geben. Den zukünftigen LeserInnen soll damit ermöglicht werden, sich rasch und verständlich in diese Teilbereiche einzulesen. Zum anderen besteht diese Arbeit aus einer empirischen Untersuchung, welche herangezogen wird, um die Forschungsfrage zu beantworten. Zur qualitativen Erhebung werden sechs ExpertInneninterviews, als Leitfadengespräche, geführt. Mit Hilfe eines Interviewleitfadens werden vorab die wichtigsten Punkte festgelegt, sodass eine Behandlung derer im Interview garantiert ist. Es werden zum einen drei ExpertInnen aus der Immobilienprojektentwicklung befragt, zum anderen drei ExpertInnen aus der Mediation um dadurch einen Einblick in deren Erfahrungen und Einschätzungen zu bekommen und zum anderen um neue Erkenntnisse zu erlangen. Diese geführten

Interviews werden anschließend ausgewertet und im fünften Kapitel „Zusammenfassung“ als Gesamtergebnis dieser Arbeit dargestellt.

2. Immobilienprojektentwicklung

2.1. Überblick über die Immobilienprojektentwicklung

Dieses Kapitel widmet sich dem Thema der Immobilienprojektentwicklung. Es wird dargestellt, woraus sich die Immobilienprojektenwicklung ableitet, was grundsätzlich darunter zu verstehen ist und welche Instrumente dazu notwendig sind. Fachbegriffe, die in weiterer Folge verwendet werden, sind zu definieren und näher dazustellen.

2.2. Begriffsbestimmungen

2.2.1 Was ist ein Projekt?

Projekte grenzen sich grundsätzlich nach einem Ziel und einem Produkt, nach deren Größe, nach deren Schwierigkeit, nach der aufzuwendenden Zeit, nach der Anzahl der Beteiligten voneinander ab und werden von Unternehmen unterschiedlichen Umfangs durchgeführt (vgl. *Kyrein* 2002, S. 89).

Kyrein zitiert in seinem Buch die Definition des Projekts nach der DIN 69901 welche wie folgt lautet:

„Vorhaben, das im wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B.

- *Zielvorgabe,*
- *zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen,*
- *Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben,*
- *projektspezifische Organisation.“*

(vgl. *DIN 69901*, o.J., o.S., zitiert nach *Kyrein 2002*, S. 89)

Somit sind Projekte durch ihre Einmaligkeit, durch einen definierten Anfang und ein Ende, durch ihre Komplexität, durch ein erhöhtes Risiko, durch besonderes Fachwissen, durch ihr Ziel, durch ihren Zweck und durch die Verwendung von verschiedenen Personen mit unterschiedlichen Eignungen, Verantwortlichkeiten und Begabungen charakterisiert (vgl. *Kyrein* 2002, S. 89f.).

2.2.2. Was ist unter Projektmanagement zu verstehen?

„Unter Projektmanagement wird nach DIN 69901 die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und –mitteln für die Abwicklung eines Projektes verstanden." (*Kyrein* 2002, S. 90)

Die DIN 69901 (Stand Jänner 2009) gliedert sich in fünf Teile. Darunter fallen Grundlagen (1), Prozesse und Prozessmodell (2), Methoden (3), Daten und Datenmodell (4) und Begriffe (5), wie z.B. unter anderem die Klärung von Grundbegriffen, Darstellung der Projektmanagementprozesse, die Projektstrukturierung, die Projektorganisation usw. (vgl. *Wagner* 2009, S. 1, 3)

Das Projektmanagement ist nicht mit der Zielerreichung eines Projektes beendet. Externes Projektmanagement findet außerhalb eines Unternehmens statt, d.h. Projekte werden außerhalb eines Unternehmens ausgeführt, wie z.B.: Großbauten werden mit bestellten ProfessionistInnen durchgeführt. (vgl. *Kyrein* 2002, S. 90)

Anhand des Projektmanagements finden auch die klassischen Managementmethoden, welche keiner zeitlichen Befristung unterliegen, Anwendung wie beispielsweise die Planung, die Organisation, die Durchführung und die Kontrolle. Die Aufgaben des Bauherrn, ausgenommen der Vorgabe von Zielen, das Treffen von Entscheidungen und der Übernahme des Risikos, werden von dem/der ProjektmanagerIn übernommen. (vgl. *Kyrein* 2002, S. 91)

2.2.3. Was ist unter Projektleitung zu verstehen?

Der Projektleitung wird die Verantwortung über die Erlangung der Projekt- und Auftragsziele, der Termine, der Kosten und der Produktqualität übertragen und hat Befugnisse Entscheidungen und Weisungen zu treffen und diese durchzusetzen. Der/die vom Bauherrn ausgewählte ProjektleiterIn ist während der gesamten Projektdauer dafür verantwortlich, dass die gemeinsame Arbeit zwischen dem am Projekt beteiligten Personen über alle Projektphasen hindurch funktioniert. Der/die ProjektleiterIn ist somit für das gesamte Projekt federführend. Die Voraussetzungen für eine/n ProjektleiterIn bestehen nicht notwendigerweise darin, dass er/sie z.B. über die Ausbildung eines/r ArchitektIn verfügt. Viel mehr kommt es darauf an, dass er/sie innerhalb des Projektteams als Führungskraft akzeptiert wird und seiner/ihrer Verantwortung nachkommt, Entscheidungen herbei führt und gegebenenfalls Maßnahmen setzt. Ein/eine ProjektleiterIn sollte somit nicht nur fachliche Qualitäten erfüllen, sondern sollte auch über Sozialkompetenz verfügen. Eine erfolgreiche Führungskraft muss somit

Verständnis für organisatorische, wirtschaftliche und soziale Zusammenhänge eines Projektes mitbringen. Zu den weiteren Aufgaben eines Projektleiters/einer Projektleiterin zählen unter anderem die Einberufung und Leitung der Sitzungen des Projektteams, die Verfolgung des Projektfortschritts, die Planung und Verfolgung der Entwicklung der Projektkosten und der Projekttermine, Erkennen von Abweichungen im Projekt sowie deren Gegensteuerung. (vgl. *Kalusche* 2008, S. 290-292; vgl. *Brauer* 2011, S. 588f.; vgl. *Kallinger et al.* 2011, S. 39f., 270f.; vgl. *Schelle* 2010, S. 67)

Wie oben bereits erwähnt spielen bei einem/r ProjektleiterIn nicht nur fachliche Qualifikationen sondern auch soziale Fähigkeiten eine große Rolle. Laute Schelle sollte ein/e ProjektleiterIn als Führungskraft folgende Eigenschaften mitbringen:

- **Self-Awareness**: Die Führungskraft kennt ihre eigenen Emotionen und weiß dementsprechend wie damit in unterschiedlichen Situationen umzugehen ist.
- **Emotional Resilience**: Die Führungskraft ist im Stande, auch unter Druck, gute Leistungen in den verschiedensten Situationen zu erbringen.
- **Motivation**: Der/die ProjektleiterIn strebt nach Ergebnissen und schafft es, lang- und kurzfristige Ziele miteinander zu verbinden und erfolgreich umzusetzen auch wenn dies auf Schwierigkeiten stößt, z.B. innerhalb des Projektteams.
- **Interpersonal Sensitivity**: Der/die ProjektleiterIn ist mit seinen/ihren MitarbeiterInnen bestens vertraut und sich über deren Fähigkeiten und Bedürfnisse im Klaren. Der/die ProjektleiterIn weiß diese verschiedenen Charaktere der MitarbeiterInnen im Projektablauf entsprechend einzusetzen.
- **Influence**: Die Führungskraft überzeugt.
- **Intuitiveness**: Der/die ProjektleiterIn besitzt auch die Qualifikation Entscheidungen nach bestem Gewissen zu treffen auch wenn nicht alle erforderlichen Informationen dafür vorliegen.
- **Conscientiousness and Integrity**: Die Führungskraft fühlt sich der Arbeit und den damit verbundenen Aufgaben und Zielen verpflichtet und hält sich an die von seinem/ihren Unternehmen vorgegebenen Verhaltensregeln.

(vgl. *Schelle* 2010, S. 69)

2.2.4. Was ist unter einem Projektteam zu verstehen?

Unter Team versteht man grundsätzlich, dass mehrere Personen über einen längeren Zeitraum zusammenarbeiten und in diesem Team verschiedene Rollen übernehmen. Das gemeinsame Ziel eines Teams ist, Resultate zu erzielen, welche alleine von einer Person nicht zu erwarten bzw. umzusetzen sind. Für das Erreichen des Ziels ist somit das ganze Team zuständig. Voraussetzung ist unter anderem auch, dass sich die Fähigkeiten der einzelnen Teammitglieder vereinheitlichen. Sie entscheiden auch, mit welchen Methoden sie ihre Ziele realisieren. Anforderungen an die unterschiedlichen Teammitglieder sind unter anderem, dass sie sogenannte „Teamplayer" sind und ihnen der Umgang mit anderen leicht fällt und somit eine Arbeit in der Gruppe kein Problem darstellt. Die Verantwortung zwischen den Teammitgliedern wird aufgeteilt. Das Team ist in der Lage Konflikte selbstständig zu lösen und im äußersten Notfall auch Hilfe von außen anzunehmen. Eine entscheidende Rolle spielt auch die Größe des Teams. Es sollte weder aus zu vielen noch zu wenigen Teammitglieder bestehen. Die optimale Zusammensetzung wird mit drei bis zehn Personen beziffert. Es kommt hier auch immer auf das Projektvolumen an. Ist das Team zu klein könnten Probleme auftreten, indem das Projekt von den (zu) wenigen Personen nicht realisiert werden kann. Bei größeren Teams besteht die Gefahr von Schwierigkeiten in der Koordination bzw. Kommunikation. In solchen Fällen schafft die Bildung von sogenannten „Unterteams" Abhilfe. Damit das Projektteam funktionieren kann, ist es überdies die Aufgabe des Projektleiters/der Projektleiterin die Projektziele klar und für alle verständlich zu kommunizieren, das „Wir" im Projekt zu fördern, Aufgaben eindeutig an Mitglieder zu delegieren und falls Konflikte auftreten diese so früh wie möglich zu erkennen und zu bearbeiten. (vgl. *Schelle* 2010, S. 72f.; vgl. *Majer/Stabauer* 2010, S. 104-108; vgl. *Gareis* 2006, S. 109-112, 137-143)

2.2.5. Was ist unter Projektsteuerung zu verstehen?

„Projektsteuerung ist im Immobilien-Projektmanagement die interdisziplinäre, insbesondere architektonische/technische, wirtschaftliche und rechtliche Überwachung und Steuerung der Prozesse der Erstellung konkreter Einzelbauvorhaben in der Methodik des Projektmanagements, durch die die Erlangung der grundlegenden Projektzielgrößen, die in der Projektentwicklung als Rahmenbedingungen erarbeitet wurden, sichergestellt wird." (*Kyrein* 2002, S. 92).

Mit anderen Worten ist die Projektsteuerung das Controlling in der Projektabwicklung, wo alle betrieblichen Vorkommnisse überwacht werden und durch angemessene Vorkehrungen ein reibungsloser Ablauf ermöglicht wird. In der Projektsteuerung wird ein

Zahlungsplan erstellt, regelmäßig überwacht und bei Bedarf findet eine Anpassung dessen statt. Dies gilt ebenso für die Zeitpläne, Kostenpläne und Kapazitätspläne. Die Hauptaufgaben eines/r ProjektsteuererIn sind somit die Unterstützung des Bauherrn bei seinen Handlungen bzw. Entscheidungen, deren Umsetzung, Überprüfung und Einhaltung. Er/Sie deckt (mögliche) Fehler im Bereich der Qualität, der Kosten und der Termine auf und gibt Empfehlungen für mögliche Gegenmaßnahmen ab. Bei Immobilienprojekten größeren Umfanges nehmen auch die Aufgaben der Projektsteuerung zu bzw. werden an diese delegiert. Es werden Aufgaben wie z.B. die Erstellung des Projektes sowie dessen Koordination, die Kontrolle der am Projekt Beteiligten, die Überwachung der Einhaltung der Projektziele oder der Termine übertragen. (vgl. *Kallinger et al.* 2011, S. 40-43; vgl. *Alda/Hirschner* 2011, S. 127f.; vgl. *Brauer* 2011, S. 587f.)

2.2.6. Was versteht man unter der (Immobilien-)Projektentwicklung?

Es gibt sehr viele verschiedene Definitionen der (Immobilien-)Projektentwicklung. Einige sprechen von der Projektentwicklung als Leistung, welche notwendig ist, um einen Neubau (inkl. Planungs- und Baufreigabe) umzusetzen. Andere Definitionen enthalten zusätzlich die Projektinitiierungphase (siehe S. 14) bis hin zur Übergabe des Projektes an die NutzerInnen oder KäuferInnen. (vgl. *Kyrein* 2002, S. 93)

„Geht man von der unmittelbaren Bedeutung der Begriffe Projekt und Entwicklung aus, so wird unter einem Projekt ein Plan, ein Entwurf oder ein Vorhaben verstanden. Entwicklung ist ein Prozess der Veränderung der Dinge und Erscheinungen, in dessen Verlaufe sich eine fortschreitende Tendenz, ein Übergang der Qualitäten von niederen zu höheren, von einfachen zu komplizierten Formen durchsetzt. Diese Definition kommt der Schwierigkeit und Komplexität der Entwicklung von Immobilien sehr nahe. Ein Immobilienprojekt ist somit ein Entwurf für eine Immobilie.“ (*Brauer* 2011, S. 585)

Die gängigste Definition der Immobilienprojektentwicklung ist die nach Claus Jürgen Diederichs, welche besagt:
„Durch Projektentwicklungen sind die Faktoren Standort, Projektidee und Kapital so miteinander zu kombinieren, dass einzelwirtschaftlich wettbewerbsfähige, arbeitsplatzschaffende und –sichernde sowie gesamtwirtschaftlich sozial- und umweltverträgliche Immobilienobjekte geschaffen und dauerhaft rentabel genutzt werden können.“ (*Diederichs* 1994, S. 46, zitiert nach *Schulte/Bone-Winkel* 2008, S. 27)

Aufgrund der Definition Diederichs ergeben sich somit folgende Ausgangsszenarien für die Immobilienprojektentwicklung:
Wenn ein/e EigentümerIn über ein Grundstück oder ein Gebäude verfügt und dafür kein/e NutzerIn mehr existiert, ist darüber nachzudenken, was in naher Zukunft damit passieren soll. Der/die EigentümerIn verfolgt nämlich das Ziel, einen maximalen Ertrag daraus zu lukrieren. Zum einen kann dieses Ziel dadurch erlangt werden, dass der/die EigentümerIn das Grundstück veräußert. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, durch die Projektentwicklung der Liegenschaft oder dem Objekt eine neue bzw. andere Nutzung zuzuführen und in späterer Folge ein neu entwickeltes Projekt zu verkaufen. Damit nun ein/e EigentümerIn neue Vorhaben durchführen kann, benötigt er/sie dazu eine Projektidee als auch einzusetzendes Kapital. Im Gegensatz dazu gibt es Unternehmen, welche auf der Suche nach besonderen Immobilien sowie einzigartigen Standorten für ihren Geschäftszweig sind, wie z.B. Gewerbe oder Wohnen. Um die Projektideen solcher Unternehmen umsetzen zu können, werden vorrangig KapitalgeberInnen und einzigartige Standorte eruiert. Im Vergleich zu den EigentümerInnen bzw. Unternehmen, gibt es auf der anderen Seite auch noch die zu berücksichtigenden InvestorInnen oder Immobilienfonds, die in Projekte investieren wollen. Von InvestorInnen werden meist fertiggestellte Projekte, aber jedenfalls ein Grundstück mit baurechtlicher Genehmigung, aber auch vor- bzw. vollvermietete Immobilienprojekte angekauft. (vgl. *Altmann* 2013, S. 487; vgl. *Schulte/Bone-Winkel* 2008, S. 28f.)

Von einem erfolgreichen Immobilienprojekt kann man daher sprechen, wenn es für den/die NutzerIn entsprechend realisiert wird und wenn im Anfangsstadium bereits ein/e NutzerIn, entweder als MieterIn oder EigentümerIn, eruiert werden kann. (vgl. *Altmann* 2013, S. 487)

Daraus lassen sich vier wichtige Faktoren für die Immobilienprojektentwicklung ableiten: das Grundstück – das Kapital – die Projektidee - der/die NutzerIn. (vgl. *Altmann* 2013, S. 487)

Zu beachten ist hierbei, dass der/die ProjektentwicklerIn mindestens eines dieser Elemente steuern muss, um mit der Umsetzung eines Projektes anfangen zu können und um gleichzeitig zu verhindern, dass ein/e andere/r sich die bereits erbrachten Vorarbeiten anrechnet. (vgl. *Altmann* 2013, S. 471f.)

Zusätzlich dazu darf man aber drei weitere Schlagwörter nicht außer Acht lassen. Nämlich „Lage, Lage, Lage“. Die Lage spielt bei der Errichtung einer Immobilie eine bedeutende Rolle, da diese in späterer Folge nicht geändert werden kann. Die Lage spiegelt die Qualität des Standortes wieder und spielt für die späteren NutzerInnen eine bedeutende Rolle. Die Lage sollte deren persönliche Vorlieben wieder spiegeln, wie z.B.: Einkaufsmöglichkeiten, Schulen und Kindergärten, öffentliche Verkehrsmittel, Entfernung zur Arbeitsstätte usw.

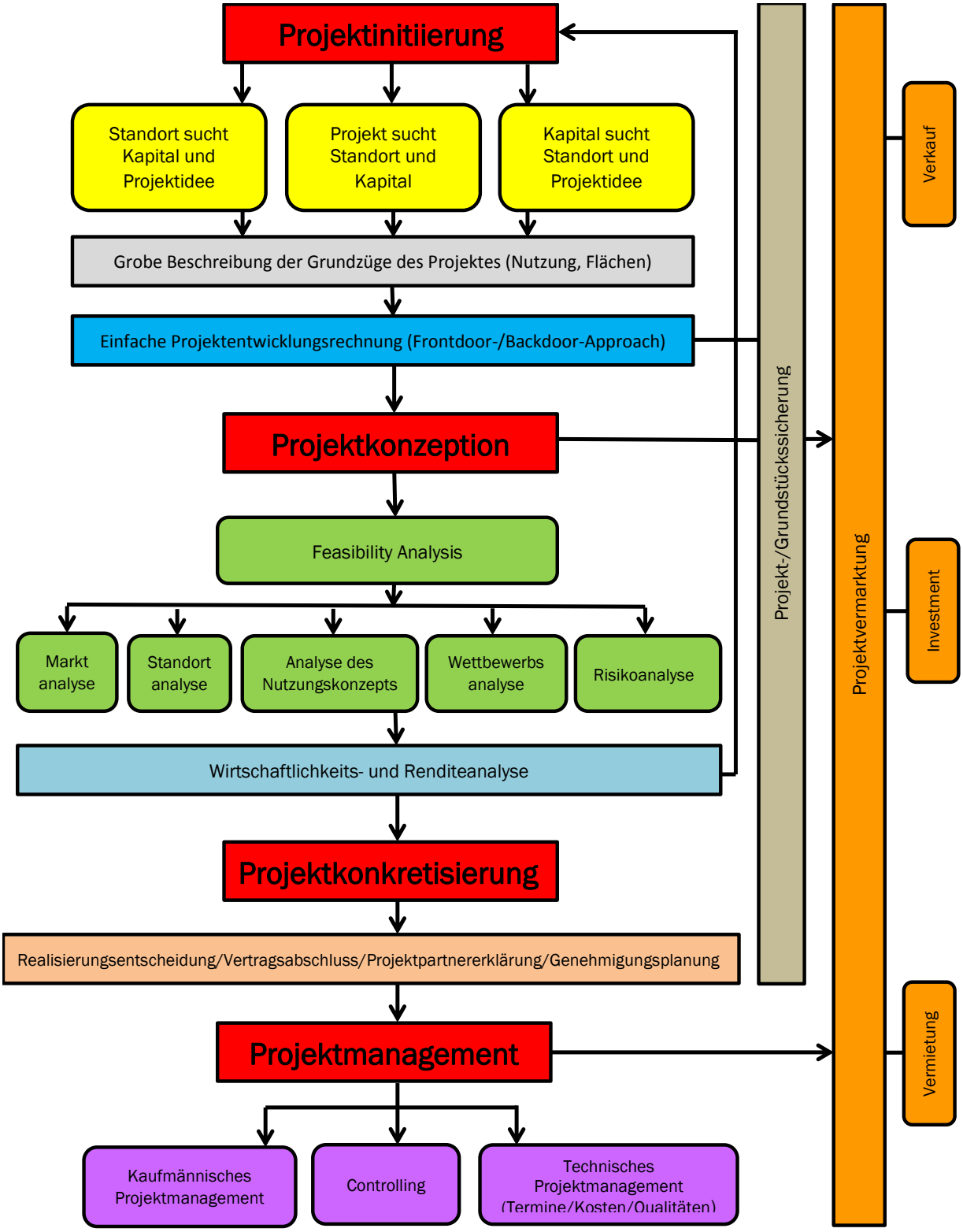
Aus den Aufgaben der Immobilienprojektentwicklung, wie z.B. die Marktanalyse und –beurteilung, die Erstellung eines NutzerInnenbedarfsprogrammes, die Investitionsanalyse, die Projektfinanzierung, der Risikoanalyse, lässt sich also schlussfolgern, dass die Projektentwicklung die Eigenschaften eines vielschichtigen Projektes darstellt. Das Projektmanagement benötigt daher unbedingt genau festgelegte Prozesse und eine genaue Zielformulierung. Die Entscheidungskompetenz, vor allem bei nicht übertragbaren Bauherrnaufgaben, ist bei einem Immobilienprojekt durch eine/n ProjektmanagerIn auszuführen. In Betracht gezogen werden kann, dass übertragbare Bauherrnaufgaben ausgelagert werden können bzw. auch die Möglichkeit besteht, diese extern zuzukaufen. Typisch dafür sind z.B.: die Standort- und Marktanalyse, die Planung, die Projektsteuerung, die Baudurchführung oder die Vermarktung. (vgl. *Altmann* 2013, S. 488f.)

2.3 Die Phasen der Immobilienprojektentwicklung

Die Projektentwicklung besteht aus sehr vielen unterschiedlichen Arbeitspaketen die sich wieder in den einzelnen nachfolgenden Phasen der Projektentwicklung finden.

Das Phasenmodell nach Bone-Winkel stellt eine Ablauforganisation dar. In den einzelnen Phasen sind die Aufgaben, die grundsätzlich erfüllt werden sollen von der Entstehung bis zur Durchführung eines Immobilienprojektes, übersichtlich dargestellt (vgl. *Schulte/Bone-Winkel* 2008, S. 36).

Abbildung 1: Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses



Quelle: eigene Darstellung zitiert nach *Schulte/Bone-Winkel* 2008, S. 36

2.3.1. Projektinitiierung

Die Projektentwicklung startet mit einer der folgenden möglichen Bedingungen:

- Standort sucht Projektidee
- Projektidee sucht Standort
- Kapital sucht Standort und Projektidee

(vgl. *Alda/Hirschner* 2011, S. 8f.; vgl. *Schulte/Bone-Winkel* 2008, S. 37-41; vgl. *Altmann* 2013, S. 491)

<u>Standort sucht Projektidee</u>

Wenn ein Standort fixiert ist und somit eine bestimmte Liegenschaft entwickelt werden soll, ist der Auftrag an den/die ProjektentwicklerIn dafür eine passende Projektidee oder ein passendes Nutzungskonzept zu finden. Der in der Immobilienbranche gelebte Faktor „Lage, Lage, Lage“ wird hier dadurch abgeschwächt, dass der Standort bereits vorhanden ist. Das Ziel besteht somit darin, der Liegenschaft eine bessere und tragfähigere Nutzung zuzuführen (nach Möglichkeit „highest and best use“). Der Prozess der Ideenfindung erfolgt grundsätzlich in zwei Phasen. Die erste Phase beruht auf Analysen und Fakten, was bedeutet, dass sich der/die ProjektentwicklerIn mit dem Immobilienmarkt (Angebot und Nachfrage, Konkurrenz) beschäftigen muss. Dazu erfolgt zusätzlich eine „grobe Standortanalyse“ (siehe S. 17) die das Ziel hat, festzustellen, ob das Grundstück, wie z.B.: die Grundstücksgröße, die Zufahrtsmöglichkeiten, die Anbindung an das öffentliche Verkehrsnetz etc., für die künftige Projektentwicklung genutzt werden kann. Die zweite Phase beschäftigt sich mit dem Prozess der Ideenfindung (Inspiration und Wunschbild), wozu sich der/die ProjektentwicklerIn in der Regel eines/r ArchitektIn bedient. Wenn die Eignung des Grundstückes festgestellt wurde, ist der nächste Schritt, ein erstes Nutzungskonzept für die künftigen NutzerInnen zu erstellen und hierfür eine Wirtschaftlichkeitsberechnung anzustellen. In dieser Phase ist es für den/die ProjektentwicklerIn von hoher Wichtigkeit, weitere Institutionen, wie z.B.: ArchitektInnen, GutachterInnen, Bauunternehmen, MaklerInnen usw., in der Entwicklung zu berücksichtigen, um das Projekt nicht in Gefahr zu bringen bzw. um spätere Probleme zu vermeiden. (vgl. *Schulte/Bone-Winkel* 2008, S. 37-39; vgl. *Alda/Hirschner* 2011, S. 9f.)

Projektidee sucht Standort

Bei dieser Konstellation besteht die Schwierigkeit darin, dass der/die ProjektentwicklerIn den für die Projektidee am besten geeigneten Standort finden muss. Hier spielen die Informationsquellen des Projektentwicklers/der Projektentwicklerin eine entscheidende Rolle. Zu den gängigsten Informationsquellen zählen vor allem Gespräche mit anderen ProjektentwicklerInnen, MaklerInnen, GutachterInnen, InvestorInnen, Behörden wie z.B.: die MA 69/Liegenschaftsmanagement in Wien, RechtsanwältInnen oder NotarInnen. Die auf Basis dieser Informationsquellen gefundenen Grundstücke sind aufgrund der vorhandenen Projektidee auf ihre Eignung anhand einer groben Standortanalyse zu beurteilen. Im Anschluss daran, kann die Auswahl der Liegenschaft erfolgen. (vgl. *Schulte/Bone-Winkel* 2008, S. 39f.; vgl. *Alda/Hirschner* 2011, S. 9f.)

Kapital sucht Projektidee und Standort

Aufgrund des verstärkten Kapitalflusses in den Immobilienmarkt bzw. durch den Bedarf an Investmentanlagen, wie z.B. Fonds oder Versicherungen, hat diese Ausgangssituation an Bedeutung gewonnen (vgl. *Schulte/Bone-Winkel* 2008, S. 40f.; vgl. *Alda/Hirschner* 2011, S. 9f.).

Hat nun der/die ProjektentwicklerIn eine passende Liegenschaft oder eine brauchbare Projektidee gefunden, wird am Ende dieser Phase eine erste, einfache Projektentwicklungsrechnung angestellt. In dieser Rechnung wird eine grobe Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen vorgenommen. (vgl. *Schulte/Bone-Winkel* 2008, S. 40; vgl. *Altmann* 2013, S. 491)

Dazu gibt es grundsätzlich zwei Methoden:

- Frontdoor-Approach
  Bei dieser Methode werden die voraussichtlichen Kosten des Projektes errechnet. Aus diesen Kosten wird dann eine Mindestmiete errechnet. Diese Mindestmiete muss am Markt erzielt werden können, da man ansonsten Gefahr läuft, das Projekt nicht vermarkten zu können bzw. dieses nicht rentabel ist. (vgl. *Altmann* 2013, S. 491)

- Backdoor-Approach
  Bei dieser Methode bedient man sich vorerst an der marktüblichen Miete um daraus dann die höchstmöglichen Gesamtkosten zu ermitteln. Nach Abzug der

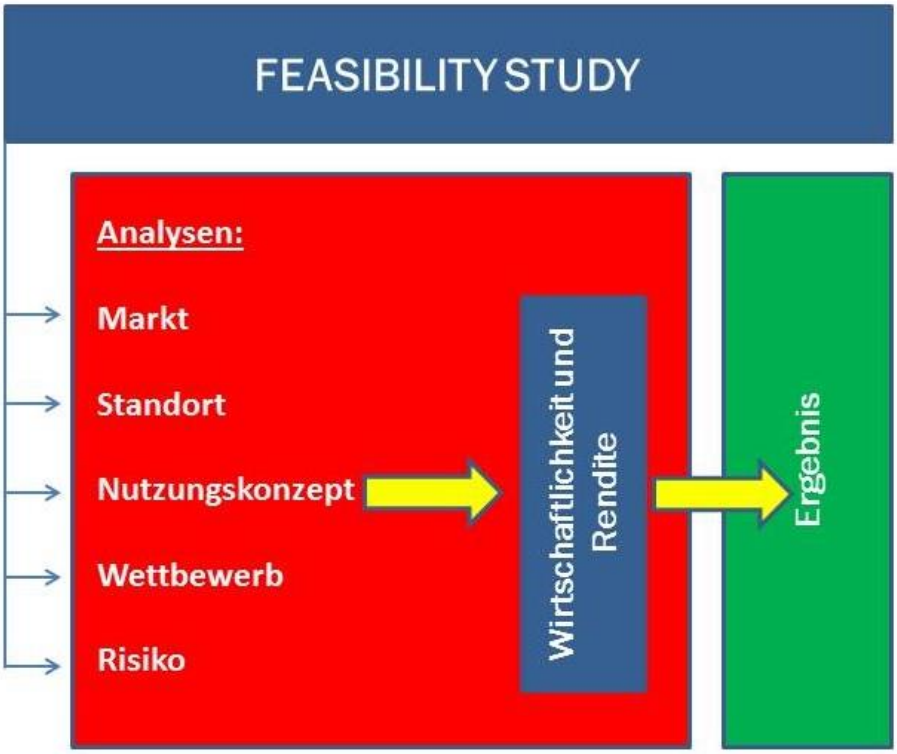
üblichen Baukosten bleibt ein Betrag übrig, der für die zukünftige Liegenschaft im Zuge der Kaufverhandlungen bezahlt werden kann. (vgl. *Altmann* 2013, S. 491)

Diese Rechnung soll veranschaulichen, ob das Projekt wirtschaftlich tragfähig ist und somit im Anschluss daran eine umfassende Machbarkeitsstudie gerechtfertigt ist (vgl. *Schulte/Bone-Winkel* 2008, S. 40).

2.3.2. Projektkonzeption

In dieser Phase wird die sogenannte Machbarkeitsstudie oder „Feasibility Study/Feasibility Analysis“, als das zentrale Instrument des Projektentwicklers/der Projektentwicklerin, erstellt. Die Studie begleitet den/die ProjektentwicklerIn grundsätzlich in allen Phasen der Immobilienprojektentwicklung. Sie wird in verschiedenen Detailierungsgraden weiterverfolgt. Die größte Bedeutung hat sie allerdings in der Projektinitiierung (siehe S. 14) und in der Projektkonzeption. (vgl. *Schulte/Bone-Winkel* 2008 S. 41f.; vgl. *Alda/Hirschner* 2011, S. 117)

Abbildung 2: Ablaufschritte Machbarkeitsstudie



Quelle: eigene Darstellung zitiert nach *Alda/Hirschner* 2011, S. 118

Wie diese Abbildung zeigt, sind die Analysen der unterschiedlichen Punkte wie Markt, Standort, Nutzungskonzept, Wettbewerb, und Risiko die Entscheidungsgrundlage für die Wirtschaftlichkeit und Rendite des Projekts.

Die Machbarkeitsstudie soll nicht nur den Zielen des Projektentwicklers/der Projektentwicklerin entsprechen, sondern soll auch die Ziele der übrigen Beteiligten, wie z.B.: die zukünftigen NutzerInnen, die Öffentlichkeit oder die InvestorInnen, berücksichtigen. Ziel dieser Machbarkeitsstudie ist es, dem Bauherrn bzw. dem/der BauträgerIn Aufschluss darüber zu geben, ob das angestrebte Projekt weiterverfolgt werden soll, also ob es realisierungsfähig ist und ob es sich tatsächlich rechnet. Sie soll den/der ProjektentwicklerIn bei seinen/ihren Entscheidungen unterstützen. Allerdings kann die Machbarkeitsstudie keine Garantie für den Erfolg eines Projektes übernehmen. Hauptaufgabe der Machbarkeitsstudie ist nämlich, Risiken zu erkennen, darzustellen und zu bewerten. (vgl. *Altmann* 2013, S. 491; vgl. *Schulte/Bone-Winkel* 2008, S. 41f.; vgl. *Alda/Hirschner* 2011, S. 117f.)

Die Machbarkeitsstudie (siehe Abbildung 2) enthält Analysen folgender Punkte:

- Standort- und Marktanalyse

  Bevor mit der Standort-und Marktanalyse begonnen wird, muss eine Zielgruppe (NutzerInnen, MieterInnen, KäuferInnen), für welche das Projekt entwickelt werden soll, definiert werden (vgl. *Brauer* 2011, S. 594).

  Bei der Standortanalyse ist zwischen drei wichtigen Betrachtungspunkten zu differenzieren; nämlich der Makrolage, der Mikrolage sowie der Liegenschaft (vgl. *Alda/Hirschner* 2011, S. 119).

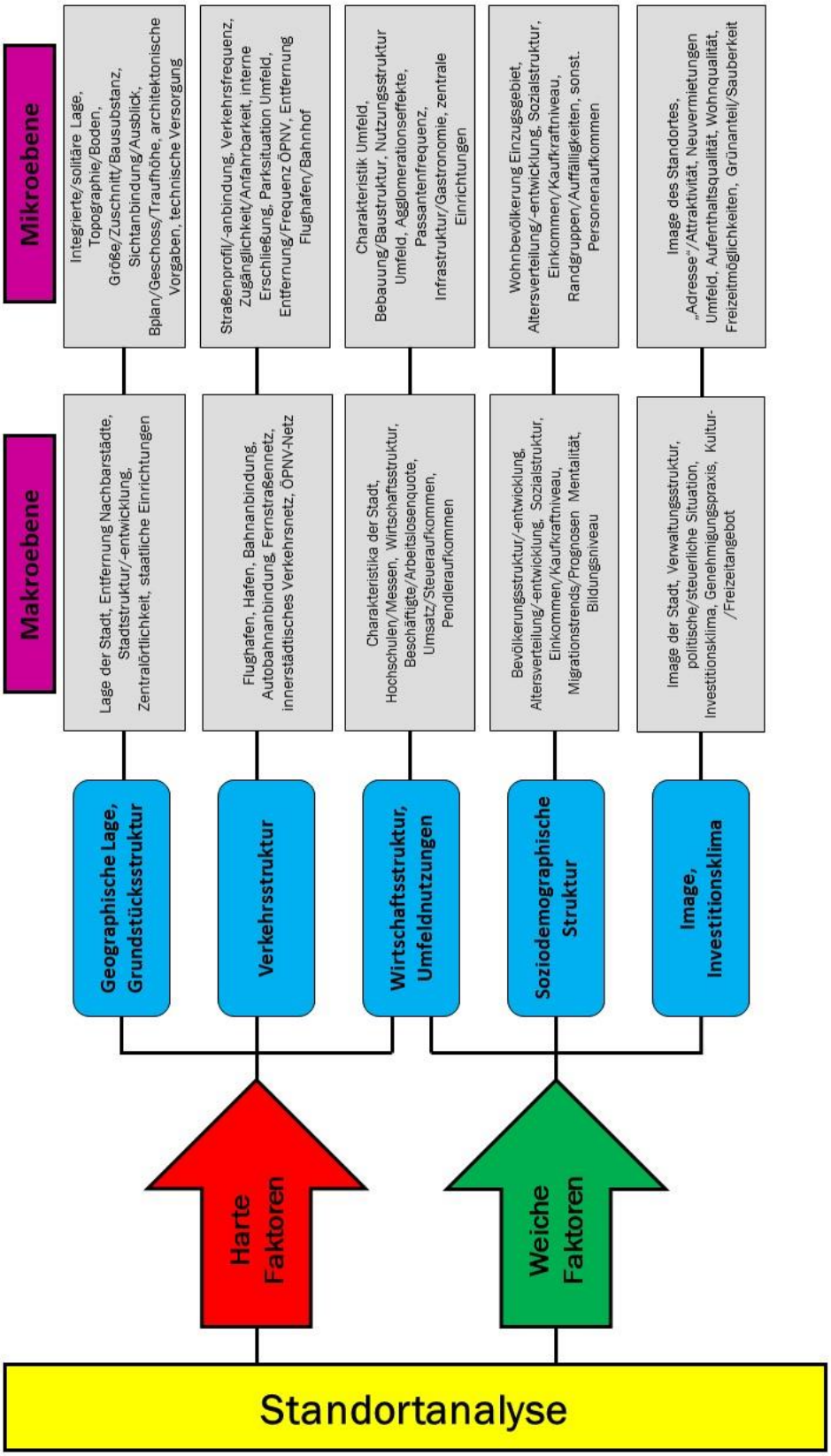
  Die Makrolage befasst sich unter anderem mit dem Land, der Region, der Stadt und mit dem Angebot und der Nachfrage, wie z.B.: Flughafen, Autobahnnetz, Arbeitspotential, Kaufkraft usw. (vgl. *Alda/Hirschner* 2011, S. 65).

  Die Mikrolage befasst sich unter anderem mit den Gemeinden, dem Stadtteil und dem Entwicklungsgebiet, also der näheren Umgebung, wie z.B.: Anbindung/Entfernung zum Flughafen oder Autobahn, Nahversorgung, Infrastruktur, Arbeitskräfte usw. (vgl. *Alda/Hirschner* 2011, S. 66).

Wichtig in diesem Zusammenhang ist es, den Ist-Zustand zu erheben und eine Prognose für die Zukunft abzugeben (vgl. *Alda/Hirschner* 2011, S. 118f.)

Die unterschiedlichsten Einflussfaktoren betreffend der Marko- und Mikrolage, die für eine/n künftige/n MieterIn bzw. NutzerIn von hoher Wichtigkeit sind, können in weiche und harte Faktoren unterteilt werden wie die unten stehende Grafik, Abbildung 3, zeigt. Harte Faktoren können grundsätzlich leichter angepasst werden als weiche Faktoren, wie z.B.: die Anbindung der Projektliegenschaft an das öffentliche Straßennetz. (vgl. *Alda/Hirschner* 2011, S. 119)

Abbildung 3: Harte und weiche Faktoren der Standortanalyse



Quelle: eigene Darstellung zitiert nach *Alda/Hirschner* 2011, S. 120

In der SWOT-Analyse (Strengths/Stärken, Weakness/Schwächen, Opportunities/Chancen und Threats/Risiken) werden die Bewertungen der einzelnen Faktoren überblicksmäßig dargestellt. Sie wird zum Abschluss der Standortanalyse durchgeführt und soll aufzeigen, ob der Standort für ein künftiges Projekt geeignet ist und welche Erfolge und Risiken damit verbunden sind. (vgl. *Alda/Hirschner* 2011, S. 120)

Die Aufgabe der Marktanalyse ist, das Flächenangebot auf einem bestimmten Preisniveau, sowohl im Bereich der Miete als auch Kauf, festzustellen. Grundsätzlich sollten alle Angebote der Konkurrenz derselben Immobilienart untersucht werden, um eine entsprechende Positionierung für das eigene Projekt, betreffend den zukünftigen Vermietungs- und Verkaufserfolg, zu erlangen. Daraus folgt, dass alle bisherigen und zukünftigen Entwicklungen, soweit möglich, in der Marktanalyse Berücksichtigung finden sollten. (vgl. *Alda/Hirschner* 2009, S. 118f.; vgl. *Schulte/Bone-Winkel* 2008, S. 42f.)

- Analyse des Nutzungskonzeptes

  Ziel ist es, den Willen der zukünftigen NutzerInnen zu bestimmen. Ein NutzerInnenbedarfsprogramm muss gemeinschaftlich mit den InvestorInnen bzw. mit den potentiellen NutzerInnen aufgesetzt werden. Inhalt des NutzerInnenbedarfsprogrammes ist unter anderem die Immobilienart, deren Funktion, der Flächen- und Raumbedarf, die Ausstattung, die technischen Anlagen sowie die Außenlagen. Anhand dieses Programmes und zusätzlich mit den Ergebnissen der Standort- und Marktanalyse wird der/die ArchitektIn mit der Erstellung eines Entwurfes beauftragt. Die erstellten Planungsunterlagen sollten so detailgetreu sein, damit sie den/die ProjektentwicklerIn bei den weiteren Verhandlungen mit den Behörden, InvestorInnen, zukünftigen NutzerInnen unterstützen, damit eine Realisierung des Projektes möglich wird. (vgl. *Alda/Hirschner* 2011, S. 120f.; vgl. *Schulte/Bone-Winkel* 2008, S. 43-45; vgl. *Kyrein* 2002, S. 426)

- Analyse des Wettbewerbs

  Zweck der Wettbewerbsanalyse ist, sich mit der Konkurrenz am Markt zu vergleichen um so einen Aufschluss darüber zu gewinnen, wie die Marktattraktivität des Projektes ist. Sie ist somit eng mit der Marktanalyse (siehe

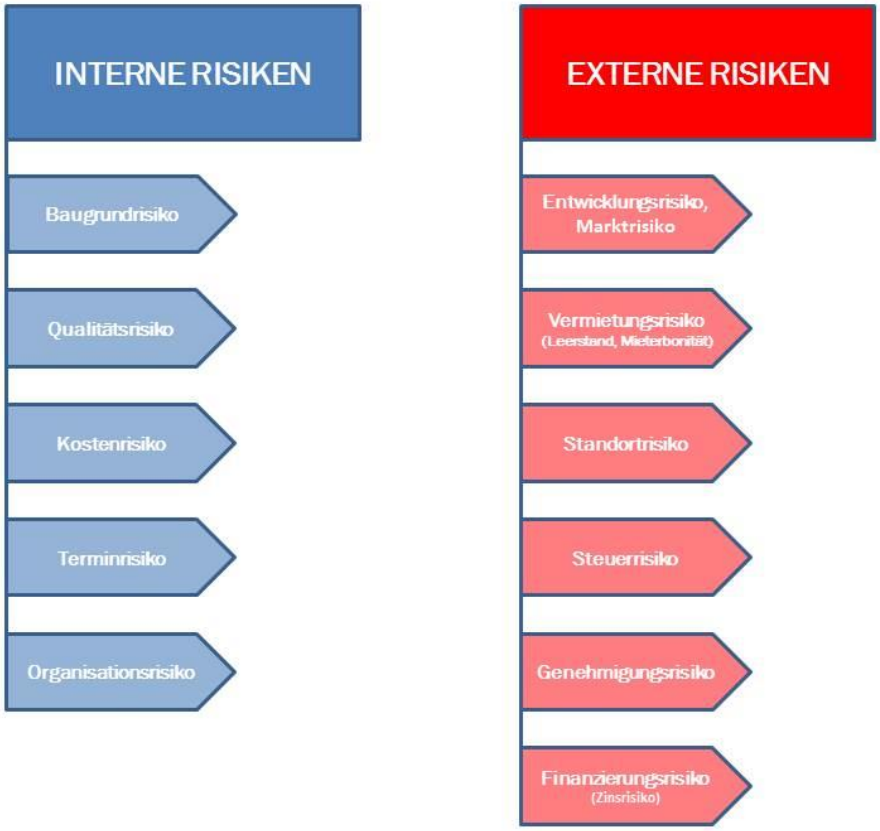
Seite 17) verbunden. Zum Vergleich sollten nach Möglichkeit alle genehmigten, alle im Bau befindlichen und bereits fertiggestellte Immobilien herangezogen werden. Wichtige Kriterien hierbei sind unter anderem die Mieten, der Leerstand, die Grundstücksgröße, die Nutzfläche, das Baujahr, die Standort- und Gebäudequalität. Das Ergebnis der Wettbewerbsanalyse sollte Aufschluss über das eigene (marktgerechte) Nutzungskonzept geben um dieses, wenn notwendig entsprechend optimieren zu können. (vgl. *Alda/Hirschner* 2011, S. 121; vgl. *Schule/Bone-Winkel* 2008, S. 45f.)

- Risikoanalyse

  Die Projektentwicklung von Immobilien zählt zu den riskantesten unternehmerischen Tätigkeiten, da hohe Geldsummen investiert werden, die Projekte einen entsprechend kleinen Markt versorgen und über die spätere Nachfrage relativ große Ungewissheit besteht. Bei der Risikoanalyse ist es erforderlich, Risiken zu erkennen, diese zu identifizieren, zu bewerten und Maßnahmen dagegen einzuleiten. Die unten stehende Grafik, Abbildung 4, zeigt, dass zwischen internen Risiken, welche durch den/die ProjektentwicklerIn beeinflusst werden können, und externen Risiken, welche nicht durch den/die ProjektleiterIn beeinflussbar sind, unterschieden wird. (vgl. *Alda/Hirschner* 2011, S. 107f., 121; vgl. *Schulte/Bone-Winkel* 2008, S. 46f.)

  Auf eines darf aber niemals vergessen werden:
  „Projektentwicklung enthält immer ein unvermeidbares Risiko." (*Alda/Hirschner* 2011, S. 107)

Abbildung 4: Interne und Externe Risiken der Projektentwicklung



Quelle: eigene Darstellung zitiert nach *Alda/Hirschner* 2011, S. 108

- **Wirtschaftlichkeits- und Renditeanalyse (Investitionsanalyse)**

  Zum Abschluss der Machbarkeitsstudie erfolgt die Wirtschaftlichkeits- und Renditeanalyse. Hierbei werden alle Resultate der vorangegangenen Analysen zusammengefasst und finanzmathematisch beurteilt. (vgl. *Alda/Hirschner* 2011, S. 121)

  Dafür können grundsätzlich die klassischen Verfahren, wie das statische oder dynamische Investitionsrechenverfahren, verwendet werden. Unterschieden werden diese Verfahren dadurch, dass bei dem dynamischen Verfahren der Zeitpunkt der Zahlung beachtet wird. Beim statischen Verfahren findet der Zeitpunkt der Zahlung keine Berücksichtigung. D.h. der Zins, welcher sich im Zeitraum von zwei Zahlungen ergibt, wird bei der folgenden Investitionsrechnung nicht in Betracht gezogen. (vgl. *Alda/Hirschner* 2011, S. 121; vgl. *Schule/Bone-Winkel* 2008, S. 52f.)

Bringt die Wirtschaftlichkeitsberechnung ein erfolgreiches Ergebnis und entspricht diese den Anforderungen des Projektentwicklers/der Projektentwicklerin kann die Machbarkeitsstudie fertiggestellt werden und die Phase der „Projektkonkretisierung“ beginnt. Wurde hingegen kein positives Ergebnis erreicht, müssen die oben beschriebenen Analysen wiederholt und überarbeitet werden bzw. ist es erforderlich, (Ab-)Änderungen am Projektkonzept vorzunehmen. (vgl. *Alda/Hirschner* 2011, S. 122)

2.3.3. Projektkonkretisierung

Durch die im Vorfeld positiv abgeschlossene Machbarkeitsstudie kann nun mit den Verhandlungen und Entscheidungen begonnen werden. In dieser Phase treten die weiteren Projektbeteiligten hinzu, wie z.B. ArchitektInnen, IngenieurInnen, Baubehörden, ausführende Bauunternehmen usw. (vgl. *Schulte/Bone-Winkel* 2008, S. 53)

In dieser Phase werden auch die Projektfreiheiten definiert, die wie folgt lauten:

- Qualitäten, wie z.B.: Bau- und Ausstattungsausschreibung,
- Kosten, wie z.B.: Baukosten, Gesamtinvestitionskosten und
- Termine

(vgl. *Altmann* 2013, S. 492)

Aufgrund der vorliegenden Freiheiten hinsichtlich Architektur, Technik, Recht und Wirtschaft sowie der Analyse des Standortes und Marktes, wird nun das Immobilienprojekt exakt, inklusive aller notwendigen Details, geplant was so viel bedeutet, dass das Projekt zur „Ausführungsreife“ gebracht wird. Wenn somit die Entscheidung gefallen ist, das Projekt zu realisieren, sind die nächsten Schritte diverse Vertragsabschlüsse (wie z.B.: der Grundstückskauf) zu tätigen, die Finanzierung bereit zu stellen bzw. die Beauftragung des Planers/der Planerin. Der wichtigste Punkt für die Projektkonkretisierung ist sicherlich die Finanzierung. Seitens der finanzierenden Bank wird inzwischen aufgrund der steigenden Anzahl von Insolvenzen, der Finanzmarktkrise bzw. steigender Leerstände bei Immobilien ein beachtlicher Einsatz von Eigenkapital (20-50% des Gesamtkapitals) vorausgesetzt. Grundsätzlich endet diese Phase mit Erreichen der Baubewilligung auf Basis der Einreichpläne des Architekten/der Architektin. Ob allerdings das Projekt verwirklicht wird, hängt meistens noch von weiteren verschiedenen Faktoren ab, wie z.B.: von einer Finanzierungszusage oder von einem

Vorverwertungserfolg des Projektes. (vgl. *Altmann* 2013, S. 492; vgl. *Schulte/Bone-Winkel* 2008, S. 53f.)

2.3.4. Projektrealisierung

Die Realisierung und somit die Durchführung der Errichtung des Immobilienobjektes erfolgt unter der Voraussetzung des Vorliegens einer Baubewilligung, durch die beauftragten Firmen bzw. durch Beauftragung eines Generalunternehmers/einer Generalunternehmerin. Als Basis dienen hier unter anderem der Bauvertrag, die Einreich- und Ausführungspläne, die Leistungsbeschreibungen und die Vergabe der Bauleistungen. Die bauliche Realisierung ist nicht primärer Gegenstand der Immobilienprojektentwicklung. Aus diesem Grund können die Aufgaben vollständig an die Projektsteuerung (Kapitel 2.2.5., S. 9) übertragen werden. Die bei der Projektkonkretisierung (Kapitel 2.3.3., S. 23) angesprochenen Faktoren Qualität, Kosten und Termine, welche einer ständigen Kontrolle unterliegen, sind Leistungen die von dem/der ProjektleiterIn zu erbringen sind. Die Phase endet grundsätzlich damit, dass alle Leistungen der ausführenden Bauunternehmen abgenommen werden und das fertiggestellte, mängelfreie Objekt dem/der ProjektentwicklerIn bzw. dem Bauherrn als AuftraggeberIn übergeben wird. Anhand einer Schlussrechnung wird eine Feststellung der Kosten vorgenommen. (vgl. *Brauer* 2010, S. 624-626; vgl. *Schulte/Bone-Winkel* 2008, S. 54; vgl. *Held* 2010, S. 121-125)

2.3.5. Projektvermarktung

Die Projektvermarktung startet je nach Projekt beispielsweise mit der Projektidee, der Finanzierungszusage oder mit der baubewilligten Einreichplanung. Vorteil dieses Vorgangs ist, dass damit das Risiko der Genehmigung umgangen wird und der Zeitpunkt der Fertigstellung der Immobilie feststeht. Das Ziel der Projektvermarktung ist die Erreichung eines größtmöglichen Erfolges sowohl für die zukünftigen NutzerInnen bzw. InvestorInnen als auch für den/die ProjektentwicklerIn selbst. Der/die ProjektentwicklerIn kann die Vermarktung der Immobilie selbst erledigen oder sich eines externen Maklers/einer externen Maklerin bedienen. Der Vorteil, neben der Kostenersparnis, wenn die Vermarktung durch den/die ProjektentwicklerIn selbst erfolgt ist, dass die Gespräche direkt mit dem Kunden geführt werden. Durch diese Gespräche können geäußerte Kundenwünsche in Zukunft bei weiteren Projekten umgesetzt werden, ohne dass Informationen durch zwischengeschaltete Personen (meist MaklerInnen) verloren gehen.

Ein weiteres Hauptaugenmerk bei der Projektvermarktung ist die Erstellung einer USP „Unique Selling Proposition“. Darin werden die Nutzenvorteile (Preis, Qualität, Wettbewerb) im Vergleich zu Projekten der Konkurrenz aufgezeigt. Ein weiterer wichtiger Punkt bei der Vermarktung ist die Auswahl der Marketinginstrumente, da es für Immobilien ein großes Angebot an Werbemöglichkeiten gibt, welche dazu dienen, zukünftige NutzerInnen und InvestorInnen anzuziehen. Aber auch der persönliche Kontakt zu den KundInnen, insbesondere beim ersten Aufeinandertreffen, z.B. bei der Objektbesichtigung, spielt eine entscheidende Rolle. (vgl. *Schulte/Bone-Winkel* 2008, S. 54 f., vgl. *Held* 2010, S. 125-130; vgl. *Kallinger et al.* 2011, S. 291f.)

In den letzten Jahren hat sich die Reihenfolge der Werbemittel grundsätzlich nicht verändert und stellt sich laut *Kallinger et al.* wie folgt dar:

„ 1. Bautafel
2. Mundpropaganda
3. Homepage www.
4. Internet-Plattformen
5. Kleininserat in Printmedien (vorwiegend für Wohnungen)
6. Großinserat in Printmedien (vorwiegend für Wirtschaftsbauten)
7. Baustellenbesuch/Musterwohnung
8. Prospekt
9. Direktmailing
10. Beilage in Printmedien
11. Events
12. Radio- und Fernsehwerbung“
(*Kallinger et al.* 2011, S. 292)

Die Phase der Projektvermarktung und somit der Prozess der Projektentwicklung schließt idealerweise entweder mit der Fertigstellung des Bauvorhabens, mit der Übergabe an die NutzerInnen oder mit der Verwertung ab. (vgl. *Schulte/Bone-Winkel* 2008, S. 55)

Anhand der einzelnen Phasen kann man die Komplexität eines Projektes sehr gut erkennen. Es treten sehr oft Überschneidungen ein und Abläufe ziehen sich über mehrere Phasen hinweg, wie z.B. die Verwertung. Daher ist es ratsam, so früh wie möglich damit zu beginnen, um das Projektrisiko im Vorfeld zu minimieren. (vgl. *Schulte/Bone-Winkel* 2008, S. 55)

3. Projektkrise

3.1. Überblick über die Projektkrise

In diesem Kapitel soll zuerst der Unterschied bzw. Zusammenhang zwischen einem Konflikt und einer (Projekt-)Krise dargestellt werden und in weiterer Folge der Spezialbereich der Projektkrise näher beleuchtet werden. Punkte, wie man eine Projektkrise erkennt bzw. welche Signale es grundsätzlich für eine Projektkrise gibt sollen abgehandelt werden. Die verwendeten Fachbegriffe werden dargestellt und definiert.

3.2. Krise vs. Konflikt

3.2.1. Was ist ein Konflikt?

Das Wort Konflikt lässt sich von den lateinischen Wörtern „conflictus“ und „confligere“ ableiten und bedeutet übersetzt Zusammenstoß bzw. Zusammenprallen von gegensätzlichen bzw. widersprüchlichen Interessen, die zu einer Auseinandersetzung oder Meinungsverschiedenheit führen können. (vgl. *Duden* 2013a)

Im Zuge der Recherche zum Thema Konflikt, stößt man auf unterschiedliche Definitionen. Den Begriff des Konfliktes findet man in den unterschiedlichsten Situationen, egal, ob im privaten Bereich oder im Berufsleben.

Diese Arbeit bezieht sich auf die Definition von Friedrich Glasl, welche lautet:

„Sozialer Konflikt ist eine Interaktion

- *zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.),*
- *wobei wenigstens ein Aktor*
- *eine Differenz bzw. Unvereinbarkeiten*
    - *im Wahrnehmen*
    - *und im Denken bzw. Vorstellen*
    - *und im Fühlen*
    - *und im Wollen*
- *mit dem anderen Aktor (den anderen Aktoren) in der Art erlebt,*
- *dass beim Verwirklichen dessen, was der Aktor denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung*
- *durch einen anderen Aktor (die anderen Aktoren) erfolge.“*

(*Glasl* 2004, S. 17)

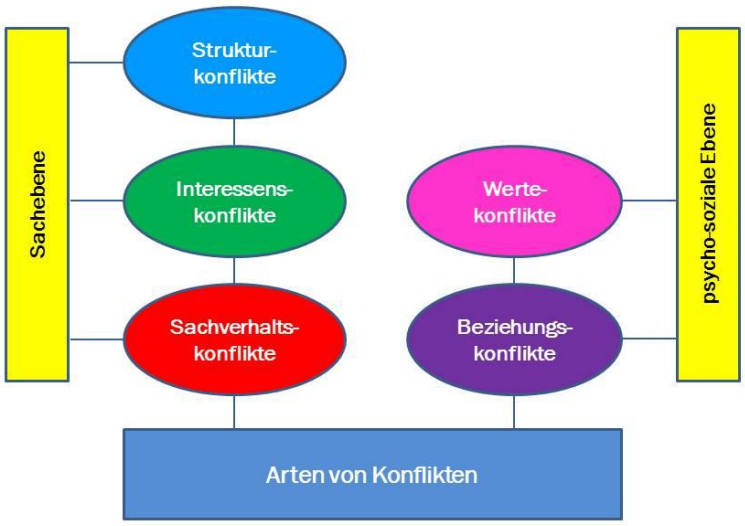
„Konflikte werden meist als störend, bedrohlich, destruktiv und schmerzvoll erlebt. Dementsprechend versuchen die meisten Menschen, Konflikten auszuweichen. Wenn das nicht möglich ist und der Konflikt ausgetragen werden muß, eskaliert der Streit oftmals in persönliche Beschimpfungen und/oder in einen aufreibenden Machtkampf. Ein solcher Streit bestätigt und verfestigt die bisherige negative Einstellung gegenüber Konflikten.“ (*Besemer* 2007, S. 24)

Man sollte aber nicht außer Acht lassen, dass es immer und jederzeit zu Konflikten kommen kann. Konflikte sind – schon aufgrund verschiedener vorliegender Interessen, unterschiedlichen Persönlichkeiten bzw. zu wenige vorhandene Ressourcen – nicht vermeidbar. Konflikte zeigen auf, dass irgendetwas fehlerhaft ist und in weiterer Folge ge- oder verändert werden soll/muss. Konflikte zeigen die Möglichkeit auf sich (weiter) zu entwickeln und umzudenken, um in weiterer Folge eine Veränderung der ursprünglichen Situation herbeizuführen. Wenn man diese Chance zur Weiterentwicklung nutzen will, muss man sich mit den Konflikten auseinandersetzen und damit lernen umzugehen. (vgl. *Besemer* 2007, S. 24; vgl. *Majer/Stabauer* 2010, S. 178; vgl. *Schelle* 2010, S. 257)

3.2.2. Welche Konfliktarten gibt es?

Grundsätzlich lassen sich fünf Arten von Konflikten mit individuellen Strategien im Umgang mit dem jeweiligen Konflikt unterscheiden:

Abbildung 5: Konfliktarten



Quelle: eigene Darstellung

Auf der Sachebene spielen die Themen, die Fakten, das Verhalten des anderen die übergeordnete Rolle. Im Gegensatz dazu, geht es bei der psycho-sozialen Ebene, auch Beziehungsebene genannt, um Emotionen, Ängste, Unsicherheiten, Vertrauen, mangelnde Kommunikation, Wünsche, Bedürfnisse bzw. Erwartungen, die aber leider nur selten erkannt werden und eher unausgesprochen bleiben (Kapitel 4.13.3, Das Eisbergmodell, S. 89).

- Sachverhaltskonflikte

  Sachverhaltskonflikte entstehen durch die unterschiedliche Einschätzung von Sachverhalten. Dies kann begründet sein durch mangelhafte Informationen bzw. durch falsche Informationen, oder durch eine ungleiche Darstellung von Informationen und Angaben. Die Klärung eines solchen Konfliktes erfolgt auf der Sachebene. Dies bedeutet, dass Informationen zu ergänzen sind, falsche Informationen richtig gestellt werden bzw. Einigkeit darüber gefunden werden muss, welche Angaben richtig und wichtig sind. Treten in einem Sachverhaltskonflikt Emotionen auf, verschwinden diese meist mit der Klärung des Konfliktes. (vgl. *Proksch* 2010, S. 5; vgl. *Besemer* 2007, S. 31)

- Interessenskonflikte

  Ein Interessenskonflikt liegt vor, wenn verschiedene Interessenslagen vorliegen. Um eine Lösung dieses Konfliktes herbeizuführen ist es wichtig, zuerst die Interessen und Bedürfnisse der betroffenen Personen aufzuzeigen und in einem nächsten Schritt abzuklären, wie diese Interessen und Bedürfnisse von den beteiligten Parteien zufrieden gestellt werden können. Als Beispiel kann genannt werden, dass ein gemeinsamer Rechtsanwalt eines verheirateten Paares nicht beide Interessen im Falle einer Scheidung vertreten kann. (vgl. *Proksch* 2010, S. 6; vgl. *Besemer* 2007, S. 31)

- Strukturkonflikte

  Diese Konflikte lassen sich auf unterschiedliche Strukturen zurückführen, wie z.B. ungleiche Macht- oder Ressourcenverteilung oder ungleiche Kontrolle in einem Unternehmen bzw. werden in Unternehmen in den verschiedenen Abteilungen unterschiedliche Ziele und daraus folgend Prioritäten anders gesetzt. Ein Beispiel für einen Strukturkonflikt wäre, dass ein/e MitarbeiterIn zwei Vorgesetzte aus unterschiedlichen Bereichen, also fachlich bzw. disziplinarisch, in der Organisation hat. Eine definitive Lösung für Strukturkonflikte gibt es nicht. Es kann versucht

werden, eine Veränderung der Struktur herbeizuführen wenn Abstimmungsprozesse (weiter) entwickelt werden. (vgl. *Proksch* 2010, S. 7; vgl. *Besemer* 2007, S. 31)

- **Beziehungskonflikte**

  Beziehungskonflikte beinhalten meistens Emotionen wie Angst, Missachtung, Neid oder Frust bzw. lassen sich solche Konflikte auf Niederlagen, Missverständnisse oder Fehlwahrnehmungen zurückführen. Bei solchen Konflikten spielt auch die mangelhafte oder gar fehlende Kommunikation eine bedeutende Rolle. Von Bedeutung in solchen Konflikten ist auch die Körpersprache des Menschen. Wenn diese etwas anderes darstellt, als diese Person versucht auszusagen, dann wirkt diese Person dabei nicht glaubwürdig. Aber auch, wenn ein Teammitglied anders handelt als im Vorfeld mit ihm besprochen, dann wird die Zusammenarbeit oft als mühsam empfunden. Bei Beziehungskonflikten spielen Aussagen wie z.B.: „Der/die mag mich nicht", „Der/die hat was gegen mich", eine große Rolle. Die Voraussetzung für die Klärung eines solchen Konfliktes ist, dass den Betroffenen die Möglichkeit gegeben wird, in einem offenen und sachlichen Gespräch über ihre Emotionen zu sprechen. Die Betroffenen sollen einander verstehen und sich in die Lage des anderen versetzen können. (vgl. *Proksch* 2010, S. 6; vgl. *Besemer* 2007, S. 31; vgl. *Majer/Stabauer* 2010, S. 175; vgl. *Lomnitz* 2005, S. 6)

- **Wertekonflikte**

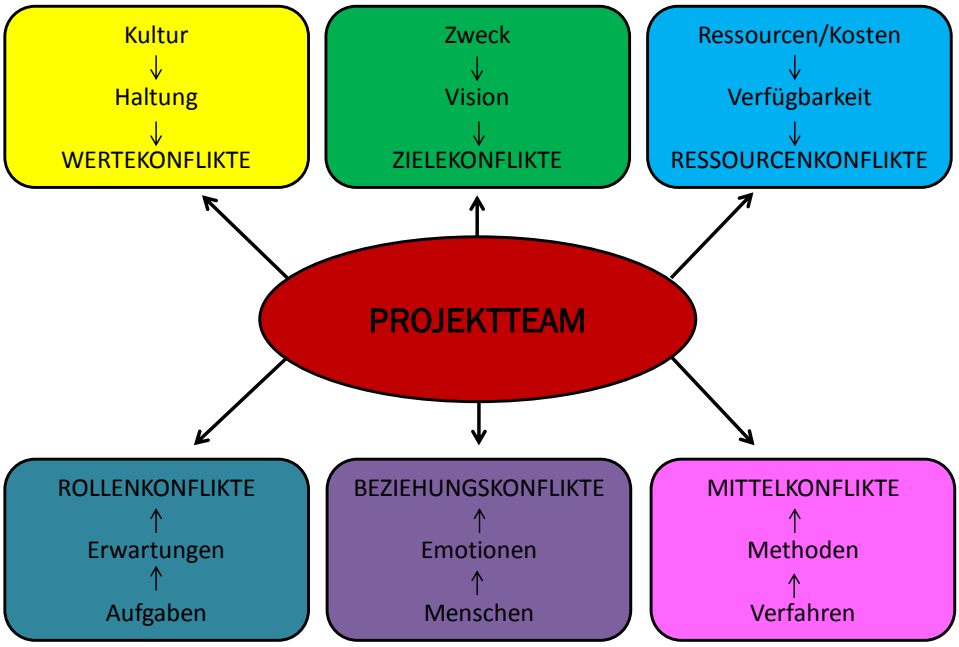
  Wertekonflikte entstehen, wenn eine Unvereinbarkeit von Werten, Grundsätzen oder Lebenseinstellungen vorliegt. Hierbei geht es meist um individuelle Sichtweisen, wie z.B. die Einstellung zum Leben, zum Beruf oder zur Religion. Ein konkretes Beispiel für einen Wertekonflikt ist, wenn die Führungskraft eine Entscheidung trifft welche die MitarbeiterInnen nicht nachvollziehen können. Die Lösung solcher Konflikte kann nur auf Grundlage einer gemeinsamen Wertebasis erfolgen. Naturgemäß liegt hier meist eine rein persönliche Entscheidung der Betroffenen vor. (vgl. *Proksch* 2010, S. 6 f.; vgl. *Besemer* 2007, S. 31)

In Projekten trifft man oft auf Konflikte, welche durch verschiedene Interessen der Abteilungen charakterisiert sind. Aber auch unklare Regelungen über Verantwortlichkeiten und den EntscheidungsträgerInnen sowie die fehlende und

mangelhafte Kommunikation bzw. Unstimmigkeiten auf der menschlichen Ebene sind immer wieder Ursachen für Konflikte. (vgl. *Majer/Stabauer* 2010, S. 173)

Umgelegt auf die Projektarbeit trifft man hier also auf folgende Konfliktarten:

Abbildung 6: Konfliktarten in Projekten



Quelle: eigene Darstellung zitiert nach *Majer/Stabauer* 2010, S. 176

- **Wertekonflikte**

  Wenn in der Projektarbeit verschiedene Wertehaltungen aufeinander treffen, kann sich dieser Konflikt ankündigen bzw. entwickeln. Unter Wertehaltung wird in der Projektarbeit verstanden, dass verschiedene Abteilungen wie z.B. die Marketingabteilung, die Technikabteilung und die Buchhaltung aufeinander treffen und alle diese Abteilungen grundsätzlich verschieden organisiert sind, unterschiedliche Prioritäten haben und differierende Vorstellungen darüber, wie zusammen gearbeitet wird. (vgl. *Majer/Stabauer* 2010, S. 174)

- **Zielekonflikte**

  In den verschiedenen Abteilungen liegen unterschiedliche Interessen bzw. Ansichten vor, z.B. wie die Produktqualität zu gestalten ist oder wann der voraussichtlicher Endtermin ist. Durch diese nicht einheitlichen Vorstellungen und im weiteren Sinne deren Widersprüchlichkeit kann es zu sogenannten Zielkonflikten kommen. Auch spielen hier persönliche Vorhaben wie Macht und Image immer eine Rolle. Um einen Zielkonflikt lösen zu können, ist es erforderlich, dass alle unterschiedlichen Anregungen auf deren „Für und Wider" untersucht werden und wenn möglich im Team erörtert werden. Diese Diskussion sollte unter der Leitung des Projektleiters/der Projektleiterin erfolgen um einen Überblick über die unterschiedlichsten vorliegenden Interessen zu erhalten. (vgl. *Majer/Stabauer* 2010, S. 174; vgl. *Lomnitz* 2005, S. 4f.)

- **Rollenkonflikte**

  Auch bei diesen Konflikten spielen die Interessen, die Vorstellungen und die Prioritäten der verschiedenen Projektmitglieder eine bedeutende Rolle. Eine Ursache für einen Rollenkonflikt kann sein, dass die Aufgaben der einzelnen Mitglieder in den Projekten nicht klar kommuniziert werden - im Sinne von nicht klar abgegrenzt - und somit Spannungsfelder im Team entstehen. (vgl. *Majer/Stabauer* 2010, S. 175)

- **Beziehungskonflikte**

  siehe S. 29

- **Mittelkonflikte**

  Diese Konflikte entstehen dann, wenn Unklarheit darüber herrscht wie, also mit welchem Verfahren, mit welcher Vorgehensweise, ein gemeinsames Ziel erreicht werden soll. (vgl. *Majer/Stabauer* 2010, S. 175)

- **Ressourcenkonflikte**

  Im Mittelpunkt solcher Konflikte steht oft das zur Verfügung stehende Budget und deren Verteilung an die unterschiedlichen mitwirkenden Abteilungen an einem Projekt. Zu den Ressourcenkonflikten zählen auch die Prioritätenkonflikte. Um solche Prioritätenkonflikte zu vermeiden, ist es wichtig, dass klare und verbindliche Entscheidungen über den Vorrang von Projekten entschieden wird. Projekte haben in Unternehmen eine unterschiedliche Priorität. Die Umsetzung

von Projekten wird meist durch die Geschäftsführung mit einem voraussichtlichen Endtermin vorgegeben ohne näheres über laufende Projekte zu wissen. Somit besteht oft Uneinigkeit darüber, bei welchem Projekt eventuell nur noch restliche ausstehende Arbeiten abzuschließen sind bzw. ob von einem Projekt MitarbeiterInnen abgezogen werden können oder nicht. Dadurch können oft Unstimmigkeiten auftreten. (vgl. *Majer/Stabauer* 2010, S. 175; vgl. *Lomnitz* 2005, S. 3f.)

3.2.3. Wie entsteht bzw. woran erkennt man einen Konflikt?

Frau Angela Reeg-Muller führt im Interview an, dass es generell mehr oder weniger ausgeprägte Anhaltspunkte gibt, an denen man das Entstehen eines Konfliktes erkennen kann. Frau Reeg-Muller ist der Meinung, dass der/die ProjektleiterIn dann „hellhörig" werden sollte, wenn es im Team zu Auseinandersetzungen kommt, sich die Teammitglieder nicht mehr gegenseitig unterstützen oder ein Teammitglied versucht einen anderen zu verletzen oder vor anderen zu blamieren. Aber auch persönliche Angriffe, Vorwürfe oder Drohungen einem anderen gegenüber zählen hier dazu. Im Gegensatz dazu, können sich aber auch „verdeckte Konflikte" entwickeln, beispielsweise wenn im Team Aufgaben vergessen, Informationen nicht weitergegeben bzw. Fristen nicht eingehalten werden oder wenn mit anderen über die Fehler eines Teammitgliedes gesprochen wird, anstatt die Person direkt darauf anzusprechen. Aber auch Meinungsverschiedenheiten über die Zielerreichung, unterschiedliche Erwartungen an ein Projekt, unklare Rollenverteilungen oder die Nichteinhaltung von Terminen spielen eine entscheidende Rolle. Es ist von essentieller Bedeutung, Konflikte rechtzeitig zu erkennen und bereits bei ersten Anzeichen einen Konflikt zu bearbeiten um eine rasche Lösung herbeizuführen. Das Erkennen eines Konfliktes ist unter anderem die Aufgabe des Projektleiters/der Projektleiterin. Konflikte entwickeln sich in Stufen (Kapitel 4.13.2. Die neun Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl, S. 82). Je früher man daher einen Konflikt erkennt, umso eher besteht die Möglichkeit diesen zu bearbeiten. Sind Konflikte sehr weit fortgeschritten, geht es oft nur noch ums gewinnen oder verlieren. Den Konflikt aus der Welt schaffen ist in einem weit fort geschrittenen Stadium oft nicht mehr möglich bzw. nur mit einem hohen Zeitaufwand und Kosten verbunden. (vgl. *Wolf* 2013, o.S.; vgl. *Lomnitz* 2005, S. 2)

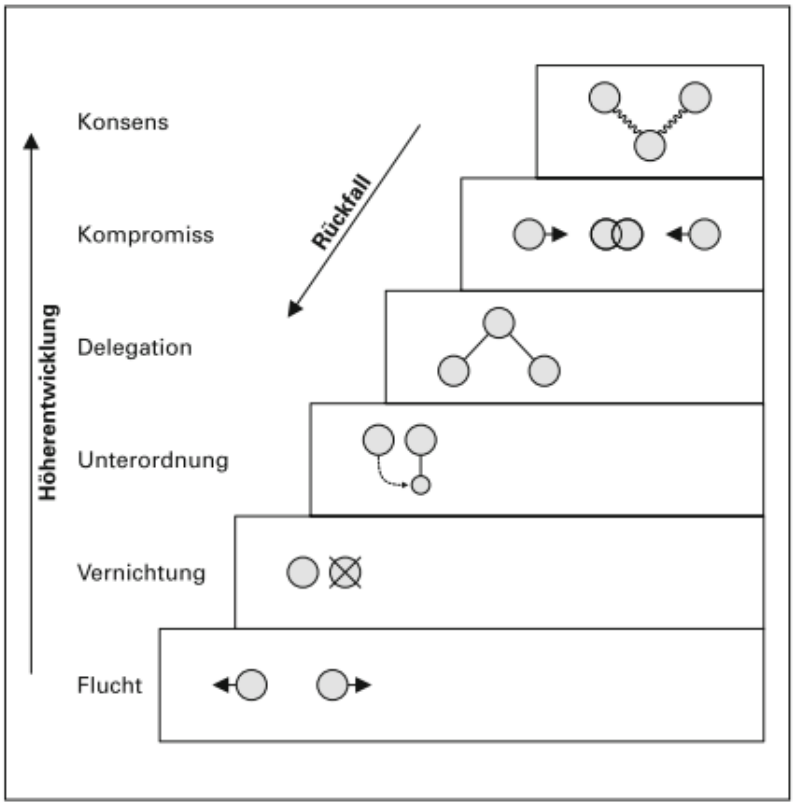
3.2.4. Konfliktlösungen

Um einen Konflikt lösen zu können ist es unbedingt erforderlich, dass sich alle Konfliktbeteiligten einbringen und sich bei der Ausarbeitung der Lösung integrieren. Es sollen alle unterschiedlichen Interessen der Beteiligten und deren Interpretation berücksichtigt werden. Wenn nicht alle betroffenen Teammitglieder an einem Strang ziehen, ist eine Lösung des Konfliktes nur mehr schwer möglich. (vgl. *Majer/Stabauer* 2010, S. 178f.)

Als gelöst kann ein Konflikt angesehen werden, wenn zwischen den Konfliktparteien wieder Handlungsfähigkeit besteht und keine weiteren Beeinträchtigungen vorliegen. (vgl. *Schwarz* 2010, S. 277)

Mit den soeben oben dargestellten Konfliktarten lassen sich die Konfliktlösungen auf folgende sechs Möglichkeiten beschränken:

Abbildung 7: Grundmuster der Konfliktlösung



Quelle: *Schwarz* 2010, S. 278

- **Flucht**

  Das naheliegendste Verhalten einem Konflikt auszuweichen ist die Flucht. Es wird versucht ein Problem „hinauszuschieben“, „nicht wahrhaben zu wollen“ oder „zu ignorieren“. Zahlreiche Konflikte lassen sich durch Flucht lösen. Die vermeintlichen Vorteile der Flucht liegen darin, dass man der Situation schnell entkommt, es in diesem Konflikt keinerlei VerliererInnen gibt, niemand in seinen Gefühlen verletzt wird und es leicht ist, dieser Situation durch Distanz zu entkommen. Die Flucht beschreibt somit den Weg des geringsten Widerstands; man will sich nicht anstrengen. Auf Dauer kann es natürlich zu Nachteilen kommen, wenn die Lösung des Konfliktes hinausgezögert wird und davon auszugehen ist, dass er in größerer Form wieder auftaucht. Ein weiterer Nachteil der Flucht ist, dass keine Weiterentwicklung und kein Lernprozess stattfinden. In Projekten hat dies oft zur Folge, dass Teammitglieder das Team verlassen bzw. in eine andere Abteilung oder in ein anderes Team wechseln oder schlimmstenfalls kündigen. (vgl. *Schwarz* 2010, S. 279-281; vgl. *Majer/Stabauer* 2010, S. 180; vgl. *Schelle* 2010, S. 261)

- **Vernichtung des Gegners/der Gegnerin (Kampf)**

  Wenn ein Konflikt nicht mehr durch Flucht gelöst werden kann, zwingt dieser die Beteiligten zum Kampf. Kampf ist der Versuch, den/die GegnerIn zu vernichten, um eine Monopolstellung zu erlangen. Ein Nutzen des Kampfes ist, dass der/die KontrahentIn schnell und auf Dauer vernichtet wird und ein/e SiegerIn aus dem Konflikt hervorgeht. Der Kampf dient der Abschreckung des Gegners/der Gegnerin und sorgt für eine schnelle Bewältigung des Konfliktes. Der Nachteil dieser Lösung eines Konfliktes ist, dass die (Weiter-)Entwicklung gefährdet ist, da meistens nicht nur ein/e Konfliktbeteiligte/r Unrecht hat. Bei dieser Vorgehensweise sind Fehler meist schwer zu berichtigen. Nicht vorhersehbar ist weiters, dass diese Konfliktlösung bzw. diese „Scheinlösung“ bei dem/der potentiellen GegnerIn Rachegefühle auslösen kann. In Projekten zeigt sich die Vernichtung durch verschiedene Erscheinungsformen (Verleumdung, Mobbing, Fehlinformation, Intrigen, gesellschaftlichen Ausschluss). (vgl. *Schwarz* 2010, S. 282-284; vgl. *Majer/Stabauer* 2010, S. 180; vgl. *Schelle* 2010, S. 261)

- Unterordnung des/der einen unter den/die andere/n

  Diese Konfliktlösung wird dann angestrebt, wenn der/die mit weniger Ressourcen oder Machtmittel ausgestattete GegnerIn sich eingesteht, dass ein unterordnen/unterwerfen bzw. nachgeben unter die stärkere Position auch Vorteile bringt. Die Unterwerfung wird von dem/der GegnerIn dann gewählt, wenn Aussichtlosigkeit betreffend einer Änderung der Situation herrscht bzw. die Situation nicht verändert werden kann, was so viel bedeutet, dass der Kampf nicht gewonnen werden kann. Der/Die Unterworfene verliert zwar einen Teil seiner/ihrer Eigenständigkeit, kann aber auch von dem stärkeren Gegenüber dadurch mehr Aufmerksamkeit erlangen. In Unternehmen, die einem hierarchischen Aufbau folgen, findet die Unterordnung jedenfalls Anwendung. Negative Folgen der Unterordnung können Resignation, Hoffnungslosigkeit, Drohung oder die innere Kündigung sein. (vgl. *Schwarz* 2010, S. 285-288; vgl. *Majer/Stabauer* 2010, S. 180)

- Delegation an eine dritte Instanz

  Wenn die Konfliktparteien nicht mehr in der Lage sind, direkt miteinander zu kommunizieren und somit nicht bereit sind an einer Lösung zu arbeiten, besteht die Möglichkeit durch eine dritte Person in diese Lage versetzt zu werden. Ein/e Dritte/r, also eine nicht in den Konflikt involvierte Partei, wird beigezogen, um den Konflikt zwischen den Parteien zu vermitteln und in späterer Folge zu lösen. Ein Vorteil bei dieser Konfliktlösung ist, dass der Konflikt von dem/der Dritten von außen betrachtet und analysiert wird und damit sichergestellt werden kann, dass die Interessen aller berücksichtigt werden. Die Konfliktparteien werden durch die dritte Person koordiniert und es wird nur noch über ihn/sie kommuniziert. Die Delegation ist das vielversprechendste Vorhaben wenn es um die Weiterentwicklung anhand eines Konfliktes geht. Diese Vorgehensweise zur Lösung des Konfliktes hat allerdings zwei Voraussetzungen, die unbedingt vorliegen müssen. Für den vorliegenden Konflikt muss es eine richtige Lösung und eine falsche Lösung geben und die dritte beigezogene Person muss in der Lage sein die richtige Lösung zu erkennen. Wenn eine dieser Voraussetzungen nicht vorliegt, kommt eine Lösung durch Delegation nicht in Frage. Ein Nachteil dieses Lösungsansatzes kann sein, dass sich die Konfliktparteien mit der von der dritten Person angestrebten Lösung weniger identifizieren, als wenn sie diese selbstständig gestaltet und gelöst hätten. Sinnvoll erscheint daher eine Delegation

nur, wenn die von einem/r unabhängigen Dritten herbeiführte Entscheidung vollständig, von allen akzeptiert wird. Beobachtet werden kann, dass Führungskräfte viel Zeit aufwenden um Konflikte zwischen seinen/ihren MitarbeiterInnen zu bereinigen. Leider gelingt dies durch autoritäre Entscheidungen nur selten. Die Empfehlung geht daher in Richtung Mediation. Darunter versteht man, dass die Konfliktparteien sowohl unter Anleitung als auch eigenständig einen Lernprozess vollziehen, der in späterer Folge zu einer Lösung führt, welche von beiden Seiten akzeptiert wird. Dazu mehr in Kapitel 4, Mediation, S. 47. (vgl. *Schwarz* 2010, S. 288-299; vgl. *Majer/Stabauer* 2010, S. 180; vgl. *Schelle* 2010, S. 261)

- Kompromiss

  Diese Form der Konfliktlösung bedeutet, dass in bestimmten Bereichen eine Teileinigung erreicht werden kann. Der Vor- bzw. Nachteil des Kompromisses ist, dass es sich lediglich um eine Teileinigung handelt, welche auch einen Teilverlust bedeutet. Werden großteils kontroverse Themen in der Einigung geregelt, ist von einem guten Kompromiss auszugehen. Ist dies nicht der Fall, ist davon auszugehen, dass der Konflikt wieder entsteht, da eine Person meist enttäuscht zurück bleibt. Bei der Kompromisslösung wollen die Konfliktparteien den Kampf meiden und somit verzichten beide Seiten grundsätzlich auf ihre Ansprüche. Es wird eine Lösung angestrebt, die nicht (immer) die allerbeste sein muss/kann. Das grundsätzliche Ziel ist aber der Konsens. (vgl. *Schwarz* 2010, S. 300; vgl. *Majer/Stabauer* 2010, S. 180)

- Konsens

  Wenn die oben dargestellten Lösungsmodelle, wie Flucht, Vernichtung, Unterwerfung, Delegation und Kompromiss, fehlschlagen, dann rentiert sich die Suche nach dem Konsens, somit der endgültigen und gemeinsamen Lösung des (Ziel-)Konfliktes. Die Konsensfindung ist zwar manchmal schwierig, aber doch sehr nachhaltig. Zu so einer Situation kommt es dann, wenn es zwei gegensätzliche Betrachtungsweisen gibt, die beide der Wahrheit entsprechen und voneinander abhängig sind. Es ist nicht immer möglich, sich für eine Möglichkeit zu entscheiden, weil eben eine gewisse Abhängigkeit vorliegt. Daher ist es bei der Konsensfindung von hoher Bedeutung, dass die GegnerInnen alle anderen Lösungsvarianten für nicht zweckmäßig erachten und deshalb daran interessiert

sind, gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten die beide Seiten befriedigt. Zur Konsensfindung kann es von Vorteil sein, wenn eine weitere Instanz zugezogen wird, welche den Findungsprozess steuert aber nicht beschließt. Als Nachteil der Konsensfindung ist anzuführen, dass hohe Anforderungen an die Konfliktparteien gestellt werden und es mit einem hohen Zeitaufwand verbunden ist. Der Konsens ist die Herstellung einer Win-Win-Situation. (vgl. *Schwarz* 2010, S. 300-311; vgl. *Majer/Stabauer* 2010, S. 181; vgl. *Schelle* 2010, S. 261)

Als Konfliktlösung wird in der Projektarbeit von den Beteiligten oft die „Flucht" gewählt, da davon ausgegangen wird, dass sich das Problem von selbst löst. Vernünftiger wäre es, einen Konsens zu finden. Dieser kann darin bestehen, dass verstanden wird, dass die Projektarbeit enorme Bedeutung für ein Unternehmen hat, dass von allen Beteiligten das Erfordernis der fach- und abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit akzeptiert und gelebt wird und das vor allem die Ressourcen und Kompetenzen richtig und gerecht verteilt werden. Allerdings sind solche Maßnahmen mit sehr viel Zeit und Kosten verbunden. Aus diesen Gründen werden die vorhin genannten Aspekte einer guten Projektarbeit leider oft nicht umgesetzt. (vgl. *Schelle* 2010, S. 260-262)

3.2.5. Was ist eine Krise?

Das Wort Krise leitet sich vom griechischen Wort „krises" ab und bedeutet so viel wie Entscheidung, entscheidende Wendung oder schwierige Lage. Das Wort beschreibt weiters den Höhepunkt einer problematischen bzw. gefährlichen Entwicklung; eine kritische Situation. (vgl. *Duden* 2013b).

„Charakteristika einer Krise sind eine dringende Notwendigkeit von Handlungsentscheidungen, ein durch die Entscheidungsträger wahrgenommenes Gefühl der Bedrohung, ein Anstieg an Unsicherheit, Dringlichkeit und Zeitdruck und das Gefühl, das Ergebnis sei von prägendem Einfluss auf die Zukunft." (*Projektmanagementhandbuch* 2015, o.S.)

Eine weitere Definition der Krise lautet:
„Krise ist eine Eskalation von Problemen innerhalb eines Projekts, deren Lösung unter den gegebenen Rahmenbedingungen unmöglich ist oder als unmöglich erscheint." (*Neubauer* 2010, S. 7)

Somit lässt sich der Begriff der Krise nach Neubauer in einige wichtige Punkte zusammenfassen:

- Eine Krise gilt als bedrohlich/gefährlich und kann nicht mit einer alltäglichen Situation verglichen werden und stellt somit eine Herausforderung/Schwierigkeit dar.
- Um eine Gefahr zu beseitigen müssen Maßnahmen gesetzt werden.
- Es ist äußerst wichtig, die Krise rechtzeitig zu erkennen.

(vgl. *Neubauer* 2010, S. 7)

In der Literatur findet man keine abschließende Definition einer Projektkrise.
Dies liegt daran, dass die Voraussetzungen einer Projektkrise, sehr unterschiedlich von den handelnden Personen, wie z.B. ProjektleiterInnen, Teammitgliedern bzw. AuftraggeberInnen, angesehen werden. Wenn man z.B. Verzögerungen bei einem Projekt betrachtet, kann es durchaus vorkommen, dass bereits eine Woche Zeitverzug Angst verbreitet, andere Personen „akzeptieren" auch Verzögerungen bis zu einem Jahr. (vgl. *Pavlik* 2011, S. 5)
Wie bereits festgestellt, kommt es hier sehr auf die am Projekt beteiligten Personen und auf die grundsätzliche Projektdauer und deren Komplexität an.

Eine Krise stellt somit einen „Spezialfall" eines Konflikts dar. Es wird befürchtet, dass durch eine Krise ein Projekt eventuell zum Stillstand kommt. Sie führt jedenfalls zu Handlungsbedarf. Allerdings kann man davon ausgehen, dass eine Krise nicht plötzlich eintritt. Eine Krise, Probleme oder Schwierigkeiten sind in vielen Fällen vorhersehbar bzw. entwickeln sich bis sie nicht mehr zu verheimlichen sind. Prinzipiell kann man von einer Projektkrise dann sprechen, wenn der/die ProjektleiterIn dies öffentlich kommuniziert. Ab diesem Zeitpunkt ist klar, dass sich etliches ändern muss, bevor das Projekt endgültig scheitert. (vgl. *Pavlik* 2011, S. 5f.)

Die EntscheidungsträgerInnen in Projekten, oft die ProjektleiterInnen, müssen immer wieder Maßnahmen, welche aufgrund mangelhafter oder unrichtigen Informationen erfolgen, herbeiführen. Die Schwierigkeit liegt in der Einschätzung einer vorliegenden riskanten Situation, da nicht sämtliche kritische Situationen eine Krise darstellen. Eine Krise entsteht oft durch Anhäufung mehrerer kritischer Ereignisse, die entweder vorauszusehen sind, die erwartet werden oder schlagartig auftreten. Wenn somit eine

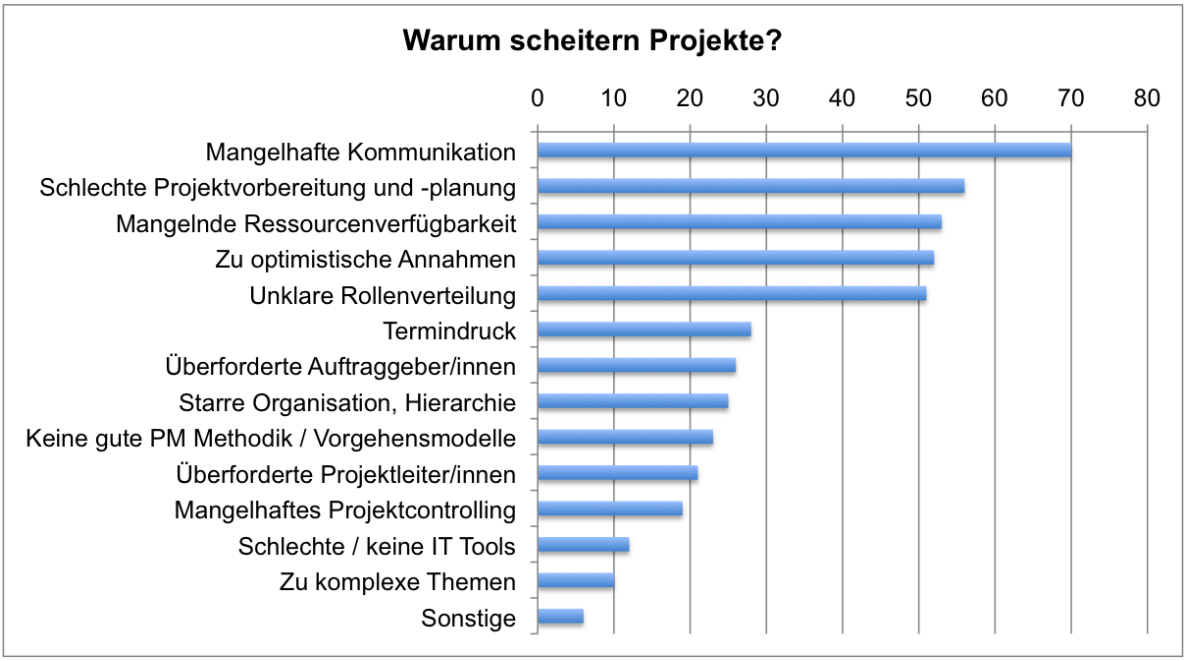
Lösung dieser Situationen unter den gegebenen Rahmenbedingungen nicht mehr möglich ist bzw. unlösbar ist, spricht man von einer Krise. (vgl. *Neubauer* 2010, S. 7f.; vgl. *Projektmanagementhandbuch* 2015, o.S.)

Eine Projektkrise kann ihren Ursprung in jedem Zeitpunkt des Projektgeschehens haben. Dazu zählen unter anderem, dass ein Projekt nicht zufrieden stellend geplant wurde oder fehlende Kommunikation zwischen den Beteiligten herrscht. Genauso lässt sich eine Projektkrise auf menschliches Fehlverhalten zurückführen und/oder kann die Krise dadurch beschleunigt werden. Grundsätzlich kann man beobachten, dass eine Projektkrise von allen, die am Projekt beteiligt sind mit Emotionen, wie Angst, Zorn, Furcht, Schuldgefühl oder Neid, wahrgenommen werden. Wenn Menschen von Gefühlen geleitet werden, kann es vorkommen, dass Schuldzuweisungen die erste Reaktion sind. Ab diesem Zeitpunkt ist das Projektteam nicht mehr in der Lage, die Krise selbst zu lösen und im schlimmsten Fall kann das Projekt nicht mehr gerettet werden. (vgl. *Graën* 2014, S. 2-8)

3.3. Warum Projekte scheitern – Ursachen/Konfliktfelder für Projektkrisen

Im Jahr 2009 gab es eine Internetumfrage (452 Antworten) von Dr. Stefan Hagen auf der Homepage http://pm-blog.com. Gefragt waren die Hauptgründe für das Scheitern von Projekten in Unternehmen. Wie man der unten stehenden Abbildung 8 entnehmen kann, kam es zu einem ausdrucksstarken Ergebnis betreffend der Gründe für das Scheitern von Projekten. Am häufigsten wurde die mangelhafte Kommunikation genannt, gefolgt von der schlechten Projektvorbereitung und –planung und der mangelnden Ressourcenverfügbarkeit. Die schlechte Projektvorbereitung und –planung wird auf den oft vorherrschenden Zeitdruck oder die nicht eindeutigen Vorgaben und Anforderungen, z.B. von der Geschäftsführung, zurückgeführt. Die mangelnde Ressourcenverfügbarkeit lässt sich daraus ableiten, dass die meisten Projektmitglieder eines Projektes nur Teilzeit - neben ihrer Hauptfunktion - bei einem Projekt mitarbeiten. Daher wird die Projektarbeit oft als eine Zusatzbelastung empfunden, da kaum Zeit investiert werden kann. Dies bringt schlechte Ergebnisse, Terminsäumnisse oder frustrierte Teammitglieder mit sich. (vgl. *Hagen* 2009, o.S.)

Abbildung 8: Warum scheitern Projekte? (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: *Hagen* 2009, o.S.

Im Jahr 2005 gab es eine Studie zum Thema „Balanceakt – Projekte erfolgreich führen", als Kooperationsprojekt der PA Consulting Group und der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM). In dieser Studie wurden rund 100 Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größenklassen zum Thema „Fehler im Projektmanagement" (Abbildung 9) befragt. Ergebnis dieser Studie war, dass Projekte sehr oft an den unklaren Zielen und Anforderungen, an fehlenden Ressourcen, an einer unzureichenden Projektplanung bzw. an schlechter Kommunikation (die Zeit dafür fehlt) scheitern. Sehr selten, weniger als 10%, missglücken Projekte aufgrund zu hoher technischer Anforderungen. An den fehlenden Ressourcen beim Projektstart scheitern über 40% der Projekte. Wenn schon anfänglich Probleme vorliegen, sind diese meist nur noch durch einen erhöhten Mehraufwand zu lösen. Kein einziges befragtes Unternehmen gab das Projektbudget als Grund für das Scheitern an. (vgl. *PA Consulting Group* 2005, S. 3, 7)

Abbildung 9: Ursachen für das Scheitern von Projekten (Mehrfachnennungen möglich)

Quelle: *PA Consulting Group* 2005, S. 7

Für das Scheitern von Projekten und somit das Vorliegen einer Projektkrise gibt es folglich unterschiedliche Gründe. Meist ist nicht nur eine Situation ein Auslöser für eine Krise, sondern die Kombination mehrerer Faktoren. Beispiele dafür können sein, dass z.B. der/die ProjektleiterIn die Übersicht der vorliegenden Probleme verliert, in weiterer Folge falsche Entscheidungen trifft bzw. die Prioritäten falsch setzt und infolgedessen die Schwierigkeiten nicht erkannt werden und darum nicht gelöst werden. Es kann auch vorkommen, dass Probleme mehrere sich einander ausschließende Lösungen haben und somit parallel eine Lösung nicht möglich erscheint. Auch kann es passieren, dass Probleme übergangen werden oder als bedeutungslos eingestuft werden. Erst viel später werden diese Probleme erkannt und aufgegriffen. (vgl. *Neubauer* 2010, S. 8)

Wie bereits festgestellt, können auch unklare Ziele, zu wenig Ressourcen, eine fehlerhafte/ungenügende Projektplanung (siehe Abbildung 8 und 9) Gründe für eine Krise sein. Ab diesem Zeitpunkt ist eine Lösung meist nur mehr mit sehr viel Zeitaufwand, hohen Kosten oder schlimmstenfalls mit der Unmöglichkeit der Lösung des Problems verbunden.

Weitere für das Vorliegen einer Krise zu beachtende Gründe können sein:

- **Objektive Unmöglichkeit**
  Es gibt keine Lösung für das vorliegende Problem. Dieser Fall kann beispielsweise eintreten, wenn wichtige Unterlagen nicht mehr aufgefunden werden und es nicht möglich ist, diese in angemessener Zeit wieder herzustellen. (vgl. *Neubauer* 2010, S. 11; vgl. *Projektmanagementhandbuch* 2015, o.S.)

- **Dispositive Unmöglichkeit**
  Unter den vorliegenden Voraussetzungen gibt es keine Lösung für das entstandene Problem (vgl. *Neubauer* 2010, S. 12).

- **Subjektive Unmöglichkeit**
  Grundsätzlich gibt es für die vorhandenen Probleme eine Lösung, diese wird allerdings nicht wahrgenommen. Dieser Fall kommt am häufigsten vor, da die subjektive Unmöglichkeit die schwierigste Form der Unmöglichkeit darstellt und sich von der objektiven Unmöglichkeit nur schwer differenzieren lässt. Das Nichterkennen von Problemen liegt oftmals am fehlenden Wissen, Wollen, Können oder Dürfen der Teammitglieder in einem Projekt. (vgl. *Neubauer* 2010, S. 12f.; vgl. *Projektmanagementhandbuch* 2015, o.S.)

- **Fachliche Inkompetenz**
  Es wurden die falschen bzw. unpassenden Lösungen angestrebt, die nicht das vorliegende Problem gelöst haben. Solche Krisen sind auf ein Fehlen fachlicher Qualifikationen zurückzuführen und grundsätzlich vermeidbar. (vgl. *Neubauer* 2010, S. 12)

- **Management-Inkompetenz**
  Es wurden fehlerhafte Entscheidungen getroffen, die zu einer Verschleppung des Problems führten. Solche Fehlentscheidungen sind immer wieder auf die persönlichen und fachlichen Schwächen der Führungskraft zurückzuführen. Derartige Krisen sind größtenteils durch die Beachtung der Projektmanagementmethoden vermeidbar. (vgl. *Neubauer* 2010, S. 12)

Aus diesen oben genannten Ursachen lässt sich ziemlich schnell erkennen, dass Projekte kaum aufgrund der Technik scheitern, sondern meistens an den am Projekt beteiligten Personen. Kein Mensch ist fehlerfrei und daher passiert es sehr oft, dass sich Menschen

von Ihren Gefühlen leiten lassen. Aus diesem Grund kann es umgehend zu Spannungen kommen. Diese übertragen sich sehr häufig auf die Projektarbeit bzw. auf die handelnden Personen und beeinflussen deshalb das gesamte Projekt. (vgl. *Pavlik* 2011, S. 4)

3.4. Erkennen einer Projektkrise

„Wie das Projekt startet, so endet es auch – dieser Grundsatz gibt bereits die wesentlichen Hinweise auf die Frühindikatoren einer Projektkrise." (*Pavlik* 2011, S. 4)

Wann gerät also ein Projekt in die Krise? Als kennzeichnende Beispiele oder Gründe können hier die Wichtigsten genannt werden, nämlich dass

- die Erfahrung im Projektmanagement, meistens bei dem/der ProjektleiterIn fehlt.
- die Kosten des Projekts überschritten werden bzw. von vornherein zu wenig Budget zur Verfügung gestellt wird.
- (End-)Termine/Fristen aufgrund fehlender oder mangelnder Informationen oder Kommunikation zwischen den Projektmitgliedern nicht eingehalten werden.
- Zielformulierungen nicht klar sind, welche wiederum die Planung eines Projektes einschränken.
- zu wenig MitarbeiterInnen im Projekt eingesetzt werden.

(vgl. *Projektmanagementhandbuch* 2015, o.S.; vgl. *TRAiNiNG* 2013, o.S.; vgl. *Hagen* 2009, o.S.)

Frau Brigitte Schaden führt in dem Interview an, dass in unserer Gesellschaft „das Scheitern" oder „das Begehen von Fehlern" als unangenehm und belastend empfunden wird. Daher werden Projektkrisen auch mehrfach zu spät oder oft gar nicht erkannt. Laut Frau Schaden sind hier typische Aussagen von Teammitgliedern z.B.: „Es ist noch zu schaffen", „Alles läuft nach Plan", „Es ist noch genug Zeit". Die Projektkrise wird ignoriert und das Projekt droht zu scheitern. (vgl. *TRAiNiNG* 2013, o.S.; vgl. *Neubauer* 2010, S. 10f.)

Projektkrisen sind mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit nicht vermeidbar, da wie oben bereits erwähnt kritische Situationen nicht vorhersehbar sind. Man kann die Möglichkeiten des Eintritts einer Projektkrise und ihre Folgen allerdings minimieren, indem man eine optimale Planung des Projektes verfolgt. (vgl. *Neubauer* 2010, S. 13)

Frau Brigitte Schaden führt in dem Interview weiters an, dass Projekte prinzipiell viele Risiken bergen und eine optimale Startphase sehr wichtig ist, weil es beinahe nicht möglich ist, einen schlechten Start in späterer Folge zu kompensieren. Ein gelungener Projektstart ist ein erster Hinweis auf eine erfolgreiche Projektdurchführung, da in dieser Phase der Projektauftrag definiert wird, Ziele verdeutlicht werden und Rahmenbedingungen fixiert werden. Aus diesem Grund ist Zeit und Budget gerade für den Projektstart von besonderer Bedeutung. Leider gelingt ein optimaler Beginn nicht immer, da durch Ungeduld, Hektik und falscher Budgetverteilung auf die Wichtigkeit des „guten Starts" vergessen wird. Dabei darf man grundsätzlich nicht vergessen, dass Projekte durch ihre steigende Komplexität und den unterschiedlich verfolgten Interessen immer schwieriger bewältigbar sind. Damit einhergehend werden auch die damit in Zusammenhang stehenden Konflikte und Krisen immer komplexer. Daher ist es kaum möglich eine Projektkrise im Vorfeld ausschließen. Aber man kann das Auftreten von Krisen reduzieren, indem man auf viele Faktoren, wie z.B. einen guten Projektstart, Rücksicht nimmt. (vgl. *TRAiNiNG* 2013, o.S.)

Wie im Kapitel 3.2.2., Welche Konfliktarten gibt es?, S. 27, bereits erwähnt, wird zwischen sachbezogenen und psycho-sozialen Konflikten unterschieden.
Größtenteils sind nicht die sachlichen Probleme Auslöser für eine Krise, sondern die sogenannten Beziehungskonflikte, hinter welchen sich Probleme auf der Sachebene verstecken. (vgl. *Berner* 2003, o.S.)

Es kann natürlich auch immer wieder vorkommen, dass die Schwierigkeiten „nur" innerhalb des Projektteams zu finden sind. Dabei gibt es laut Berner drei mögliche Situationen:

- Der/die ProjektleiterIn bewältigt seine/ihre Aufgabe nicht (richtig).
- Innerhalb des Projektteams gibt es keinen Zusammenhalt, man sieht sich als GegnerIn.
- Dem Projektteam fehlt die Motivation und der Wille zur Veränderung.

(vgl. *Berner* 2003, o.S.)

Wie derartige Probleme gelöst werden bzw. wie man an die Lösungsfindung herantritt, ist sicher nicht einfach. Schuldzuweisungen oder Kritik an einer bestimmten Person innerhalb des Projektteams lösen meist das Problem oder den bestehenden Konflikt

nicht. Eine Möglichkeit ist daher, dass gesamte Projektteam an einen Tisch zu holen und zu einem offenen Gespräch einzuladen. Dabei ist wichtig, dass der vorherrschende Druck abgebaut und Schuldzuweisungen entgegen gewirkt wird. Es soll versucht werden, in Ruhe eine Lösung anzustreben. Alle Teammitglieder werden aufgefordert die Probleme zu erläutern; wenn nötig auch mit der dazugehörigen Emotion. Es soll versucht werden, die vorliegenden Diskrepanzen zu klären, um die verfolgten Interessen der Einzelnen zu verstehen und nachvollziehen zu können. Sodann ist der Weg offen für Lösungen und evtl. zu treffende Entscheidungen. Bei dieser Art der konstruktiven Lösungsfindung soll in den Vordergrund treten, dass seitens des Projektleiters/der Projektleiterin bzw. des Projektteams keine Konfliktscheue, sondern Offenheit und Bereitschaft besteht, eine Klärung der Probleme herbeizuführen, in denen es keine Verlierer gibt. (vgl. *Berner* 2003, o.S.)

3.5. (Frühwarn-)Signale für eine Projektkrise

(Warn-)Signale für eine Projektkrise können klar, unpräzise und projektspezifisch sein, wie z.B.:

- Termine werden nicht eingehalten, Meilensteine können nicht mehr rechtzeitig umgesetzt werden.
- Ergebnisse werden nicht erzielt, SOLL und IST weichen stark voneinander ab.
- Die Projektbeteiligten sind nicht einer Meinung, wenn es um den Status des Projektes geht.
- Probleme werden personifiziert, es erfolgt eine Suche nach dem/der „Schuldigen“.
- Schwierigkeiten werden nicht kommuniziert.
- Die Arbeitsbelastung wird unterschätzt bzw. nimmt zu, in weiterer Folge verlängert sich die Laufzeit des Projektes.
- Zu wenige MitarbeiterInnen werden für das Projekt eingesetzt.
- Teamarbeit wird zunehmend schwieriger, das „Miteinander“ schwindet, jede/r konzentriert sich auf sich selbst.

- Die Projektziele sind ungenau definiert und/oder werden öfters verändert und ergänzt.
- Da Kommunikation in Projekten grundsätzlich ein Erfolgsfaktor ist, führt ein „Fehlen“ dieser zu weniger Erfolg bzw. ist es ein erstes Anzeichen, dass eine Krise entstehen kann.

(vgl. *Pavlik* 2011, S. 5; vgl. *Berner* 2003, o.S.; vgl. *Projektmanagementhandbuch* 2015, o.S.)

Wenn Projektkrisen rechtzeitig erkannt werden, können diese zuverlässig entschärft werden. Diese Aussage stammt von Frau Dagmar Börsch. Ihrer Meinung nach, sind früheste Anzeichen, dass etwas nicht stimmt, dass sich das Team hinsichtlich der Atmosphäre und Zusammenarbeit verändert. Auch ausartende Projektbesprechungen weisen auf Probleme hin. Aber auch Besprechungen, die mehrmals ergebnislos verlaufen, können ein Indiz für eine Projektkrise sein. Ein auch immer wiederkehrendes Phänomen ist, das sich Teammitglieder gegenseitig für die Projektkrise verantwortlich machen, anstatt gemeinsam an Lösungen zu arbeiten. Es kann auch sein, dass Projekte in der Krise vorab weniger Kosten und Geld verbrauchen als im Budgetplan veranschlagt. Dies rührt daher, dass kein Geld verbraucht wird, da das Projekt nicht ausreichend verfolgt wird. (vgl. *Steeger* 2011, o.S.; vgl. *Berner* 2003, o.S.)

Im folgenden Kapitel wird nun als mögliche Streitbeilegungsmethode die Mediation näher vorgestellt.

4. Mediation

4.1. Überblick über die Mediation

In diesem Kapitel soll das Thema der Mediation bearbeitet werden. Es soll Aufschluss darüber geben, was man grundsätzlich unter (Wirtschafts-)Mediation versteht, in welchen Bereichen die Mediation eingesetzt wird, welche Voraussetzungen es dafür gibt, was das grundlegende Ziel einer Mediation ist und ob es Sinn macht, dass ein/e MediatorIn von extern oder intern beigezogen wird. Einen weiteren Schwerpunkt in diesem Kapitel stellt die Kommunikation in Projekten dar. Die in diesem Kapitel verwendeten Fachbegriffe werden dargestellt und definiert.

4.2. Geschichte und Entwicklung der Mediation

Im alten China und Japan, wo man die Kooperation und den Konsens in der Religion und Philosophie wiederfindet, lässt sich die Grundidee der Mediation, nämlich der Beitritt eines neutralen Vermittlers/einer neutralen Vermittlerin, erkennen. Es ist demzufolge chinesischen Einwanderern in die USA zu verdanken, dass sich die Mediation etabliert hat. In den 60iger Jahren wurde die „heutige Form“ der Mediation in den USA bereits als Verfahren der Konfliktlösung überwiegend als außergerichtliche Vermittlung in der Wirtschaft eingesetzt. In den 70iger Jahren wurde die Mediation in das Rechtssystem der USA einbezogen. Anfänglich wurden damit Sorgerechtsstreitigkeiten gelöst. Später wurde dann eine Stelle für Mediation für unterschiedliche Konflikte eingerichtet. Nachdem die Mediation immer mehr an Bedeutung gewann, entschloss sich der Staat Kalifornien 1980 dazu, in allen Verfahren betreffend dem Sorge- und Besuchsrechts die Mediation verbindlich einzusetzen und erst bei Misslingen der Mediation auf ein Gerichtsverfahren zurückzugreifen. Mittlerweile haben fast die Hälfte aller Bundesstaaten Gesetze zur Mediation erlassen. In den 80iger Jahren wurde die Mediation auch bereits in anderen Bereichen, wie der Wirtschaft, eingesetzt. Eine Erklärung dafür, warum sich die Mediation so schnell entwickelt hat, war auch, dass zu viele Klagen, auch oft zwischen Freunden, eingebracht wurden und dadurch die Gerichte schnell überlastet waren. Daraus resultierend gab es lange Verfahrensdauern. Die Mediation war somit ein geeignetes Mittel und eine gute Möglichkeit, den Gerichten Arbeit abzunehmen, da das Verfahren der Mediation in der Regel kürzer dauert und es vor allem finanziell günstiger ist.

Mittlerweile gibt es in der Wirtschaft einen enormen Fortschritt durch das „United States Centre for Public Resources“. Über 500 wichtige Unternehmen der USA haben eine Absichtserklärung unterfertigt, in der sie sich bei Vorliegen eines Konfliktes zur Inanspruchnahme der Mediation verpflichten. (vgl. *Walser* 2007, S. 109-112; vgl. *Altmann et al.* 2005, S. 20-22; vgl. *Proksch* 2010, S. 48f.)

In den 80iger Jahren erlangte die Mediation auch im deutschen Sprachraum Geltung und entwickelte sich ähnlich wie in der USA. Seit 1985 wird in Österreich die Mediation im Außergerichtlichen Tatausgleich (kein Gerichtsverfahren, keine Verurteilung) angewendet. Erst in den Jahren 2002-2004 wurde das Zivilrechts-Mediations-Gesetz (ZivMediatG) entworfen welches letztendlich am 01.05.2004 in Kraft trat. Heute findet man die Mediation in Zusammenhang mit Scheidungen und Familienkonflikten, außergerichtlichen Streitbeilegungen, in Schulen, im Umweltbereich und in der Wirtschaft. (vgl. *Walser* 2007, S. 112f., vgl. *Proksch* 2010, S. 48f.)

4.3. Das Harvard-Konzept als „Vorläufer der Mediation“

Das Harvard-Konzept von Roger Fisher und William Ury wurde in den 80iger Jahren anlässlich des „Harvard Negotiation Project“ ausgearbeitet und gilt im Zuge der Konfliktlösung und des Verhandelns als „Vorläufer“ der später weiterentwickelten Mediation. Wenn in einem Konfliktfall das Harvard-Konzept zur Anwendung kommt, soll die Conclusio der Verhandlungen sein, dass die Beteiligten ein Ergebnis erzielen, eine sogenannte Win-Win-Situation herstellen. Das Konzept kennt somit keine/n VerliererIn oder GewinnerIn. Die verfolgten Interessen beider Parteien sollen Berücksichtigung finden. Allerdings kann eine Win-Win-Lösung nur dann erzielt werden, wenn man bereit ist Kompromisse einzugehen. Wie auch bei der Mediation wird die Lösung von den Parteien gemeinsam erarbeitet. (vgl. *Walser* 2007, S. 114; vgl. *Bohinc* 2010, S. 1)

Der Grundsatz, der mit dem Harvard-Konzept verfolgt wird, lautet: „Sei loyal zum/r VerhandlungspartnerIn, aber hart in der Sache“. (vgl. *Bohinc* 2010, S. 1; vgl. *Kals/Ittner* 2008, S. 13)

Das Harvard-Konzept gliedert sich in vier Prinzipien, welche zu einem besseren Ergebnis der Verhandlung führen:

- **Getrennte Behandlung von Menschen und Problemen:**
  Im Verhandeln wird zum einen die Sachebene behandelt, zum anderen die Beziehungsebene. Diese beiden Ebenen sind strikt voneinander zu trennen. Zuerst muss auf die Beziehungsebene eingegangen werden, danach kann die Sachebene bearbeitet werden, denn jeder Verhandlungspartner wird durch eigene Werte, Vorstellungen, Gefühle und Bedürfnisse beeinflusst. Das Gegenüber ist als Beteiligter anzunehmen, mit welchem man das Problem klären will. (vgl. *Walser* 2007, S. 114; vgl. *Kals/Ittner* 2008, S. 13)

- **Konzentration auf verborgene und verhandelbare Interessen und nicht auf Positionen:**
  Die Interessen beider Parteien müssen in Übereinstimmung gebracht werden, da das vorliegende Problem auf unterschiedlichen Interessen basiert. Gemeinsamkeiten müssen herausgearbeitet werden. (vgl. *Walser* 2007, S. 114; vgl. *Kals/Ittner* 2008, S. 13)

- **Entwicklung von Optionen, die für alle vorteilhaft sind:**
  Dem Finden von gemeinsamen Interessen und Vorteilen, stehen oft Hindernisse entgegen. Dazu zählen unter anderem, dass die Parteien sich sehr schnell ein Urteil bilden, sie glauben, dass es nur eine richtige Lösung gibt bzw. denkt man vorerst, dass der andere am Problem/Konflikt schuld ist. Es müssen bei der Lösungsfindung alle Interessen der Beteiligten Beachtung finden. (vgl. *Walser* 2007, S. 114; vgl. *Kals/Ittner* 2008, S. 13f.)

- **Objektive Bewertung der entwickelten Lösungsalternativen:**
  Welche Kriterien zur Beurteilung und Bewertung in der vorliegenden Situation angewendet werden, müssen sich die Verhandlungspartner ausmachen. Sie sollten allerdings fair, nachvollziehbar, anerkannt und effektiv sein. (vgl. *Walser* 2007, S. 114; vgl. *Kals/Ittner* 2008, S. 14)

Beim Harvard-Konzept geht es darum, die hinter dem Konflikt liegenden Interessen und Motive der Beteiligten zu erkennen und diese zu behandeln. Es soll nicht um eine Position verhandelt werden, sondern Sachfragen, unabhängig von Emotionen, müssen geklärt werden. Das verfolgen einer Position lässt nicht erkennen, was sich die einzelnen

Personen wünschen oder wovor sie Angst haben. Deshalb ist es notwendig, dass Personen und Sachen, Menschen und Probleme separat behandelt werden. Die von den beteiligten Personen verfolgten Interessen geben eine Lösung vor, nicht die Positionen. (vgl. *Altmann et al.* 2005, S. 56-58)

4.4. Was versteht man unter Mediation?

Das Wort „Mediation“ leitet sich vom lateinischen Wort „mediatio“ ab und bedeutet so viel wie aussöhnende Vermittlung, unparteiische Beratung bzw. Vermittlung zwischen den Interessen verschiedener Personen (vgl. *Duden* 2013c).

Bei der Recherche zum Thema Mediation trifft man unter anderem auf folgende Definitionen:
„Mediation ist ein Verfahren zur Konfliktlösung bzw. -regelung, bei dem die Konfliktparteien auf gleicher Ebene (d.h. es gibt keinen Beklagten oder Kläger) mit Hilfe eines neutralen Mediators eine Einigung anstreben. Wesentliche Merkmale des Mediationsprozesses sind:

- *Mediation ist außergerichtlich, der Mediator hat keine Entscheidungsbefugnis und ist neutral*
- *Alle Beteiligten nehmen freiwillig und eigenverantwortlich an ihr teil*
- *Ziel ist die Herbeiführung eines Konsenses zwischen den Beteiligten, nach Möglichkeit einer Win-Win-Situation“*

(*Angermeier* o.J.)

„Wörtlich übersetzt bedeutet "mediation" "Vermittlung". Gemeint ist die Vermittlung in Streitfällen durch unparteiische Dritte, die von allen Seiten akzeptiert werden. Die vermittelnden MediatorInnen helfen den Streitenden, eine einvernehmliche Lösung ihrer Probleme zu finden. Aufgabe der MediatorInnen ist es nicht, einen Schiedsspruch oder ein Urteil zu sprechen. Vielmehr liegt es an den Konfliktparteien selbst, eine ihren Interessen optimal entsprechende Problemlösung zu erarbeiten. Alle sollen durch die Übereinkunft „gewinnen“.“ (*Besemer* 2007, S. 14)

Die gebräuchlichsten Begriffe, die mit Mediation in Verbindung gebracht werden sind die Vermittlung, der Ausgleich und die Versöhnung (vgl. *Altmann et al.* 2005, S. 12).

Im Terminus „Vermittlung“ ist die Hauptaufgabe des Mediators/der Mediatorin verankert, da dieser/diese als VermittlerIn bzw. ÜbersetzerIn zwischen mehreren Personen, die an der Mediation beteiligt sind, auftritt. Mit der Hilfe des Mediators/der Mediatorin werden die Auseinandersetzungen zwischen den Personen analysiert und in weiterer Folge korrigiert. (vgl. *Altmann et al.* 2005, S. 12)

Das Wort „Ausgleich“ wird in erster Linie mit dem Ausgleich von Interessen in Verbindung gebracht. Hierbei geht es um das Wahrnehmen der Interessen der Parteien und um die Findung eines Kompromisses welcher von beiden Parteien akzeptiert wird. Es geht nicht „ums Recht haben“. (vgl. *Altmann et al.* 2005, S. 12f.)

Die „Versöhnung“ stellt auf die in Zukunft herrschende Kommunikation und Kooperation ab. Ziel der Mediation ist somit auch, dass die Beziehung der Parteien weiter fortbesteht. (vgl. *Altmann et al.* 2005, S. 13)

Wie im Kapitel 3., Projektkrise, S. 26, bereits näher ausgeführt, können Konflikte prinzipiell nicht vermieden werden. Man muss lernen damit umzugehen.
Wenn unterschiedliche Menschen mit verschiedenen Charakteren, Interessen und Entscheidungen aufeinanderstoßen, fördert dies das Entstehen von Konflikten. Die Bearbeitung von Konflikten stellt in weiterer Folge somit eine Kommunikationsart dar. Im besten Fall wird der Konflikt von den beteiligten Personen bemerkt, erörtert und miteinander gelöst. Die Konfliktlösung ist allerdings auch abhängig davon, in welchem „Eskalationsgrad“ des Konfliktes (Kapitel 4.13.2., Die neun Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl, S. 82) man sich befindet. Ab einer gewissen Stufe, meistens ab Phase 4, ist eine Konfliktlösung allein zwischen den Konfliktparteien nur mehr schwer möglich. Ab diesem Zeitpunkt ist es ratsam, sich die Hilfe eines/r Dritten zu holen, welche/r unbeteiligt und allparteilich ist, um wieder einen Konsens zwischen den Beteiligten herzustellen. Die Mediation stellt ein denkbares Konfliktlösungsverfahren dazu dar. (vgl. *Walser* 2007, S. 85)

Durch die Mediation wird eine konstruktive Lösung des Konflikts angestrebt an welcher sich die Parteien freiwillig beteiligen. Eine Grundvoraussetzung dafür ist, dass die Parteien ihren Konflikt kennen, ihn somit bemerkt haben und diesen lösen möchten. Die Mediation kann auch dann noch gelingen, selbst wenn die Parteien nicht mehr miteinander kommunizieren und sich somit in einer vermutlich ausweglosen Situation befinden. Aufgabe des Mediators/der Mediatorin ist, sich von den beteiligten Personen

die Situation aus ihrer Sicht schildern zu lassen und ihren Gefühlen und Emotionen die hinter dem Konflikt stecken freien Lauf zu lassen. Der/die MediatorIn unterstützt die Parteien bei der Aufdeckung ihrer Interessen bzw. ihrer Bedürfnisse und hilft den Konfliktparteien wieder einen Weg zueinander zu finden. Dazu ist es notwendig, den Konflikt „aufzuteilen“. Und zwar in den Konflikt auf der Beziehungsebene und auf der Sachebene. Erste Aufgabe ist die positive Lösung des Konfliktes auf der Beziehungsebene. Dann kann die Lösung des Konfliktes auf der Sachebene verfolgt werden (Kapitel 4.13.3., Das Eisbergmodell, S. 89). Ziel ist weiters, dass die Parteien einander verstehen und lernen worum es dem jeweiligen Konfliktpartner geht. Dieses „einander verstehen“ unterstützt die Parteien auch, eine optimale und selbst erarbeitete Lösung für ihren Konflikt zu finden. Wenn die Parteien die Lösung selbst erarbeiten, ist sichergestellt, dass sie sich an die Abmachung halten, da sie für das Ergebnis selbst verantwortlich sind. (vgl. *Besemer* 2007, S. 14; vgl. *Walser* 2007, S. 88-90, 96f.)

4.5. Was versteht man unter Wirtschaftsmediation?

Der in Zukunft vielversprechendste Anwendungsbereich der Mediation stellt die Wirtschaftsmediation dar, welche nicht nur bei außerbetrieblichen sondern auch bei innerbetrieblichen Konflikten angewendet werden kann (vgl. *Walser* 2007, S. 118).

Zu den innerbetrieblichen Konflikten, welche in dieser Arbeit behandelt werden, zählen unter anderem, Konflikte die zwischen Gruppen/Abteilungen, zwischen einzelnen Personen in einem Team oder einer Gruppe/Abteilung, oder zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen auftreten. Solche Auseinandersetzungen schaden dem gesamten Unternehmen bzw. dem in Ausführung befindlichen Projekt. Dadurch können enorme Kosten verursacht werden, da Personen nicht miteinander arbeiten sondern gegeneinander. Hier ist der Einsatz der Mediation sicher ratsam. (vgl. *Walser* 2007, S. 128-132)

Die Wirtschaftsmediation kommt also dann zur Anwendung, wenn in einem Unternehmen Konflikte auftreten.

Allerdings ist die Wirtschaftsmediation in der Praxis noch nicht so bekannt bzw. wird sie nicht in dem Umfang eingesetzt, wie es von vielen Experten gewünscht wäre. Viele

Personen glauben, dass Mediation nur in Scheidungsfällen oder bei Sorgerechtsstreitigkeiten zur Anwendung kommt.

Laut Herrn Michael Hamberger, Sprecher der „Experts Group WirtschaftsMediation“ und Experte für Wirtschaftsmediation in der Wirtschaftskammer Wien, stellt die Wirtschaftsmediation eine eindeutige Chance für vielseitige und komplizierte Situationen in Unternehmen dar, da die Mediation das Ziel verfolgt, Regelungen zu schaffen, Lösungen zu entwickeln und vorbeugend zu wirken. So ist in Italien ein Mediationsverfahren in Handels- und Zivilrechtsangelegenheiten bereits verpflichtend durchzuführen und führt zu einem hohen Erfolg mit dem viele der Beteiligten zufrieden sind, da damit auch die Gerichte und Anwälte unterstützt/entlastet werden. In Österreich kann man den Trend zur Mediation daran erkennen, dass viele Rechtsanwaltskanzleien Mediationen zumindest anbieten, um nicht als einziges Mittel in Streitfällen den Gerichtsweg anbieten zu müssen. (vgl. *Prazak* 2013, o.S.)

Warum sich ein Unternehmen im Konfliktfall zu einem Wirtschaftsmediationsverfahren entschließen soll, ist leicht darstellbar. Der Vorteil eines Mediationsverfahren ist, dass dieses sofort zum Einsatz kommen kann, schnell durchführbar ist und im Vergleich zu einem Gerichtsverfahren wirkungsvoller, unbürokratischer, vertraulicher und kostengünstiger ist. Von einem solchen würde unter Umständen auch die Konkurrenz erfahren, es wäre somit öffentlich und möglicherweise droht ein Image-Verlust. Mediation kann bei allen Konfliktarten eingesetzt werden. Bei einem Mediationsverfahren gibt es auch keine GewinnerInnen oder VerliererInnen. Die Lösung wird gemeinsam erarbeitet und später gelebt. Somit ist ein Mediationsverfahren auch nachhaltig und trägt zur Besserung des Betriebsklimas bei. Eine Mediation kann somit Krisen lösen und weitere verhindern. (vgl. *Ecomotion Kommunikationsberatung*, o.J.; vgl. *Wirtschaftskammer Österreich* 2010, S. 1f.)

4.6. Voraussetzungen einer Mediation

Abbildung 10: Eigenschaften der Mediation

Quelle: eigene Darstellung zitiert nach *Walser* 2007, S. 100

Wie man an Abbildung 10 erkennen kann, sind die wichtigsten Merkmale und damit Voraussetzungen einer Mediation, dass diese von einem/r allparteilichen MediatorIn geführt wird. Sein/ihr Auftrag besteht anfangs darin, alle am Konflikt beteiligten Personen zusammen zu bringen. Eine weitere Voraussetzung, die unbedingt vorliegen muss ist, dass alle freiwillig an der Mediation teilnehmen und gewillt sind eine Lösung selbst zu erarbeiten. Man kann niemanden zu einer Mediationsteilnahme zwingen. Die Mediation stützt sich auf eine informelle, außergerichtliche Ebene, was bedeutet, dass die Mediation nicht öffentlich ist. Von dem Verfahren muss niemand Kenntnis erlangen. Die Mediation kann jederzeit beendet werden. In der Mediation erfolgt auch keine Klärung der Schuldfrage wie z.B. bei einem Gerichtsprozess oder Schiedsgerichtsverfahren. Es müssen Lösungen erarbeitet werden, welche von beiden Konfliktparteien akzeptiert und an welche sich die Beteiligten in Zukunft halten werden, um Konflikte größtenteils zu vermeiden. (vgl. *Walser* 2007, S. 100-102)

Die Voraussetzungen einer Mediation resultieren demnach aus den allgemeinen Grundprinzipien der Mediation, welche sind:

- **Allparteilichkeit**
  Die Interessen aller werden im selben Ausmaß berücksichtigt. Werden an der Mediation beteiligte Personen bevorzugt, verliert der/die MediatorIn das Vertrauen und sollte daher sein/ihr Mandat zurücklegen. (vgl. *Walser* 2007, S. 133f.)

- **Ehrlichkeit der Konfliktparteien**
  Es müssen alle Probleme offen angesprochen werden, um zu einer Lösung des Konflikts zu kommen, die für alle in Ordnung geht (vgl. *Walser* 2007, S. 134).

- **Vertrauen**
  Die Anliegen aller müssen vertraulich behandelt werden, sowohl von den MediantInnen (die beteiligten Konfliktparteien) als auch von dem/der MediatorIn selbst (vgl. *Walser* 2007, S. 134).

- **Akzeptanz**
  Nicht nur das Vertrauen spielt bei der Mediation eine wichtige Rolle sondern auch die Akzeptanz aller Seiten. Nur so kann eine Mediation funktionieren. (vgl. *Walser* 2007, S. 134)

- **Freiwilligkeit**
  Wie bereits erwähnt, kann niemand zu einer Mediation gezwungen werden. Die Konfliktparteien müssen daran freiwillig teilnehmen. Nur so kann eine Konfliktlösung erfolgen. Allerdings bleibt es allen Beteiligten offen, die Mediation jederzeit abzubrechen. (vgl. *Walser* 2007, S. 134; vgl. Kals/Ittner 2008, S. 9)

- **Neutralität und Vertraulichkeit**
  Der/die MediatorIn ist zu Verschwiegenheit gegenüber dritten Personen verpflichtet und muss die Gesprächsinhalte vertraulich behandeln (vgl. *Walser* 2007, S. 134).

- **Eigenverantwortlichkeit**
  Die TeilnehmerInnen an der Mediation sind dazu angehalten, selbst Lösungen für den vorliegenden Konflikt zu erarbeiten und zu finden (vgl. *Walser* 2007, S. 135, vgl. Kals/Ittner 2008, S. 9).

- Fairness

  Die Streitparteien sind dazu bereit den Gesprächspartner zuzuhören. Die erarbeitete Lösung muss fair sein. (vgl. *Walser* 2007, S. 135)

- Information

  Die an der Mediation teilnehmenden Personen erklären sich bereit, alle notwendigen Informationen oder Unterlagen, die zur Mediation notwendig sind, zur Verfügung zu stellen (vgl. *Walser* 2007, S. 135).

Bei einer Wirtschaftsmediation ist es von Vorteil, wenn der/die MediatorIn grundsätzlich über Wissen in dem Geschäftsbereich, z.B. im Projektmanagement verfügt, in welchem er/sie tätig ist. Er/sie muss kein Experte auf dem Fachgebiet sein, allerdings kann es für die Mediation zusätzlich nützlich sein, wenn der/die MediatorIn vorab in der Wirtschaft, evtl. im Consulting, beruflich tätig war. Das Erkennen wirtschaftlicher Zusammenhänge kann sich positiv auswirken. Dies deshalb, da der/die MediatorIn die Hintergründe für die Krise oder den Konflikt besser nachvollziehen kann und die Akzeptanz der Streitparteien binnen kurzer Zeit erreicht wird. Je breiter das Spektrum des Mediators/der Mediatorin in der Wirtschaft ist, umso vielversprechender wird die Mediation sein. Auf die (umfassende) Mediationsausbildung kann bzw. sollte allerdings nicht verzichtet werden. (vgl. *Walser* 2007, S. 136-138; vgl. *Schmidt* 2005, S. 2)

4.7. Ziele und Ergebnisse der Mediation

Die Mediation strebt laut Walser folgende Ziele an:

- Herstellung einer Win-Win-Situation: alle am Konflikt Beteiligten sollen als GewinnerInnen hervorgehen; es soll ein Konsens gefunden werden.

- Es wird eine langfristige Vereinbarung verfolgt.

- Es soll eine Veränderung der persönlichen Einstellung zu Konflikten herbeigeführt werden.

(vgl. *Walser* 2007, S. 97)

Ein weiterer, verfolgter Zweck der Mediation ist, dass den beteiligten Konfliktpersonen die Möglichkeit dazu gegeben wird, ihre Konflikte selbst zu analysieren, zu bearbeiten und zu lösen. Die Verantwortung liegt schlussendlich bei den Streitparteien. Wenn die

Mediation erfolgreich abgeschlossen wird, sind die MediantInnen zufrieden und haben das Vertrauen und ihre Beziehung zueinander gestärkt. Davon profitiert langfristig das gesamte Unternehmen. Da nun die Beziehungsebene geklärt und gelöst wurde, können sich die Parteien wieder voll und ganz ihrer Arbeit widmen und werden nicht durch einen Konflikt gestört. Durch die geschlossene Vereinbarung am Ende des Mediationsverfahrens, wird auch geregelt, wie in Zukunft der Umgang miteinander stattfinden soll. Dies soll zusätzlich die MediantInnen vor zukünftigen Konflikten schützen, da sie die Vereinbarung auch selbst erarbeitet haben und somit die Vorgehensweise selbst geregelt haben. (vgl. *Kals/Ittner* 2008, S. 19)

4.8. Aufgabe eines Mediators/einer Mediatorin

Der/die MediatorIn ist in seiner/ihrer Aufgabe zu Objektivität angehalten. Er/Sie muss allparteilich auftreten, d.h. alle Parteien müssen gleich behandelt werden und er/sie sollte Engagement hinsichtlich der Bedürfnisse und Interessen aller Beteiligten zeigen. Der/die MediatorIn muss unabhängig sein – der/die MediatorIn und die Konfliktparteien sollten keine „Vorgeschichte“ haben; sich nicht kennen - damit die Mediation nicht beeinflusst werden kann. Somit ist der/die MediatorIn eine neutrale dritte Person, die die MediantInnen unterstützt, gemeinsam zu verhandeln um zu einer Lösung bzw. zu einer Vereinbarung zu gelangen. Er/Sie sollte von allen Streitparteien anerkannt und geachtet werden. Es ist von enormer Wichtigkeit, dass die Konfliktparteien Vertrauen haben, da sonst eine Zusammenarbeit unter Offenlegung der Gefühle, Emotionen und Bedürfnisse massiv erschwert wird. Natürlich behandelt der/die MediatorIn das Gehörte vertraulich. Der/die MediatorIn gibt die Rahmenbedingungen vor, in welchen es den Beteiligten möglich ist, eine Lösung selbst zu finden. Es ist nicht zulässig, dass die Lösung von dem/der MediatorIn vorgegeben wird. Zulässig ist nur, dass der/die MediatorIn in die richtige Richtung interveniert und Tipps gibt, z.B. einen Vorschlag macht, ein Beispiel nennt, Fragen formuliert etc., falls die KonfliktpartnerInnen nicht mehr weiter wissen bzw. die Kommunikation zwischen ihnen ins Stocken gerät. Der/die MediatorIn trägt somit auch zur Klärung bei, indem er sich auf die Gedanken der Streitparteien einlässt, akzeptiert und glaubt. Hauptaufgabe des Mediators/der Mediatorin ist demnach, den Prozess für die Regelung des Konfliktes zu fördern und darauf Acht zu geben, dass das Mediationsgespräch nicht in eine Sackgasse gerät, ohne diesen Konflikt näher zu werten bzw. zu beurteilen, damit es den Konfliktbeteiligten möglich ist, eine geeignete Lösung zu

finden. Er/Sie unterstützt die Streitparteien, wenn es darum geht ihre Motive, Bedürfnisse und Interessen zu beschreiben und nimmt Bedacht darauf, dass niemand in seinen Gefühlen z.B. durch Beleidigungen verletzt wird. Der/die MediatorIn darf somit auch in das Gespräch eingreifen bzw. dieses unterbrechen. Im Vordergrund steht allerdings die Leitung und Kontrolle des Mediationsgespräches. Wenn während der Mediation erkennbar wird, dass die Gespräche zu keinem Ziel bzw. Lösung führen, ist es auch die Aufgabe des Mediators/der Mediatorin diese abzubrechen. (vgl. *Walser* 2007, S. 99f.; vgl. *Besemer* 2007, S. 18f., 83f.; vgl. *Altmann et al.* 2005, S. 73)

Die unten stehenden Regeln sollten auf jeden Fall bei einem Mediationsverfahren Berücksichtigung finden:

Abbildung 11: Regeln der Mediation

Wertschätzung (Respekt und Toleranz)	Die Konfliktpartner erklären sich bereit, ihren Kontrahenten Respekt und Toleranz entgegenzubringen. Einander ausreden lassen und auf die Würde jedes Teilnehmers zu achten!
Freiwilligkeit	Alle Konfliktpartner erklären sich mit der Mediation einverstanden und versichern, bestmöglich zusammen zu arbeiten.
Kooperationsbereitschaft und Eigenverantwortlichkeit	Alle verpflichten sich, aktiv mitzuwirken und sich an die Grundregeln zu halten.
Vertraulichkeit, Vertrauensschutz und Verschwiegenheit	Das Gesagte wird vertraulich behandelt und nicht zum Schaden Einzelner missbraucht.
Offenheit und Ehrlichkeit	Alle sind bereit, Gefühle und Meinungen offen und ehrlich auszudrücken.

Zuhören	Alle erklären sich bereit, sich gegenseitig zuzuhören, und einander nicht zu unterbrechen.
Fairness Keine Beleidigungen oder Handgreiflichkeiten	Beschimpfungen oder andere Formen der Gewalt werden vermieden. Das Problem oder der Konflikt wird angegriffen, nicht die Menschen.
Zeitmanagement	Alle sind bereit, eine vereinbarte Zeit für Erst- und Nachfolgespräche einzuräumen. Alle wissen, wieviel Zeit zur Verfügung steht und einplant werden muss.

Quelle: eigene Darstellung zitiert nach *Walser* 2007, S. 157

Neben all diesen beschriebenen Fähigkeiten, vor allem der Fähigkeit zur Kommunikation, sollte der/die MediatorIn folgende Werte mitbringen:

- einfühlendes Verstehen
  Der/die MediatorIn gibt sein/ihr Bestes um sich in die Lage/Situation der MediantInnen hineinzuversetzen um die Bedürfnisse und Gefühle die bei dem Konflikt eine Rolle spielen, besser zu verstehen. Um zu kontrollieren, ob der/die MediatorIn alles richtig verstanden hat, werden den Beteiligten Fragen gestellt. Diese Vorgehensweise dient dazu, alle relevanten Aspekte des Konfliktes herauszuarbeiten. (vgl. *Disselkamp et al.* 2004, S. 40)

- Echtheit und Klarheit
  Aufgabe des Mediators/der Mediatorin ist, die Mediation mit seinen/ihren Eigenschaften und Fähigkeiten zu begleiten. Durch sein/ihr Verhalten wird der/die MediatorIn für die Konfliktparteien einschätzbar und neutral und gewinnt somit das Vertrauen der Beteiligten. Des Weiteren hat der/die MediatorIn zur Aufgabe, die Streitparteien so zu akzeptieren wie sie sind, mit all ihren positiven als auch negativen Eigenschaften. (vgl. *Disselkamp et al.* 2004, S. 40)

- **Wertschätzung**

  Wertschätzung bedeutet ein grundsätzliches Interesse an den Menschen. Durch das Zuhören im Gespräch werden das Selbstbewusstsein und das soziale Verhalten der MediantInnen gefördert. Sie werden so akzeptiert wie sie sind und empfinden dadurch Sicherheit. (vgl. *Disselkamp et al.* 2004, S. 40)

- **Systemisches Denken**

  Meist sind die Streitparteien in Unternehmens- bzw. Organisationskulturen eingebunden, die bei der Mediation nicht außer Acht gelassen werden sollten, da diese einen wesentlichen Einfluss auf die Lebens- und Berufsbedingungen mit sich bringen. Aufgabe des Mediators/der Mediatorin ist deshalb, dies in der Mediation zu berücksichtigen, da es auf die Lösung des Konfliktes einen Einfluss haben kann. (vgl. *Disselkamp et al.* 2004, S. 40)

Nachdem in der Mediation eine Lösung für eine Vorgehensweise in der Zukunft entwickelt wird, ist es empfehlenswert, dass der/die MediatorIn den Prozess begleitet und nach einem gewissen Zeitraum kontrolliert, ob die selbst erarbeitete Lösung auch im Alltag funktioniert oder ob es Änderungsbedarf gibt. (vgl. *Walser* 2007, S. 102)

Ob eine Mediation von einem/r MediatorIn oder mehreren MediatorInnen ausgeführt wird, hängt von der Komplexität des Konflikts ab. Ebenso, wie viele Gesprächstermine für die Lösung des Konfliktes notwendig sind. Von Vorteil kann es sein, wenn die MediatorInnen sowohl aus Frauen als auch Männern bestehen für den Fall, dass am Konflikt selbst auch Frauen und Männer beteiligt sind. (vgl. *Besemer* 2007, S. 18)

4.9. Mediationsprozess – Die Phasen der Mediation

Damit die Phasen gut gegliedert und übersichtlich dargestellt werden können, orientiert sich diese Arbeit am fünf Phasenmodell der Mediation nach Proksch:

Abbildung 12: Das Phasenmodell der Mediation

Quelle: *Proksch* 2010, S. 51

Dieses Modell hat sich in der Bearbeitung von Konflikten als zweckmäßig erwiesen. Nicht nur in der Mediation kann dieses angewendet werden, sondern genauso von ProjektleiterInnen und Führungskräften die Konflikte im Unternehmen selbst bereinigen möchten. Dieses Stufenmodell nach Proksch hat zwei wesentliche Nutzen: Zum einen dient es als Leitlinie und gibt Sicherheit, da man immer genau weiß wo man bei der Bearbeitung des Konfliktes steht. Zum anderen soll es bei der Anwendung vor drastischen Fehlern schützen, die die Bereinigung des Konfliktes mühsam erscheinen lassen. Ein Fehler kann hierbei sein, dass die Stufen der Mediation nicht eingehalten werden und man sich sofort mit dem Konflikt befasst ohne vorab Rahmenbedingungen

zu schaffen. Wie man aus Abbildung 12 zusätzlich erkennen kann, sind die fünf Phasen zusätzlich von der Prä-Mediationsphase und der Post-Mediationsphase umrandet. (vgl. *Proksch* 2010, S. 51f.)

- **Prä-Mediationsphase**

  Zu einer erfolgreichen Mediation ist es notwendig sich ordnungsgemäß vorzubereiten. Immer wieder scheitern Mediationen aufgrund von mangelhafter Vorbereitung. Die Prä-Mediationsphase gliedert sich grundsätzlich in drei Teile:

  - <u>die stattfindenden Vorgespräche</u>

    Diese Vorgespräche finden mit den an der Mediation beteiligten Personen einzeln, somit vertraulich, statt. Ziel dieser Vorgespräche ist, sich eine Abhandlung und eine Zusammenfassung der Gesamtsituation geben zu lassen. Aufgabe des Mediators/der Mediatorin ist hier, sich mit der Situation vertraut zu machen, den Konflikt zu erkennen und diesen zu analysieren. Einzuschätzen ist hier, ob Chancen auf Erfolg bestehen, also, ob eine Lösung des Konfliktes möglich ist und ob die Konfliktbeteiligten für eine Mediation bereit sind und daran auch freiwillig teilnehmen wollen. (vgl. *Proksch* 2010, S. 51f.)

    Folgende Aspekte sollten nach Proksch unter anderem Bestandteil der Vorgespräche sein:

    - Verschaffung eines Überblickes des Konfliktes – Worin besteht das eigentliche Problem?
    - Welche Personen sind am Konflikt beteiligt? Dadurch soll sichergestellt werden, dass die richtigen Personen an der Mediation teilnehmen.
    - Welche Interessen verfolgen die GesprächspartnerInnen? Wie sieht eine Lösung laut ihnen aus? Zwischen den GesprächspartnerInnen muss ein ähnliches Anliegen verfolgt werden, da sonst eine Mediation scheitern kann bzw. keine Lösung erarbeitet werden kann.

- Besteht zwischen den Konfliktparteien grundsätzlich der Wille eine Konfliktlösung zu finden oder geht es grundsätzlich nur darum Recht zu haben?
- Gibt es bestehende Rahmenbedingungen, wie z.B. Vereinbarungen mit Dritten, einzuhaltende Termine udgl.?
- Von wem soll die Mediation ausgeführt werden? Ist dazu ein/e externe/r MediatorIn erforderlich oder kann diese Aufgabe auch ein/e interne/r MediatorIn oder die Führungskraft bzw. der/die ProjektleiterIn selbst, übernehmen?

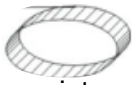
(vgl. *Proksch* 2010, S. 52f.)

- Die Konfliktanalyse

  Die Konfliktanalyse startet mit dem „revue-passieren lassen" der vorab geführten Gespräche. Danach kann entschieden werden, ob eine Mediation bei dem vorliegenden Konflikt Sinn macht. Zu beachten ist hierbei, dass das Erzählte in den Vorgesprächen oft bloß die „Spitze des Eisberges" (Kapitel 4.13.3., Das Eisbergmodell, S. 89) ist. Hinter dem Konflikt kann manchmal etwas anderes stecken. Nach dieser Analyse kann entschieden werden, ob sich die Führungskraft die Lösung des Konfliktes selbst zutraut, diesem Konflikt objektiv begegnen kann oder ob dadurch Arbeitsbeziehungen erschwert werden. Wenn letzteres der Fall ist, ist es besser eine/n externe/n MediatorIn zu beauftragen. Allerdings sollten die wesentlichen Voraussetzungen (siehe S. 54) für eine Mediation vorliegen, wie z.B. die Freiwilligkeit der Parteien an der Mediation teilzunehmen oder das Interesse an der Konfliktlösung. Wenn diese Voraussetzungen nicht vorliegen, ist von einer Mediation Abstand zu nehmen. (vgl. *Proksch* 2010, S. 53f.)

- Die Durchführungsplanung

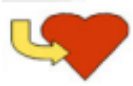
  Wenn man anhand der Vorgespräche und der Konfliktanalyse zu dem Ergebnis kommt, dass eine Mediation angestrebt wird, ist es erforderlich die ersten Termine für die Gespräche zu vereinbaren. (vgl. *Proksch* 2010, S. 54)

1) **Rahmenphase** 

Ziel der Rahmenphase ist es, die Rahmenbedingungen für die gemeinsame Arbeit im Zusammenhang mit der Mediation gemeinschaftlich mit den Streitparteien auszuarbeiten. Für die Konfliktlösung spielen Aufrichtigkeit und Transparenz eine wichtige Rolle. Daher sollten die Gespräche nur stattfinden, wenn alle Konfliktparteien anwesend sind. Es sollten vor Beginn auch Gesprächsregeln, wie z.B. jeder darf ausreden, keine Beleidigungen, einander zuhören bzw. Respekt füreinander, zwischen den Beteiligten vereinbart werden. Eine weitere Aufgabe des Mediators/der Mediatorin ist, ein gemeinsames Ziel („was wollen wir erreichen"), zu entwickeln, wie z.B.: eine geklärte Aufgaben- und Rollenverteilung oder eine leistungsfähige Arbeitsbeziehung herstellen. (vgl. *Proksch* 2010, S. 54f.)

2) **Themensammlung**

In dieser Phase ist es Aufgabe des Mediators/der Mediatorin die in den Vorgesprächen gesammelten Probleme den MediantInnen (Konfliktparteien) offen zu legen. Es sollten aber auch gemeinsame Interessen der Parteien kommuniziert werden damit ein viel versprechender Beginn der Mediation erfolgen kann. Danach werden die MediantInnen aufgefordert darzulegen, welche Themen ihnen besonders am Herzen liegen und auf jeden Fall in der Mediation behandelt werden sollen. Ziel dieser Themensammlung ist, eine Übersicht über die zu behandelnden Themen zu erarbeiten. Streitgespräche sollten in dieser Phase (noch) keine erfolgen. (vgl. *Proksch* 2010, S. 55)

3) **Konfliktbearbeitung** 

In dieser Phase beginnt die Bearbeitung des Konflikts. Als Ergebnis dieser Phase werden Motive, Bedürfnisse und Interessen der Einzelnen herausgearbeitet. Jeder Teilnehmer hat nun die Möglichkeit zu jedem Thema/Punkt seinen/ihren Standpunkt und sein/ihr Empfinden darzulegen. Durch diese Vorgehensweise wird den Beteiligten oft erst klar, welche Interessen und Bedürfnisse ihnen wirklich wichtig sind, was hinter dem Konflikt steckt und was sie eigentlich erreichen wollen. Zum anderen wird den Zuhörenden bewusst, was für den anderen wichtig ist und im Vordergrund steht. Es geht nicht mehr darum, sich gegenseitig die Schuld zu geben oder festzustellen was richtig und was falsch ist, sondern sich über den Konflikt klar

zu werden. Aufgabe des Mediators/der Mediatorin ist, die Gespräche durch offene Fragen, wie z.B.: „Was ist Ihnen wichtig?“, „Was möchten Sie erreichen?“, zu fördern und die Parteien zu unterstützen, sich auf eine gemeinsame Lösung zu konzentrieren. Wenn die Bedürfnisse der Einzelnen herausgearbeitet werden können, ist dies der erste Weg zur Lösung des Konfliktes. (vgl. *Proksch* 2010, S. 55f.)

4) **Lösungssuche**

Nachdem in der Phase der Konfliktbearbeitung nun die Motive, Bedürfnisse und Interessen der Konfliktparteien bekannt sind, beginnt die Suche nach der optimalen Lösung für alle. Dazu kommt oftmals das „Brainstorming“, eine Methode zur Ideenfindung, zum Einsatz. Alle Möglichkeiten, die den TeilnehmerInnen zur Lösung des Konfliktes einfallen, werden gesammelt. Mag die Idee auch noch so außergewöhnlich sein, kann dahinter eine wegweisende und somit brauchbare Lösung stecken. Damit soll auch versucht werden, von herkömmlichen Lösungsmustern abzugehen. Danach werden die genannten Lösungsmöglichkeiten in Zusammenhang mit den Bedürfnissen und Interessen der Konfliktparteien analysiert und ausgewertet. Die Herausforderung für den/die MediatorIn besteht darin, die TeilnehmerInnen zu einer Lösung, die für alle akzeptabel ist, hinzuführen. Es können auch die vorhin erarbeiteten Lösungsmöglichkeiten kombiniert werden. Sollte die Lösungssuche ins Stocken geraten, ist es ratsam die sogenannte „A-B-C-Analyse“ einzusetzen. Mit dieser Analyse wird eine Reihung der Lösungsmöglichkeiten der TeilnehmerInnen vorgenommen. Die Lösungsansätze die für die Streitparteien nicht in Frage kommen werden ausgeschieden. Die nun noch vorliegenden, möglichen Lösungen werden genauer untersucht, indem die Beteiligten Argumente finden, warum eine bestimmte Lösung zu bevorzugen ist. (vgl. *Proksch* 2010, S. 56f.)

5) **Vereinbarung**

Nachdem eine Lösung gefunden wurde, wird überprüft, ob diese Lösung für das in der Rahmenphase festgelegte Ziel geeignet ist und alle Bedürfnisse und Interessen der MediantInnen berücksichtigt sind. Wenn dies positiv erfolgt ist, wird eine Abschlussvereinbarung getroffen, welche von allen Beteiligten unterfertigt wird. Sie bekommt dadurch Gültigkeit. Empfehlenswert ist hier,

dass diese Vereinbarung vorerst auf Zeit abgeschlossen wird um zu sehen, ob die Lösung in der Arbeitswelt stand hält oder Adaptierungen notwendig sind. Zusätzlich dazu, wird den Streitparteien der Druck genommen, dass eine abschließende Entscheidung vorliegt. (vgl. *Proksch* 2010, S. 57)

- **Post-Mediationsphase**

  In der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass es empfehlenswert ist, nach der erfolgten Mediation ein „Follow-up-Treffen“ anzuberaumen. Dies deshalb, da sich oftmals gezeigt hat, dass in der Praxis bei der Umsetzung der Vereinbarung Schwierigkeiten auftreten und Umstände hinzukommen, die mit der ausgearbeiteten Lösung nicht im Einklang stehen und die vorab niemand erahnen konnte. Bei dem oben genannten Treffen soll die Vereinbarung evtl. auf die vorliegenden Umstände angepasst, oder neue Lösungen gefunden werden. Aber auch wenn die Vereinbarung für alle Beteiligten zur vollen Zufriedenheit umgesetzt werden konnte, bietet sich ein Treffen an, um alle TeilnehmerInnen noch einmal an einen Tisch zu setzen um über die Erfahrungen der Umsetzung zu sprechen. Das positive Klima soll dadurch aufrecht erhalten bleiben und gestärkt werden. (vgl. *Proksch* 2010, S. 57f.)

4.10. Rechtsgrundlagen der Mediation

Am 1. Mai 2004 trat das Bundesgesetz über die Mediation in Zivilrechtssachen (ZivMediatG) in Österreich in Kraft.

§ 1 Abs 1 ZivMediatG, Stand 08.01.2015, lautet: „*Die Mediation ist eine auf Freiwilligkeit der Parteien beruhende Tätigkeit, bei der ein fachlich, ausgebildeter, neutraler Vermittler (Mediator) mit anerkannten Methoden die Kommunikation zwischen den Parteien systematisch mit dem Ziel fördert, eine von den Parteien selbst verantwortete Lösung ihres Konfliktes zu ermöglichen*.“

Im Mittelpunkt dieses Gesetzes steht zum einen die Ausbildung zum/zur MediatorIn und zum anderen die Tätigkeit der MediatorInnen. Im § 9 ZivMediatG wird geregelt, wer sich in die Liste der MediatorInnen (§ 8 ZivMediatG) unter www.mediatoren.justiz.gv.at, eintragen lassen kann. Dazu sind folgende Voraussetzungen notwendig:

- Vollendung des 28. Lebensjahres
- Fachliche Qualifikation (Ausbildung der Mediation)
- Vertrauenswürdigkeit (Verschwiegenheit)
- Abschluss einer Haftpflichtversicherung nach § 19 ZivMediatG für die Dauer der Eintragung in der Liste der MediatorInnen.

(vgl. *Walser* 2007, S, 167f.)

Des Weiteren ist es auch möglich bzw. ratsam, bereits in einem (Projekt-)Vertrag eine „Mediationsklausel" mit aufzunehmen. Dies für den Fall, dass ein Konflikt auftritt und somit bereits vorab geregelt wird, wie dann von den Parteien vorzugehen ist. Der Gerichtsweg wird somit vorab ausgeschlossen. (vgl. *Walser* 2007, S. 172; vgl. *Schmidt* 2005, S. 2)

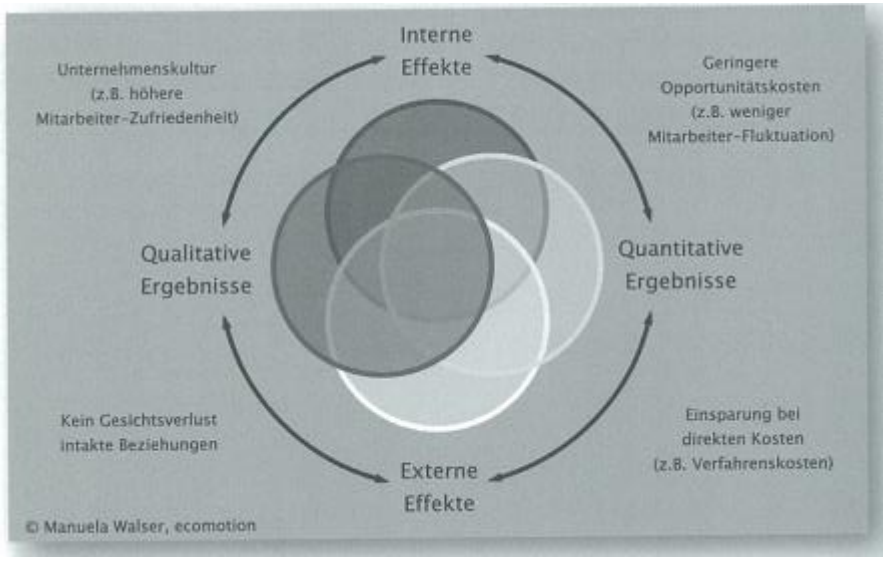
Laut den Wirtschaftsmediatoren der ExpertsGroup der Wirtschafskammer Österreich könnte eine Mediationsklausel folgenden Text beinhalten:
„Für den Fall von Streitigkeiten aus diesem Vertrag auch hinsichtlich dessen Wirksamkeit werden die Vertragsparteien über eine Konfliktlösung miteinander verhandeln. Führen die Verhandlungen binnen 30 Tagen nicht zum Erfolg, vereinbaren die Vertragsparteien als nächsten Schritt den ernsthaften Versuch, den Konflikt in einer Mediation zu lösen. Die Erfassung der Konfliktthemen, die Auswahl von am Bundesministerium für Justiz eingetragenen MediatorInnen (ZivMediatG) und die Festlegung des Ablaufes werden einvernehmlich erfolgen. Jeder Vertragspartei steht es von Beginn an frei, diese Mediation ohne Sanktionen abzubrechen, um eventuell weitere rechtliche Schritte zu unternehmen." (*Wirtschaftskammer Österreich* 2014, o.S.)

4.11. Vor- und Nachteile der Mediation

Wie aus den vorherigen Kapiteln schon bekannt, wird die Mediation bei Konflikten verschiedenster Art eingesetzt. Sie bietet aber nicht nur Vorteile, wie z.B. eine Kostenersparnis für das Unternehmen, sondern auch Nachteile, wie z.B. das Scheitern der Mediation, auf die nun näher eingegangen wird. (vgl. *Walser* 2007, S. 176)

Die <u>Vorteile</u> der Mediation lassen sich in quantitative (zahlenmäßig bewertbar) und qualitative (beschreibbar) Ergebnisse unterscheiden (vgl. *Walser* 2007, S. 177).

Abbildung 13: Vorteile der Mediation



Quelle: *Walser* 2007, S. 178

Zu den quantitativen Ergebnissen zählen:

- **Kostenersparnis**

  Nachdem das Verfahren der Mediation kürzer als ein Gerichtsverfahren dauert, ist ein/e MitarbeiterIn wieder schneller einsetzbar. Die Kosten einer Mediation betragen ca. ein Fünftel eines Gerichtsverfahrens. Bei einer mediationsfreien Konfliktlösung muss man mit Gerichtsgebühren, Anwaltskosten, Kosten für Berater, Kosten für Imageerhalt, Motivation usw. rechnen. Somit fallen nur Kosten für den/die MediatorIn an. (vgl. *Walser* 2007, S. 178-180; vgl. *Disselkamp et al.* 2004, S. 187)

- **Zeitersparnis**

  Die Treffen und somit die Termine für eine Mediationsverhandlung werden von den Beteiligten selbst bestimmt und können somit sofort erfolgen; auch an Wochenenden, Sonn- oder Feiertage, wenn dies für die Streitparteien und den/der MediatorIn in Ordnung geht. Dies alleine ist schon Grund genug für die Mediation, da man nicht von Fristen abhängig ist, auf (Gerichts-)Verhandlungen nicht warten muss bzw. müssen auch keine Schriftsätze vorbereitet werden. Auch spielt die Überlastung der Gerichte oder die Verzögerungsversuche der RechtsanwältInnen keine Rolle. (vgl. *Walser* 2007, S. 180f.; vgl. *Risse* 2003, S. 500f.)

- **Planungssicherheit**

  Eine Mediation kann geplant werden. Der/die MediatorIn kann aufgrund seiner/ihrer Erfahrung sehr gut einschätzen, wie viele Sitzungen notwendig sind bzw., ob eine Mediation überhaupt Erfolg hat. Somit können auch die Kosten besser eingeschätzt werden als bei einem Gerichtsverfahren. (vgl. *Walser* 2007, S. 181)

Zu den qualitativen Ergebnissen zählen:

- **Verbesserung des Kommunikationsklimas und der Unternehmenskultur**

  Wenn innerbetriebliche Konflikte nicht beachtet werden, kann es passieren, dass diese Konflikte das durchwegs positiv herrschende Gesprächsklima negativ beeinflussen. Wenn solche Konflikte mittels einer Mediation gelöst werden sollen, empfinden dies die MitarbeiterInnen als Wertschätzung von ihrem Unternehmen. Sie haben das Gefühl dem Unternehmen wichtig zu sein. Wenn zwischen Unternehmen Konflikte nicht bereinigt werden, merkt man häufig, dass nur noch über E-Mails kommuniziert wird. Man geht seinem gegenüber aus dem Weg. Auch diese Konflikte müssen bereinigt werden um wieder ein gutes Gesprächsklima herzustellen. Wenn eine „konfliktfreie Zone“ vorherrscht, wird dadurch die Kommunikation und Zusammenarbeit ungemein vereinfacht. (vgl. *Walser* 2007, S. 181f.)

- **Vermeidung von Motivationsverlust**

  Wenn z.B. ein/eine MitarbeiterIn wegen eines Konfliktes mit dem/der Vorgesetzten gekündigt wird, hat dies meist Auswirkungen auf das gesamte Betriebsklima. Durch diese Kündigung sind die anderen MitarbeiterInnen verunsichert und verhalten sich in Zukunft ruhiger um mit niemanden in einen Konflikt zu geraten. Hätte man in diesem Fall vorab zu einem Mediationsverfahren gegriffen, hätte dies auch durchwegs positive Auswirkungen auf die restlichen MitarbeiterInnen, da dadurch das Kommunikationsklima und die Unternehmenskultur verbessert wird und die gesamte Organisation daraus lernt. (vgl. *Walser* 2007, S. 182)

- **Beziehungen bleiben bestehen**

  Wie bereits erwähnt, ist ein „Nicht-Ziel“ der Mediation die Suche nach einem/r Schuldigen. Der Konflikt soll ohne Schuldzuweisung und gemeinsam gelöst

werden. Es soll keine VerliererInnen sondern nur GewinnerInnen geben. Die Streitparteien sollen miteinander sprechen und gegenseitig erwähnen was einem am Gegenüber oder an einer Situation gestört hat. Nach dem Ende einer Mediation liegen somit zumindest alle Voraussetzungen vor, dass eine Kommunikation zwischen den Beteiligten wieder stattfinden kann. (vgl. *Walser* 2007, S. 182; vgl. *Risse* 2003, S. 501f.)

- Lerneffekt für den/die ManagerIn

  Aus Konflikten kann man vieles lernen. Zum einen über sich selbst, zum anderen wie Menschen generell mit Konflikten umgehen. Hier spielen die eigenen Fähigkeiten, Qualifikationen und Sozialkompetenz eine entscheidende Rolle und wie man diese in einer Konfliktsituation einsetzt. Es ist möglich, bei jedem Konflikt etwas Neues dazuzulernen. (vgl. *Walser* 2007, S. 183)

- Lerneffekt für die Organisation

  Wenn MitarbeiterInnen an einer Mediation teilnehmen, nehmen sie daraus im besten Fall eine viel versprechende Grundhaltung für ihr Gegenüber mit. Des Weiteren wird die Sichtweise eines Konfliktes erweitert. Nachdem bei einer Mediation eine für alle befriedigende Lösung angestrebt wird, soll dadurch auch die Kooperationsfähigkeit des/der Einzelnen gefördert werden. Dies hat auch einen positiven Lerneffekt für die Zukunft, da Personen mehr miteinander sprechen und Konflikte evtl. nicht mehr so schnell eskalieren. Die gesamte Konfliktkultur wird geändert und wirkt sich somit positiv auf das gesamte Unternehmen aus. (vgl. *Walser* 2007, S. 183f.)

- Vertraulichkeit

  Das Verfahren der Mediation findet nur zwischen dem/der MediatorIn und den am Konflikt beteiligten Personen statt. Es ist somit nicht öffentlich und es kann ausgeschlossen werden, negative Schlagzeilen zu erleiden, wie es oft in einem öffentlichen Gerichtsverfahren der Fall ist. Was in der Sitzung besprochen wird, wissen somit nur die Parteien. Zwischen den MediantInnen und den MediatorInnen herrscht absolute Vertraulichkeit. Es besteht natürlich die Möglichkeit, dass die erarbeiteten Lösungen nach außen getragen werden, sofern alle Beteiligten zustimmen. (vgl. *Walser* 2007, S. 184; vgl. 2003, S. 501)

- **Freie Gestaltung und individuelle Problemlösung**

  Wie im Kapitel 4.9., Mediationsprozess – Die Phasen einer Mediation, S. 61, bereits beschrieben, besteht die Mediation aus mehreren Phasen.

  Deren Inhalte können je nach Art des Konfliktes frei gestaltet werden und je nach Bedarf gekürzt oder ausgedehnt werden. Somit bietet die Mediation die Möglichkeit einer individuellen Problemlösung und kann auf die Bedürfnisse der Einzelnen dementsprechend näher eingehen. (vgl. *Walser* 2007, S. 184)

- **Große Erfolgswahrscheinlichkeit**

  Aufgrund der Tatsache, dass die Konfliktlösung im Einvernehmen der Streitparteien gelöst wird, kann man davon ausgehen, dass sich alle an die im Anschluss an die Mediation getroffene Vereinbarung halten. (vgl. *Walser* 2007, S. 184)

- **Lösung des Konfliktes**

  Bei einem Mediationsverfahren gibt es keine VerliererInnen, aber auch keine GewinnerInnen. Wie schon mehrmals erwähnt, wird die Lösung gemeinsam erarbeitet, somit kann davon ausgegangen werden, dass auch alle Beteiligten damit einverstanden sind. Der Konflikt wird bearbeitet und sollte in Zukunft keine Probleme mehr mit sich bringen. Im Gegensatz dazu, gibt es bei einem Gerichtsverfahren immer eine/n Schuldige/n, da eine/r immer Recht bekommen wird. Dadurch wird der Konflikt allerdings nicht gelöst. (vgl. *Walser* 2007, S. 184f.)

- **Zukunftsorientierung**

  Aufgrund der erfolgreich abgeschlossenen Mediation steht einer erfolgreichen Zusammenarbeit, also dem Miteinander, in Zukunft nichts entgegen. (vgl. *Walser* 2007, S. 185)

- **Win-Win-Lösung**

  Durch die Mediation erlangt man einen Nutzen für sich selbst und versucht auf die Wünsche und Bedürfnisse aller Beteiligten einzugehen. Durch die stattfindenden Gespräche wird den Parteien klar, warum sich der Konflikt entwickelt hat und eskaliert ist. (vgl. *Walser* 2007, S. 185)

Folgende Nachteile sollten bei einem Mediationsverfahrens nicht außer Acht gelassen werden:

- **Problematik „Rechtsstatuts“**
  Die Mediation genießt nicht den gleichen Rechtsstatus wie ein Verfahren vor Gericht. An der Mediation nehmen die MediantInnen freiwillig teil und dafür wird Vertrauen vorausgesetzt. Durch die Mediation erlangt man auch keine Rechtssicherheit. Die Mediation endet zwar mit der Vereinbarung zwischen den Beteiligten, allerdings ist diese nicht mit einer Klage durchsetzbar. (vgl. *Walser* 2007, S. 188)

- **Eingeschränkte Anwendbarkeit**
  Nicht alle Konflikte können mittels Mediation gelöst werden. Im Vorfeld ist es daher ratsam, die Erfolgsaussichten mit einem/r MediatorIn zu erörtern. Wie auch schon mehrmals erwähnt, kann niemand zu einer Mediation gedrängt werden. Die Mediation beruht auf einer freiwilligen Teilnahme. (vgl. *Walser* 2007, S. 189)

- **Risiko des Scheiterns**
  Es besteht immer das Risiko, dass die Mediation nicht funktioniert. Dies kann unterschiedliche Gründe haben, z.B. die Freiwilligkeit der Beteiligten geht verloren, fehlendes Vertrauen zum/r MediatorIn oder es wird keine Lösung gefunden. Der/die MediatorIn sollte das Scheitern erkennen, da ansonsten sehr viel Zeit und auch Geld verloren geht, da das Problem dann anders, meist durch den Gerichtsweg, zu lösen ist. (vgl. *Walser* 2007, S. 189; vgl. *Risse* 2003, S. 507f.)

- **Mögliche Parteilichkeit des Mediators/der Mediatorin**
  Sobald ein/e MediatorIn darauf abzielt, eine Person zu bevorteilen, bzw. die andere Person zu glauben merkt, dass der/die andere Vorteile genießt, muss die Mediation abgebrochen bzw. beendet werden, da ein Verlust des Vertrauens meist nicht mehr rückgängig gemacht werden kann. Die Allparteilichkeit ist ein Grundprinzip der Mediation. (vgl. *Walser* 2007, S. 189f.; vgl. *Risse* 2003, S. 509)

- **Überforderung des Mediators/der Mediatorin**
  Immer wieder kann es vorkommen, dass der/der MediatorIn mit dem Verfahren überfordert ist. In so einem Fall ist es wichtig, dass dies der Mediator selbst erkennt und nicht von den MediantInnen darauf hingewiesen werden muss. Je früher man dies erkennt, umso weniger Schaden entsteht. Zum einen kann man

dieser Situation „entkommen“ indem die Mediation abgebrochen wird, zum anderen kann ein/e zweite/r MediatorIn hinzugezogen werden. (vgl. *Walser* 2007, S. 190)

4.12. Der/Die MediatorIn als „ProjektsaniererIn“ - intern oder extern?

Der Inhalt des vorliegenden Konfliktes spielt eine bedeutende Rolle wenn man sich darüber Gedanken macht, ob ein/e interne/r oder externe/r MediatorIn zum Einsatz kommen soll. Aber auch die Anzahl der am Konflikt Beteiligten spielt eine entscheidende Rolle. Bei einem innerbetrieblichen Konflikt kann man davon ausgehen, dass mehr als zwei Personen daran beteiligt sind. Sollte der vorliegende Konflikt derart kompliziert sein, dass zur Lösung viele Gespräche erforderlich sein werden, ist es empfehlenswert ein MediatorInnen-Team beizuziehen. Bis jetzt haben nur wenige Unternehmen interne MediatorInnen angestellt. Als Grundlage kommt in Unternehmen ein/e KonfliktberaterIn, der/die für das ganze Unternehmen zuständig ist, zum Einsatz. Leider fehlt es dieser Person meist an einer fundierten Ausbildung und an Erfahrung im Umgang mit Konflikten. (vgl. *Disselkamp et al.* 2004, S. 41; vgl. *Kals/Ittner* 2008, S. 15)

Andererseits ist es kaum möglich, für jeden Konflikt den man in einem Unternehmen bzw. innerhalb eines Projektteams vorfindet, eine/n externe/n MediatorIn beizuziehen. Daher wird vorab versucht, den Konflikt mit einem/r internen MediatorIn, der/die im selben Unternehmen tätig ist zu lösen, sofern Eine/r vorhanden ist. Den positiven Effekt den ein/e interne/r MediatorIn mit sich bringt ist, dass er/sie das Unternehmen kennt, die Entscheidungsstrukturen kennt und evtl. mit der im Unternehmen erbrachten Projektarbeit vertraut ist. Die Konfliktbeteiligten überwinden ihre Kommunikationsscheue evtl. leichter, wenn sie ihr Gegenüber kennen. Es ist davon auszugehen, dass die Mediation innerhalb kürzester Zeit starten kann, da die „Einarbeitungsphase“ in das Geschehen kürzere Zeit in Anspruch nimmt, als bei einem/r externen MediatorIn. Die Parteien sollten allerdings nicht in der gleichen Abteilung oder gar am selben Projekt arbeiten, da sonst davon auszugehen ist, dass der/die MediatorIn nicht mehr neutral und allparteilich die Mediation durchführen könnte, da er/sie evtl. schon zu sehr in den Konflikt involviert ist oder die Meinungen und Probleme der Konfliktbeteiligten kennt. Ein Nachteil vom Einsatz eines internen Mediators/einer internen Mediatorin ist auch, dass er/sie in ihrer eigentlichen Position im Unternehmen keine Führungsaufgabe über hat

und somit keine Macht und Unabhängigkeit ausüben kann. Zum einen könnte es unangenehm werden Dinge in der Mediation anzusprechen, zum anderen besteht die Gefahr nicht ernst genommen zu werden. Jedoch entstehen durch den Einsatz des „hauseigenen“ Personals im Konfliktfall weniger Kosten, als wenn ein/e externe/r MediatorIn zum Einsatz kommt. (vgl. *Gans/Wolff* 2011, S. 3f.; vgl. *List/Voight* 2011, S. 64f.; vgl. *Kals/Ittner* 2008, S. 15f.)

Allerdings hat die Verwendung eines internen Mediators/einer internen Mediatorin seine Grenzen. Da dieser/diese im selben Unternehmen tätig ist, kennt er/sie die organisatorische Abläufe, aber auch deren Mängel, sowie das eine oder andere Führungsverhalten oder das Verhalten der MitarbeiterInnen ganz genau und ist somit evtl. bei einem Mediationsverfahren eingeschränkter als ein/e Externer, der unbelastet in ein Mediationsverfahren geht. Für den/die interne/n MediatorIn kann solch eine Situation als unangenehm empfunden werden, dies besonders dann, wenn die MediantInnen eine höhere Position im Unternehmen ausüben. Unter solchen Gegebenheiten kommt ein Gefühl der Unsicherheit auf und man fühlt sich den Konfliktparteien gegenüber schnell gehemmt. Dem/der internen MediatorIn muss bewusst sein, dass wenn er/sie ein Mediationsverfahren im eigenen Betrieb durchführt, er/sie die Streitparteien immer wieder antreffen wird, sei es bei Besprechungen, als zukünftige/r MitarbeiterIn oder Führungskraft. Diese Punkte sollten im Vorfeld, also bevor ein Mandat zur Mediation übernommen wird, überlegt werden. (vgl. *Gans/Wolff* 2011, S. 7; vgl. *Kals/Ittner* 2008, S. 15f.)

Ein/e externe/r MediatorIn wird meistens erst dann zu Hilfe geholt, wenn der Konflikt schon weit fortgeschritten ist (Kapitel 4.13.2., Die neun Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl, S. 82) oder gar disziplinare Anweisungen vollzogen wurden. Ein Vorteil des externen Mediators/der externen Mediatorin ist, dass diese/r ohne Vorbelastung in das Mediationsverfahren einsteigt und mit jeder Konfliktpartei unvoreingenommen kommunizieren kann. Es fällt ihm/ihr nicht schwer Fragen zu stellen, die für die Streitparteien evtl. unangenehm sein könnten. Ein Nachteil ist allerdings, dass ein/e Externe/r zuerst in die Konfliktsituation eingearbeitet werden muss. Er/Sie benötigt Informationen über das Unternehmen, über das Projekt und warum der Konflikt entstanden ist. Ein/e externe/r engagierte/r MediatorIn verursacht dementsprechend höhere Kosten, als ein/e interne/r MediatorIn. Die Kosten sind allerdings im Vergleich zu

Projektverzögerungen oder einem drohenden Gerichtsverfahren überschaubar. (vgl. *Gans/Wolff* 2011, S. 7, vgl. *List/Voight* 2011, S. 64f., vgl. Kals/Ittner 2008, S. 16)

4.13. Schwerpunkt: Kommunikation in Projekten

Das Wort „Kommunikation“ leitet sich vom lateinischen Wort „communication“ ab, welches so viel wie Mitteilung oder Unterredung bedeutet. Das Wort Kommunikation bedeutet weiters eine Verständigung untereinander bzw. zwischenmenschlicher sprachlicher Verkehr. (vgl. *Duden* 2013d)

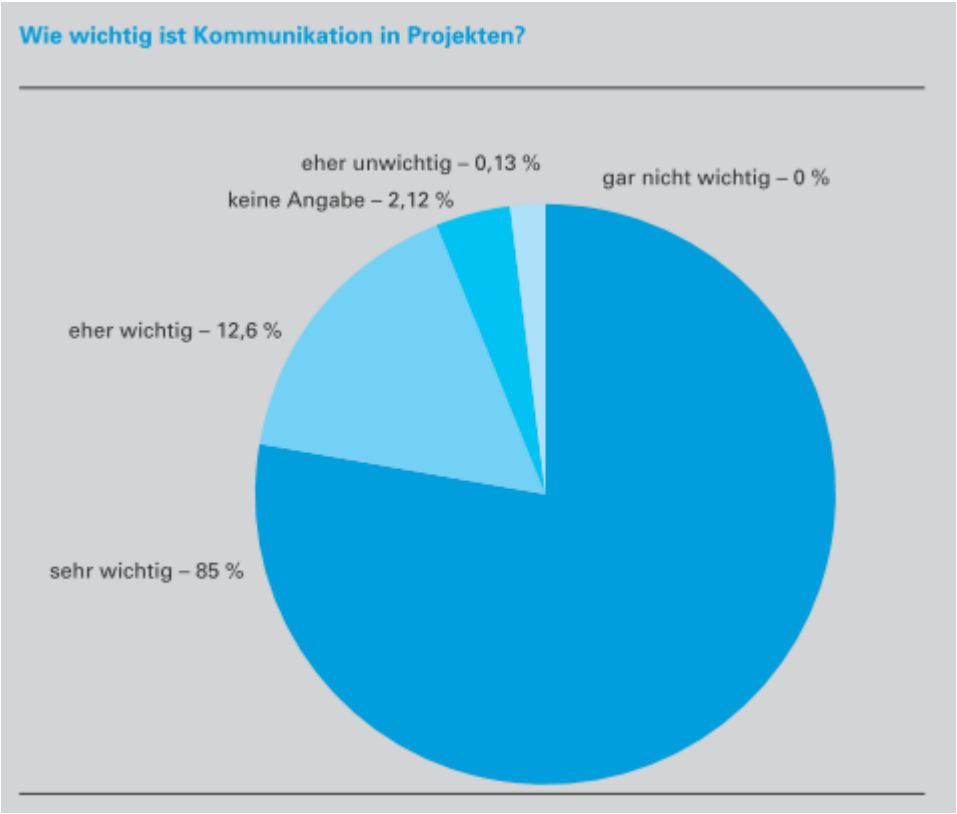
Das Sprichwort *„Reden ist Silber, Schweigen ist Gold“* sollte gerade in der Kommunikation, insbesondere in der Projektarbeit, eben nicht gelten, da es wichtig ist sich mitzuteilen und seine Meinung zu äußern um nicht in einen Konflikt aufgrund Unausgesprochenem zu kommen. Die Kommunikation kann den Erfolg eines Projektes ausschlaggebend beeinflussen.

In der heutigen, oft schnelllebigen Zeit spielen gemeinsame Besprechungen, wie z.B. Jour fixe, eine bedeutende Rolle. Auf dieser Ebene kann eine persönliche Kommunikation stattfinden und ermöglicht einen guten Informationsaustausch ohne Missverständnisse. Der Vorteil von persönlichen Gesprächen ist, dass weitere Vorgehensweisen besprochen werden können und gemeinsam nach Lösungen gesucht wird. Diese Vorteile bietet die elektronische Kommunikation via E-Mail nicht ausreichend. Zielführend ist auch, nach jeder stattgefunden Besprechung ein Protokoll anzufertigen, indem alle besprochenen Punkte und deren Lösungen oder Vorgehensweisen dokumentiert werden. Dieses sollte wenn möglich auch von allen TeilnehmerInnen unterzeichnet werden. Ein Protokoll kann hilfreich sein, wenn in späterer Folge Probleme oder Irrtümer auftreten, da diese dadurch schnell aus dem Weg geräumt werden können.

Von September bis November 2012 wurde eine empirische Studie zum Thema „Kommunikation in Projekten“ von „ARTEUS interim management“ in Kooperation mit „Cetacea Communications“ und der „Gesellschaft für Projektmanagement e.V.“ durchgeführt. Zu diesem Thema wurden 754 erfahrene ProjektleiterInnen befragt. Ergebnis dieser Studie war unter anderem, dass es ProjektmanagerInnen an der Zeit, Kompetenz und dem Budget für Kommunikation fehlt, obwohl sie der Ansicht sind, dass

die Kommunikation für das Erreichen der Projektziele und für den Projekterfolg wichtig ist. Der professionellen Kommunikation fehlt es auch an der Planung, der regelmäßigen Durchführung und der Unterstützung. Obwohl allen wichtig ist, dass persönliche Kommunikation stattfindet, sind E-Mails der am meisten verwendete Kommunikationskanal. Von besonderer Wichtigkeit war den Befragten eine klare und unmissverständliche Formulierung des Projektauftrages und der Führungskompetenz des Projektleiters/der Projektleiterin. Unwichtiger erschien im Gegensatz dazu die Erfahrung in der Projektarbeit der einzelnen Mitglieder bzw. deren Fachkompetenz. (vgl. *ARTEUS interim management* 2013, S. 6-9)

Abbildung 14: Relevanz von Kommunikation in Projekten



Quelle: *ARTEUS interim management* 2013, S. 10

Wie man in Abbildung 14 sehr gut erkennen kann, stufen 85% der Befragten die Kommunikation in Projekten als sehr wichtig ein. Kein/e einzige/r TeilnehmerIn hält die Kommunikation für gar nicht wichtig.

Bei der Frage nach den Hauptaufgaben der Projektkommunikation war die deutliche Aussage der befragten ProjektleiterInnen, dass die Informationen über Projektinhalte und das Einbinden und Motivieren der MitarbeiterInnen am bedeutendsten ist, aber auch die Problemlösung und das Konfliktmanagement nicht in Vergessenheit geraten dürfen. (vgl. *ARTEUS interim management* 2013, S. 12)

Des Weitern wurde in dieser Studie hinterfragt, in welchen Phasen der Projektentwicklung die Kommunikation eine besonders wichtige Rolle spielt. Hier konnte kein eindeutiges Ergebnis erzielt werden, da die Befragten angaben, dass in allen Phasen Kommunikation wichtig ist, am wichtigsten jedoch während der Projektdurchführung und dessen Abschluss. (vgl. *ARTEUS interim management* 2013, S. 18)

Worin besteht nun die Herausforderung bei der Umsetzung erfolgreicher Projektkommunikation? Eine wesentliche Bedeutung haben hier die Worte: Klarheit, Verständlichkeit, Transparenz, Offenheit, Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit. Bei der Kommunikation sollten nicht nur die Sachebene, sondern auch die Emotionen in den Vordergrund treten. Wie vorab schon erwähnt, ist es enorm wichtig, die Projektziele klar zu definieren und zu kommunizieren. Trotzdem sollte auch Kommunikation stattfinden, wenn es zu Abweichungen oder Risiken kommt, aber auch wenn Projektziele, Meilensteile, etc. erfolgreich erledigt wurden. Das meistgenutzte Mittel zur Kommunikation für ProjektleiterInnen ist der E-Mailverkehr (3/4 aller entscheidenden Informationen werden so übermittelt) obwohl laut dieser Studie persönliche Meetings und Projektdokumentationen hohe Bedeutung zukommt. Ganz klar kann gesagt werden, dass ProjektleiterInnen in der Regel die Verantwortung für die Projektkommunikation tragen, da auch sie diejenigen sind, die über das Projekt bestens Bescheid wissen sollten. (vgl. *ARTEUS interim management* 2013, S. 16, 19-22)

4.13.1. Gesprächstechniken

Um die Kommunikation nachhaltig zu verbessern, bieten sich verschiedenste Gesprächstechniken an, die auch ein/e MediatorIn anwendet. Jedenfalls kann mit den unterschiedlichen Techniken versucht werden, auftretende Konflikte zu beruhigen. Diese Techniken sind auch außerhalb einer Mediation anwendbar und sollen Personen, die auf einen Konflikt zusteuern, helfen, die Situation wieder in den Griff zu bekommen. Es lassen sich hierbei zwei Kategorien unterscheiden: non-transformative Gesprächstechniken und transformative Gesprächstechniken. Die non-transformativen Techniken verhindern eine zusätzliche Eskalation und schaffen für die Konfliktparteien

eine Möglichkeit die Meinungsverschiedenheiten effektiv weiterzuführen. Diese Techniken bergen kein Risiko in ihrer Anwendung, da der Konflikt dadurch nicht verschlimmert werden kann. Die transformativen Techniken ermöglichen es, die Sichtweise und die Einstellung zu einem Konflikt zu ändern und wirken somit deeskalierend. Diese Techniken stellen einen hohen Anspruch an das Einfühlungsvermögen, an die Wahrnehmung, an die Erfahrung und an das Empfinden bei problematischen Gesprächen. Werden diese Techniken falsch eingesetzt, können sie dazu beitragen, dass der Konflikt schneller eskaliert und neue Schwierigkeiten auftauchen. (vgl. *Proksch* 2010, S. 63f.)

Zu den grundlegenden non-transformativen Techniken zählen:

- **Aktives Zuhören**

  Um einem Konflikt gegenzusteuern, ist aktives Zuhören eine wirksame Methode. Das aktive Zuhören gibt dem Gegenüber das Gefühl, dass man sich in seine/ihre Lage hineinversetzt, um diese nachempfinden zu können. Der Gesprächspartner fühlt sich verstanden. Ziel ist jedoch nicht, die Haltung des anderen völlig anzunehmen. Aktives Zuhören bedeutet auch, dass man die Informationen die einem der/die GesprächspartnerIn übermittelt wahrnimmt, diese versteht und diese wiedergibt. Es soll auch versucht werden „die nicht-sprachliche Botschaft" zu verstehen – also zwischen den „Zeilen zu lesen" - herausfinden was hinter der Botschaft steckt und somit den wesentlichen Inhalt filtern. In dieser Zeitspanne liegt das Hauptaugenmerk auf dem Gesprächspartner. Auch die Aufrechterhaltung des Blickkontaktes, der Körperhaltung bzw. mit dem Kopf zu nicken, ist wichtig. Es ist auch wesentlich während dem Zuhören Verständnisfragen zu stellen und eine sprachliche Bestätigung, ein „OK" oder ein „Achso", zu geben. Aktives Zuhören kann sich auch als mühsam und anstrengend darstellen, da wir während dem Zuhören oftmals auch mit eigenen Gedanken und möglichen Rechtfertigungen abgelenkt sind. Deshalb erfordert das aktive Zuhören eine hohe Konzentration. (vgl. *Proksch* 2010, S. 64; vgl. *Besemer* 2007, S. 19, 117f.; vgl. *Altmann et al.* 2005, S. 138-142)

- **Paraphrasieren oder Spiegeln**

  Beim Paraphrasieren werden gehörte Sätze mit eigenen Worten wiederholt. Beim Wiedergeben soll darauf Rücksicht genommen werden, dass eine neutrale Sprache und keine Werturteile verwendet wird. Beleidigungen und Demütigungen

müssen „überhört“ und beiseite gelegt werden um die dahinter liegende Botschaft, den sachlichen Anteil, zu erkennen um diesen wiedergeben zu können. Allerdings soll auf Emotionen wie Ärger, Neugier oder Hilflosigkeit eingegangen werden, damit sich das Gegenüber verstanden fühlt. Es soll damit zum Ausdruck gebracht werden, dass man seinem/r GesprächspartnerIn konzentriert zuhört. Durch das Spiegeln sollen Irrtümer und Missverständnisse reduziert werden. Man sollte darauf Acht geben, beim Wiederholen auf Unterstellungen bzw. Vorurteile zu verzichten. Es soll nach Möglichkeit präzise wiederholt werden, was verstanden wurde. Mit dem Spiegeln kann überprüft werden, ob man alles korrekt verstanden hat. Das Paraphrasieren sollte allerdings mit Maß und Ziel eingesetzt werden, da es sonst passieren kann, dass das Gegenüber das Gefühl bekommt, sich nicht richtig zu äußern. Die Kommunikation soll auf eine sachorientiere Ebene gelenkt werden. (vgl. Proksch 2010, S. 65; vgl. *Besemer* 2007, S. 117; vgl. *Altmann et al.* 2005, S. 143; vgl. *Disselkamp et al.* 2004, S. 37)

- Ich-Botschaften

  Generell verwenden Personen, wenn sie sich artikulieren „Du-Botschaften“, wie z.B.: „Du bist ein/e LügnerIn“, „Du bist faul“, „Das hast du falsch gemacht“, usw. Diese Botschaften nimmt unser Gegenüber als einen Art Angriff wahr und erzeugen bei unserem/r GesprächspartnerIn die Haltung sich verteidigen zu müssen und können die Eskalation von Konflikten prinzipiell fördern. Es ist daher erstrebenswert „Du-Botschaften“ durch „Ich-Botschaften“ auszutauschen. Ich-Botschaften sind grundsätzlich für eine Konfliktlösung hilfreich. Es soll versucht werden, die Sachlage (Information) mit der eigenen Wahrnehmung und den eigenen Gefühlen (Emotion) zu schildern. Als Beispiele für „Ich-Botschaften“ können z.B. genannt werden: „Ich bin irritiert, weil ich glaube, dass der Inhalt missverständlich ist.“ oder „Ich bin gekränkt, dass du deine Zusage nicht gehalten hast“ oder „Ich bin traurig, dass du gestern nicht gekommen bist“. Wie man anhand der Beispiele erkennen kann, besteht eine Ich-Botschaft aus einem Gefühlsteil und einem Tatsachenteil. Im „Ich-Teil“ (=Gefühlsteil) werden die eigenen Gefühle geschildert. Im Informationsteil (=Tatsachenteil) wird gesagt, was das Gefühl ausgelöst hat. „Ich-Botschaften“ bieten sich an, um Klarheit zu schaffen und sollen dem Gegenüber auf die eigene Situation aufmerksam machen. „Ich-Botschaften“ wirken auch nicht verletzend, da der Gefühlsteil in der Ich-Form formuliert wird. Ich-Botschaften wirken einer Eskalation von Konflikten

entgegen. (vgl. *Proksch* 2010, S. 65; vgl. *Besemer* 2007, S. 19, 116; vgl. *Disselkamp et al.* 2004, S. 36f.)

- **Meta-Dialog**

  Beim Meta-Dialog steht im Vordergrund das Gespräch auf eine allgemeine Ebene zu bringen. Es wird darauf abgezielt sich dem Thema, welchem der Konflikt zu Grunde liegt, zu widmen. Als Beispiel kann hier eine Auseinandersetzung in einer Abteilung angeführt werden, die sich uneinig darüber ist, wann wer seinen Urlaub konsumiert und wer anwesend sein wird. Das Gespräch kann in dieser Situation darauf gelenkt werden, eine für alle gültige Regelung zu finden. Bei der Erörterung des allgemeinen Themas ist es einfacher, seine Meinungen kundzutun und für alle ein zufrieden stellendes Ergebnis herzustellen. Wenn dies gelungen ist, kann auf die anfängliche Situation wieder Bezug genommen werden. Der Meta-Dialog ist somit eine Art Hilfsmittel zur Klärung eines Konfliktes. (vgl. *Proksch* 2010, S. 65f.)

- **Zielorientierung**

  Die Zielorientierung dient dazu, den Gesprächsverlauf eine bestimmte Richtung und einen Grund vorzugeben; das gemeinsame Ziel soll verfolgt werden. Nicht immer ist es möglich dieses gemeinsame Ziel zu finden, dann ist es ratsam das Gespräch zu beenden, da es sonst passieren kann, dass Beschuldigungen folgen. Mit der einfachen Frage „Welches Anliegen verfolgen Sie?“, kann man schnell herausfinden, ob ein gemeinsames Ziel vorliegt. (vgl. *Proksch* 2010, S. 66)

<u>Transformative Techniken</u> sind:

- **Perspektivenwechsel**

  Beim Perspektivenwechsel soll versucht werden sich in die Lage des anderen zu versetzen. Wenn es funktioniert, kann es bei den GesprächspartnerInnen zu Einsichten führen, die er/sie vorab nicht für möglich gehalten hätten. Ein Perspektivenwechsel kann wie folgt angekündigt werden: „Versetzen Sie sich in die Position Ihres Gegenübers. Wir würde es Ihnen dabei gehen?“. (vgl. *Proksch* 2010, S. 66f.)

- **Feedback**

  Durch Feedback soll eine Person, wie z.B. ein/e MitarbeiterIn, darüber Kenntnis erlangen, wie sein/ihr Verhalten empfunden, wie es gedeutet und bewusst erlebt wird. Es sollte für den/die EmpfängerIn brauchbar sein. Feedback kann aber auch

negatives Verhalten zum Ausdruck bringen und soll helfen dieses Verhalten zu verbessern. In der Arbeitswelt bekommt man meistens von der Führungskraft Feedback. Allerdings sollte dies von Vorgesetzten mit Vorsicht verwendet werden. Gerade wenn es um negatives Feedback geht, kann das beim Gegenüber bzw. bei dem/der MitarbeiterIn negative Emotionen, wie Angst oder Wut, auslösen. Daher sollte dies nur unter vier Augen übermittelt werden. Hingegen kann positives Feedback oft und vor allen anderen MitarbeiterInnen geäußert werden und sollte ehrlich und spontan erfolgen. (vgl. *Proksch* 2010, S. 67)

Wenn Feedback mitgeteilt wird, sollte man laut Proksch einige Grundlagen befolgen:

- Es sollen keine Bewertungen und Interpretationen erfolgen.
- Es soll auf konkrete Vorfälle Bezug genommen werden.
- Feedback soll nützlich sein.
- Es sollte zeitnah, also nach dem Vorkommnis, erfolgen.
- Das Gegenüber muss bereit sein Feedback anzunehmen.

(vgl. *Proksch* 2010, S. 67)

- **(konstruktiv) Umformulieren**

  Eine der Hauptaufgabe von MediatorInnen ist, dass destruktive Aussagen von Beteiligten in konstruktive Äußerungen umformuliert werden, da die Hauptaussagen immer wieder von Emotionen gelenkt sind und oft auch Beschimpfungen enthalten. Eine Umformulierung gelingt dann, wenn die destruktiven Ansichten bei Seite gelegt werden und durch die dahinter stehende Botschaft ersetzt wird. Somit soll das Gespräch auf eine konstruktive Basis gelenkt werden. Beispiele nach Proksch für Umformulierungen sind: „Dieses Argument ist Unsinn“ – „Ich kann Ihrem Argument nicht folgen. Können Sie es bitte wiederholen?“ oder „Das ist mir doch egal.“ – „Das bleibt Ihnen überlassen“. Um das Umformulieren einsetzen zu können, benötigt man eine hohe Sprachfertigkeit, Geschick und Feingefühl um den richtigen Zeitpunkt für das Einsetzten von Umformulieren zu finden. (vgl. *Proksch* 2010, S. 67f.)

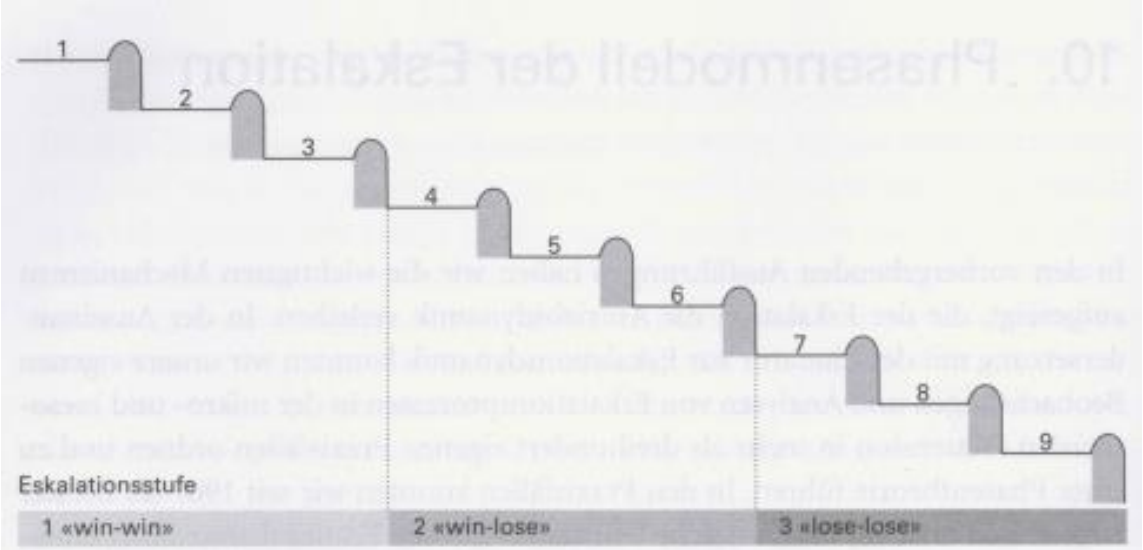
4.13.2. Die neun Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl

Friedrich Glasl entwickelte das Modell der neun Eskalationsstufen eines Konfliktes. In jeder Phase gibt es bestimmte Handlungsmöglichkeiten der Konfliktbeteiligten. Aber je mehr der Konflikt eskaliert, umso mehr werden die Verhaltensmöglichkeiten der Beteiligten beschränkt. Je höher die erreichte Stufe ist, umso mehr spielen Gefühle und Emotionen, verfolgte Ziele und Motive eine bedeutende Rolle. (vgl. *Glasl* 2004, S. 233f.)

Siehe dazu die Abbildungen 15 und 16.

Je nachdem, in welcher der neun Phasen sich der Konflikt befindet, ist die Mediation eine geeignete Methode, den Konflikt zu bereinigen.

Abbildung 15: Stufen und Schwellen der Eskalation



Quelle: *Glasl* 2004, S. 234

Abbildung 16: Die 9 Stufen der Konfliktteskalation

Stufe 1: Verhärtung	Stufe 2: Debatte, Polemik	Stufe 3: Taten statt Worte	Stufe 4: Image und Koalitionen	Stufe 5: Gesichtsverlust	Stufe 6: Drohstrategien	Stufe 7: begrenzte Vernichtungs-schläge	Stufe 8: Zersplitterung	Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund
Standpunkte verhärten zuweilen, prallen aufeinander zeitweilige Ausrutscher und Verkrampfungen Bewusstsein der bestehenden Spannungen erzeugt Krampf Überzeugung: Spannungen durch Gespräch lösbar noch keine starren Parteien oder Lager	Polarisation im Denken, Fühlen und Wollen, Schwarz-Weiss-Denken Taktiken: quasi-rational, verbale Gewalt Reden zur Tribüne, über Dritte „scores“ gewinnen zeitliche Subgruppen um Standpunkte Diskrepanz „Oberton und Unterton“ Überlegener gegenüber Unterlegenem TA-Modell gegenseitige Abwertungen	„Reden hilft nichts mehr“ also Taten! Strategie der vollendeten Tatsachen Diskrepanz verbales, nonverbales Verhalten dominiert Gefahr: Fehlinter-pretationen „pessimistische Antizipation“: Misstrauen, Akzeleration Gruppenhaut, Kohäsion, Rollen-Kristallisation Drohgebärde Empathie verloren	Stereotypen, Klischees, Image-Kampagnen, Gerüchte: auf Wissen und Können! einander in negative Rollen manövrieren und bekämpfen Werben um Anhänger, symbiotische Koalitionen self-fulfilling prophecy durch Perzeptions-fixierung dementierbares Strafverhalten doppelte Bindungen durch paradoxe Aufträge	öffentlich und direkt: Gesichtsangriffe Vorwurf des Ehrverlustes, Verrats, Verbrechens inszenierte „Demaskierungs-aktion“ Ritual Demasquè: „Enttäuschung“, Aha-Erlebnis rückwirkend Engel-Teufel als Bild, Doppelgänger Ausstossen, Verbannen Isolation Echo-Höhle, sozialer Autismus Ekel Ideologie, Werte, Prinzipien Rehabilitierung!	Erpressung Drohung und Gegendrohung Forderung – Sanktionen – Sanktionspotential Glaubwürdigkeit: Proportionalität Selbstbindungs-aktivitäten, Stolperdrähte „second move“ Stress Akzeleration durch Ultimata, Scherenwirkung	Denken in „Dingkategorien“ keine menschliche Qualität mehr begrenzte Vernichtungs-schläge als „passende Antwort“ Umkehren der Werte ins Gegenteil: relativ kleinerer eigener Schaden wird als Gewinn betrachtet	Paralysieren und Desintegrieren des feindlichen Systems Abschnüren der Exponenten vom Hinterland vitale Systemfaktoren zerstören, dadurch das Gegnersystem unsteuerbar, zerfällt gänzlich	Kein Weg mehr zurück! totale Konfrontation Vernichtung zum Preis der Selbst-vernichtung, Lust am Selbstmord, wenn auch der Feind zugrunde geht!

Quelle: eigene Darstellung zitiert nach *Glasl* 2004, S. 236f.

- **Phase 1: Verhärtung**

  Die erste Stufe im Eskalationsmodell ist von einem normalen Umgang miteinander, der auch oftmals von Missstimmungen und Auseinandersetzungen geprägt ist, kaum zu unterscheiden. Sowohl im Arbeitsleben als auch im Privatleben sind die Menschen nicht immer einer Meinung, da jeder andere Erwartungen, Vorstellung oder Ideen hat, die er/sie natürlich durchsetzen möchte und darauf beharrt. Natürlich kann dies in jeder Situation zu Spannungen führen und man sieht nur noch das, was man sehen will. Spannungen werden als Energie- und Zeitverlust angesehen. Die Konfliktparteien können in dieser Phase auch erkennen, dass die Beziehung zu den Menschen in dieser Phase eine erhöhte Aufmerksamkeit und ein aufeinander eingehen benötigt. Die Kollision von Meinungen kann die Beziehung von den Personen belasten, da jeder das Ziel verfolgt seine Meinung durchzusetzen. Die Meinung des/der anderen wird zu diesem Zeitpunkt als negativ eingestuft. Allerdings lassen sich diese Spannungen durch ein Gespräch mit guten Argumenten und ein Abwägen der Interessen leicht aus der Welt schaffen und eine gemeinsame Meinung kann gebildet werden. In dieser Stufe spielt die Fairness „noch" eine große Rolle. (vgl. *Glasl* 2004, S. 234-239; vgl. *Duve et al.* 2011, S. 34, vgl. *Walser* 2007, S. 79)

- **Phase 2: Debatte, Polemik**

  In dieser Phase versuchen die Parteien ihre Standpunkte noch offensichtlicher durchzusetzen. Sie scheuen keine Konfrontationen um auf die Auffassungsunterschiede aufmerksam zu machen. Die Konfliktparteien erkennen zwar ihre gemeinsam verfolgten Ziele und Interessen, dennoch verfolgt jeder inständig seine Methode, möchte diese durchzusetzen und versucht AnhängerInnen für sich zu gewinnen. Ein Bild von Konkurrenz lässt sich erkennen. Man will polarisieren und zwar sowohl im Denken, im Fühlen als auch im Wollen. Weitere Spannungen treten hierbei hinzu und die Reizschwelle der Parteien steigt. Es kommt zwischen den Streitparteien zu Auseinandersetzungen aufgrund unterschiedlicher Auffassungen. Die eigene Denkweise muss weiter verteidigt werden. Im Unterschied zur ersten Phase stellt sich nicht nur die Frage, wer den besseren Standpunkt hat, sondern wer diesen auch besser argumentieren kann. Das eigentliche Sachproblem gerät ins Hintertreffen. Zugeständnisse werden in dieser Phase nicht gemacht, da die Parteien befürchten, dass dies Auswirkungen auf ihre soziale Position, ihre Macht oder ihr Ansehen haben könnte. Der Umgang

miteinander ändert sich in dieser Phase. Man nimmt stets darauf Acht was der andere tut. Man ist vorsichtig. Zukünftigen Auseinandersetzungen geht man nicht aus dem Weg, denn damit würde man Schwäche zeigen. Ziel ist es, dem Gegenüber zu beweisen, dass Interesse für das Konfliktthema besteht, man dahinter steht. Der/die GegnerIn soll dadurch beeinflusst werden. Durch ausreichende Argumente soll die Gegenpartei beeindruckt und in weiterer Folge verunsichert werden. Stattfindende Gespräche entwickeln sich zu Debatten. Der Umgang miteinander verändert sich, da man sich nicht mehr als gleichwertig einstuft. Jede Konfliktpartei glaubt der/die Bessere zu sein, man wird sich fremd. Reden ist aber nach wie vor das wesentliche Mittel für stattfindende Auseinandersetzungen. (vgl. *Glasl* 2004, S. 239-249; vgl. *Duve et al.* 2011, S. 34f.; vgl. *Walser* 2007, S. 79)

- Phase 3: Taten statt Worte

  In dieser Phase verändert sich das Erscheinungsbild des Konfliktes. Die reine Kommunikation wird nicht mehr als zielführend erachtet. Die Streitparteien versuchen ihre Standpunkte weiterhin zu stärken. Das Hauptaugenmerk liegt aber auf der Konkurrenz zueinander. Ein Abweichen von seinen Zielen kommt in dieser Phase nicht in Frage, obwohl man dies von der Gegenseite grundsätzlich erwarten würde. Den Parteien wird klar, dass Diskussionen und Debatten keinen Sinn mehr haben und greifen zu Taten über. Taten haben den Vorteil, dass sie einseitig sind und schnell verfolgt werden können und erzeugen das Gefühl der Unabhängigkeit. Sein Gegenüber vor vollendete Tatsachen zu stellen und somit dessen verfolgtes Ziel zu blockieren, wird verfolgt. Der Schwerpunkt ändert sich von der verbalen Kommunikation auf die non-verbale Kommunikation (Gestik und Mimik). Man muss sich ab nun auf die Interpretation des Verhaltens seines Gegenübers verlassen. Von diesem Verhalten muss ableitbar sein, was der andere verfolgt. Jede Konfliktpartei unterstellt seiner Gegenpartei aber eher negative Absichten. Hinzu kommt in dieser Phase, dass die Streitparteien nun verunsichert sind und Angst haben (egal was sie tun oder machen), dass es zu ihrem Nachteil ausgelegt wird. Man möchte seine/n GegnerIn nicht mehr von seinem verfolgten Standpunkt überzeugen, sondern diesen nur rechtfertigen. Der Weg aus dieser Phase ist schwierig. Die Beziehung zwischen den Parteien kann mit reiner Kommunikation nicht mehr gerettet werden, obwohl sie nach wie vor der Meinung sind, den

Konflikt lösen zu können. (vgl. *Glasl* 2004, S. 249-256; vgl. *Duve et al.* 2011, S. 35; vgl. *Walser* 2007, S. 80)

- **Phase 4: Images und Koalitionen**

  Das verfolgte Ziel in dieser Phase ist, sich nicht vom dem/der GegnerIn bezwingen zu lassen. Die Niederlage des anderen, der dafür verantwortlich ist, wird verfolgt. Man will gewinnen („Win-Lose-Situation"). Die Grundhaltung der Konfliktparteien wird erbarmungsloser, kompromissloser und aggressiver. Mit jedem weiteren stattfindenden Streit wird die Einstellung der Parteien verstärkt. Das Denken wird erheblich beeinflusst, es geht nur noch um: gut oder böse, dafür oder dagegen, Sieg oder Niederlage, Wahrheit oder Lüge. Das eigene Selbstbild wird dadurch gestärkt, indem man sich besser, intelligenter, ansehnlicher, erfahrener und intellektueller als der andere sieht. Man will dadurch erreichen, dass einen auch die Mitmenschen so sehen und man eine Bestätigung seines/ihres Selbstbildes erhält. Diese Selbstbestätigung wird auch dadurch erlangt, dass Streitigkeiten in der Öffentlichkeit ausgetragen werden. Die Konfliktparteien sehen sich nur noch so, wie sie sich sehen wollen und wie es ihren Vorstellungen entspricht. Das Gegenüber wird als nicht mehr entwicklungsfähig angesehen. Es wird versucht, auf Schwächen seines Gegners/seiner Gegnerin aufmerksam zu werden, diese Schwäche auszunutzen und dem/der Anderen Schaden zuzufügen. In dieser Phase kommt der Sachfrage nur noch geringe Bedeutung zu, denn die Beziehung der Parteien und deren Probleme gelangen in den Vordergrund. Es gibt Bemühungen, den/die StreitpartnerIn zu beeinflussen, z.B. in seinem/ihrem Umgang mit anderen, sein/ihr Verhalten, seine/ihre Identität usw. Die gegenseitige Glaubwürdigkeit wird in Frage gestellt. Die Bereitschaft zum Risiko nimmt zu, da ein Kompromiss in dieser Phase als Verlust erachtet werden würde. (vgl. *Glasl* 2004, S. 256-266; vgl. *Duve et al.* 2011, S. 35f.; vgl. *Walser* 2007, S. 80f.)

- **Phase 5: Gesichtsverlust**

  Der Gesichtsverlust gilt als schwerwiegendes und bewegendes Ereignis. Er führt zu einem „Aha-Erlebnis". Die Konfliktparteien sind der Meinung, dass sie ihr Gegenüber komplett durchschauen und ihn/sie nun enttarnen können und jede/r „das Wahre" erkennen kann. Die Persönlichkeit der Person wird angezweifelt, auch in der Öffentlichkeit. Die Vernichtung der Identität des Gegners/der Gegnerin

steht im Vordergrund. Das Selbstbild, als „Engel“ (gut) und das Fremdbild, als „Teufel“ (böse), der Konfliktparteien haben sich schwerwiegend geändert. In dieser Phase wird der Streitpartner noch mehr provoziert, um damit eine Bestätigung für das Fremdbild zu erhalten. Die Beziehung der Personen unterliegt einem Vertrauensbruch und niemand erwartet in dieser Situation Positives von seinem Gegenüber. Man gibt sich gegenseitig die Schuld für den Konflikt. Auf der anderen Seite erwarten sich die Konfliktbeteiligten voneinander, dass einer einen Schritt auf den anderen zugeht um die vorherrschende Ausweglosigkeit zu durchbrechen. Ab diesem Zeitpunkt liegt ein „Wertekonflikt“ vor, da es zu unterschiedlichen Auslegungen von Werten, die die Identität der Parteien berühren, kommt. Man will sein Gegenüber demütigen. Die Konfliktparteien haben den Glauben an eine gemeinsame Lösungsfindung verloren. Es geht nur noch um gewinnen oder verlieren, ein Rückzug erscheint kaum möglich. Eine Lösung kann nur noch gefunden werden, wenn ein Schiedsspruch oder ein Machteingriff einer dritten Instanz erfolgt. Aus den oben angeführten Gründen dauert der Übergang zwischen Phase 4 und 5 länger, da diese eine entscheidende Wendung im Konflikt bedeutet. (vgl. *Glasl* 2004, S. 266-277; vgl. *Duve et al.* 2011, S. 36; vgl. *Walser* 2007, S. 81f.)

- Phase 6: Drohstrategien

  In der Phase der Drohstrategien nimmt die Gewalt beträchtlich zu, da es keinen Rückweg gibt. Es wird versucht den anderen zu erpressen bzw. zu drohen um Einfluss auf sein Gegenüber ausüben zu können und diese/n in eine gewisse Richtung lenken zu können. Die Drohung soll bewirken, dass man die andere Partei davon abhält, selbst Gewalt anzuwenden. Wenn eine Konfliktpartei eine Drohung ausspricht oder eine Aktion setzt, darf damit gerechnet werden eine Gegendrohung zu erhalten. Dadurch wird die Eskalation des Konfliktes beschleunigt. Wenn eine Drohung ausgesprochen wird, sollte diese auch glaubhaft sein, da man sonst in die Lage kommt, von seinem Gegenüber nicht ernst genommen zu werden. Damit man glaubhaft wird, muss die Drohung erfolgen und ausgeführt werden. Des Weiteren treten Skepsis und Angst in den Vordergrund. Man kann sein Gegenüber nicht mehr einschätzen. Man darf nicht außer Acht lassen, dass die Konfliktparteien in dieser Phase beträchtlich unter Stress stehen (Entscheidungen müssen getroffen werden und der Druck, der auf einem lastet wird immer höher). Die ganze Aufmerksamkeit richtet sich gegen

seine/n GegnerIn. Sich selbst nimmt man nur als „Herrschende/n“ wahr, da man den anderen für die Situation verantwortlich macht. Das Gefühl der Sicherheit ist verschwunden und ein miteinander kommunizieren unmöglich. (vgl. *Glasl* 2004, S. 277-292; vgl. *Duve et al.* 2011, S. 37, vgl. *Walser* 2007, S. 82f.)

- **Phase 7: begrenzte Vernichtungsschläge**

  Ab diesem Zeitpunkt traut man seinem/r GegnerIn alles zu. Jeder ist nur noch darauf konzentriert sich selbst zu schützen und seine Existenz nicht zu gefährden. Die Konfliktpartei wird jetzt nur noch als Problem gesehen, welches der Lösung des Konfliktes im Wege steht. Daher wird nun versucht, die Existenz des Gegenübers mit gezielten Schlägen zu vernichten. Für den/die anderen ist kein Platz mehr. Die andere Streitpartei gilt nur noch als „lebloses und gefühlsloses Objekt“ ohne Wertvorstellungen. Man will dem/r anderen Schaden zufügen, ihn/sie zerstören bzw. „unschädlich-machen“. Eine gemeinsame Lösung wird ausgeschlossen. Die Vernichtungsschläge, meist gezeichnet durch Täuschungen und Unwahrheiten, die in dieser Phase folgen, ereignen sich meist ohne Vorankündigung, um einen Überraschungseffekt zu bieten. Durch die Zerstörung der anderen Streitpartei erlangt der/die andere eine Art Befriedigung nachdem keine Macht mehr ausgeübt werden kann. Dies wird als Gewinn angesehen auch wenn dieser nicht nützlich ist, da ab diesem Zeitpunkt keine Beeinflussung der Gegenseite mehr stattfindet. Obwohl man selbst Verluste erlebt, werden diese akzeptiert und in Kauf genommen, wenn der auf der Gegenseite entstandene Schaden noch größer ist. Die Schadenfreude überwiegt. (vgl. *Glasl* 2004, S. 292-297; vgl. *Duve et al.* 2011, S. 37; vgl. *Walser* 2007, S. 83)

- **Phase 8: Zersplitterung**

  In der Phase der Zersplitterung nehmen die Vernichtungsschläge deutlich zu und gestalten sich noch intensiver. Die Macht- und Existenzgrundlage der Konfliktpartei soll beseitigt werden. Man will sein Gegenüber brechen. Wie in Phase 7 „begrenzte Vernichtungsschläge“ schon erwähnt, geht es nicht mehr um die Erzielung eines Nutzens. Der Gegenseite soll der größtmögliche Schaden, nämlich die Elimination auf Dauer, zugefügt werden. Es wird allerdings darauf Bedacht genommen, sich selbst nicht zu gefährden oder gar einen Schaden zu erleiden. Die eigene Existenz muss aufrecht bleiben. Das eigene Überleben steht

im Vordergrund. Wenn dies nicht mehr der Fall ist, tritt Phase 9 ein. (vgl. *Glasl* 2004, S. 297-299; vgl. *Duve et al.* 2011, S. 37f.; vgl. *Walser* 2007, S. 83f.)

- **Phase 9: Gemeinsam in den Abgrund**
  Ein Weg aus dem Konflikt ist in dieser Stufe nicht mehr möglich. Das einzige Ergebnis welches die Konfliktparteien verfolgen ist, um jeden Preis zu gewinnen. Jede mögliche Art von greifbarer Gewalt und jedes dazu zur Verfügung stehende Mittel wird nun eingesetzt. Ein Rückzug ist nicht mehr möglich. Man will seine/n GegnerIn vernichten und schlittert gemeinsam in den Abgrund ohne Rücksicht auf jegliche Verluste. Auch mit dem Hintergrundwissen, dass man selbst dabei untergeht. Man ist bereit dazu, seine eigene Existenz aufs Spiel zu setzen nur um den/die GegnerIn zu eliminieren. (vgl. *Glasl* 2004, S. 299f.; vgl. *Duve et al.* 2011, S. 38; vgl. *Walser* 2007, S. 84)

Anhand dieses Eskalationsmodells kann man sehr gut erkennen, wie sich Konflikte innerhalb der unterschiedlichen Phasen entwickeln können. Wie in Kapital 3.2.1., Was ist ein Konflikt?, S. 26, schon erwähnt, haben Konflikte ihre Ursache (Kapitel 3.2.2., Welche Konfliktarten gibt es?, S. 27) meist im Verhalten eines anderen.

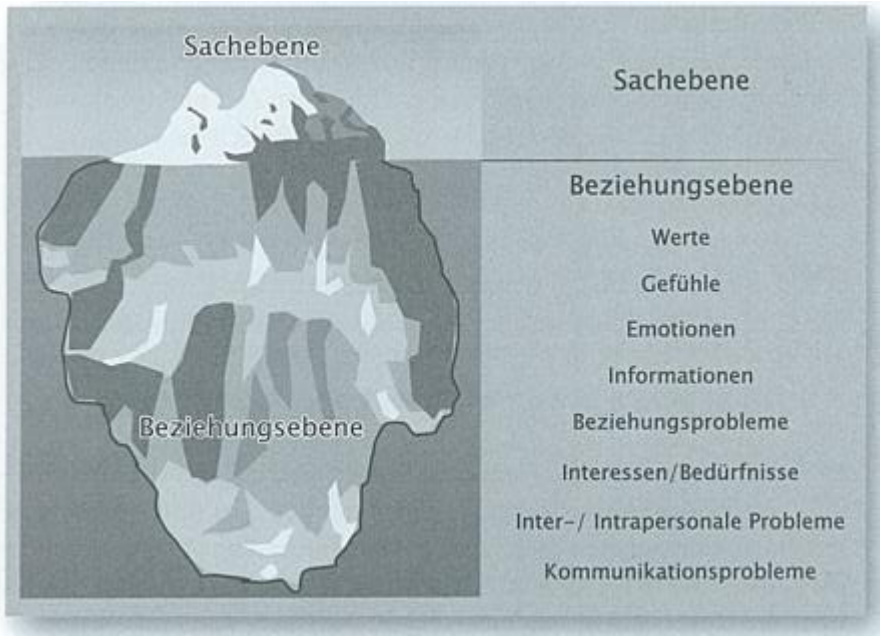
In der Phase 1 bis Phase 6 ist eine Lösung anhand eines Mediationsverfahrens möglich. Wenn eine Mediation zur Anwendung kommen soll, befindet sich der Konflikt meist zwischen der Phase 4 und 6, da in den vorab stattfindenden Phasen die Konfliktparteien evtl. noch in der Lage sind selbst eine Lösung herbeizuführen. Ab der Phase 7 sind die Konfliktparteien meistens nicht mehr in der Lage den Konflikt selbst mit Hilfe der Mediation zu lösen. (vgl. *Duve et al.* 2011, S. 38-40)

4.13.3. Das Eisbergmodell

Wie bereits erwähnt, werden Konflikte auf der Sachebene bzw. Beziehungsebene unterschieden.

Wie man aus der unten stehenden Abbildung erkennen kann, ist nur die Sachebene, der Sachkonflikt, für uns erkennbar. Die Beziehungsebene bleibt vorerst im Verborgenen. (vgl. *Walser* 2007, S. 68)

Abbildung 17: Das „Eisberg-Modell“



Quelle: *Walser* 2007, S. 68

Anfangs wird ein Konflikt meist nur auf der Sachebene (sogenannter „aktueller Konflikt“, „die Spitze des Eisbergs“) ausgetragen. Sie ist Inhalt der stattfindenden Kommunikation. Mit der Zeit tritt immer mehr die Beziehungsebene, geprägt von Gefühlen, Bedürfnissen, Wünsche, Empfindungen und Werten, in den Vordergrund und nimmt eine überlegene Stellung ein. Sie ist meist durch Gestik, Mimik und Tonart erkennbar. Sobald ein Konflikt auf der Beziehungsebene (sogenannter „Hintergrundkonflikt“) ausgetragen wird, ist eine Lösung schwieriger zu erreichen als auf der Sachebene. Um allerdings zu einer Lösung des Konfliktes zu gelangen, müssen zuerst die Beziehungskonflikte, „die unter Wasser liegen“, einvernehmlich bearbeitet werden. Wenn man sich darauf einlässt, kann man sein Gegenüber verstehen und sich in die Position des anderen hineinversetzen. Es wird einem klar, warum sich das Gegenüber so sehr über den Konflikt aufregt, von was er/sie entmutigt ist und warum er/sie in dieser Situation so gehandelt hat. Erst wenn diese Beziehungskonflikte erfolgreich einer Lösung zugeführt werden, kann die Bearbeitung der Konflikte auf der Sachebene erfolgen. (vgl. *Walser* 2007, S. 68f.; vgl. *Besemer* 2007, S. 28f.; vgl. *Kals/Ittner* 2008, S. 57f.)

5. Zusammenfassung

Wenn es sich um Konflikte oder (Projekt-)Krisen handelt, trifft ein Spruch jedenfalls zu: „*Wo Menschen sind, da menschelt es*." Immer dann, wenn Menschen aufeinander treffen, gemeinsam arbeiten, können Konflikte entstehen. Dies hat sehr viel mit der eigenen Einstellung zu anderen Menschen zu tun, mit Wertungen die man vornimmt, aber auch mit dem „Wohlfühlfaktor" an sich, besonders wenn man in einem Team arbeitet. Kommunikation findet überall und jederzeit statt, egal ob im Privatleben, oder in der Arbeitswelt und zwar auch nonverbal durch Gestik und Mimik. In allen möglichen Situationen können Konfliktfelder und Störungen entstehen. Dafür gibt es keinen speziellen Zeitpunkt.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist, wie man im entscheidenden Moment mit Störungen umgeht. Hier gibt es unterschiedlichste Reaktionen wie Rückzug, Aggressivität etc. Genau für solche Situationen müssen nachhaltige Lösungen gefunden werden. Je höher ein Konflikt eskaliert ist und je intensiver dieser ist, umso schwieriger wird es, diesen (alleine) zu lösen, da die Beteiligten nicht mehr in der Lage sind selbst eine Lösung herbeizuführen.

Wenn ein Konflikt sehr hoch eskaliert ist (Kapitel 4.13.2., Die neun Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl, S. 82), ist es notwendig, dass sich die betroffenen Personen selbst mit der Lösung des Konfliktes befassen und entscheiden, ob der Konflikt durch sie selbst gelöst werden kann, oder ob Hilfe von Dritten nötig ist.

Ein weiterer Hintergrund, warum es in der Immobilienprojektentwicklung zu einer Projektkrise kommen kann ist, dass in diesem Geschäftsfeld unter anderem sehr hohe Kapitalbeträge investiert werden, man somit als BauträgerIn bzw. ProjektleiterIn eine hohe Verantwortung hat. Aber auch komplexe Aufgabenstellungen, unterschiedliche Interessen, diverse Schnittstellen und ein oft vorliegender Zeitdruck spielen in der Projektentwicklung eine große Rolle und bieten eine viel versprechende Ausganglage für Konflikte. Für die Realisierung eines Immobilienprojektes steht von der Grundstückssuche bis zur Übergabe der Wohnungen meist nur ein geringer Zeitraum zur Verfügung. Um so einen straffen Zeitplan halten zu können, muss das Team funktionieren. Für Konflikte oder Krisen ist kein Platz.

Wenn es gegenwärtig zum Konflikt kommt, oder schlimmstenfalls zur Krise, hat dies Auswirkungen auf das gesamte Projektteam und in weiterer Folge auch auf den

Projektverlauf, da Konflikte und Krisen Kapazitäten binden, die an anderer Stelle verloren gehen. Im ungünstigsten Fall kommt es zu Terminverzögerungen, oder zu einem Projektstillstand.

Ziel dieser Arbeit war somit herauszufinden, ob in Konfliktsituationen die Mediation dazu beitragen kann, diese zu bewältigen.

Die anhand eines Leitfadens durchgeführten ExpertInneninterviews werden zur Beantwortung der Forschungsfrage verwendet, welche lautet:

Wie kann eine Projektkrise bei der Immobilienprojektentwicklung durch Mediation bewältigt werden?

Es haben sechs ExpertInneninterviews anhand eines Interviewleitfadens stattgefunden. Dabei wurden jeweils drei ExpertInnen aus der Immobilienprojektentwicklung/BauträgerInnen und ExpertInnen aus der Mediation befragt.

Bei den ExpertInnen der Immobilienbranche galt es vorrangig herauszufinden, ob und wie es zu Projektkrisen kommt, welche Rolle die Kommunikation dabei spielt und ob Mediation als Lösung von Konflikten und Krisen in dem jeweiligen Unternehmen eingesetzt wird.

Die deckungsgleiche Meinung der ExpertInnen ist: Es gibt keine Immobilienprojekte ohne Konflikte oder Krisen. Im Projektgeschäft sind Krisen nichts Außergewöhnliches. (vgl. *Expertengespräch Kallinger*, 2015; vgl. *Expertengespräch Kallischek*, 2015; vgl. *Expertengespräch Thamm,* 2015) Konflikte können überall auftreten; zum einen in der Zusammenarbeit mit anderen Fachabteilungen, mit KollegInnen, welche unterschiedliche Meinungen haben oder es treten Zielkonflikte (siehe S. 31) auf. (vgl. *Expertengespräch Kallinger*, 2015; vgl. *Expertengespräch Thamm*, 2015)

Das erstaunliche am Ergebnis dieser geführten Interviews war, dass die Mediation in der Theorie zwar bekannt ist, aber in keinem Unternehmen der Befragten angewendet wird. Die Mediation wurde grundsätzlich als „gutes Instrument“ erwähnt, da sich Menschen in

einer Konfliktsituation leichter tun mit einem/r Unabhängigen zu reden um ihre Probleme, Bedürfnisse und Wünsche zu artikulieren.

Ein gemeinsamer Nenner für Konflikte oder (Projekt-)Krisen konnte aber dennoch gefunden werden: die Kommunikation.

Alles dreht sich um die Kommunikation. Entweder wird zu wenig kommuniziert, falsch kommuniziert (man redet aneinander vorbei), oder gar nicht kommuniziert (vgl. *Expertengespräch Kallischek*, 2015). Je mehr Personen in einem Immobilienprojekt beteiligt sind, umso mehr scheitert die Weitergabe von Informationen. (vgl. *Expertengespräch Kallinger*, 2015).

Damit Konflikte vermieden werden, haben die Unternehmen unterschiedliche Vorgehensweisen um eine „konfliktfreie Zone" zu erreichen. Mit wöchentlichen Jour fixes oder Besprechungen unter Anwesenheit aller Beteiligten, oder mit einem monatlichen Berichtswesen (inkl. Ampel-System) udgl. sollen Konfliktfelder aufgezeigt und versucht werden, diese sofort zu lösen. (vgl. *Expertengespräch Kallinger*, 2015; vgl. *Expertengespräch Kallischek*, 2015; vgl. *Expertengespräch Thamm*, 2015)

Allen befragten ExpertInnen ist es ein Anliegen, dass ProjektleiterInnen sozial kompetent sind. Soziale Kompetenz rückt immer mehr in den Vordergrund als das Fachwissen an sich. (vgl. *Expertengespräch Kallischek*, 2015; vgl. *Expertengespräch Thamm*, 2015)

„Soziale Kompetenzen im Projektmanagement sind daher alle Fähigkeiten,

- *die zur Kommunikation im weitesten Sinne und zur Bearbeitung von Störungen der Kommunikation benötigt werden,*
- *die Sie zur Förderung, Reflexion und Entwicklung des Einzelnen, des Teams und von Ihnen selbst gezielt einsetzen können,*
- *mit denen Sie die ausreichende Motivation des Einzelnen und des Teams zur Zielerreichung sicherstellen,*
- *mit denen Sie die Vielfalt im Team nicht nur wertschätzen, sondern auch zusätzliches Potenzial nützen können, und*
- *mit denen Sie die Veränderungen in Systemen (Projektorganisation, Stakeholderinnen etc.) erkennen, Handlungsvorschläge daraus ableiten sowie die notwendigen Interaktionen controllen und steuern können."*

(*Majer et al.* 2014, S. 25)

Soziale Kompetenz heißt also, alle Fähigkeiten der Kommunikation, der Kooperation und der Selbstorganisation zu besitzen und danach zu handeln, sich teamfähig zu verhalten und Ziele, Aufgaben und Vorhaben im Team auszuarbeiten und zu realisieren. ProjektleiterInnen benötigen dazu unter anderem folgende Begabungen: Vorbildfunktion, Steuerung von Projekt- und Programmabläufen, Selbstreflexion, Führungskompetenz, Durchsetzungskompetenz, soziale Diagnosefähigkeit. (vgl. *Majer et al.* 2014, S. 25-28)

Es wird auch bereits jetzt zum Teil darauf geachtet, dass ProjekleiterInnen hinsichtlich Kommunikationsfähigkeit, Konfliktmanagement, Krisenmanagement aus- und weitergebildet werden, um im Konfliktfall auch selbst in der Lage zu sein, Konflikte zu lösen und keine Hilfe von außen zu benötigen, oder den Konflikt in der Hierarchie weiter nach oben zu tragen, z.B. Geschäftsführung oder Vorstand. (vgl. *Expertengespräch Kallinger*, 2015; vgl. *Expertengespräch Kallischek*, 2015)

Mediation wird aktuell in keinem Unternehmen, aus welchen die ExpertInnen befragt wurden, angewandt. Der Bedarf ist vielleicht (noch) nicht da. Zum einen liegt es daran, dass die Konflikte oder Projektkrisen bis dato immer gelöst werden konnten ohne nachhaltig Schaden davon zu tragen. Zum anderen werden teilweise auch „Vor-Mediationen“ im Sinne eines Teambuildings, eines Teamtages oder Teamschulungen zum Thema Konflikt und Krise besucht, um im Vorfeld potentielle Ungereimtheiten aus dem Weg zu räumen. (vgl. *Expertengespräch Kallinger*, 2015; vgl. *Expertengespräch Kallischek*, 2015; vgl. *Expertengespräch Pistecky,* 2015)

Weitere Gründe, warum die Mediation nicht angewendet wird, sind der Mangel an Zeit- bzw. budgetäre Ressourcen. Potenzial zum weiteren Ausbau der Förderung der eigenen MitarbeiterInnen im Zusammenhang mit Weiterbildung in der Kommunikation, Konfliktmanagement oder Krisenmanagement besteht allerdings auf jeden Fall. (vgl. *Expertengespräch Kallischek*, 2015; vgl. *Expertengespräch Thamm*, 2015)

Bei der anderen Gruppe von befragten ExpertInnen, den MediatorInnen, war Hauptziel herauszufinden, ob die Mediation die richtige Methode zur Bewältigung eines Konfliktes oder einer (Projekt-) Krise ist. Wenn ja, wie erfolgt am besten die Bearbeitung des Konfliktes oder der Krise und wie findet man auf schnellem Wege die passende Lösung.

Laut Frau Mag. Schaden scheitern 80% der Projekte daran, weil Menschen mit Menschen zu tun haben. Nicht jeder kann mit jedem zusammen arbeiten. Die Chemie muss stimmen. Deshalb ist Ihrer Meinung nach im Projektmanagement Sozialkompetenz der entscheidende Erfolgsfaktor. Soziale Kompetenz (siehe S. 93) ist wichtiger als so manches Fachwissen. Fachwissen ändert sich, die soziale Kompetenz nicht. (vgl. *ExpertInnengespräch Schaden*, 2015)

Konflikte entstehen oft aufgrund von verschiedenen Interessen der Beteiligten. Meistens ist nicht nur eine Person schuld an einem Konflikt.

Wenn nun ein Konflikt oder eine Projektkrise mit Hilfe von Mediation gelöst werden soll, sind sich die ExpertInnen der Mediation einig, dass man sich am Phasenmodell der Mediation (siehe S. 61) orientiert. D.h. an erster und somit wichtigster Stelle steht, die Interessen, Bedürfnisse und Wünsche der Beteiligten herauszuarbeiten um herauszufinden, worum es dem Einzelnen wirklich geht. Dies erfolgt in der ersten Phase durch Einzelgespräche. Die Kunst, Interessen, Bedürfnisse udgl. herauszuarbeiten, liegt darin, im richtigen Moment die richtigen Fragen zu stellen und so zu erfahren, was der Auslöser des Konflikts war. Auch die Verwendung einer positiven und konfliktfreien Sprache trägt dazu bei, dass die Betroffenen offen reden und sich mitteilen. In den gemeinsamen Gesprächen ist es erforderlich, dass die Konfliktparteien verstehen, warum der andere etwas getan oder gesagt hat, warum er/sie eben genau so denkt, oder warum er/sie in der Situation so reagiert hat. Sobald dies erfolgt und verstanden wurde, steht einer Entwicklung einer für alle Beteiligten tragbaren Lösung nichts mehr im Wege. Im Gegensatz zu einer vorgegebenen Lösung, wird eine gemeinsam erarbeitete Lösung nur dann eingehalten, wenn sie von Allen akzeptiert wird. (vgl. *ExpertInnengespräch Schaden* 2015; vgl. *ExpertInnengespräch Sticht-Truchlik*, 2015; vgl. *Expertengespräch Pistecky*, 2015)

Mediation verbinden die Menschen leider noch immer sehr oft mit Scheidungen, Familien- oder Sorgerechtsstreitigkeiten (vgl. *Expertengespräch Pistecky*, 2015). Mediation ist bedauerlicherweise noch nicht so sehr in den Köpfen verankert wenn es um Streitigkeiten in der Wirtschaft bzw. in der Projektarbeit geht. Ein weiteres Thema, welches in der Praxis noch nicht (richtig) angekommen ist, ist die Anstellung von internen MediatorInnen in Unternehmen, die als erste Anlaufstelle fungieren, sollte es zu einem unternehmensinternen Konflikt kommen. Dies liegt vielleicht auch daran, dass die ExpertInnen unterschiedlicher Meinung sind. Abgesehen davon, ob nun ein interner oder

externer MediatorIn eingesetzt wird, kommt es immer wieder vor, dass MitarbeiterInnen zu einer Mediation „verdonnert“ werden. In solch einem Fall kann man aber nicht von einer „klassischen“ Mediation sprechen, da die Freiwilligkeit fehlt welche aber unabdingbare Voraussetzung für eine Mediation ist. Wenn es im Unternehmen eine „Konfliktansprechperson“ gibt, ist es nicht unbedingt erforderlich, dass diese über eine Mediationsausbildung verfügt, es würde fürs Erste vollkommen ausreichen, wenn diese Ansprechperson im Konfliktmanagement sehr gut geschult ist und somit als Art Drehscheibe für Konfliktsituationen im Unternehmen dient und erste Tipps für einen Weg zur Lösung vorschlägt. (vgl. *ExpertInnengespräch Sticht-Truchlik* 2015; vgl. *Expertengespräch Pistecky*, 2015; vgl. *ExpertInnengespräch* Schaden, 2015).

Unternehmen entschließen sich immer wieder dazu, mögliche Konfliktpotenziale in ihrem Unternehmen zu verbessern. Das ist aber keine Mediation im typischen Sinn sondern sogenannte Moderationen oder Dialogverfahren. In diesen Anwendungsbereichen werden aber sehr viele Techniken, wie aktives Zuhören oder Ich-Botschaften, und Haltungen, wie z.B. die Allparteilichkeit, die Akzeptanz, die Vertraulichkeit, der Mediation angewendet und verwendet. (vgl. *Expertengespräch Pistecky*, 2015)

Da die „klassische Mediation“ leider in der Immobilienprojektentwicklung (noch) nicht bzw. kaum angewendet wird, sollte zumindest in Zukunft versucht werden, dass die ProjektleiterInnen, aber auch alle anderen am Projekt beteiligten MitarbeiterInnen sich Zusatzkompetenzen aneignen und weiter aufbauen, wie z.B. Erlernen von Coaching- oder Mediationsmethoden oder die Weiterbildung im Bereich der Sozialkompetenz.

Für jede/n der in seinem Arbeitsalltag mit Menschen zu tun hat - und das betrifft nicht nur Führungskräfte - ist es ratsam, sich in der Mediation ausbilden zu lassen, damit diese/r die „Werkzeuge“ mit welchen gearbeitet wird, versteht und selbst anwenden kann. Man muss sich darüber im Klaren sein, welche Vor- und/oder Nachteile ein Konflikt, der unter Umständen sehr weit eskaliert ist, mit sich bringt. Der erste wichtige Schritt ist, einen Konflikt zu erkennen. Danach muss entschieden werden, ob dieser evtl. mit erlernten Methoden alleine lösbar ist oder ob professionelle Hilfe von Dritten erforderlich ist. Niemand sollte sich davor fürchten diese Hilfe in Anspruch zu nehmen, denn jeder Konflikt kann gelöst werden, wenn man sich früh genug für die richtige Methode entscheidet. Die Mediation ist auch sicher kein Patentrezept für alle vorliegenden Probleme und Konflikte, aber man bietet die Möglichkeit an, seine Bedürfnisse, Interessen und Gefühle einer allparteilichen Person mitzuteilen.

Vielleicht wäre es für die Zukunft empfehlenswert, wenn Unternehmen eine Art „mediative Führung“, als Teil einer sozialen Führungskompetenz, als alternativen Ansatz zur Mediation verfolgen.

Bei einer mediativen Führung, im Sinne von einem Eingehen einer mediativen Grundhaltung, stehen die Werkzeuge der Mediation im Vordergrund. Diese können die Handlungskompetenz der Führungskräfte steigern und helfen unter anderem, dass die Beziehung der Führungskraft zum/r MitarbeiterIn nachhaltig verbessert wird. (vgl. *Malinowski* 2013, S. 71)

Laut Malinowski umfasst die mediative Grundhaltung folgende Fähigkeiten:

- Empathie
  Empathie bedeutet seinem Gegenüber zuhören und verstehen wollen (vgl. *Malinowski* 2013, S. 73f.).
- Authentizität
  Die Führungskraft ist „echt“, was bedeutet, dass die MitarbeiterInnen wissen, dass das Gesagte der Führungskraft ehrlich ist und auch so gemeint ist, zu ihr/ihm passt und niemand beeinflusst und manipuliert wird (vgl. *Malinowski* 2013, S. 74f.).
- Wertschätzung
  Wertschätzung bedeutet, Menschen so zu akzeptieren wie sie sind, mit all Ihren Stärken und Schwächen (vgl. *Malinowski* 2013, S. 75).
- Systemisches Denken
  Die Führungskraft erkennt, dass es mehrere Gründe für Konflikte gibt und nicht nur einen Auslöser. MitarbeiterInnen sind als Elemente unterschiedlicher sozialer Systeme zu werten und nehmen diverse Rollen ein. (vgl. *Malinowski* 2013, S. 75f.)
- Selbstreflexion
  Selbstreflexion bedeutet die Betrachtung und das Nachdenken über sich selbst um dadurch sein Verhalten in gewissen Situationen zu ändern. Deshalb ist es wichtig, dass Führungskräfte ihr Verhalten im Konfliktfall reflektieren um in Zukunft ihre Werte, ihre Ansicht und ihr Agieren zu ändern und anzupassen. (vgl. *Malinowski* 2013, S. 76f.)

Aber auch das Kennen des Phasenmodells der Mediation (siehe S. 61), von Frage- und Kommunikationstechniken, unterschiedliche Gesprächstechniken, Kenntnisse über Verhandlungs- und Moderationstechniken, sowie die Kommunikation an sich, stehen bei

dieser Grundhaltung im Vordergrund und sollte nicht vergessen werden. (vgl. *Malinowski* 2013, S. 77)

All diese Techniken und Haltungen erlauben einen neuen Umgang mit Konflikten. Es kann dadurch Vertrauen bei allen Projektbeteiligten aufgebaut werden und Konfliktfelder können vorbeugend beseitigt werden.

Demnach kann festgehalten werden, dass die Kommunikation in unserer Gesellschaft nach wie vor der Schlüssel zum Erfolg ist, denn nur wenn man erkennt, was der andere wirklich sagen oder ausdrücken will, kann man ihn/sie verstehen und danach handeln.

Bezugnehmend auf die Forschungsfrage kann festgestellt werden, dass die Wirtschaftsmediation in der (Immobilien-)Wirtschaft noch nicht so richtig angekommen ist. Erkennbar ist allerdings, dass bei diversen Großbauvorhaben (Flughafen Wien-Schwechat, Hauptbahnhof Wien, Westbahnhof Wien) Mediationen bzw. Ansätze der Mediation (Bürgerbefragungen, Informationsveranstaltungen, Podiumsdiskussionen) eingesetzt werden. Damit wird versucht die AnrainerInnen miteinzubeziehen, um vorab deren Argumente gegen das Bauvorhaben zu entschärfen, mögliche Ideen aufzunehmen und um ein Einvernehmen herzustellen.

Executive Summary Deutsch

In den unterschiedlichsten Phasen der Immobilienprojektentwicklung gehören Konflikte bzw. Projektkrisen, in welcher Art und Intensität auch immer, zum „Alltagsgeschäft“ dazu. Dies liegt zum einen daran, dass Immobilienprojekte sehr komplex sind, viele Personen bzw. Abteilungen daran beteiligt sind und unterschiedliche Interessen verfolgt werden. Es stellt sich daher die Frage, wie man in solchen Situation damit umgeht, dass die Auswirkungen überschaubar bleiben und nicht zu sehr in den Projektalltag oder in das Projekt an sich eingreifen.

Erforderlich ist jedenfalls, dass man Konflikte in einem Projektteam ehest baldig erkennt, d.h. sie sollten im Eskalationsgrad noch nicht weit fortgeschritten sein. Eine wesentliche Rolle hierbei spielt auch die Kommunikation zwischen den Personen. Zum einen wird zu wenig, gar nicht oder falsch kommuniziert. Aber auch die Emotionen der Konfliktbeteiligten haben eine wichtige Bedeutung. Je größer die Rolle der Emotionen, Interessen oder Bedürfnisse der Konfliktbeteiligten ist, desto weniger gelingt es den Personen den Konflikt objektiv zu lösen.

In dieser Arbeit soll deshalb untersucht werden, ob die Mediation als alternative Streitbeilegungsmethode eine Option zur Bewältigung einer Projektkrise bzw. eines Konfliktes innerhalb eines Projektteams zur Lösung herangezogen werden kann. Anfänglich werden im theoretischen Teil die Themen der Immobilienprojektentwicklung, der Projektkrise und der Mediation literaturbasierend erarbeitet und dargestellt. Der Schwerpunkt dieser Arbeit bildet jedenfalls die Mediation, in welcher es vorrangig darum geht, dass Konfliktbeteiligte von einer dritten unabhängigen Person unterstützt werden eine gemeinsame, faire Lösung, die von allen Parteien akzeptiert wird, zu erarbeiten. Dafür ist es notwendig, dass der/die MediatorIn zu Beginn des Verfahrens die Bedürfnisse und Interessen der Konfliktbeteiligten, die für den vorliegenden Konflikt verantwortlich sind, in Einzelgesprächen aufdeckt. Erforderlich bei einem Mediationsverfahren ist jedenfalls, dass die Konfliktparteien freiwillig an der Mediation teilnehmen und dass der/die MediatorIn eine rein unterstützende Funktion übernimmt. Das heißt, seine/ihre Aufgabe ist es, mit den richtigen, erlernten Werkzeugen die Parteien bei der Lösungsfindung zu unterstützen.

Der zweite Teil dieser Arbeit besteht aus der empirischen Untersuchung welche dazu dient, die Forschungsfrage zu beantworten. Dazu wurden sechs ExpertInneninterviews

anhand eines Interviewleitfadens durchgeführt. Zum einen wurden ExpertInnen aus der Immobilienprojektentwicklung befragt, zum anderen MediatorInnen.

Die Auswertung der durchgeführten Interviews ergab ein interessantes Ergebnis, nämlich dass in der Praxis im Bereich der Immobilienprojektentwicklung die klassische Mediation nicht angewendet wird, obwohl es keine Immobilienprojekte ohne Konflikte oder Krisen gibt. Ein Auslöser für Konflikte bzw. (Projekt-)Krisen ist regelmäßig die Kommunikation zwischen Personen, da entweder zu wenig kommuniziert, falsch kommuniziert oder gar nicht kommuniziert wird.
Die Nichtanwendung der Mediation liegt daran, dass bis jetzt vorliegende Konflikte oder Krisen immer gelöst werden konnten ohne einen nachhaltigen Schaden im Projektverlauf davon zu tragen oder im schlimmsten Fall das Projekt vorzeitig zu beenden. Die Unternehmen legen aber sehr wohl Wert darauf, dass Konflikte erst gar nicht entstehen und sich das Projektteam untereinander versteht. Daher kommen von Zeit zu Zeit sogenannte „Vor-Mediationen“ zum Einsatz im Sinne von Teambuildings oder Teamtagen. Aber auch der Einsatz von Moderationen oder Dialogverfahren, welche die Techniken und Haltungen der Mediation anwenden, kommen zur Anwendung, wenn es darum geht, Konfliktfelder zu bereinigen.

Ein gemeinsamer Nenner konnte bei den ExpertInnen aber dennoch gefunden werden und zwar die soziale Kompetenz, die bei Führungskräften und ProjektleiterInnen, aber auch bei Teammitgliedern, eine ausschlaggebende Rolle spielt. In der heutigen schnelllebigen Zeit ist soziale Kompetenz notwendiger als so manches Fachwissen. Wenn Sozialkompetenz gelebt wird, kann im Vorfeld schon sehr viel unternommen werden, damit Konflikte oder Krisen erst gar nicht entstehen. Darum erscheint es notwendig, das MitarbeiterInnen Mediations- oder Coachingmethoden erlernen bzw. die Weiterbildung im Konflikt- und Krisenmanagement gefördert wird.

Als alternativer Ansatz zur Mediation könnte deshalb in Zukunft, eine Art „mediative Führung“, als Teil einer sozialen Führungskompetenz, verfolgt werden. Bei dieser Führung stehen eine mediative Grundhaltung (Empathie, Authenzität, Wertschätzung, systemisches Denken, Selbstreflexion) und die Werkzeuge der Mediation, wie z.B. Ich-Botschaften, aktives Zuhören, Feedback geben, im Vordergrund.

Kommunikation ist und bleibt der Schlüssel zum Erfolg!

Executive Summary English

In the various phases of the real estate project development, conflicts or project-crises are anyway part of the "daily business", no matter of which nature and intensity. This is due to the fact that real estate projects are very complex, many people or departments are involved and different interests are pursued. This raises the question, how to deal with the situation that the effects remain manageable and do not interfere too much in the project´s daily business or the project itself.

In any case it is necessary that conflicts get detected soon within the project-team that means they should not be too well advanced in the escalation-level. The communication between the involved people plays a key role. Firstly, it is too less communicated, or at least not at all or it is totally wrong communicated. But also the emotions of the involved people who are part of the conflict have an important meaning. The more important the role of emotions, the interests or needs of the involved people to the conflict are, the less it is possible to solve the conflict objectively.

In this work it shall be examined whether the mediation can be used as an alternative option in order to deal with a project-crisis or to solve a conflict within a project team. At the beginning, the theoretical part defines the different subjects of the real estate project development, project crisis and mediation, mainly based on literature. The main focus of this work is the mediation, which´s primary intention is that the conflict parties are supported by an independent third person, in order to find a fair solution which can be accepted by all involved parties. Therefore it is necessary that the mediator reveals the needs and interests, which are responsible for the present conflict, of the involved parties to the conflict, in individual interviews. During the mediation process it is required that the involved parties participate voluntarily and that the mediator plays only a supportive role. That means that his/her role is to assist the relevant parties with the correct, learned tools in order to find a solution.

The second part of this work consists of the empirical part which is used to answer the research question. Therefore six expert interviews based on guided interviews were conducted. On the one hand side experts of the real estate project development were interviewed, on the other hand side mediators.

The analysis of the interviews shows an interesting result, namely that in the practice of real estate development the typical mediation is not in use, even though there is no real estate project without conflicts or crises. A reason for conflicts or crises is regularly the communication itself between the relevant people, because either it is communicated too less, it is communicated wrong or it is even not communicated at all.
The reason of the non-usage of mediation is that until now present conflicts or crises were always solved without significant sustainable damages of the project or in the worst case, the end of the project itself. The involved companies take care of the situation that conflicts even do not arise and that the project team has a common understanding and a good relationship to each other. Therefore so-called "pre-mediation" is used from time to time in the meaning of team-building or team-days. However, the use of presentations or interactive processes, which show the latest techniques and attitudes of mediation, are used when conflicts arise.

A common denominator among the experts could be found. That is the social competence, which plays a crucial role for managers and project leaders, but also for the relevant team members. In today's fast-moving time social skills are more necessary than some expertise or education. If „social competence" is already in use from the very beginning, a lot is done in order to ensure that conflicts or crises do not arise. Therefore, it seems necessary to teach mediation- and coaching-methods to the involved people and to encourage training in conflict- and crisis-management.

As an alternative approach to mediation, a kind of "meditative leadership" could therefore be part of a social leadership, in the future. With this kind of leading, a meditative attitude (empathy, authenticity, appreciation, systemic thinking and self-reflection) and the tools of mediation (such as "Ich-Botschaften", active listening and giving feedback) have priority.

Communication is and remains the key to success!

Literatur- und Quellenverzeichnis

Literaturverzeichnis

- *Alda, Willi/Hirschner, Joachim* (2011): Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. Grundlagen für die Praxis, 4. Auflage, Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag
- *Altmann, Gerhard et al.* (2005): Mediation: Konfliktmanagement für moderne Unternehmen, 3. Auflage, Weinheim/Basel: Beltz Verlag
- *Altmann, Rainer (2013):* Projektentwicklung und Projektmanagement, S. 487-510, In: *Bammer, Otto et al.* (Hrsg.): Handbuch Immobilienbewirtschaftung, 2. Auflage, Wien: Linde Verlag
- *Bammer, Otto et al.* (2011): Handbuch Immobilienbewirtschaftung, 2. Auflage, Wien: Linde Verlag
- *Besemer, Christoph (2007):* Mediation. Vermittlung in Konflikten, 12. Auflage, Verlag: Stiftung Gewaltfreies Leben (Königsfeld) und der Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Baden (Heidelberg – Freiburg)
- *Brauer, Kerry-U.* (2011): Grundlagen der Immobilienwirtschaft. Recht – Steuern – Marketing – Finanzierung – Bestandsmanagement – Projektentwicklung, 7. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag
- *Disselkamp, Marcus et al.* (2004): Wirtschaftsmediation. Verhandeln in Konflikten, Frankfurt am Main: Bund-Verlag GmbH
- *Duve, Christian et al.* (2011): Mediation in der Wirtschaft. Wege zum professionellen Konfliktmanagement, 2. Auflage, Köln: Verlag Dr. Otto Schmidt KG
- *Gareis, Roland* (2006): Happy Projects! Projekt- & Programmmanagement, Projektportfolio-Management, Management der projektorientierten Organisation, 3. Auflage, Wien: MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH
- *Glasl, Friedrich* (2004): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 8. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien: Verlag Freies Geistesleben Stuttgart
- *Held, Torsten* (2010): Immobilienprojektentwicklung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Prozessmanagement, Berlin/Heidelberg: Springer Verlag Berlin Heidelberg
- *Kallinger, Winfried* et al. (2011): Bauträger und Projektentwickler. Immobilien erfolgreich entwickeln, sanieren und verwerten, 6. Auflage, Wien: MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH
- *Kals, Elisabeth/Ittner, Heidi* (2008): Wirtschaftsmediation. Praxis der Personalpsychologie, Band 17, Göttingen: Hogrefe Verlag Gmbh & Co KG
- *Kalusche, Wolfdietrich* (2008): Projektmanagement in der Bauplanung und Bauausführung, S. 267-326, In: *Schulte, Karl-Werner/Bone-Winkel, Stephan* (Hrsg.): Handbuch Immobilienprojektentwicklung, 3. Auflage, Köln: Immobilien Manager Verlag

- *Kyrein, Rolf* (2002): Immobilien Projektmanagement. Projektentwicklung und – steuerung, 2. Auflage, Köln: Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH & Co KG
- *List, Werner/Voight, Roger* (2011): Kritische Projekte retten. Leitfaden für Diagnose, Sanierung und Prävention, München: Carl Hanser Verlag
- *Majer, Christian et al.* (2014): Entfachen Sie das Teamfeuer Soziale Kompetenz – DER Erfolgsfaktor im Projektmanagement, Strasshof an der Nordbahn: Pilum Literatur-Verlag
- *Majer, Christian/Stabauer, Luis* (2010): social competence im Projektmanagement. Projektteams führen, entwickeln, motivieren, Wien: Goldegg Verlag
- *Malinowski, Robert* (2013): Der mediative Führungsstil. Illusion oder Perspektive? Hamburg: tredition GmbH
- *Neubauer, Michael* (2010): Krisenmanagement in Projekten. Handeln, wenn Probleme eskalieren, 3. Auflage, Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg
- *Proksch, Stephan* (2010): Konfliktmanagement im Unternehmen. Mediation als Instrument für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz, Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg
- *Risse, Jörg* (2003): Wirtschaftsmediation, München: Verlag C.H. Beck
- *Schelle, Heinz* (2010): Projekte zum Erfolg führen. Projektmanagement systematisch und kompakt, 6. Auflage, München: Deutscher Taschenbuch Verlag
- *Schulte, Karl-Werner/Bone-Winkel, Stephan* (2008): Handbuch Immobilienprojektentwicklung, 3. Auflage, Köln: Immobilien Manager Verlag
- *Schwarz, Gerhard* (2010): Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen, 8. Auflage, Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage GmbH
- *Walser, Manuela* (2007): Wirtschaftsmediation. Ein Handbuch für Manager, Führungskräfte und Berater, Wien: Verlag IMV Medien AG

sonstige Quellen

- *Angermeier, Georg* (o.J.): Begriffserklärung Mediation, In: Projektmagazin – Das Fachportal für Projektmanagement, https://www.projektmagazin.de/glossarterm/mediation [05.01.2015]
- *ARTEUS interim management* (2013): Ergebnisse der empirischen Studie 2013. Kommunikation in Projekten, http://www.atreus.de/fileadmin/templates/downloads/atreus/atreus-studie-kommunikation-in-projekten.pdf [05.01.2015], (2013)
- *Berner, Winfried* (2003): Projekt-Relaunch: Wege zur Bewältigung von Projektkrisen, http://www.umsetzungsberatung.de/geschaeftsleitung/projekt-relaunch.php [30.11.2014], (2003)
- *Bohinc, Thomas* (2010): Partnerschaftlich verhandeln im Projekt, Teil 1: Die Grundsätze des Harvard-Konzepts, In: Projektmagazin – Das Fachportal für Projektmanagement, 12/2010,

https://www.projektmagazin.de/artikel/partnerschaftlich-verhandeln-im-projekt-teil-1_6476 [16.12.2014]

- *Duden*: www.duden.de (2013a): Dudenverlag, Bibliographisches Institut GmbH, http://www.duden.de/rechtschreibung/Konflikt, [02.12.2014], (2013)
- *Duden*: www.duden.de (2013b): Dudenverlag, Bibliographisches Institut GmbH, http://www.duden.de/rechtschreibung/Krise, [02.12.2014], (2013)
- *Duden*: www.duden.de (2013c): Dudenverlag, Bibliographisches Institut GmbH, http://www.duden.de/rechtschreibung/Mediation [07.12.2014], (2013)
- *Duden:* www.duden.de (2013d): Dudenverlag, Bibliographisches Institut GmbH, http://www.duden.de/rechtschreibung/Kommunikation [05.01.2015], (2013)
- *Ecomotion Kommunikationsberatung* (o.J.): Mediation - Was ist Mediation? http://www.ecomotion.at/html/mediation.htm [05.01.2015]
- *Gans, Brigitte/Wolff, Sabine* (2011): Mediation durch neutrale Mitarbeiter. Teil 1: Prinzipien, Vorteile und Grenzen, In: Projektmagazin – Das Fachportal für Projektmanagement, 17/2011, https://www.projektmagazin.de/artikel/mediation-durch-neutrale-mitarbeiter-teil-1_1000899 [05.01.2015]
- *Graën, Gerhard* (2014): Krisenprojekte – Anforderungen an den Sanierer und Wege aus der Krise, In: Projektmagazin – Das Fachportal für Projektmanagement, 03/2014, https://www.projektmagazin.de/artikel/krisenprojekte-anforderungen-den-sanierer-und-wege-aus-der-krise_1087521 [30.11.2014]
- *Hagen, Stefan* (2009): Warum scheitern Projekte? http://pm-blog.com/2009/07/04/warum-scheitern-projekte/ [30.11.2014], (04.07.2009)
- *Lomnitz, Gero* (2005): Konfliktbewältigung in Projekten, Teil 1: Konflikte erkennen und lösen, In: Projektmagazin - Das Fachportal für Projektmanagement, 19/2005, https://www.projektmagazin.de/artikel/konfliktbewaeltigung-projekten-teil-1_6833 [26.11.2014]
- *PA Consulting Group* (2005): Balanceakt – Projekte erfolgreich durchführen, https://www.yumpu.com/de/document/view/33456927/balanceakt-a-projekte-erfolgreich-durchfa-1-4-hren-bei-dbc-consult [20.03.2015], (2005)
- *Pavlik, Franz* (2011): Herausforderung Projektkrise, http://www.domendos.com/fileadmin/mediapool/images/Newsletter/Print/domendos_update_2011-11.pdf [30.11.2014], (11/2011)
- *Prazak, Robert*[1] (2013): Wirtschaftsmediation: Qualität in Österreich ist sehr gut“, Interview mit Michael Hamberger, http://www.format.at/technik/business-solution/wirtschaftsmediation-qualitaet-oesterreich-368413 [21.03.2015], (25.10.2013)
- *Projektmanagementhandbuch* (2015): Soft Skills - Krisenmanagement, http://www.projektmanagementhandbuch.de/soft-skills/krisenmanagement/ [23.03.2015), (2015)

[1] veröffentlicht von „rp“, Autor wurde von der Chefredaktion trend & FORMAT am 31.03.2015 bekannt gegeben

- *Schmidt, Christine* (2005): Konflikte zwischen Projektparteien – mit Mediation aus der Krise, In: Projektmagazin – Das Fachportal für Projektmanagement, 02/2005, https://www.projektmagazin.de/artikel/konflikte-zwischen-projektparteien-mit-mediation-aus-der-krise_6769 [05.01.2015]
- *Steeger, Oliver* (2011): Mit fünf Schritten aus der Projektkrise, Interview mit Dagmar Börsch, http://www.chemanager-online.com/news-opinions/nachrichten/mit-fuenf-schritten-aus-der-projektkrise [21.03.2015], (2011)
- *TRAiNiNG, Das Magazin für Weiterbildung und HR-Management* (2013): Projektmanagement: Krisen bewältigen, Der Projektkrise ins Auge schauen, Interview mit Brigitte Schaden, Ausgabe 04/2013, http://www.magazintraining.com/2013/06/03/projektmanagement-krisen-bewaltigen/ [21.03.2015], (2013)
- *Wagner, Reinhard* (2009): DIN 69900 und DIN 69901. Das ist neu in den deutschen PM-Normen, In: Projektmagazin – Das Fachportal für Projektmanagement, 03/2009, https://www.projektmagazin.de/artikel/das-ist-neu-den-deutschen-pm-normen_7169 [20.03.2015]
- *Wirtschaftskammer Österreich* (2010): Mediation statt Prozesslawine, https://www.wko.at/Content.Node/FV-UBIT--Expertenblick/Mediation_statt_Prozesslawine.pdf [05.01.2015], (09/2010)
- *Wirtschaftskammer Österreich* (2014): Info zur Wirtschaftsmediation, https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/sparte_iuc/Unternehmensberatung-und-Informationstechnologie/ExpertsGroups/Wirtschaftsmediation/Info_zur_Wirtschaftsmediation.html [05.01.2015], (10/2014)
- *Wolf, Max* (2013): Projektmanagement ist (auch) Konfliktmanagement – Interview mit Angela Reeg-Muller, http://gpm-blog.de/projektmanagement-konfliktmanagement-reeg-muller/ [21.03.2015], (2013)

Gesetze

- Rechtsinformationssystem des Bundeskanzleramtes: https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20002753, [08.01.2015], Zivilrechts-Mediations-Gesetz, in der Fassung vom 08.01.2015

ExpertInneninterviews

- *Kallinger, Winfried* (2015): Experteninterview mit Winfried Kallinger, Geschäftsführer der Kallco Gruppe, geführt von Simone Blätterbinder am 13.01.2015 in Wien
- *Kallischek, Andreas* (2015): Experteninterview mit Andreas Kallischek, Gesamtprojektleiter bei der ÖBB Immobilienmanagement GmbH, geführt von Simone Blätterbinder am 22.01.2015 in Wien
- *Thamm, Andreas* (2015): Experteninterview mit Andreas Thamm, Director Development bei der IMMOFINANZ AG, geführt von Simone Blätterbinder am 26.01.2015 in Wien

- *Schaden, Brigitte* (2015): Expertinneninterview mit Brigitte Schaden, Vorstandsvorsitzende bei Projekt Management Austria, geführt von Simone Blätterbinder am 14.01.2015 in Wien
- *Sticht-Truchlik, Gabriela* (2015): Expertinneninterview mit Gabriela Sticht-Truchlik, Betriebsinhaberin und Mediatorin, geführt von Simone Blätterbinder am 22.01.2015 in Wien
- *Pistecky, Wilfried* (2015): Experteninterview mit Wilfried Pistecky, Zivilingenieur für Kulturtechnik und Wasserwirtschaft sowie eingetragener Mediator für Zivilrechtssachen, geführt von Simone Blätterbinder am 19.02.2015 in Wien

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses	13
Abbildung 2:	Ablaufschritte Machbarkeitsstudie	16
Abbildung 3:	Harte und weiche Faktoren der Standortanalyse	19
Abbildung 4:	Interne und Externe Risiken in der Projektentwicklung	22
Abbildung 5:	Konfliktarten	27
Abbildung 6:	Konfliktarten in Projekten	30
Abbildung 7:	Grundmuster der Konfliktlösung	33
Abbildung 8:	Warum scheitern Projekte?	40
Abbildung 9:	Ursachen für das Scheitern von Projekten	41
Abbildung 10:	Eigenschaften der Mediation	54
Abbildung 11:	Regeln der Mediation	58
Abbildung 12:	Das Phasenmodell der Mediation	61
Abbildung 13:	Vorteile der Mediation	68
Abbildung 14:	Relevanz von Kommunikation in Projekten	76
Abbildung 15:	Stufen und Schwellen der Eskalation	82
Abbildung 16:	Die 9 Stufen der Konflikteskalation	83
Abbildung 17:	Das „Eisberg-Modell“	90

Abkürzungsverzeichnis

bzw. .....beziehungsweise

ca. .....circa

d.h. .....das heißt

etc. .....et cetera

evtl. .....eventuell

o.J. .....ohne Jahr

o.S. .....ohne Seite

udgl. .....und dergleichen

usw. . .....und so weiter

uvm. .....und vieles mehr

vgl. .....vergleiche

z.B. .....zum Beispiel

ZivMediatG.....Bundesgesetz über die Mediation in Zivilrechtssachen

Anhang

Interviewleitfaden „Bauträger/Projektleiter/Projektentwicklung“

1) Begrüßung, Vorstellung
   - Worum geht es? (Erläuterung des Inhaltes der Masterarbeit bzw. Forschungsfrage)
   - Ziel des Interviews
2) Vorstellung des Interviewpartners

Immobilienprojektentwicklung

3) Was ist Ihre Rolle und Aufgabe in der Projektentwicklung/in Ihrer derzeitigen Position? In welchen Bereichen sind sie tätig?
4) Hauptthema der Masterarbeit: die Projektkrise und Konflikte in Projekten – Ist Ihnen der Begriff Projektkrise bekannt? Was verstehen Sie unter einer Projektkrise bzw. Konflikt? In welchen Bereichen/Situationen kommt Sie bei Ihnen vor? Können Sie mir ein konkretes Beispiel nennen?
5) Wie schätzen Sie Konflikte bzw. Krisen in Projekten grundsätzlich ein? Gibt es Auslöser/Ursachen dafür? Haben Konflikte bzw. Krisen Einfluss auf das Leistungsniveau der Teammitglieder?
6) Welche Ursachen gibt es für Krisen und Konflikte? Welche Ursachen kommen Ihrer Meinung nach besonders häufig vor?
7) Wie wird mit einer Projektkrise/Konflikt in Ihrem Unternehmen, in welchem Sie tätig sind, umgegangen? Wo werden Konflikte/Krisen gelöst/aufgearbeitet? Auf Projektebene? GF-Ebene? Gibt es anfällige Typen von Projektleitern?

Forschungsfrage

8) Was bedeutet Mediation für Sie?
9) Sind Sie der Meinung, dass eine Projektkrise bzw. Konflikt mit Hilfe der Mediation (Zuziehung einer neutralen dritten Person) lösbar/bewältigbar ist?
10) Welche Konfliktfälle/Konfliktarten lassen eine Mediation im Rahmen eines Projektes sinnvoll erscheinen bzw. wie hoch sehen Sie die Erfolgschancen einer Mediation?
11) Wird in Ihrem Unternehmen, in welchem Sie tätig sind, Mediation bereits angewandt? Wie oft? Haben Sie ein konkretes Beispiel? Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht? Welche Maßnahmen werden „zum Bekanntmachen der innerbetriebliche Mediation“ eingesetzt? Oder gibt es Aspekte die dies unmöglich erscheinen lassen?
12) Ist es sinnvoll, dass Projektleiter Kompetenzen hinsichtlich der Mediation haben, um Konflikte im Unternehmen selbst zu lösen? Oder ist die Lösung durch einen externen Dritten zu empfehlen?
13) Wäre es sinnvoll bereits im Projektauftrag zu vereinbaren, dass bereits bei anfänglichen Schwierigkeiten auf einen Mediator zurückgegriffen wird? Da dies in weiterer Folge kostengünstiger ist, ein Termin eher gehalten werden kann als erst bei Eintritt einer Krise/Konflikt einen Mediator beizuziehen?
14) Findet eine Nachbearbeitung von Konflikten/Krisen statt? In welcher Art und Weise?

Sonstiges

15) Gibt es noch etwas was sie in Zusammenhang mit dem Thema erwähnen möchten? Ist noch etwas besonders wichtig worauf bis jetzt vergessen wurde? Zukunftsperspektiven? Trends?

Interviewleitfaden „Mediation“

1) Begrüßung, Vorstellung
   - Worum geht es? (Erläuterung des Inhaltes der Masterarbeit bzw. Forschungsfrage)
   - Ziel des Interviews
2) Vorstellung des Interviewpartners

Mediation

3) Was ist Ihre Rolle und Aufgabe in der Mediation/in Ihrer derzeitigen Position? In welchen Bereichen sind sie tätig? Was bedeutet Mediation für Sie? Welche Aspekte sind Ihnen besonders wichtig?
4) Hauptthema der Masterarbeit: die Projektkrise und Konflikte in Projekten – Ist Ihnen der Begriff Projektkrise bekannt? Was verstehen Sie unter einer Projektkrise bzw. Konflikt?
5) Wie schätzen Sie Konflikte bzw. Krisen in Projekten grundsätzlich ein? Gibt es Auslöser/Ursachen dafür? Haben Konflikte bzw. Krisen Einfluss auf das Leistungsniveau der Teammitglieder?
6) Welche Ursachen gibt es für Krisen und Konflikte? Welche Ursachen kommen Ihrer Meinung nach besonders häufig vor?
7) Hatten Sie im Zuge von Mediationen mit Konflikte und Krisen innerhalb eines Projektteams zu tun? Wie wurde die Mediation bei den beteiligten Personen aufgenommen? Wie waren die Erfolge? Ist die Mediation der „richtige“ Einsatz für die Lösung einer Krise/Konflikts? Gibt es anfällige Typen von Projektleitern? Können Sie mir ein konkretes Beispiel nennen? Oder gibt es dafür andere Lösungsmöglichkeiten?
8) Wo werden Konflikte/Krisen gelöst/aufgearbeitet? Auf Projektebene? GF-Ebene?
9) Gibt es Hindernisse, die eine Mediation unmöglich machen?

Forschungsfrage

10) Sind Sie der Meinung, dass eine Projektkrise bzw. Konflikt mit Hilfe der Mediation (Zuziehung einer neutralen dritten Person) lösbar/bewältigbar ist? Und wenn ja, welche Methode (wie) ist die richtige?
11) Welche Konfliktfälle/Konfliktarten lassen eine Mediation im Rahmen eines Projektes sinnvoll erscheinen bzw. wie hoch sehen Sie die Erfolgschancen einer Mediation?
12) Wird in Unternehmen, welche Immobilienprojektentwicklung betreiben, (innerbetriebliche) Mediation bereits angewandt? Wie oft? Haben Sie ein konkretes Beispiel? Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?
13) Der Mediator führt die Beteiligten zu einer Lösung – woran mangelte es? Gab es ein Kommunikationsproblem? Wenn ja – welche?
14) Ist es sinnvoll, dass Projektleiter Kompetenzen hinsichtlich der Mediation haben um Konflikte im Unternehmen selbst zu lösen? Oder ist die Lösung durch einen externen Dritten zu empfehlen?
15) Wäre es sinnvoll bereits im Projektauftrag zu vereinbaren, dass bereits bei anfänglichen Schwierigkeiten auf einen Mediator zurückgegriffen wird? Da dies in weiterer Folge kostengünstiger ist, ein Termin eher gehalten werden kann als erst bei Eintritt einer Krise/Konflikt einen Mediator beizuziehen?
16) Findet eine Nachbearbeitung von Konflikten/Krisen statt? In welcher Art und Weise?

Sonstiges

17) Gibt es noch etwas was sie in Zusammenhang mit dem Thema erwähnen möchten? Ist noch etwas besonders wichtig worauf bis jetzt vergessen wurde? Zukunftsperspektiven? Trends?

Experteninterview 1:	Dr. Winfried Kallinger
Experteninterview 2:	Bmstr. Ing. Andreas Kallischek
Experteninterview 3:	Wirt. Dipl.-Ing. Andreas Thamm
Expertinneninterview 4:	Mag. Brigitte Schaden
Expertinneninterview 5:	Mag. Gabriela Sticht-Truchlik
Experteninterview 6:	Dipl.-Ing. Wilfried Pistecky

Experteninterview „Bauträger/Projektleiter/Projektentwicklung“

Name des Interviewpartners	**Dr. Winfried Kallinger**
Name des Unternehmens/Organisation + Anschrift	Kallco Gruppe 1070 Wien, Wimbergergasse 14-16
Position des Interviewpartners	Geschäftsführer
Ort, Datum und Art der Auskunftserteilung (telefonisch/persönlich)	Wien, 13.01.2015 (persönlich)

I: Was ist Ihre Rolle und Aufgabe in der Projektentwicklung, bzw. in welchen Bereichen sind denn Sie tätig?

B: Wir sind im Bereich Wohnbau tätig bzw. gemischter Nutzung und Bauten für Sondernutzung, also Heime.

I: Gut. Das Hauptthema meiner Masterarbeit ist wie schon angesprochen, die Projektkrise und Konflikte in Projekten. Was verstehen Sie grundsätzlich unter einer Projektkrise oder einem Konflikt?

B: Den Normalzustand eines Bauprojektes. Also (lacht) das ist überspitzt natürlich, aber jedes Bauprojekt hat sehr viele Beteiligte mit unterschiedlichen Interessenlagen. Und diese Interessenlagen müssen in irgendeiner Form zusammengeführt und auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden. Und das kann natürlich gelegentlich Krisen erzeugen, weil die Interessenlagen der Akteure je nach Rolle im Bauprojekt manchmal einander konträr gegenüberstehen.

I: In meiner Arbeit beziehe ich mich auf Krisen, die innerhalb eines Projektteams entstehen können?

B: Sie meinen innerhalb des Bauträgerteams?

I: Genau. Ob es im Team auch zu Konflikten oder Krisen kommt, oder ist das Team so eingespielt, weil immer dieselben Personen mitwirken oder gibt es schon die eine oder andere Ursache für Konflikte?

B: Selbstverständlich kann es da auch zu Differenzen kommen, wenn wir jetzt nur das Bauträgerteam als solches in der Bearbeitung eines Projektes sehen. Wir haben ja verschiedene Phasen der Bearbeitung. Da ist zunächst einmal die Vorphase, sprich die eigentliche Projektentwicklung, also das Finden der Projektidee und der Projektzielrichtungen. Also das Finden des Bauwillens sozusagen.
Da gibt es nicht immer die gleichen Beteiligten, wie dann später in der Abwicklung. Zwischen dieser Phase der Klärung der Projektabsicht und dem Beginn der Planung ist eigentlich eine Zäsur. Vorher ist es ganz einfach Entwicklung und Finden einer Projektrichtung. Die Leute, die in der Projektentwicklung tätig sind, sind möglicherweise oder wahrscheinlich andere, als die die in der Abwicklung tätig sind. Die Planung wiederum ist eine Zwischenstufe mit wieder anderen Beteiligten. Entwickler, Planer und die Techniker als Umsetzer denken nicht immer in die gleiche Richtung. Das kann ein Spannungsverhältnis erzeugen, weil natürlich die Entwickler vielleicht andere Ideen haben als die Techniker, die dann einen Bauvertrag

zusammenbringen und die Kosten einhalten müssen, etc. Und die dann vielleicht sagen, seid ihr wahnsinnig, was habt ihr da für krause Ideen eingebracht. Und dann habe ich noch den Architekten, den ich als inneren Teil des Projektteam insbesondere in der kreativen Planungsphase sehe, auch wenn er nicht direkt im Unternehmen ist, ist er trotzdem sehr intern, weil mit ihm sozusagen die Gestaltung der Projektabsicht in Form geknetet wird. Und da kann es natürlich Konflikte geben, das ist ganz normal.

I: Wo glauben Sie, liegen die Ursachen für Konflikte? Liegt es an der Abstimmung?

B: Nein, das sind Zielkonflikte in aller Regel.

I: Zielkonflikte? Was verstehen Sie darunter?

B: Natürlich, es kann z.B. sein, dass wir in bestimmten Nutzungsrichtungen denken, woraus sich in bestimmten Projektparametern ein Konflikt ergeben kann. Wenn etwa eine Gastronomie oder ein Bistro räumlich oder funktional Sinn macht, sagt vielleicht der interne Vermarkter, seid ihr wahnsinnig den Lärm, ich habe dann die Schwierigkeiten mit den Mietern oberhalb, mit den Wohnungsmietern z.B. ist kein großes Thema, aber so was könnte durchaus eine kontroversielle Diskussion erzeugen. Der Projektentwickler sagt, wir müssen aus einer Vorgabe z.B. der Infrastruktur einen Kindergarten einbauen. Der Vermarkter sagt, naja, das gibt aber Lärm untertags und ich will mich nicht herumraufen dann mit Beschwerden wegen Lärmentwicklung durch Kinder. Der Techniker sagt wieder, wie soll ich den Mehraufwand unterbringen, das kostet ja ein Schweinegeld, ein Kindergarten. Das sind natürlich Diskussionen, die man zu einem für alle Aspekte positiven Ende führen muss. Das kann eine Diskussion oder eben ein negativer Konflikt sein, wenn das Unternehmen keine Konfliktkultur hat, oder es ist eine Auseinandersetzung um eine Lösungsproblematik, nicht um die Lösung, die gefunden werden muss.

I: Wenn nun ein Konflikt entsteht, wie wird dieser aufgearbeitet? Versucht man das zuerst auf Projektebene zu lösen oder wird die Geschäftsführung sofort eingebunden? Wie wird an das Problem herangegangen?

B: Das sollte man versuchen auf der Projektebene zu lösen. Natürlich gibt es verschiedene Möglichkeiten für die Geschäftsleitung eines Unternehmens alles zu diktieren und einfach zu sagen, das geschieht so, wie ich sage und sonst nix. Das muss auch manchmal sein, natürlich, letztlich muss man ja die Entscheidung treffen. Aber um die Motivation innerhalb des Teams aufrechtzuerhalten, ist es gescheiter, die Bedenken, Anregungen und Vorbehalte auf Projektebene vor irgendwelchen einsamen Entscheidungen einzuholen. Oder ganz einfach zu sagen, bitte bereitet meine Entscheidung vor mit guten Gründen damit ich mir leichter tu und besser beurteilen kann, wo es lang gehen soll.

I: Sie haben vorher erwähnt, wenn ein Konflikt entsteht, dann ist dies meistens ein Zielkonflikt? Ich habe im Zuge der Recherche feststellen können, dass viele Konflikte aufgrund mangelnder Kommunikation entstehen. Was ist Ihre Meinung dazu?

B: Sicher und auf Grund mangelnder Delegation.

I: mangelnde Delegation?

B: Ja.

I: Die Kommunikation ist somit ein wichtiger Bestandteil.

B: Na ganz entscheidend, ganz entscheidend. Das Team wird ja immer größer im Verlauf des Projektfortschrittes, d.h. es kommen immer mehr externe Beteiligte dazu und das Wissen voneinander über die jeweiligen Bearbeitungsinhalte dünnt ein bisschen aus. Je mehr involviert sind, desto weniger weiß man vom anderen und von dessen Gründen für bestimmte Erledigungen. Das liegt in der Natur der Sache. Da muss man halt schauen, dass man das irgendwie in den Griff bekommt und das Wissen um den Status des Projektes und die jeweiligen Gründe für die vorangegangenen Bearbeitungsergebnisse aufrecht erhält und nicht entgleiten lässt. Das ist eine der schwierigsten Aufgaben.

I: Wenn nun ein Konflikt entsteht, wird in Ihrem Unternehmen die Mediation angewendet? Bzw. ist das überhaupt notwendig?

B: Nein wir machen das sehr flach eigentlich. Also es gibt bei uns klare Zuständigkeiten, es gibt eine Projektentwicklungszuständigkeit mit einem deklarierten Projektzuständigen in der Entwicklungsphase und Umsetzungsphase und eine Berichtszuständigkeit. Diese Berichtszuständigkeit geht letztlich zwar an die Geschäftsführung, wird aber im gesamten Team, im gesamten Projektleitungsteam, nicht nur im Entwicklungsbereich, sondern auch mit der technischen Leitung in wöchentlichen Jour fixes wahrgenommen. Und da erfährt man schon, wo es sich zwickt und wir was tun müssen.

I: Okay.

B: Da braucht man dann hoffentlich zur Erledigung keine Mediation, sondern kann das betriebsintern klären.

I: Gibt es bei Ihnen Projektleiter, die über eine spezielle Kommunikationsausbildung verfügen? Bzw. Konfliktmanagement?

B: Nein glaube ich nicht, also nein.

I: Nein? Gibt es keinen Bedarf dafür?

B: Nein, nicht im formellen Sinn. Wir machen schon Schulungen in dieser Richtung, d.h., es gibt externe Schulungen in Richtung Kommunikation, richtiger Delegation und solche Sachen. Das ist nicht unbedingt institutionalisiert, sondern findet im Schnitt in einem Rhythmus von ein bis eineinhalb Jahre so in etwa statt. Das ist aber eher dann, wenn wir das Gefühl haben, dass da irgendwas aus dem Ruder läuft, dass wir gewisse Probleme sozusagen in der normalen Kommunikation nicht klären können. Dass sich Gruppen

oder Entwicklungen im Verhalten bilden, wo man sich plötzlich denkt, um Gottes willen, halt - der oder die informiert nicht wie es sein soll oder schert aus der gemeinsamen Teamrichtung aus. Der weiß das gar nicht vielleicht. Dann geht man unter Umständen in Einzelschulungen oder auch in externe Gruppenschulungen. Das ist aber keine Mediation, sondern einfach eine Pflege des betrieblichen Verhaltens.

I: Wenn ein Konflikt im Jour fixe besprochen wird, gibt es dann in späterer Folge noch eine Nachbearbeitung des Konfliktes?

B: Man adressiert erst einmal das Thema, man adressiert das Problem und dann klärt man, auf welche Weise man das zu lösen versucht. Beim Jour fixe, da sind alle Beteiligten dabei und auch jene die nicht unbedingt mit dem Projekt was zu tun haben. Und dann sagt man halt, okay - was brauchen wir, jetzt setzen wir uns zusammen und lösen das Problem und schauen uns das an. Im Jour fixe selber werden keine Entscheidungen getroffen, es sei denn, es liegt auf der Hand. Die Präsentation der gefundenen Lösungen erfolgt je nach Zeitdruck zwischendurch oder in einem der nächsten Jour Fixe.

I: Okay.

B: Nehmen wir irgendeine Plandifferenz oder ein Problem, von dem wir noch nicht wissen, wie wir das machen sollen. Der Techniker sagt, da haben wir die oder die Schwierigkeit oder das ist nicht bauordnungskonform, nicht vertragskonform oder sonst was, dann setzt man sich eben zusammen und versucht es zu lösen und zwar mit dem personellen Schwerpunkt, wo die fachliche Kompetenz vorhanden ist. Das kann ein technisches Thema sein oder ein planerisches Thema.

I: Gut.

B: Wenn es etwa mit dem Architekten Bröseln gibt, der ist z.B. nicht beim Jour fixe dabei, muss man das Thema gesondert adressieren und an den intern Verantwortlichen den Auftrag mit einer entsprechenden Zielrichtung geben, so-dann setzen wir uns zusammen und schauen uns das im Detail an.

I: Aber die Schlussfolgerung daraus ist, dass nur alles über eine gute Kommunikation funktionieren kann?

B: Ja das ist so, ja. Ohne Kommunikation geht nichts. Und weil ich gesagt habe Delegation - Delegation heißt ja nicht einfach zuweisen. Delegation heißt informieren, was wir eigentlich tun wollen und dem Delegierten damit die Chance geben, dass es erledigt werden kann. Und dazu braucht es Kommunikation, denn wenn ich nicht weiß, was ich in welche Richtung erledigen will oder soll, dann werde ich überbleiben, das wird nicht funktionieren.

I: Eine letzte Frage habe ich noch: Gibt es noch etwas, was Sie im Zusammenhang mit Krisen/Konflikten bzw. Mediation erwähnen möchten?

B: Vielleicht zur Mediation im Betrieb. Wenn ein Betrieb intern, in seiner Struktur eine externe Mediation braucht, dann ist er wirklich in der Krise. Weil dann brennt der Hut auf gut Deutsch, weil dann habe ich irgendeinen gröberen Teamkonflikt, wenn man es mit betriebsinternen Mitteln nicht mehr lösen kann. Wenn der Konflikt extern ist, also mit denen die extern am Projekt arbeiten, ob das jetzt in der Bauphase die Baufirma oder der Architekten oder irgendein Fachplaner ist, ist das anders. Es kann natürlich auch auf der fachlichen, sonstigen Ebene eine Krise geben, aber da geht es vielmehr um Auftragsinhalte, Honorierung, Anerkennung der Leistungsgerechtheit und solche Dinge. Dann kann eine externe Mediation im Vorfeld, bevor vielleicht gerichtlich gestritten wird, schon einen Sinn machen. Aber betriebsintern hoffe ich nicht, dass wir das einmal brauchen in absehbarer Zeit. (lacht)

I: Okay. (lacht)

B: Wir haben es auch noch nie gebraucht, (lacht) muss ich sagen.

I: (lacht) Ist ja von Vorteil.

B: Oder anders gesagt. Es stimmt eigentlich nicht ganz, da habe ich jetzt zu dick aufgetragen mit dem Eigenlob. Also wenn ich auf die Teamschulungen zurückkomme, die ich erwähnt habe, die ersparen eine Mediation. Das ist insofern keine Mediation, weil da werden auch nicht konkrete Konflikte angesprochen, sondern es wird versucht, organisatorische Schwachstellen auszubügeln oder Verhaltensweisen zu ändern etc. Das ist sozusagen eine „Vor-Mediation“, wenn man so will.

I: Damit es erst gar nicht zu einem Konflikt kommt?

B: Damit es gar nicht zu einem Konflikt kommt oder wenn es trotzdem dazu kommt, dass man eben intern, ohne externe Hilfe die Tools hat, dass das lösbar ist. Und wenn es dadurch nicht geht, weiß ich nicht, ob die externe Mediation was hilft, da bin ich eher skeptisch. Weil wenn das Gift soweit in der Firma ist, dass man nicht mehr miteinander gescheit reden kann und einen Dritten braucht, dann hat man schon ein Problem, denke ich.

I: Super. Danke schön!

B: Ich bedanke mich.

Ende des Interviews

Experteninterview „Bauträger/Projektleiter/Projektentwicklung“

Name des Interviewpartners	**Bmstr. Ing. Andreas Kallischek**
Name des Unternehmens/Organisation + Anschrift	ÖBB Immobilienmanagement GmbH 1020 Wien, Nordbahnstraße 50
Position des Interviewpartners	Gesamtprojektleiter Immobilienprojekt Hauptbahnhof Wien, sowie ÖBB-Konzernzentrale
Ort, Datum und Art der Auskunftserteilung (telefonisch/persönlich)	Wien, 22.01.2015 (persönlich)

I: Was ist Ihre Rolle und Aufgabe in der Projektentwicklung?

B: Also gemäß Visitenkarte und auch interne Zuteilung, bin ich der Gesamtprojektleiter von Immobilienprojekt Hauptbahnhof. D.h. zuständig für das gesamte Areal am Hauptbahnhof, mit der ÖBB-Unternehmenszentrale, dem Handels- und Dienstleistungszentrum, dem eigentlichen Bahnhof und dem gesamten Stadtentwicklungsgebiet. Davor war ich zuständig für den Westbahnhof, sowohl von der Projektentwicklung, als auch in der Errichtungsphase. Nach der Bahnhofscity WienWest übernahm ich die Projektleitung für Wien 1,Graumanngasse 2, Ecke Schillerplatz, gleich hinter der Sezession, dieses Gebäude wurde ebenfalls komplett instandgesetzt, ausgebaut und verwertet.

I: Okay.

B: Derzeit eben am Hauptbahnhof und hinsichtlich Bereiche und Branche, ist es Bau und Immobilien.

I: Gut. Projektkrise und Konflikte – Sind Ihnen diese Begriffe bekannt, bzw. was verstehen Sie darunter?

B: Bekannt selbstverständlich, ich glaube es gibt keinen Projektleiter, der nicht schon einmal ein Projektproblem hatte, oder eine Projektkrise kennt, in dem Moment wo Projektziele und Termine vorgegeben sind und wo Kostenvorgaben und Ziele irgendwo gefährdet scheinen, kann es unter Umständen sehr wohl zu einer Krise kommen, ja.

I: Wie äußert sich die Krise bzw. Konflikt in Ihrem Unternehmen?

B: Naja, wir beugen schon bis zu einem gewissen Grad vor, indem wir ein monatliches Berichtswesen eingeführt haben, wo wir uns diesbezüglich ausführlich Gedanken machen. In dem Moment, wo es laufend monitored wird, merkt man frühzeitig passt oder passt nicht. Vorgaben sind in Ordnung, Masterplan passt jetzt selbst von der Zeitschiene her und in dem Moment, wo Probleme erkennbar sind, versucht man gegenzusteuern. Also das klassische Ampelsystem, solange es Grün ist, ist alles wunderbar, wenn es Gelb wird, sollte man sich diese Themen vertieft hernehmen und gegensteuern, wenn die Ampel Rot zeigt, sind wir schon fast in einer Krisenphase.

I: Gibt es Ihrer Meinung nach Ursachen, die Krisen und Konflikte auslösen? Liegt es nur daran, dass man Ziele nicht erreicht oder gibt es auch noch andere Ursachen?

B: Im Endeffekt sind es meistens die Abweichung von Zielen die Krisen auslösen, jedoch Ursachen gibt es genügend, ja. Gerade in unserem Bereich, sind es vor allem Budgetthemen, oder auch politische Themen. Ich nenne jetzt einmal das Verhältnis Stadt Wien-ÖBB im konkreten Fall, genauso wie organisatorische Themen. Gerade jetzt läuft eine Umstrukturierung zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft. Das sind intern ganz spannende Themen, aber es sind auch persönliche Themen innerhalb des Projektteams, innerhalb der Hierarchien, also da gibt es alle möglichen Befindlichkeiten etc.

I: Meine Masterarbeit bezieht sich auf die Projektkrise bzw. Konflikte innerhalb von einem Projektteam.

B: Okay.

I: Im Zuge der Recherche bin ich auf zwei Studien gestoßen die sich mit dem Thema Ursachen für Projektkrisen beschäftigten. Hauptproblem oder Hauptursache war fast immer die Kommunikation, woran Projekte eben scheitern. Wie sehen Sie das?

B: Es ist in der Regel die Kommunikation, d.h. entweder zu wenig Kommunikation, im schlimmsten Fall gar keine, oder aber auch oft die falsche Kommunikation. Man glaubt gar nicht, wie Personen aneinander vorbei reden oder vorbei schreiben können. Das ist für mich besonders spannend, wenn man bedenkt, dass es bereits schriftlich festgehalten worden ist. Trotzdem gibt es noch immer Auffassungsunterschiede. Aber Kommunikation ist ein großes Thema, ja. Keine Frage.

I: Wenn es Konflikte oder Krisen gibt, wie werden diese bei Ihnen im Unternehmen gelöst? Geschieht das auf Projektebene zwischen den Konfliktparteien oder involviert man gleich in die nächste Instanz?

B: Unsere Geschäftsführung kann sich glücklich schätzen, da unsere Projektleiter gut ausgebildet sind oder in weiterer Folge werden, sind Diskussionen dieser Art sehr, sehr selten. Wobei Konfliktmanagement und dgl. immer wiederum auf der Tagesordnung steht, weil es zum täglichen Geschäft zählt sich mit Vertragspartnern oder Verhandlungspartnern auseinanderzusetzen. D.h. in Wahrheit spielt sich das jedoch alles auf Projektebene ab. Im Großen und Ganzen versucht der Projektleiter mit dem, was ihm zur Verfügung steht und mit seiner Ausbildung, es selbst in den Griff zu bekommen. Sowohl gegenüber externen als auch internen Partnern. Die Internen sind insofern spannend, da wir eine Matrix-Hierarchie haben. Wenn ich jetzt den Hauptbahnhof als Beispiel her nehme, bekomme ich von verschiedenen Abteilungen Mitarbeiter zugeordnet. Wobei nicht unüblich im Projektgeschäft, dass aus der Rechtsabteilung ein Jurist und aus der Verwertungsabteilung ein Verwertungsmitarbeiter dem Projekt zugeordnet werden. Aber nicht nur aus mehreren Bereichen, sondern auch unter Umständen aus verschiedenen Hierarchieebenen heraus ergeben sich natürlich sehr wohl immer wiederum neue Schnittstellen zwischen Linien- und Matrixhierarchie. Aber da es ein doch langandauerndes Projekt ist, sind die Mitarbeiter

irgendwie schon ein bisschen losgelöst aus der Linie und schon mehr mit der Matrix verhaftet. Und es ist eigentlich ein Team, das sich sehr gut zusammengerauft hat.

I: Bezugnehmend auf das Konfliktmanagement, wenn Weiterbildung angeboten wird, gibt es diese nur für Projektleiter oder auch für alle anderen Mitarbeiter?

B: Das Ganze ist modulartig aufgebaut, d.h. für alle Mitarbeiter.

I: Sehr gut. Sind Sie der Meinung, dass eine Projektkrise oder ein Konflikt mit Hilfe der Mediation gelöst werden kann? Haben Sie Erfahrungen damit?

B: Also ich muss dazusagen, dass ich persönlich selbst keine Erfahrungen damit gemacht habe, was Mediation betrifft. Mir ist jedoch Mediation selbstverständlich bekannt. Ich glaube aber, dass Mediation, wenn wir jetzt bei den internen Konflikten bleiben, keinesfalls hilfreich ist, bei extern möglicherweise. Wobei bei Großprojekten, wie Machbarkeitsstudien, Semmeringbasistunnel z.B. gibt es dementsprechende Bürgerinitiativen, entsprechende Bürgerbefragungen, Mitwirkungen von großen Gruppen und für solche Fälle wird natürlich sehr wohl eine Mediation beauftragt, ja.

I: Mhm. Okay.

B: Meines Wissens, ist auch am Westbahnhof ganz zu Beginn ein ähnliches Verfahren gewählt worden, hier wurden die umliegenden Bezirke und der 15. Bezirk mit eingebunden. In der Stadthalle hat es diesbezüglich eine Großveranstaltung gegeben, um die Anrainer zu informieren und auf das Bauvorhaben vorzubereiten. Und da hat es auch entsprechend größere Diskussionen gegeben, dies wurde neutral moderiert, ich glaube auch von einem Mediator, in Form einer Podiumsdiskussion. Um im Vorfeld den sogenannten Wind aus den Segeln zu nehmen, eventuelle Ideen mit aufzunehmen und um die Konfrontationen in weiterer Folge dann zu entschärfen.

I: Aber den Westbahnhof hat es ja an sich auch schon vorher gegeben? Er wurde ja nur erweitert.

B: Naja, ein Einkaufszentrum, der eine freut, sich, der andere sagt um Gottes Willen - zieht zusätzlichen Verkehr an, wollen wir unter Umständen nicht. (Okay.) Die Architektur dort ist noch immer kontroversiell, dem einen gefällt es total gut, der andere sagt: „von dem Denkmal sieht man nichts mehr, das rundherum schaut furchtbar aus“.

I: Und hat es diese Vorgehensweise beim Hauptbahnhof auch gegeben, weil der ist ja komplett neu entstanden?

B: Naja das ist relativ zu betrachten, wir haben voriges Jahr das zehnjährige Jubiläum gefeiert, d.h., dass das Projekt bereits 2004 gestartet wurde. Dementsprechend gab es einen langen Prozess bzw. Vorlauf inkl. Umweltverträglichkeitsprüfung etc. Ich glaube, dass jetzt in der Phase, wo wir uns momentan mit dem

„Bauen“ befinden, eigentlich schon eine recht angenehme Atmosphäre mit den Anrainern herrscht. Die eigentlichen Konflikte, entstanden im Zuge des Baubeginns, die gesamten Abbrucharbeiten, die Erdbewegungen, haben enormen Staub verursacht, den Schmutz auf den Straßen und das war das, wo eigentlich die meisten Anrufe erfolgten. Mit der Entscheidung einen Ombudsmann einzusetzen, der auch eine Art Filterfunktion hat und eine Schnittstelle bildet, sind wir sehr gut gefahren. Also ich glaube, dass die ÖBB dahin gehend sehr gut aufgestellt ist, vor allem im Hinblick auf die Öffentlichkeitsarbeit und speziell bei Anrainerverfahren und Bezirksforen. Wir sind in die Bezirke gegangen, laufende Veranstaltungen abgehalten, um ganz einfach die Bewohner auf dem letzten Stand zu halten, was kommt als Nächstes, was wurde bereits abgearbeitet. Mit Bild-, und Videomaterial, zusätzlich war der „Bahnorama Turm“ außerordentlich hilfreich. Was sehr gut aufgenommen wurde, ist das es ein gemeinsames Projekt mit der Stadt Wien ist. Man braucht sich ja nur die Negativbeispiele hernehmen, Berliner Flughafen, aber auch unser Flughafen hat mit dem „Skylink“, einen Imageschaden erlitten. Bezüglich des Hauptbahnhofes kann man auf nahezu nur positive Medienberichterstattung zurück blicken. Die Bevölkerung früher mit ins Boot holen hat uns Großteils Vorteile gebracht. Hier macht Mediation Sinn, aber auf Projektebene, wo 15 Mitarbeiter, die sich irgendwie zusammenraufen müssen, jetzt mit einen externen parteilosen Mediatoreinsatz .../

I: Mediation ist aber schon mit zwei Beteiligten möglich.

B: Ja natürlich, das ist schon richtig, das stimmt schon.

I: Das hängt ja grundsätzlich nicht von der Größe des Unternehmens ab.

B: Aber es wird derzeit ohne versucht, und im „Worst Case“ gibt es die Eskalierungsstufen sehr wohl hierarchisch hinauf. Mit der Geschäftsführerebene nimmt man die Linie und die Matrix zur Diskussion herein. Aber es werden die Eskalierungsstufen in der Regel nicht gebraucht. Also ich habe die Erfahrung nie gemacht, dass man die Geschäftsführerebene gebraucht hätte. Das kann jetzt in einer Weise sein: - die Mitarbeiter sind alle so super miteinander, oder ich hatte so ein Glück und oder so viele soziale Kompetenz, dass es nicht notwendig war, (lacht) das weiß ich nicht. Aber es war definitiv nicht notwendig und ich höre es auch von anderen Seiten, dass es nicht notwendig gewesen wäre.

I: Weil Sie gerade die soziale Kompetenz ansprechen, ist das wichtig als Projektleiter?

B: Das ist glaube ich mehr wichtig als die Fachkompetenz, ja. Wobei generell, beim Projektleiter die operative fachliche Tätigkeit ja immer weniger wird. D.h. umso größer das Projekt, umso mehr To Do‘s notwendig sind, umso eher teilt sich das auf die Mitarbeiter/Spezialisten auf und ein Projektleiter muss eigentlich mehr führen und schauen, dass es funktioniert. Und somit ist das Fachliche zwar eine Notwendigkeit und Voraussetzung, aber in Wahrheit eigentlich das Führen der wichtigere Job an der ganzen Sache. Aber vielleicht im Zusammenhang mit der Ausbildung - ich habe mir gegönnt mit meiner Gruppe ein Teambildungsseminar zu absolvieren, wo es eher in Richtung Präferenzen geht, wo für mich auch viele Überraschungen dabei waren. Ich habe auch gemerkt, dass es für den einen oder anderen Mitarbeiter eine

große Bereicherung war, worin auch das Team zusätzlich sehr profitiert hat. Ich habe ein bestehendes Team zu Beginn übernommen, wie ich zum Hauptbahnhof dazu gestoßen bin und es ist nicht einfach, wenn man einsteigt und es gibt bereits ein gewachsenes Team. Es wurde dann geringfügig adaptiert, aber primär war es schon da und für mich war es zu Beginn ein ganz wichtiger Grund die Leute kennenzulernen. Da sind Mitarbeitergespräche das eine, aber mit diesem Seminar, es war eine Tagesveranstaltung, für mich sehr lehrreich. Es hat nicht nur mir gut gefallen, es hat allen sehr gut gefallen und dann merkt man auch, dass das Unternehmen etwas tut, für mich ist es ganz wichtig.

I: Ja das finde ich total wichtig. Wäre es Ihrer Meinung nach sinnvoll, dass man Mediation im Unternehmen anwendet?

B: Im Unternehmen als solches schon, ich glaube aber, dass jetzt im konkreten Fall, ja möglicherweise die Strukturen wieder sehr starr werden. Das Machtwort der Geschäftsführung doch sehr dominant ist und glaube ich teilweise sogar notwendig ist. Es lässt sich glaube ich keiner auf so ein Mediationsverfahren ein - schlichtweg.

I: Schade.

B: Ich bin glaube ich nicht der Einzige, der wahrscheinlich das behauptet oder?

I: Naja die Meinungen gehen auseinander, weil ich befrage ja zwei Gruppen in den Interviews, das eine sind die Mediatoren und das andere sind die Bauträger und Projektentwickler. Und die.../

B: Die Mediatoren sagen, es ist notwendig, die Projektleiter sagen, das brauchen wir nicht, ja - das kann ich mir gut vorstellen.

I: Nicht brauchen, ist nicht der richtige Ausdruck. Der Zeitfaktor spielt eine große Rolle obwohl es kostengünstiger ist als ein Gerichtsverfahren, aber innerhalb von einem Projektteam wird man wohl kein Gerichtsverfahren brauchen.

B: Also wenn wir schon bei den Gerichtsverfahren sind, wobei da verlassen wir jetzt einmal die interne Thematik, weil ich der Meinung bin, die Mitarbeiter untereinander werden sich in keinen Gerichtsverfahren ausfechten. Aber mit Auftragnehmer bzw. Geschäftspartner etc. haben wir ein Schiedsgerichtsverfahren in der Auftragsvergabe vorgesehen. Das ist jetzt nicht vergleichbar mit einer Mediation aber man einigt sich im Vorfeld auf ein Schiedsgericht oder halt auf einen Entscheidungsträger. Das ist für mich jetzt aber nicht der Mediator im klassischen Sinne, der versucht teilzunehmen, sondern man einigt sich auf eine neutrale Person, die dann die entsprechende Entscheidung fällt. Also das Ziel ist es, nicht zu streiten vor Gericht, weil die Erfahrung zeigt, dass es sehr lange dauert, sehr viel Zeit und Nerven kostet und da versucht man sehr wohl dies vorwegzunehmen. Und in der Auftragsvergabe werden solche Dinge gleich mit hineingenommen.

I: Wahrscheinlich nur bei größeren Projekten oder generell?

B: Bei Größeren, ja, vermutlich ja.

I: Wenn nun innerhalb vom Projektteam ein Konflikt oder eine Projektkrise ist und diese grundsätzlich gelöst wurde, wird dieser nachbearbeitet?

B: Wenn der Konflikt nicht komplett aufgearbeitet ist, ist die Gefahr, dass er noch einmal ausbricht klarerweise gegeben. In der Regel versuchen wir es aber wirklich vom Tisch zu räumen, dass es klar und eindeutig ist. Dass es zumindest so klar ist, dass ein neuerliches Aufbrechen keinen Sinn macht. Ansonsten gibt es keine Nachbehandlung. Es nimmt sich jeder seinen Erfahrungsschatzkoffer mit nach Hause. D.h. man lernt auch durch solche Dinge. Aber dass man sagt, es gibt jetzt eine Nachbehandlung, eine klassische Nachkalkulation oder so was - nicht wirklich.

I: Gut. Zur letzten Frage: Trends bzw. Perspektiven für Konflikte, Projektkrisen bzw. Mediation, gibt es Verbesserungspotenzial?

B: Das gibt es immer. Aber (...) ich glaube wichtig ist es, dass man gewisse Dinge vorlebt. Man kann natürlich hierarchisch niemanden zwingen, dass er es vorlebt. Aber ich meine, es ist ganz wichtig für die Kultur und die Struktur in einem Unternehmen. Momentan ist es gerade sehr schade, weil eben durch die Umstrukturierung der Prozess ein bisschen stockt. Ein fähiger Unternehmensberater schlägt dem Vorstand der ÖBB-Infrastruktur etwas vor und die Umsetzung wird danach auch beschlossen. Bei dieser selbst ist der Unternehmensberater dann jedoch nicht mehr involviert und man versucht aus eigenen Kräften bzw. aus Eigenregie heraus es irgendwie umzusetzen, was sich der Unternehmensberater gedacht hat. Und diese Umsetzung steckt komplett, und daraus folgend kommt der Unmut und dies bringt zusätzlich Sand ins Getriebe, was nicht notwendig wäre, wenn man es konsequent durchzieht. Und deswegen ist es immer recht witzig, das Projektleiter im klassischen Sinn, also gestandene Projektleiter die Projektmanagement betreiben oft ganz anders gestrickt sind als Manager, die die Dinge scheinbar aus einem anderen Blickwinkel betrachten. Ich will das jetzt gar nicht bewerten, ob schlechter oder besser, aber (...) in vielen Dingen wird der Weg des geringsten Widerstandes gewählt und da eckt es dann. Weil in einer Weise muss er wem wehtun, er will aber niemanden wehtun, Entscheidungen werden teilweise verschleppt und wir haben den kuriosen Fall, dass er sagt, es werden Agenden, Aufgaben, Verantwortungen von der Mutter an die Tochter delegiert. Diese haben begonnen mit Delegieren, aber es ist noch nicht bei der Tochter angekommen. Und das ist der schlimmste Fall in so einem Niemandsland, der Mitarbeiter weiß nicht, bin ich noch zuständig oder ist schon der andere zuständig. Und genau in der Phase bewegen wir uns jetzt gerade und das tut vielen Projekten klarerweise nicht gut.

I: Verstehe ich.

B: Aber ich denke mir, da ist das „Vorleben“ eigentlich ein ganz wichtiger Prozess und dies wünscht man sich halt bei vielen Dingen dann, wobei ich das jetzt gar nicht monetär sehe, noch mehr Gehalt, dann noch mehr Gehalt, sondern ganz einfach das Miteinanderlernen. Das ist, so meine ich, der wichtige Prozess.

I: Super. Vielen Dank!

B: Gerne.

Ende des Interviews

Experteninterview „Bauträger/Projektleiter/Projektentwicklung“

Name des Interviewpartners	**Dipl. Wirt.-Ing. (FH) Andreas Thamm**
Name des Unternehmens/Organisation + Anschrift	IMMOFINANZ AG 1100 Wien, Wienerbergstraße 11
Position des Interviewpartners	Director Development
Ort, Datum und Art der Auskunftserteilung (telefonisch/persönlich)	Wien, 26.01.2015 (persönlich)

I: Was ist Ihre Rolle und Aufgabe in Ihrer derzeitigen Position?

B: Als Director Development bin ich für alle Developments in allen Ländern der Immofinanz zuständig, das sind neun Länder. Diese Funktion ist hauptsächlich eine Managementfunktion, u.a. habe ich sicherzustellen, dass wir die richtige Strategie haben und der richtigen Strategie auch folgen. Weiterhin das wir uns auf Entwicklungen konzentrieren, die natürlich auch profitabel sind, die also von den Kennzahlen her passen. Ich habe mich darum zu kümmern, dass in diesen Ländern und diesen Teams von über 110 Mitarbeitern mit unterschiedlichen Qualifikationen wie Juristen, Architekten, Bauingenieure, letztendlich die richtigen Leute an der richtigen Stelle sind, um die Aufgaben die ein jeweiliges Landesteam hat, auch erbringen zu können. Ich habe sicherzustellen, dass wir bestimmten Standards folgen bzw. entwickeln, dass wir bestimmte Möglichkeiten haben, über ein operatives Reporting zu verfolgen, wo unsere Projekte stehen. Und ja, ich habe letztendlich die Balance herzustellen zwischen den Projekten, die wir haben wollen, das wäre dann der Arbeitsaufwand, und den Leuten, die sie letztendlich ausführen müssen.

I: Ich habe es vorab schon angesprochen, ein Hauptthema meiner Masterarbeit ist der Konflikt und die Projektkrise. Was verstehen Sie unter Projektkrise oder Konflikt?

B: Konflikte kann es viele geben. Wir hatten in der Vergangenheit Konflikte in der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Fachbereichen, wir hatten auch teilweise Konflikte, die sich auf Produkte und Zielgebiete bezogen. Hintergrund ist der, dass in der Vergangenheit, ich bin jetzt seit eineinhalb Jahren in der Immofinanz, die Immofinanz nicht so gut im Development organisiert war, also aufgestellt war, dass letztendlich keine Struktur erkennbar war. Und wenn sie keine Strukturen haben, keine Abläufe haben, wenn es keine Visionen gibt, keine Strategie gibt, dann entstehen immer Möglichkeiten für Konflikte, weil letztendlich ja Menschen hier in der Firma zusammenarbeiten und man unterschiedlicher Meinung sein kann und soll. Aber das muss dann auch in irgendeiner Form soweit kanalisierbar sein, dass es zu einem konstruktiven Ergebnis führt. Und sich möglichst an der Sachlage orientieren und nicht noch ausartet und zum Schluss zu menschlichen Konflikten führt.

I: Was sind für Sie die Hauptauslöser oder Ursachen für einen Konflikt?

B: Also das einer der Hauptprobleme, wenn man jetzt intern,..../

I: Ja genau, intern, im Projektteam.

B: Einer der Hauptprobleme ist schlicht Kommunikation. Das ist total simpel und das ist auch häufig für mich nicht immer nachvollziehbar, warum es überhaupt zu diesen Konflikten im Einzelnen kommen konnte. Aber wenn man tiefer einsteigt, dann ist das eben häufig wieder zurückzuführen auf Kommunikation, auf Informationen, die nicht vorlagen, auch auf Interpretation von unterschiedlichen Beteiligten - es ist in der Immofinanz zumindest relativ schnell festzumachen. Ich habe in einigen Firmen in meinem Berufsleben arbeiten dürfen, davon die letzten zehn Jahre im Metro-Konzern. Und da müssen Sie sich vorstellen: 300.000 Beschäftigte, 32 Ländern, verschiedene Sparten, Cash and Carry, Real, Kaufhof, Media Markt, Saturn. Wenn Sie das mal alles zusammenziehen in einer Matrix, dann werden Sie sehen, das ist hochkomplex. Und das funktioniert nur, wenn Sie Kommunikation so strukturieren, dass bestimmte Dinge einfach immer wiederkehrend stattfinden. Sonst kommen Sie ins Nirvana. Und wenn man in so einer Kultur viele Jahre gearbeitet hat, dann versteht man das auch, dass es auch ein "Muss" ist. In der Immofinanz ist es so, wir sind jetzt aktuell, also ich will jetzt nicht Falsches sagen, aber ich würde einmal schätzen ca. 800 Beschäftigte. Es ist eine Zahl, die gewachsen ist und wir holen uns viele Leute, Spezialisten, gute Leute, natürlich aus anderen Firmen oder vom Arbeitsmarkt, die teilweise nicht diese Erfahrung gemacht haben. Die kommen aus mittelständischen Unternehmen, zehn Leute, 100 Leute. Da sind ganz andere Abläufe. Wirklich ganz andere Abläufe, das muss man als Quereinsteiger auch akzeptieren, dass man sich einfach in bestimmten Gebieten abstimmen muss, weil letztendlich so ein komplexes Gebilde, wie eben eine Firma mit vielen Fachabteilungen wie die Immofinanz ist, nur so existieren kann, es macht nur so Sinn.

I: Ja.

B: Beispielsweise das die Firma ihr Legal Know-how in der Legal Abteilung hat, natürlich muss die Legal Abteilung wiederum irgendwo mit Development und Anderen Schnittstellen haben, sonst können wir das Knowhow ja gar nicht nutzen. Und das fällt vielen Leuten, die wir neu einstellen, schwer. Bzw. je nachdem wie alt oder jung sie sind, muss man in seinem Leben dann irgendwann mal eine Entscheidung treffen welche Organisationsform einem liegt oder welchen Weg man gehen möchte; will mich selbstständig machen, mein eigenes Geschäft haben oder ich will Angestellter sein. Dann muss man, wenn man dann diesen Angestelltenweg gewählt hat, sich sagen, okay ich fühle mich eben wohler in einer ganz kleinen Firma, weil das sehr familiär ist oder in einer sehr großen Struktur, weil ich das eben mag mich mit vielen Menschen auszutauschen und zusammenzuarbeiten. Und das sind eben Entscheidungen, die nicht immer allen so bewusst sind. Und die Entscheidung hat auch nicht jeder für sich bewusst getroffen.

I: Ja. Vollkommen richtig. Wenn jetzt ein Konflikt oder eine Krise vorliegt in Ihrem Unternehmen - wie wird diese gelöst? Wird zuerst versucht auf Projektebene den Konflikt zu lösen oder geht man gleich in die nächste Instanz? Wie wird damit umgegangen?

B: Also normalerweise versuchen die Leute schon erstmal das auf Projektebene zu lösen, dass klappt mehr oder minder gut. Es gibt eine zwischenmenschliche Ebene. Und wenn die gut funktioniert, dann wird der größte Teil der Themen eigentlich auf der Ebene auch besprochen und letztendlich auch eine Lösung gefunden. Wenn das nicht funktioniert wird schneller eskaliert. Das ist einfach so, weil sie diese Eskalationen zwar schon ein bisschen strukturieren können, aber sie können nicht alles vordefinieren. Zum Schluss hängt es dann doch vom Einzelnen wieder ab. Wir sind ein sehr flacher Konzern, wir haben sehr flache Hierarchien. D.h. im Grunde genommen, sie haben die Teams, dann gibt es die Teamleiter, dann gibt es Direktoren und das Bord - das ist sehr wenig.

I: Gut.

B: Das ist extrem wenig.

I: Für so viele Mitarbeiter – eher ungewöhnlich?

B: Ja, also von der Seite her ist das natürlich schon ein „Aha–Effekt", wenn plötzlich ein Thema eine Ebene höher kommt. So viele gibt es gar nicht. Und es gibt schon die klaren Erwartungen, dass spätestens auf der Direktorenebene die Themen auch gelöst werden. Wenn es dann, was natürlich auch passieren kann im Einzelfall, doch mal im Vorstand eskalieren muss, weil es keine Lösung gibt auf der 2. Ebene, dann ist das schon außergewöhnlich.

I: Ja, aber das werden eher Themen sein, wenn Stakeholder betroffen sind, aber kein Konflikt im Team selbst?

B: Ja, es sei denn, das Team hätte damit ein Thema aufgerissen, das sowieso existierte, aber es ist eskaliert in einem Einzelprojekt, was schon passieren kann.

I: Glauben Sie, dass man eine Krise oder einen Konflikt mithilfe der Mediation lösen kann, bzw. zuerst die Frage, wissen Sie, was Mediation ist?

B: Mhm. Ja ich glaube schon. Also grundsätzlich glaube ich ganz fest daran, weil es den Leuten teilweise leichter fällt, über Themen zu sprechen, wenn sie das nicht dem Betroffenen gegenüber ins Gesicht sagen müssen, sondern dass über einen Dritten zumindest erst mal darstellen können. Damit der Dritte überhaupt mal versteht, was motiviert den Betroffenen eigentlich so zu agieren. Und weil dann dieser Dritte die Chance hatte von beiden Parteien zu verstehen, was da eigentlich passiert ist. Dann wird auch eine Lösung eher gefunden, als vielleicht die Zwei es zusammen finden würden. Diese Rolle nimmt dann häufig die Führungskraft ein. Die erste Frage ist immer: okay - was ist passiert. Und das will man natürlich auch von beiden verstehen, es wird dann teilweise komplex, weil, wenn ein Asset Manager einen Konflikt hätte mit einem Developer, heißt es ja nicht, dass beide zu mir kommen, d.h. es erst mal nur, dass der Developer zu mir kommt und der Asset Manager geht zu seinem Chef. Also sprich, dass was der Mediator normalerweise macht, dass er sich mal die zwei Meinungen einfach erst einmal anhört. Läuft das schon

über zwei Personen, dann wird es schon wieder komplexer. Und da nicht jeder von uns eins zu eins hört und auch wiedergibt, sondern schon wieder filtert, selbst wenn die zwei Direktoren sich dann wieder zusammensetzen, kommen ja schon wieder gefilterte Ergebnisse zustande. Von daher glaube ich schon, aus meiner Sicht, dass es wirklich eine große Rolle spielt. Beispielsweise wenn Sie zwei Mitarbeiter haben in zwei Fachabteilungen, die sie beide sehr schätzen. Die also beide einen sehr guten Job auf Ihrem Gebiet machen, die sich aber menschlich mit ihrem Gegenüber im jeweiligen Land oder Team wie auch immer überhaupt nicht verstehen. Dann ist das eigentlich eine furchtbare Situation für das Unternehmen. Sie wollen ja beide behalten, es sind ja beide gute Leute. Sie brauchen ja beide. Aber sie wissen auch, wenn sie es in der Konstellation lassen, wird es nicht funktionieren, was bleibt Ihnen? Sie können einen entlassen, dann ist der andere der Gewinner oder Sie können beide entlassen, dann haben Sie zwei Mann verloren, (lacht) es ist einfach .../

I: (lacht) Schwierig.

B: Schwierig und ich denke, bevor man dann überhaupt zu so einem radikalen Schritt kommt, natürlich kann man jetzt noch Leute versetzen, aber das ist auch nur limitiert möglich, da nicht jeder überall hin will. Da ist der Einsatz eines Mediators mit Sicherheit noch mal ein Schritt und auch ein Geld, das gut angelegt ist.

I: Wird bei Ihnen im Unternehmen Mediation angewendet?

B: Ich kenne es nur von anderen Unternehmen.

I: Warum wird es bei Ihnen im Unternehmen nicht angewendet? Die Immofinanz ist ja eigentlich ein relativ großes Unternehmen?

B: Ist ein relativ großes Unternehmen, es ist relativ kostenbewusst, kostenbewusst manchmal im Sinne, dass man sich zu sehr auf das Sparen verlegt und zu wenig in solch einem Fall Kosten und Nutzen sieht. Das muss man, also ich will mich jetzt nicht zu weit aus dem Fenster lehnen, aber Fakt ist, es gibt Dinge, die bringen sehr großen Nutzen und kosten wirklich wenig, da gehört das Thema Mediation dazu. Es gibt auch teilweise Dinge, die haben ganz kleine Kosten, aber sie haben eine starke Symbolkraft. Was ich sagen will, das ist das Klavier letztendlich auf dem man dann spielen muss und ich habe das Gefühl, da spielen wir noch nicht perfekt.

I: Mediation wird bei Ihnen im Unternehmen nicht angewandt. Wird darauf geachtet, dass Projektleiter bzw. Teamleiter Kompetenzen in Kommunikationsschulungen bzw. im Konfliktmanagement erlernen?

B: Weniger, da ist mit Sicherheit noch Bedarf. Also unter dem Strich muss man sagen, entweder jemand bringt die Erfahrung mit, weil er sie irgendwo anders schon mal gemacht hat, dann ist sie eben da und ist auch gut. Oder sie ist nicht da.

I: Gefördert wird so etwas nicht?

B: Also bis jetzt ist mir nichts bekannt.

I: Auch keine Kommunikationsschulungen oder Weiterbildungen bzw. Fortbildungen in Sozialkompetenz oder Konfliktmanagement?

B: Richtung Konfliktmanagement, Konflikt lösen, da würde ich sagen kann man bestimmt noch mehr machen.

I: Dann haben Sie zu wenig Konflikte im Unternehmen? (lacht)

B: (lacht) Also ich sage mal, es kommt ja immer wieder drauf an, welche Ernsthaftigkeit so ein Konflikt hat oder was ist der Schaden, der entstehen kann. Und es stimmt, die Mehrheit kriegen wir offensichtlich gelöst.

I: Oder vielleicht gar nicht mit?

B: Oder kriegen sie gar nicht mit. Stimmt. Wobei es nicht heißt, dass die nicht da sind.

I: Ja, aber sie werden zumindest gelöst, das ist auch schon mal gut zu wissen.

B: Ja.

I: Wenn nun ein Konflikt oder eine Krise vorliegt und Sie bekommen das mitgeteilt, findet irgendeine Nachbearbeitung des Konfliktes statt?

B: Das macht jeder anders, also bei mir ist es so, wenn ein Konflikt entsteht, will ich erst mal verstehen, warum ist der entstanden und dann gibt es eine relativ einfache Regel. Es gibt Themen die passieren halt. Wenn diese dann aufgeklärt sind und das Thema dann auch abgelegt werden kann, dann war es das. Das kommt nie wieder vor. D.h. die Chance dass es noch mal vorkommt geht gegen null. Dann gibt es aber Konflikte, die haben ihre Ursache eigentlich in falschen Prozessen, falschen Strukturen, falschen Entscheidungen, ja was weiß ich, d.h. im Grunde genommen, die Chance, dass genau das Problem wiederum irgendwo hochkommt, ist extrem hoch. Vielleicht nicht zwischen den erwähnten zwei Leuten, aber irgendwo zwischen Leuten in einem anderen Land, in einem anderen Bereich. Aber das wird immer wieder passieren. Wer sich dann damit beschäftigt und die Ursachen sucht und beseitigt, wird letztendlich auch eine Verbesserung herstellen. So einfach ist das, ja.

I: Gibt es irgendwelche Trends oder Zukunftsperspektiven, die Sie im Bereich Kommunikation oder Mediation sehen, die man grundsätzlich bzw. in Unternehmen verbessern kann?

B: Das fängt damit an, das normalerweise ein Vorstand nicht nur gut verdient, sondern er hat ja auch letztendlich eine gewisse Verantwortung. Strategische Entscheidungen kommen aus einem relativen kleinen Gremium und die müssen sie in irgendeiner Form vermitteln, ja. Und zwar am besten so vermitteln, dass zum Schluss auch selbst die Frau an der Rezeption sich sagt, das ist es und genau deswegen machen wir das.

I: Ja.

B: Also damit fängt es eben an. Aber ich sage mal über eine strategische Ausrichtung heraus entstehen dann ja viele, viele operative Themen. Und die Frage ist immer wieder diese, das sie in ihrem Unternehmen alle abholen, alle mitnehmen sozusagen, zu allen möglichen Themen. Das ist eine Herausforderung und es ist ein Teil der Aufgabe Management. D.h. das sieht nicht jeder so, manche sehen es als eine Zeitverschwendung. Es gibt Manager, die sind extrem operativ orientiert, sagen das ist Zeitverschwendung. Das stimmt aber nicht, das ist wichtig. (lacht)

I: Super – vielen Dank!

B: Ja, gerne. (lacht)

Ende des Interviews

Expertinneninterview „Mediation“

Name des Interviewpartners	**Mag. Brigitte Schaden**
Name des Unternehmens/Organisation + Anschrift	Projekt Management Austria 1090 Wien, Türkenstraße 25/2/21
Position des Interviewpartners	Vorstandsvorsitzende von pma, GAPPS Chairman, sowie tätig im Bereich Coaching und Mediation, IPMA Assessorin
Ort, Datum und Art der Auskunftserteilung (telefonisch/persönlich)	Wien, 14.01.2015 (persönlich)

I: Was ist Ihre Tätigkeit und Aufgabe in Ihrer derzeitigen Position?

B: Unterschiedlich, weil es unterschiedliche gibt. Auf der einen Seite bin ich geschäftsführende Vorstandsvorsitzende von Projekt Management Austria, d.h., ich bin für den gesamten Verein verantwortlich. Auf der anderen Seite habe ich ein eigenes kleines Beratungsunternehmen, wo ich hauptsächlich Manager und Projektmanager coache und Mediation im Projektkontext anbiete. Dann bin ich als Assessorin tätig und dann bin ich noch in einer internationalen Organisation, die sich GAPPS nennt, das steht für Global Alliance for Project Performance Standards, Chairman. Das sind so die Grobtätigkeiten, die ich habe. Unterrichten tu ich auch noch ein bisschen.

I: Und wo unterrichten Sie?

B: Das war die Donau Universität und auf der Uni Klagenfurt in einem Lehrgang, ja.

I: Wie ich schon vorher angesprochen habe, ist ja ein Hauptthema der Masterarbeit die Projektkrise und Konflikte. Was verstehen Sie da darunter?

B: Unter Krise und Konflikt?

I: Ja.

B: Konflikt ist etwas, wo ich sagen würde, das ist systemimmanent im Projektgeschäft, also Projekte ohne Konflikte, das gibt es nicht und kann es nicht geben, weil es da einfach Interessensunterschiede gibt und von daher sind Konflikte vorprogrammiert. Krise ist ganz was anderes, weil wir ja nur dann von einer Projektkrise sprechen, wenn das Projekt wirklich in seiner Existenz gefährdet ist, ja. Dann gibt es eine Krise, alles andere sind Konflikte.

I: Wie schätzen Sie Konflikte oder Krisen in Projekten grundsätzlich ein? Gibt es Ihrer Meinung nach dafür häufige Auslöser oder Ursachen, die immer wieder vorkommen oder ist sind diese eher unterschiedlich?

B: Also ich denke mir, was ganz einfach zu sehen ist, je mehr unterschiedliche Stakeholder mit unterschiedlichen Interessen es im Projekt gibt, desto mehr Konfliktpotenzial gibt es einfach. Das ist ein Bereich, der ist zwingend so. In einem Projektteam kann es auch immer Konfliktpotenzial geben, es kommt darauf an, von welchen Organisationen oder Teilbereichen von den Unternehmen die Personen kommen und ob es da noch irgendwelche „Hidden Agendas“ gibt und alles was da so an Spielchen passiert und auch da ist Konfliktpotenzial dabei. Und je mehr Veränderungen durch ein Projekt ausgelöst werden sollen, desto größer ist auch das Konfliktpotenzial. Weil Menschen generell auf Veränderungen immer mit Widerstand reagieren, das muss man wissen und damit muss man, jetzt sage ich mal als Projektmanager oder Projektmanagerin auch gerne leben wollen, sonst sollte man den Job nicht machen.

I: Ich bin im Zuge meiner Recherche auf zwei Studien gestoßen, die eben Aussagen über Ursachen für Projektkrisen getroffen haben und da war immer wieder die Kommunikation ein Thema. (Mhm)

B: Also nicht an irgendwelchen, sagen wir technischen Schwierigkeiten oder .../

I: Ja oder Ausbildungen oder Fehlwissen, sondern wirklich die Kommunikation.

B: Genau. Also wir haben so eine Schätzung, dass wir gesagt haben, dass 80 Prozent der Projekte die scheitern, nur deswegen scheitern, weil Menschen mit Menschen zu tun haben und nicht weil irgendwas nicht machbar wäre, nicht realisierbar wäre. Ja das unterschreibe ich sofort, deswegen ist auch aus meiner Sicht Sozialkompetenz so an erster Stelle bei Projektmanagement zu sehen. Alles andere kann man lernen, ja das ist nicht die große Schwierigkeit. Aber Sozialkompetenz kannst du nicht von einem Tag am anderen lernen. Und das ist aber wirklich der Erfolgsfaktor im Projekt.

I: Wenn Sie Mediationen geführt haben, haben Sie auch mit Konflikten oder Krisen innerhalb von einem Projektteam zu tun gehabt oder waren auch außenstehenden Personen beteiligt?

B: Sowohl als auch. Sowohl innerhalb des Teams als eben auch mit unterschiedlichen Stakeholdern.

I: Und wie wurde die Mediation aufgenommen, wurde die beauftragt, war die gewollt. Weil ein Thema bei der Mediation ist ja auch immer die Freiwilligkeit an der Teilnahme.

B: Genau. Freiwilligkeit kann aber auch ein bisschen unter Druck entstehen, wenn es darum geht, also wenn Konflikte schon so weit eskaliert sind, dass es im Endeffekt dann auch schon wieder um Geld geht. Also wenn die Situation so ist, wo der nächste Schritt, den man jetzt macht, entweder ist vor Gericht zu gehen oder man sagt, na okay, also bevor ich jetzt vor Gericht gehe und das kostet uns nun mal Geld, versuchen wir halt noch eine Mediation, weil das ist dafür dann kostengünstig und nicht zeitintensiv. Ja das ist eine, für mich so eine Art gezwungene Freiwilligkeit, also die Leute machen es freiwillig, aber deswegen, um nicht noch was Schlimmeres oder Teureres gleich als nächsten Schritt machen zu müssen.

I: Okay.

B: Bei Teams ist es, denke ich mir (..) zum Teil auch gar nicht so wichtig, wie man das nennt, Teams sind oft froh, wenn es besser wird.

I: Ja.

B: Also ich habe noch wenige Menschen getroffen, die sich super gut fühlen irgendwo in einem Team zu arbeiten, wo es Konflikte gibt, permanent. Und wo es permanent Wickeln gibt, das will eigentlich niemand. Und deswegen, weil das niemand will, ist da so eine Grundtendenz, dass Menschen schon gern haben, dass es besser wird. Und ob das jetzt (..) Mediation heißt oder Coaching oder wie auch immer, ist meistens nicht so relevant.

I: Gibt es Ihrer Meinung nach anfällige Typen von Projektleitern, die verantwortlich sind für die Krisen oder Konflikte? Oder hängt es dann schon immer auch von den Teammitgliedern ab?

B: Also ich glaube generell, dass ein Mensch allein nie für einen Konflikt verantwortlich sein kann. Ich glaube nicht, dass das funktioniert und es passt meiner Ansicht ja deswegen Mediation so gut, weil Konflikte ja einfach wirklich oft deswegen entstehen, weil Menschen unterschiedliche Interessen an irgendeiner Sache haben. Also das ist ja jetzt nichts Böses und Mediation fokussiert ja auf die Interessen von Personen und nicht was jemand gesagt hat und was jemand gemacht hat und ob jemand recht hat oder wenn man nicht recht hat. Und deswegen glaube ich, ist es einfach eine gute Methode, um mit Konflikten umzugehen und ich glaube auch gar nicht, dass es Sinn macht drüber nachzudenken, wer jetzt einen Konflikt auch z.B. irgendwie vom Zaun gebrochen hat, ja. Auch das bringt es im Endeffekt nicht, wenn es darum geht, was lösen zu wollen. Und wie das so mit Menschen ist, ich meine, da denke ich mir, das ist halt auch immer unterschiedlich, weil nicht jeder Mensch mit jedem Menschen gut kann. Ja, es gibt so was, wenn man sagt, stimmt die Chemie oder ich kann jemanden gut riechen, ja. Und wenn die Chemie stimmt, dann gibt es so eine Art gutes Grundverständnis und dann funktioniert alles leichter. Und mit Menschen, wo die Chemie nicht stimmt und die man sowieso komisch findet und die halt ganz anders sind, ist alles irgendwie schwieriger, ja und deswegen kann es dann auch leichter zu Konflikten kommen. Ich glaube nicht, dass man da jetzt so festmachen könnte, eine Typologie von einer bestimmten Art Mensch oder Projektleiter und das ist dann der Typ, der quasi immer Konflikte vom Zaun bricht. Also ich glaube, so banal oder so einfach ist es nicht.

I: Wenn Konflikte und Krisen gelöst bzw. aufgearbeitet werden, sollte das Ihrer Meinung eher zuerst auf der Projektebene passieren oder sollte man gleich die Geschäftsführung oder den Vorstand einbinden?

B: Also ich denke mir, ob ein Projektleiter fähig ist, einen Konflikt innerhalb seines Teams zu lösen, hat wirklich ganz viel damit zu tun, wie die Sozialkompetenzen bei dem ausschauen, manche können das und manche können das gar nicht. Und die es gar nicht können, aber für sie spürbar ist, dass da ein Konflikt ist, dann denkt man, das ist es hilfreich, sich von außen jemanden zu holen, der einem dabei unterstützt. Und wenn der Konflikt einer ist, der wirklich nur mit dem Team zu tun hat, würde ich da auch nur mit dem Team arbeiten und da keinerlei andere Institutionen aus der Organisation da irgendwie einbinden. Wenn es

Konflikte sind, die mit einer Geschäftsführung zu tun haben, na dann muss man die zwangsweise einbinden.

I: Gibt es Ihrer Meinung nach Hindernisse, die eine Mediation unmöglich machen?

B: Das eine haben Sie selbst schon gesagt, das ist das Wichtigste, wenn die Personen das nicht wollen, dann geht es nicht. Es kann nur funktionieren, wenn das freiwillig ist. Und es kann dann unter dieser Freiwilligkeit auch nur funktionieren, wenn die Menschen sich an diese Spielregeln halten wollen und können. Dass man eben wertschätzend miteinander umgeht, dass man sich nicht anschreit und nicht den anderen permanent unterbricht und ja und dass es möglich ist eben Gespräche zu führen und sich an gewisse Strukturen zu halten. Dann geht es, sonst nicht.

I: Haben Sie schon Mal die Erfahrung gemacht, dass eine Mediation gar nicht gewollt war?

B: Weil es so passieren kann, dass so wie die Menschen in Seminare geschickt werden, ja und auch Menschen zu einem Coaching quasi verdonnert werden, ja, es genauso passieren kann, dass man sagt, okay und ihr macht jetzt eine Mediation, und wenn der Chef sagt, ihr macht jetzt eine Mediation, dann wird da halt einmal abgenickt. Aber das geht nicht. Was nicht heißt, dass es ihnen vielleicht dann gelingen kann noch, wenn man da klärt, wie der Prozess ist und was der Hintergrund ist und was die Person selbst dadurch gewinnen könnte, ja dass dann quasi diese Unfreiwilligkeit zu einer Freiwilligkeit kommt, dass sie sich wieder ändern kann, das geht schon auch, ja. Aber wenn das nicht ist, geht es nicht, ja.

I: Wenn es jetzt zu einer Mediation kommt und man den Konflikt lösen will, was ist Ihrer Meinung nach die beste Methode, also das „wie“.... Wie geht man das besten an?

B: Das geht man am besten an, in dem man im ersten Schritt in diesen Mediationsprozess und das ist einer, den man nicht zu schnell glauben darf, dass man das schon erledigt hat. Das ist das Wesentlichste der ganzen Geschichte. Es wirklich darum geht, herauszuarbeiten, was ist das jeweilige Interesse der beteiligten Personen oder Personengruppen. Das ist das A & O, weil wenn man das nicht gut herausgearbeitet hat, alle anderen Schritte die darauf basieren keinen Sinn machen. Die wichtigste Mediationsmethode, wie auch die wichtigste Coachingmethode ist einfach im richtigen Moment die richtigen Fragen zu stellen. Also das ist die Kunst und durch eben die richtigen Fragen, durch das Stellen der richtigen Fragen gelingt es einem dann eben, auf die wirklichen Interessen zu kommen. Und wenn man die hat, dann kann man anfangen darauf aufbauend, eine gemeinsam tragbare Lösung durch die Beteiligten entwickeln zu lassen. Was geht. Und auch diese Lösung ist eine, wo dann der Mediator oder die Mediatorin auch noch die Aufgabe hat, auch das ist noch ein ganz wichtiger Part, wenn es quasi eine Lösung geben könnte, die dann auch wirklich noch auf Realität abzuklopfen. Auch diese Lösung gilt es wieder zu hinterfragen und dann unterschiedliche Seiten zu beleuchten, was das denn für Auswirkungen hätte und ob die dann nach allen noch so gewollt sind, damit man dann mit einem relativ guten Sicherheitsgefühl rausgehen kann, dass diese Vereinbarung auch hält. Und sie hält deswegen auch viel besser, weil es dann eine Vereinbarung ist, die zwei Personen freiwillig getroffen haben und es ist quasi

ihre Lösung, sie haben es sich selbst erarbeitet und das hält viel besser. Und es gibt auch ein viel besseres Gefühl für Personen, als wenn man das vergleicht, wenn man mit irgendeinem Thema vor Gericht geht. Wenn Sie mit irgendeinem Thema vor Gericht gehen, ist dem Richter völlig egal, was Sie für Interessen haben. Da geht es nur darum, was haben Sie wann gesagt und wann gemacht und wie kann man das beweisen. Und das wird in Bezug gesetzt zu Gesetzen und dann nach bestem Wissen und Gewissen trifft der Richter eine Entscheidung. Das muss weder gerecht sein, noch gut für irgendeinen von den beiden, aber es ist so. Und das ist halt der große Unterschied zur Mediation, dass es da zu keiner Entscheidung kommen kann, die nicht gut ist für beide Beteiligten. .

I: Gibt es Ihrer Meinung nach Konfliktarten oder Konfliktfelder, die sich mit einer Mediation nicht lösen lassen? Oder für welche Konflikte ist die Mediation genau das Richtige?

B: Es gibt die Eskalationsstufen von Glasl und genau die kann man hernehmen. Da gibt es so die ersten bis zur dritten Stufe, wo man Konflikte auch noch gut selber lösen kann oder mit irgendeiner nahestehenden Person. Dann gibt es eine Stufe, wo man das selber nicht mehr kann. Wo es eben Mediation gibt und die obersten Stufen, da funktioniert gar nichts mehr, ja. Weil das ist dann schon Mord und Totschlag, da geht es wirklich nicht mehr darum zu einer Lösung zu kommen, da geht es nur darum den Gegner zu vernichten, und auch wenn man damit selber untergeht, das ist dann egal.

I: Wird ihrer Erfahrung nach in Unternehmen grundsätzlich Mediation angewendet? Eher in großen Unternehmen? Oder auch in kleineren Unternehmen?

B: Ich würde sagen, dass es überhaupt nichts mit der Größe des Unternehmens zu tun hat, sondern eigentlich nur damit zu tun hat, ob die Personen dort überhaupt wissen, dass es das gibt und dass das auch für, eben auch z.B. für ihre Thematik hilfreich wäre. Also es gibt immer noch viele Menschen, die Mediation und Meditieren, verwechseln und es gibt viele Menschen, die glauben, dass das Einzige was es im Bereich Mediation gibt, Scheidungsmediation ist.

I: Wie viele Sitzungen sind da im Schnitt notwendig?

B: Ist unterschiedlich, meistens hat man mit zwei bis drei Sitzungen die Geschichte erledigt. Wenn das jetzt nicht sehr komplexe Sachverhalte sind wie z.B. damals die Flughafenmediation, das ist ganz ein anderes Kaliber. Aber bei kleineren Geschichten ja.

I: Also die sich wirklich intern abspielen, kann man sagen mit zwei/drei Sitzungen okay. Und was kostet im Schnitt so ein Mediationsverfahren?

B: Also ich würde das jetzt einmal vorsichtiger beantworten, da gibt es einen, so wie für andere Tätigkeiten auch, einen Normsatz, in dem sich das irgendwie bewegt. Und das ist genauso, wie in allen anderen Bereichen dann abhängig von Personen, was jemand verlangt. Aber wenn man z.B. einen Berater Tagessatz von 2.000 Euro nimmt und Sie denken sich, Sie haben da drei Sitzungen und jede Sitzung

dauert drei Stunden, dann sind es drei Mal vier sind es zwölf Stunden inkl. Vor- und Nachbereitung, d.h. es sind eineinhalb Tage, also 3.000 Euro.

I: Also überschaubar.

B: Ja.

I: Im Gegensatz zu einem Gerichtsverfahren.

B: Genau und man muss da mal denken, bei einem Anwalt, ein E-Mail 75 Euro, (lacht) da wird alles nach Minuten abgerechnet und da, ja rennt wirklich das Geld.

I: Glauben Sie, dass es sinnvoll sein kann, wenn Projektleiter Kompetenzen hinsichtlich der Mediation erwerben, dass sie eine richtige Ausbildung als Mediator haben oder zumindest Vorkenntnisse? Dass sie eben Konflikte selber lösen können?

B: Ich bin ein totaler Verfechter, dass sich Projektmanager Zusatzkompetenzen aufbauen, wie z.B. Coachingmethoden und wie z.B. Mediationsmethoden. Es geht gar nicht darum, dass der Projektmanager die volle Ausbildung hat. Aber diese Methoden helfen einfach schon total gut in Projekten. Und da muss ich auch ehrlich zugeben, da sind wir noch nicht sehr weit im Vergleich zu dem was ich mir denke, was erfolgreich wäre. Wenn du ein großes Problem hast, dann schaust du, wer kann dir helfen. Aber wenn man da viel früher ansetzen würde, ja dann könnte man zu einem frühen Zeitpunkt manche Dinge schon klären, hätte dann am Ende kein Problem. Und da es in der Mediation ja hauptsächlich darum geht, die Interessen festzustellen und dann einen Ausgleich zu finden, ist das z.B. auch etwas, was man bei Projekten unheimlich gut methodisch bei Zielvereinbarungen verwenden kann. Weil da geht es darum, dass ich auch meine Stakeholder auf ein Ziel einschwören kann und die haben auch unterschiedliche Interessen.

I: Haben Sie da irgendwelche Erfahrungen? Wird das schon angewandt? Oder kennen Sie Projektleiter, die schon diese Ausbildung haben?

B: Also ich kenne genau zwei.

I: Okay. (lacht) Also der Bedarf ist da?

B: (lacht) Ja. Aber was ich dazu sagen kann, ist, bei der Wirtschaftskammer, gibt es den Bereich für Projektmanager und es gibt den Bereich der Mediatoren und da gibt es zumindest jetzt schon die Idee heuer einmal eine gemeinsame Veranstaltung zu machen, um die zusammenzubringen, weil das im Endeffekt für beide ein Thema ist. Für Projektmanager sind Mediationsmethoden einfach unheimlich hilfreich in ihrem Bereich und für Mediatoren sind Projektmanagement Methoden wieder unheimlich hilfreich, weil wenn ich eine etwas komplexere Mediation habe, dann führe ich die eben in Form eines

Projekts durch. Und damit ergänzt sich das irgendwie total gut. Aber ich glaube schon, dass sich was tut und in Bewegung ist, aber ich würde trotzdem sagen, da gibt es noch einen langen Weg.

I: Wenn jetzt ein Unternehmen einen internen Mediator beschäftigt, ist es dann sinnvoll, dass man den internen Mediator im Konfliktfall einbezieht oder sollte man eher auf einen Externen zurückgreifen?

B: Also das, was wichtig ist, ist, dass es ja immer jemand sein muss, der 100 Prozent unabhängig ist und dem das, jetzt sage ich mal als Person völlig egal sein muss, was dabei raus kommt. Und das ist halt in Unternehmen seltener der Fall, weil - schon, wenn man am selben Unternehmen angestellt ist, wird es da wahrscheinlich nicht mehr so sein. Also jetzt würde ich das nicht 100-prozentig rigoros beantworten, dass das nicht sein kann, aber generell denke ich mir, dass es da schon besser ist, jemanden von außen zu nehmen. Und ein Projektmanager kann nie Mediator in seinem Projekt sein, der kann Methoden verwenden, sowohl in der Konfliktminderung oder Konfliktvermeidung oder sogar bei kleineren Konfliktlösungen, aber nicht in Form einer Mediation, das funktioniert nicht.

I: Wäre es Ihrer Meinung nach sinnvoll, dass man bereits in einem Projektauftrag vereinbart, so quasi, wenn es zum Konflikt kommt, dann macht ihr eine Mediation?

B: Ich finde, das ist überhaupt gut, wenn ein Projektauftrag schon vorab beinhaltet nach einer gewissen Zeit einzuplanen, dass es möglich ist eine Mediation zu nehmen. Also ich würde das auch einplanen, zusätzlich zum Projektbudget, so wie man auch ein Risikobudget einplant.

I: Wird das schon angewendet, haben Sie da irgendeine Erfahrung?

B: Habe ich noch nirgends gesehen.

I: Wenn eine Nachbearbeitung von einem Konflikt und von einer Krise stattfindet, in welcher Art und Weise erfolgt denn das meistens?

B: Wie meinen Sie in der Nachbearbeitung?

I: Es gibt ja bei der Mediation zum Schluss eine Vereinbarung. Und nach einer gewissen Zeit sagt man ja, sollte man sich wieder treffen und drüber reden, ob es Probleme gegeben hat oder ob es eh funktioniert?

B: Also prinzipiell gibt es das in der Mediation nicht, das ist nicht im Prozess vorgesehen, dass man im Nachhinein eine Evaluierung macht.

I: Ok.

B: Weil das liegt auch nicht im Auftrag des Mediators. Der Auftrag des Mediators ist auch nicht den Konflikt zu lösen. Der Auftrag des Mediators ist die Prozessbegleitung, die professionelle Prozessbegleitung zu

machen, damit die Beteiligten die Möglichkeit haben, und zwar die beste Möglichkeit haben ihren Konflikt zu lösen. Ob sie das tun und in welcher Art sie das tun, ob sie dann zu dem stehen, ist in deren Verantwortung. Und das wird auch nicht im Nachhinein evaluiert, also das kann man dann schon mit dem Gericht vergleichen. Der Richter sagt dann auch nicht nach einem Jahr, holt sich die Leute noch einmal und sagt und wie (lacht) (Nachbarschwierigkeiten) und wie ist es jetzt, ja? Also das gibt es so ja nicht. Nicht so wie in einem Projekt, wo das Ziel des Projekts war in einem bestimmten Marktbereich den Umsatz um zehn Prozent zu erhöhen, und dann schau ich mir nach einem Jahr an wie hat sich das jetzt herauskristallisiert. Was übrigens in Wirklichkeit ganz wenige Projekte machen und eigentlich machen sollten. Bei vielen Projekten, die umgesetzt werden, ist überhaupt nicht klar, ob da irgendein Ziel langfristig wirklich erreicht worden ist.

I: Eine letzte Frage habe ich noch, wie sehen Sie die Zukunftsperspektiven bzw. Trends der Mediation?

B: Ich sehe eigentlich alles, was eben im Bereich Soziales und Sozialkompetenzen ist steigend. Weil wir das glaube ich mehr und mehr brauchen. Und ich glaube auch das Mediationsmethoden mehr Wertigkeit bekommen werden, weil es auch ein Bereich ist, den Sie, egal in welchem Fachgebiet Sie tätig sind, eigentlich immer brauchen können, auch für das Privatleben. Und das wird auch in Zukunft noch viel mehr der Erfolgsfaktor sein. Die Halbwertszeit unseres Wissens wird immer kürzer. Auf der anderen Seite haben wir so viele Möglichkeiten, wie wir uns ad hoc Wissen irgendwo beschaffen können. Dass es eher darum geht, wie, so wie Sie zuerst gesagt haben, ja, wie kommuniziere ich mit anderen Personen so, dass man überhaupt die Möglichkeit hat zu verstehen und herauszufinden, was der andere eigentlich will, und ich die Möglichkeit habe, dass was ich möchte auch so zu artikulieren, dass der andere eine Chance hat, das zu verstehen. Das wird glaube ich, total in der Bedeutung steigen.

I: Super – vielen Dank!

B: Gerne. (lacht)

Ende des Interviews

Expertinneninterview „Mediation“

Name des Interviewpartners	**Mag. Gabriela Sticht-Truchlik**
Name des Unternehmens/Organisation + Anschrift	BZW KG, beziehungsweise kommunikation – konfliktlösungen 1100 Wien, Burgenlandgasse 91
Position des Interviewpartners	Betriebsinhaberin, Mediatorin
Ort, Datum und Art der Auskunftserteilung (telefonisch/persönlich)	Wien, 22.01.2015 (persönlich)

I: Was ist Ihre Rolle und Aufgabe in der Mediation, in welchen Bereichen sind Sie tätig?

B: Der Schwerpunkt meiner Tätigkeit ist derzeit Wirtschaft und Nachbarschaftskonflikte. Wirtschaft in mehrerlei Hinsicht, einerseits bin ich am Handelsgericht immer wieder zugezogen von einem Richter, im Rahmen eines Projekts der Mediation in gerichtsanhängigen Verfahren. Dass ich in Verhandlungen gehe, die der Richter speziell aussucht, wo er sich denkt, Mediation könnte die Konfliktlösung verkürzen und da stelle ich Mediation vor und da geht es in der Regel um Konflikte, Lieferung, Leistung nicht erbracht - zwischen Firmen/Unternehmen. Da bin ich dann manchmal, wenn eine Mediation besteht, auch in den nachfolgenden Mediationen tätig. Also das sind schon gerichtsanhängige Fälle, die schon eher höher eskaliert sind.

I: Ich wollte gerade sagen, weil ein Gerichtsverfahren steht grundsätzlich in Konkurrenz mit der Mediation?

B: Ja. Ich würde es nicht so ausdrücken in Konkurrenz, es ist einerseits die Blickrichtung in der Mediation, ja wenn ich hier nicht zu einem Ergebnis komme, lande ich, wenn ich das weiter geklärt haben möchte im Gericht, das ist die Alternative zur Mediation. Es ist durchaus gewünscht, auch wenn ein Gerichtsverfahren anhängig ist, das Gerichtsverfahren zu unterbrechen, ruhend zu stellen, wenn beide Parteien das wollen und ein Mediationsverfahren zwischendurch mal zu probieren und sollte das zu einem Ergebnis führen, kann das dann gleich zur Grundlage des Vergleichs bei Gericht gemacht werden. (Okay.) Also es ist eine sinnvolle Ergänzung und damit ich gleich noch ein bisschen aushole. In anderen Ländern, ich glaube Italien ist eines dieser Länder, gibt es ja, bevor ich zum Gericht gehe, in vielen oder in allen Bereichen, das ist mir dann im Detail nicht bekannt.../

I: In Italien wird ein Mediationsverfahren vor einem Gerichtsverfahren vorgeschrieben, zumindest in Wirtschaftsangelegenheiten

B: Genau, ja. Was im Hinblick auf die Länge der Gerichtsverfahren in Italien ja wunderbar ist, also diese Verpflichtung ist sinnvoll, weil mir ist bekannt, dass es auch bis zu vier Jahren dauern kann, bis die erste Tagsatzung aus / bis der erste Termin bei Gericht überhaupt nach Klageeinbringung ausgeschrieben wird. Also das ist vielleicht jetzt nicht die Regel, aber es dauert viel, viel länger als in Österreich. Und in einzelnen

Materien in Österreich gibt es auch schon vorgelagert eine Verpflichtung zur Mediation oder eine Verpflichtung zu einem Schiedsverfahren oder sonstige außergerichtliche Einigung, die man probiert haben muss. Aber kommen wir zurück zur Frage, Gericht als Konkurrenz im Zusammenhang mit dem gerichtsanhängigen Verfahren. Da würde ich/da bin ich fast geneigt zu sagen, es ist überhaupt nicht das Gericht, dass die Konkurrenz oder das gerichtliche Verfahren, weil Richter sind, aufgrund ihrer hohen Arbeitsbelastung interessiert daran, dass sie möglichst wenige Verfahren bis zum Urteil mit allen Verfahrensschritten dazwischen führen müssen. Aber es ist eine Konkurrenz, die viele Rechtsanwälte empfinden, nicht alle, aber viele und da ist es, weil ja am Handelsgericht Rechtsanwaltspflicht ist und die auch in den Verhandlungen dabei sind, dann die Aufgabe zu sagen, wo - welche Aufgabe fällt den Rechtsanwälten im Rahmen einer Mediation zu. Jedenfalls, wenn es zu einer Einigung kommt als Vertragserrichter am Schluss, aber auch im Rahmen einer Mediation, als Ressource des Rechts zur Verfügung zu stehen. Wenn es rechtliche Fragen gibt, jenseits der Kommunikationsprobleme, die Sie miteinander haben.

I: Gut. Ein Hauptthema der Masterarbeit ist die Projektkrise und Konflikte in Projekten. Was verstehen Sie darunter?

B: Eine Definition von Projektkrise?

I: Ja bzw. Konflikt.

B: Ja. Wenn die Beteiligten in dem System - die Projektpartner oder die Projektbeteiligten die Mitarbeiter, die ein Projekt zu Ende führen sollen (...) miteinander, das Ziel vor Augen, dass sie haben, verschiedene Meinungen darüber haben, wie sie zu dem Ziel kommen. Und daher der Weg für die Beteiligten nicht der Gleiche ist, da braucht es eine Abstimmung über den sinnvollen Weg, die einzelnen Projektschritte bis zur Erreichung des Ziels. Also entweder kann ein Konflikt schon relativ frühzeitig auftauchen, wenn da schon einmal eben dieser Weg dorthin anders definiert wird von jedem Einzelnen und oft ist ja, dass das Ziel nicht klar genug definiert ist, ja. Damit fängt es ja auch oft schon an. Oder es können im Laufe eines abgestimmten Weges - an jeder Straßenecke könnte ich fast sagen - Auseinandersetzungen auftauchen, wie etwas zu erfolgen hat, wie etwas zu verstehen ist. Wer was macht dergleichen.

I: Ja. Wie schätzen Sie Konflikte oder Krisen in Projekten grundsätzlich ein? Gibt es, bestimmte Ursachen dafür, warum Konflikte oder Krisen entstehen oder gibt es ihrer Meinung häufige Ursachen, die vorkommen?

B: Ich bin selbst an einem Projekt im Rahmen einer beratenden Institution beteiligt. Da fällt auch, dass Hürden in der Projektdurchführung schon früh angelegt werden, wenn die persönliche Chemie nicht stimmt und die Lebensweise, die Kommunikationsart grundverschieden sind. Diese Hürde zu nehmen wird immer schwieriger, je länger diese unterschiedlichen Zugänge unbearbeitet bleiben. Wenn die Projektpartnerinnen verschieden ticken und es auch keine klaren Definitionen gibt, wer was zu tun hat, dann führt das häufig zu Konflikten. Eine weitere Schwierigkeit ergibt sich dadurch, wenn es keine Vorgaben von oben seitens einer

Autorität gibt, sondern eine demokratische Struktur bzw. eine kollegiale Führung im Team besteht. Als die häufigste Konfliktursache schätze ich es ein, wenn die Kommunikation untereinander nicht wertschätzend bzw. entwertend ist. Gelingt der Aufbau einer wertschätzenden Konfliktkultur, dann kann sehr viel gelöst werden.

I: Ich bin im Zuge der Recherche, für die Masterarbeit auf zwei Studien gestoßen welche die Ursachen für eine Krise oder einen Konflikt untersucht haben. Da war die Kommunikation immer dabei.

B: Genau ja.

I: Es scheitert meist nicht an der fachlichen Kompetenz oder an Vorgaben oder Zielen, sondern fast immer an der Kommunikation.

B: Ja, wenn die Projektteilnehmerinnen und -teilnehmer in der Kommunikation Probleme haben, dann ist das, genau Sie sagen es ja, eine der häufigsten Ursachen. Ich habe einen Mediationsfall in Erinnerung, wo auch die Projektbetreiber - das waren drei Vorgesetzte, es war eine Anwaltssozietät untereinander viele Dinge nicht ausgesprochen und klar gemacht haben und einen nicht offen ausgetragenen Konflikt hatten, der sich dann in das Team der Mitarbeiterinnen hineingetragen hat. Also totale Konfusion, Verwirrung - wer will was und wie - weil verschiedene Vorgaben da waren. Bei „von oben vorgegebenen“ Projekten treten meiner Einschätzung nach Kommunikationsschwierigkeiten innerhalb des durchführenden Projektteams weniger auf, wenn eine klare und abgestimmte Vorgangsweise vorgesehen ist, als wenn schon von Vorgesetzten Verwirrung gestiftet wird.

I: Verstehe ich. Hatten Sie im Zuge von Mediationen mit Konflikten und Projektkrisen innerhalb von einem Projektteam zu tun? Was waren Ihre Erfahrungen damit, wurde die Mediation angenommen? Die Freiwilligkeit spielt, ja auch immer eine große Rolle bei Mediation.

B: Also in dem Fall, denn ich jetzt geschildert habe, wurden die Mitarbeiterinnen dieser drei Chefs verpflichtet zu einer Mediation oder es wurde ihnen so nahegelegt, dass sie es als Verpflichtung wahrgenommen haben. Dann braucht es natürlich den Zwischenschritt oder den Vorschritt ihre Aufträge separat zu erkunden, die möglicherweise gar nicht in Zusammenhang stehen mit dem Auftrag, den ich von meinem Auftraggeber habe und diese ebenfalls zu integrieren diese Aufträge oder Erwartungen oder Hoffnungen in dieses Mediationsverfahren. Und sollten die aufdrehen, das ist in dem Fall der Fall gewesen, hat es überhaupt nicht zusammengepasst, das Bedürfnis nach Gespräch dieser vier-fünf Mitarbeiterinnen, was sie für Themen hatten, was sie für Bedürfnisse hatten. Es hat nicht zusammengepasst oder im wesentlichen Kern nicht zusammengepasst mit dem was der Chef, der älteste Chef hat mir einen Auftrag gegeben, gesagt hat. Also da ist dann natürlich notwendig ein bisschen parallel zu arbeiten und das, was im Projektteam, wenn ich das jetzt so nenne, für Themen aufgetaucht sind, dass die gewürdigt werden und überlegt wird, in welchen Rahmen und wann und in welcher Reihenfolge sie bearbeitet werden. Und auch wie sie in Bezug auf den Auftrag des Chefs stehen und dass dann auch zu kommunizieren unter Wahrung aller notwendigen Vertraulichkeit. Das ist halt dann auch eine Fingerspitzengefühlsaufgabe ja und dass

dann zu kommunizieren und dem Chef, wie der Blick von den Mitarbeitern auf dieses Problem, dass der Chef ortet, ist. In mehreren Schichten arbeiten und mit mehreren Settings und mit mehreren Gruppierungen. Also es gab dann am Schluss oder in der Schlussphase eine gemeinsame Sitzung von allen sieben Personen, den drei Chefs und den vier Mitarbeiterinnen und da gab es erst, ich habe das Gefühl erstmals eine gemeinsame Problemdefinition von allen Sieben in dieser Firma.

I: War die Mediation schlussendlich erfolgreich?

B: Was ist Erfolg in der Mediation, das ist eine andere Frage, erfolgreich im Sinne dessen, was der Auftrag war oder erfolgreich, dass sich etwas transformiert?

I: Hat sich dadurch was verbessert?

B: Ja.

I: Weil ich stelle mir das spannend vor, wenn man alle gemeinsam zusammensetzt und dann werden „die Karten auf den Tisch gelegt", wo dann jeder seine Bedürfnisse offenlegt und wenn der Chef anwesend ist und die Mitarbeiterinnen, stelle ich mir das schon aufregend vor.

B: Es war ein Podium, wo sich Mitarbeiterinnen getraut haben Stellung zu nehmen zu dem Problem. Und ich habe es gespürt, dass es eine offenere, nicht eine schlichtweg offene, aber eine offenere Kommunikation gegeben hat. Wie wir dieses Team dann verlassen haben, mein Co-Mediator und ich, dieses Team, diese Firma. Wie es oft vorkommt bei solchen Konflikten, das habe ich auch in der Besprechung mit meinen Kolleginnen und Kollegen in der Intervision immer wieder herauskristallisiert, wird die Konfliktbearbeitung aber dann nicht bis zum Ende geführt, bis zu dem Ende, wo ich meine, das wäre das Ende. Sondern wenn es dann schon eine Verbesserung gibt und einige Dinge noch offen sind, aber man schaut einmal, wie man herumwurschteln kann, mit dem etwas offenen Umfeldbedingungen und das Angebot oder in der Nachbesprechung mit dem Auftraggeber, mit dem Chef. Meine Anmerkung bzw. meine Schlusseinschätzung, dass einiges jetzt offengelegt wurde und auch ausgesprochen wurde, dass es aber noch zu einer Konfliktbearbeitung weitere Schritte braucht, wie auch immer in einer Mediation, in irgendeinen anderen Rahmen, jedenfalls aber der Konflikt noch nicht so weit bearbeitet ist nach meiner Einschätzung, dass ein optimales Arbeiten möglich ist ohne Reibungsverluste. Das hat dann der Auftraggeber nicht mehr weiter verfolgt. Es kamen ja immer wieder in Konflikten andere Aspekte dazu, weil der Auftraggeber war, schon ein bisschen mit dem halben Bein in der Pension und hat das seinen jüngeren Partnern dann überlassen. Er wollte sich das alles nicht mehr antun. Er wollte nur so weit gehen, dass es wieder ein halbwegs gutes Arbeiten, eine halbwegs brauchbare Kommunikation gibt, damit auch die Kundeninteressen dadurch nicht gestört werden, Fristen eingehalten werden und also dass ich dann den Auftrag des Kunden ordentlich abarbeiten konnte. Aber darüber hinaus hat sich der Auftraggeber dann zurückgelehnt. Und wie es dann weitergegangen ist mit den jüngeren beiden Anwälten, das entzieht sich meiner Kenntnis.

I: Auf welcher Ebene sollten Konflikte oder Krisen gelöst werden? Zuerst auf Projektleiterebene oder sollte man gleich die Geschäftsführung oder den Vorstand einbinden? Wie geht man das am besten an?

B: Ich würde von unten nach oben, wenn ich mir jetzt eine Hierarchie anschaue, die Richtung sehen, in der es bearbeitet gehört. Es gibt ja keine allgemeingültigen Rezepte. Aber im Wesentlichen mit der Erfahrung, die ich gemacht habe, ist es einmal sinnvoll zu schauen, wie weit es auf der unmittelbaren Ebene der Projektmitarbeiterinnen zu Klärungen komme, soweit Klärungen möglich sind. Manche Lösungen gibt es nicht, weil sie mit dem System weiter oben zu tun haben und das dann in Schritten hinaufzutragen. Ich stelle mir vor, das ist aber jetzt meine theoretische Kenntnis, ohne dass mir dazu eine praktische Arbeit in der Mediation einfällt, wenn in der Konfliktanalyse ein Sachverhalt auftritt, wo ich den Eindruck habe, es hat vorwiegend mit der Konfliktkultur in dem Unternehmen zu tun, die von oben, von ganz oben gesteuert wird. Oft wird es ja auch von der Mittelebene mehr gesteuert als vom Betriebsinhaber oder Unternehmensinhaber. Dann ist unbedingt ein Arbeiten parallel notwendig. Aber das kann dann sehr interessant für mich als Auftragnehmerin aufgedeckt werden, was sich abspielt in dem ich schaue, was da unten sich abspielt. Was es von oben für Vorgaben gibt.

I: Gibt es Ihrer Meinung nach Hindernisse, die eine Mediation unmöglich machen?

B: Ja. Durchaus einige. Der Wille, der gute Wille, sich auch einmal in die Wirklichkeit des anderen zu begeben und sich anzuhören, was die anderen zu dem Projekt/zu der Projektführung meinen, ist einmal die Grundbedingung. Dass der nicht scheinheilig einen Auftrag gibt, macht ihr da unten euer Ding, schaut dass das „Werkl“ wieder läuft und oben ändert sich nichts. Das ist zwar jetzt für ein Projektteam, wenn sie untereinander im Rahmen Ihres möglichen Korsetts, ja sich besser zusammenfinden nützlich, nur zum optimalen Erfolg wird so eine Mediation nicht führen, weil sie dann irgendwo an die Decke anstößt. Ja das ist einmal grundsätzlich zu sagen und Mediation ist auch dort und es gilt jetzt nicht nur für Projektmediationen, wenn ich das so sagen kann, sondern allgemein, dort wo psychische Hindernisse einer Verhandlungsführung entgegenstehen und/oder entgegenstehen der Möglichkeit, dass ich dann das was ich vereinbare auch umsetzen kann. Bei psychischen Krankheiten ist Mediation nicht möglich oder nur in ganz kleinen Teilbereichen ist es sinnvoll mit Menschen zu arbeiten, die psychisch krank sind. Natürlich kann ich das überhaupt nicht verallgemeinern, es ist nicht jede psychische Krankheit in einem Topf zu werfen, es sind nicht alle in einen Topf zu werfen. Zwei Aspekte fallen mir ein, wo es die Fähigkeit nicht gibt, sich auf den anderen einzustimmen, wo ich nicht emphatisch sein kann als Mediant, da ist Mediation vielleicht nicht die beste Methode. Da gibt es dann vielleicht reine Moderationsprozesse die da zielführender sind. Wo es nicht, wo es weniger, viel weniger auf die Bedürfnisse und emotionale Ebene kommt. Und der zweite Aspekt, psychische Krankheit und Unmöglichkeit ist, die Paktfähigkeit, Einhalten von Dingen, die ich besprochen habe, die ich vereinbart habe, wenn das nicht möglich ist aufgrund meiner psychischen Struktur, dann ist es, ich würde nicht gerade sagen, dass Mediation dann zwecklos war, aber es hat dann ..../

I: Es hat nichts gebracht?

B: Es hat nichts gebracht, aber es hat möglicherweise aufgezeigt, warum in diesem ganzen System eine Konfliktbearbeitung und dann Einhaltung von Vereinbarungen nicht möglich war. Also es müsste dann eine Methode klären, eine Klärungsmethode kann es dann auch sein, ja. Es geht halt nicht aus dem und dem Grund.

I: Ja, gut. Sind Sie der Meinung, dass eine Projektkrise bzw. Konflikte mithilfe der Mediation lösbar sind und wenn ja, welche Methode, also das - wie –ist die Richtige?

B: Also ich bin einverstanden damit, was Sie gesagt haben im ersten Satz. Eine Projektkrise ist mit Mediation lösbar, möglicherweise muss es aber auch andere, braucht es zusätzlich andere Methoden auf der Kommunikationsebene. Mediation ist absolut die richtige Methode. Bei fachlichen Differenzen braucht es mindestens zusätzlich eine Unternehmensberatung, ja. Und die zweite Frage.../

I: Welche Methode, also wie geht man das am besten an?

B: Wie arbeite ich dann in der Mediation bei Projektkrisen?

I: Ja.

B: Mein erster Satz dazu, nicht grundsätzlich anders als in anderen/bei anderen Mediationsthemen. Also d.h., ich möchte jetzt das Phasenmodell der Mediation bemühen.

I: Gut.

B: In aller Regel mache ich eine Konfliktanalyse in Einzelgesprächen mit Einzelpersonen oder mit einzelnen kleinen Gruppen, bevor ich dann alle relevanten Teilnehmerinnen/Teilnehmer an einem Tisch einlade. Der Vorteil von Einzelsitzungen ist, das eine größere Offenheit, ohne das der andere/der Konfliktpartner mithört, möglich ist. Und ich das besser erfassen kann, das ich in Ruhe alle Fragen mit jemandem klären kann oder mit zwei Personen klären kann, die untereinander jetzt wirklich im Konflikt stehen. Da brauche ich dann ein bisschen, den Konflikt nicht parallel auch noch zu integrieren und immer die anderen, die auch eine Meinung haben ruhigstellen für den Moment, sondern es ist einfach gemütlicher, ich sage es jetzt einmal so. Ja gemütlicher und ich kann mich besser einstimmen auf die eine Person und die Vertrauensbasis zwischen mir als Kommunikationsexpertin und den Betroffenen kann ich leichter herstellen am Anfang, wenn nicht gleich der andere auch hineinarbeitet.

I: Wie geht es dann weiter?

B: Ich überlege, wie ich das, was ich erfahren habe unter der Wahrung der Vertraulichkeit, die ich zugesichert habe, das ist auch in den Einzelgesprächen immer zu klären, was davon soll derzeit nicht weitergetragen werden. Es wird eine Zusammenfassung, die ich vorbereite für das gemeinsame Gespräch generiert, um schon einmal, wenn alle dann zusammensitzen, offenzulegen was ich für Schwierigkeiten

geortet habe. Mit allen Methoden, die halt uns Mediatorinnen zur Verfügung stehen, mit Umformulierung, mit positiver Sprache, möglichst konfliktreduzierter Sprache. Und ich vielleicht gerade, weil ich Juristin bin und weiß, was rechtliche Sprache bewirkt, versuche ich es auch in einer nicht juristischen sondern eher bedürfnisorientierten Sprache auszudrücken. Was ich so geortet habe an Problemzonen und an Bedürfnissen in den Vorgesprächen. Dann geht es klassischerweise weiter, also das schwankt natürlich je nachdem, mit wem ich zusammenarbeite, ich habe keinen Standard Co-Mediator, ich habe mehrere Co-Mediatoren, dass ich um Ergänzung bitte, wenn ich etwas nicht so verstanden und nicht so wiedergegeben habe, wie ich es jetzt präsentiert habe. Und dann erarbeiten wir das gemeinsame Ziel, das übergeordnete Ziel, ohne das schon ein bestimmtes Ergebnis als Ziel definiert werden soll. Weil es sollte relativ ergebnisoffen sein.

I: Ja. Wenn die Konfliktbearbeitung erfolgreich abgeschlossen wurde, folgt ja die Vereinbarung.

B: Ja und wie kommt es zu dieser Vereinbarung, nach der ersten Konfliktanalyse, das ist der springende Punkt, ja. Das ist jetzt das klassische Arbeiten in der Mediation je nachdem, wie die Konstellation ist, natürlich mit verschiedenen Methoden.

I: Welche Methoden z.B.?

B: Genau das ist der Kern, welche Methoden. Die verbalen Methoden. Der Kern der Sache und das definiere ich auch in der Konfliktbearbeitung mit den Medianten, der Kern der Sache ist, wenn es Ihnen gelingt zu verstehen, warum der andere so tickt, wie er tickt. Bzw. warum er das so getan hat, wie er es getan hat, ohne dass das jetzt richtig sein muss, nur dann lassen sich Ergebnisse generieren, die für alle Beteiligten wirklich passen. So kategorisch sage ich es jetzt nicht immer, aber das meine ich in Wahrheit. Wo man weiterhin bei seiner Position bleibt und sich nicht einmal ein bisschen hineinlehnt in die Wirklichkeit des anderen und das auch gesagt wird wechselseitig, ich kann es besser verstehen, wie das gekommen ist. Also wenn dieses Wörtchen oder wenn dieser Satz kommt, dann ist es schon die halbe Miete aus der ganzen Konfliktlösung.

I: Okay.

B: Also der erste Knackpunkt ist wechselseitig nachvollziehen können, wie es gekommen ist und dieses aktive zuhören. Gut, je nachdem lasse ich dann auch die Medianten wiederholen, was sie verstanden haben in verschiedener Intensität, das ist oftmals nicht einfach, wie wir ja wissen, weil das würde ja so ein bisschen ein Zugeständnis sein. Das sage ich dann auch manchmal, das ist überhaupt kein Zugeständnis einmal etwas zu verstehen, sondern nur ein Aha-Erlebnis, das man jetzt auch mal ausdrücken kann. Damit ist noch überhaupt nicht gesagt, dass das die Lösung des Konfliktes ist. Und wenn dieses Einverständnis über den Konfliktverlauf gelungen ist, dann kann man klassischerweise Richtung Artikulation der eigenen Bedürfnisse und der andere hört es sich an, gehen. Ich kann momentan zwar nichts anfangen, aber ich kann es verstehen. Dann kann man versuchen Lösungen mit den Methoden, die wir zur Verfügung haben, Lösungsvorschläge erarbeiten oder mal fantasieren. Fantasieren, was für Lösungen wären denn die

angemessenen, würden wir wirklich beide Bedürfnisse oder alle Bedürfnisse befriedigen können. Mit Arbeit an der Pinnwand oder am Flipchart.

I: Wie sind generell die Erfolgschancen bei der Mediation?

B: Ich kann es in Wahrheit,(..) obwohl ich schon so lange (lacht) arbeite noch immer nicht wirklich sagen.

I: Bzw. gab es schon Mediationen, die abgebrochen wurden?

B: Ja. Das ist verglichen mit der sonstigen Mediationsarbeit die ich mache in der Regel nicht/noch nicht so hoch eskaliert wie gerichtsanhängige Fälle. Deswegen bin ich sehr gebeutelt beinahe schon von meiner Statistik, bei gerichtsanhängigen Fällen, da ist die Chance, dass es zu einer Einigung kommt, sage ich jetzt einmal so gefühlsmäßig ungefähr fifty - fifty.

I: Okay.

B: Wenn keine Einigung in der Mediation gefunden wird, hat es manchmal trotzdem einen Effekt auf spätere Gerichtsschritte, dass man dann leichter zu einer außergerichtlichen Einigung kommt. Im Projektmanagement würde ich die Erfolgschance sehen und das werde ich auch natürlich gefragt, ja, glauben sie, dass das überhaupt einen Sinn macht? Wenn die Parameter Offenheit und wenn dann genug Vertrauen aufgebaut wurde und man sich auch in die Schuhe des anderen begeben will, dann ist die Erfolgschance an die 100 Prozent, würde ich sagen. (Okay.) Und daher hängt es sehr von den Personen ab und natürlich auch, wie lange dieses Projekt schon in der Krise ist.

I: Natürlich ja.

B: Das ist keine quantifizierbare Antwort für mich, weil es von den Parametern abhängt, aber das ..../

I: Aber wenn der Wille da ist, dann kann die Mediation auch funktionieren.

B: Der Wille ist das um und auf, ja genau.

I: Kennen Sie Unternehmen, in welchen innerbetrieblich Mediation betrieben bzw. angeboten wird?

B: Kenne ich. Meinen Sie mit innerbetrieblicher Mediation wo .../

I: Wo ein Mitarbeiter im Unternehmen die Mediationsausbildung hat (ja) und, wenn ein interner Konflikt entsteht, dass dieser dann als Erster beigezogen wird? Glauben Sie, dass dies sinnvoll ist?

B: Das ist sehr sinnvoll, ja.

I: Oder sollte man doch eher einen externen Mediator nehmen, wenn es zum Konflikt kommt?

B: Es ist sinnvoll intern einen ausgebildeten Mediator oder einen, es muss jetzt kein ausgebildeter Mediator sein, aber ein Mensch, eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter, der sich mit Konfliktmanagement sehr gut auskennt, sehr gut geschult ist. Wenn es den gibt, kann der intern nicht alle Konflikte lösen, aber er kann eine Drehscheibe sein, eine Ansprechperson sein für Menschen, für Mitarbeiter oder ja in der Regel kommen ja maximal die Mitarbeiter dort hin und nicht die Vorgesetzten, die Regeln das innerhalb ihrer externen Schienen. Ja, es ist Goldes wert, wenn in einem Unternehmen und ich kenne einige Unternehmen die eine Konfliktansprechperson haben. Ob dann dieser Konflikt der herangetragen wird an die „Konfliktmitarbeiter und Mitarbeiterinnen", ob der dann mit dieser Person gelöst wird, das ist ein weiteres Thema. Es ist oftmals nicht sinnvoll, wenn das Vertrauen zu dieser Mitarbeiterin nicht gegeben ist. Wenn das nicht vorliegt, dann kann die aber sozusagen ein „Process Providing" unternehmen und mögliche externe Schritte aufzeigen.

I: Glauben Sie, dass es sinnvoll ist, wenn man bereits im Projektauftrag vereinbart, bei Schwierigkeiten zu einer Mediation zu greifen?

B: Eine Mediationsklausel ist in allen Verträgen, ob mündlich oder schriftlich schon ein Hingucker.

I: Wird diese auch schon angewendet? Wie oft circa?

B: Im Projektmanagement ist mir das nicht so geläufig. In Verträgen gibt es immer mehr Mediationsklauseln, in Verträgen zwischen Unternehmen, wenn sie miteinander in Konflikt sind.

I: Aber es wäre sinnvoll, das zu tun?

B: Unbedingt ja, so eine Mediationsklausel im weitesten Sinne zeigt auf, es ist okay einen Konflikt zu haben und kann auch gelöst werden mit einer guten Methode, wo alle zu Wort kommen und das ist halt z.B. Mediation, ja.

I: Okay.

B: Das ist so eine Kulturfrage, die damit ausgedrückt wird.

I: In der Mediation wird zum Schluss eine Vereinbarung getroffen, gibt es dann in späterer Folge auch noch eine Nachbearbeitung? Also, dass man sich im Endeffekt nochmal zusammensetzt und abklärt ob das so funktionieren kann?

B: So was bieten wir in Mediationen, wo es auch Verträge gibt, die eine Zeit brauchen, bis und ob sie eingehalten werden. So was bieten wir an aber ob es in Anspruch genommen wird, ist allein in der Macht der mediationsteilnehmenden Personen. Wird aber eher nicht in Anspruch genommen, was Verschiedenes

bedeuten kann. Bei Verträgen, bei Vereinbarungen, die getroffen werden, wo ich den Eindruck habe, das klingt jetzt gut, aber es gibt Parameter, die mir noch nicht klar sind ob das einhaltbar ist. Da dränge ich darauf oder drängen ist zu viel gesagt, aber dann ist das für mich ein Mediationsthema, das ich aufwerfe, wie wird evaluiert, wie tauglich diese Konfliktlösung war, braucht es vielleicht eine Nachbearbeitung, wie wird das vereinbart? Das mache ich auch strikt zum Thema. Ich erzeuge damit einen Realitäts-Check.

I: Wird diese Nachbearbeitung angenommen? Oder sehen das die beteiligten Personen anderes?

B: Das kommt natürlich sehr darauf an, wie hoch das Vertrauen jeder einzelnen Person ist, ob sie so was von Haus aus annimmt und sagt okay, machen wir einen Termin aus und in drei Monaten, werden wir noch einmal unsere Erfahrungen zusammentragen. Wenn es zu diesem Termin nicht kommen soll, weil wir ohnehin gut auf Schiene sind, dann sagen wir den Termin ab. Das ist mir die liebste Variante, die liebste in Hinblick darauf, dass sie das Bewusstsein haben, wir können uns noch einmal zusammensetzen, aber wenn wir es nicht brauchen, dann beschließen wir es gemeinsam, dass wir ohnehin gut auf Schiene sind. Dann setzen Sie sich eben dann noch einmal kurz zusammen oder sprechen sich ab, läuft es gut oder nicht und nehmen wir jetzt einen Termin oder nicht? Wenn das jetzt nicht so klar definiert ist, wir haben einen Termin, wo wir evaluieren, sei es nur eine Stunde, dann verwischt sich das leichter. Ich überlege mir gerade, wie oft das ist. Ja ich kann es nicht quantifizieren. Aber dieses Angebot ja .../

I: Das Angebot gibt es, aber es wird eher weniger angenommen?

B: Nein, nein, nein, es wird vielleicht, das ist aber jetzt wirklich wie eine Hausnummer geschätzt, vielleicht schon in der Hälfte der Fälle oder ein Drittel der Fälle wird das als gute Idee empfunden, dass man sich mal einen neuen Termin ausmacht.

I: Gut.

B: Es gibt auch die Variante, dass sie sich einen Termin ausmachen und wen sie dann hinzuziehen, mich als Mediatorin oder jemanden anderen.../

I: Das bleibt offen?

B: Das können sie offen lassen, ja.

I: Erzeugt wahrscheinlich weniger Druck?

B: Ja weniger Druck.

I: Gut, zum Abschluss noch eine Frage: Wie sehen Sie die Zukunftsperspektiven bzw. Trends der Mediation?

B: Also Mediation wird immer mehr genützt im Wirtschaftskontext. Es wird auch durch positive Meldungen in den Medien als Methode salonfähiger, nicht nur in großen Firmen. Wenn große Firmen Mediation in Anspruch nehmen, dann wird das jetzt nicht der Hokuspokus sein, sondern dann hat das offensichtlich wirklich was gebracht. Dann ist das nicht verdächtig. Ich sehe die Perspektive positiv, dass das eine Methode, neben anderen Methoden ist, die schon etabliert sind, wie z.B. Unternehmungsberatung, Leistungen anderer Art.

I: Super. Vielen Dank!

B: Gerne.

Ende des Interviews

Experteninterview „Mediation“

Name des Interviewpartners	**Dipl.-Ing. Wilfried Pistecky**
Name des Unternehmens/Organisation + Anschrift	Ingenieurbüro Pistecky 1060 Wien, Barnabitengasse 8
Position des Interviewpartners	Zivilingenieur für Kulturtechnik und Wasserwirtschaft sowie eingetragener Mediator für Zivilrechtssachen
Ort, Datum und Art der Auskunftserteilung (telefonisch/persönlich)	Wien, 19.02.2015 (persönlich)

I: Was ist Ihre Rolle und Aufgabe in Ihrer derzeitigen Position?

B: Ich bin Zivilingenieur für Kulturtechnik und Wasserwirtschaft und eingetragener Mediator für Zivilrechtssachen. Das Hauptaufgabengebiet auf Basis der Büroumsätze sind Umweltuntersuchungen, also im Bereich Umweltverträglichkeitsprüfung (UVP) und Umweltverträglichkeitserklärung (UVE), d.h. ich bin sowohl Koordinator für UVP-Verfahren im Auftrag von Behörden, als auch Koordinator und Ersteller von Umweltverträglichkeitserklärungen für Projektwerber. Mein Büro bearbeitet natürlich auch Projekte aus meinem Kerngebiet Wasserwirtschaft und seit etwa 2004 mache ich auch Mediationen. Ich habe die Mediationsausbildung eigentlich gemacht, weil ich im Zusammenhang mit UVP-Verfahren meinen Umgang mit kritischen Kommunikationssituationen verbessern wollte. Aus diesem ursprünglich nicht als Marktsegment angedachten Bereich ist jetzt tatsächlich ein Geschäftsfeld geworden.

I: Wie oft sind Sie als Mediator tätig?

B: Unterschiedlich. Reine Mediationen mache ich zwischen 3 bis 15 Stück pro Jahr, das hängt davon ab, wie sich die Leute streiten und wann sie sich streiten. Hauptanwendungsbereich der in der Mediationsausbildung erlernten Interventionstechniken, und ich spreche hier in erster Linie von einer Haltung, sind Verfahren, die jedoch nicht „Mediation“ heißen. Wir machen Dialogverfahren, Moderationen und ähnliche Verfahren und da fließt sehr, sehr viel ein, das mit Mediation zwar im Zusammenhang steht, aber keine Mediation im klassischen Sinne ist, da die Rahmenbedingungen für eine Mediation nicht erfüllt sind, wie z.B. die Allparteilichkeit. Meistens arbeite ich dabei im Auftrag eines Projektwerbers.

I: Ich habe es in meinem E-Mail bereits angedeutet, ein Hauptthema meiner Masterarbeit ist zum einen die Projektkrise und der Konflikt. Was verstehen Sie darunter?

B: Ich verstehe darunter etwas, was ich unter anderem vor Weihnachten als Mediator, oder besser als „Moderator“ betreut habe. Ich habe es „Teamtag“ genannt und dabei ist es um einen Teambuilding-Prozess innerhalb eines Projektteams bei einem Großprojekt in Kärnten gegangen. Wir haben ähnliche Prozesse auch in Wien, Niederösterreich und Oberösterreich betreut, wo es darum gegangen ist, dass sich ein Team seit Jahren in einer Planungsphase befindet, danach die Ausschreibungsphase beginnt und man

an dieser Stelle erkennt, dass nichts zusammenpasst. Beim aktuellen Fall haben sich im Wesentlichen drei Gruppen gebildet, zum Einen der Auftraggeber mit seinen Projektmanagern bzw. Projektleitern, zum Anderen die Planer und als dritte Gruppe - und das hat mich wiederholt irritiert, dass diese Gruppe nicht vom Beginn der Planung weg eingebunden war - die Nutzer des Projekts. Das wäre, wenn man die Wiener Linien anspricht, ungefähr so, wie wenn ich sage, die Fahrgäste sind mir egal. Die Nicht-Berücksichtigung der Nutzer kam in meinen Erfahrungen immer wieder vor und ist auch eine der Ursachen für Projektkrisen. Für mich ist das eine klassische Projektkrise, wenn ein wesentlicher Beteiligter im Projekt nicht dabei ist. Das wäre so, wie wenn Sie ein Einfamilienhaus bauen und der Architekt plant irgendwas, ohne Sie zu fragen, was eigentlich Ihre Bedürfnisse und Interessen sind, was z.B. Raumaufteilungen und Ähnliches betrifft.

I: Wie schätzen Sie Konflikte und Krisen in Projekten grundsätzlich ein, gibt es für Sie bestimmte Ursachen oder Auslöser, die immer wieder vorkommen?

B: Den einen habe ich schon genannt, nämlich dass die späteren Nutzer, die in der Regel nicht identisch mit dem Auftraggeber oder Bauherrn sind, nicht eingebunden werden, also dass wir einfach eine unvollständige „Stakeholder – Gruppe“ haben, d.h. dass Menschen oder Positionen fehlen, die nicht in das Projekt einbezogen werden. Das ist die Hauptursache aus meiner Sicht. Weitere Ursachen, die ich in diesem Zusammenhang schon kennenlernen durfte, sind gewisse Sturheiten, Eitelkeiten etc., also dass sehr wenig Bewegungsbereitschaft existiert. Dies ist erstaunlicher Weise unabhängig vom Alter der Beteiligten, obwohl die Argumente so klingen, als ob sie von älteren Menschen kommen, wie z.B. „das haben wir schon immer so gemacht, das machen wir dieses Mal auch so“. Eine sehr starre und eingefahrene Vorgangsweise ohne flexibel auf neue Anforderungen einzugehen, das ist die zweite Hauptursache für Projektkrisen aus meiner Sicht. Und als Drittes noch: die falsche Person am falschen Platz.

I: Also Fehlbesetzungen?

B: Ja.

I: In meiner Arbeit beziehe ich mich auf Projektkrisen im Team. Im Zuge der Recherche bin ich auf zwei Studien gestoßen. Die Hauptursache für eine Krise oder einen Konflikt war eigentlich fast immer die Kommunikation. Wie sehen Sie das?

B: Das hängt natürlich mit dem vorhin genannten zusammen, weil die Kommunikation als Hauptursache für Projektkrisen würde ja auf die drei von mir genannten Beispiele auch zutreffen, wie z.B. die Aussage „das haben wir immer schon so gemacht“. So etwas ist ein klares Signal für „ich will eigentlich nicht reden“, also eine Kommunikationsverweigerung oder ein aneinander vorbeireden und voraussetzen, dass der andere versteht, was man sagt, ohne es zu hinterfragen. Ich würde die Kommunikation für die oben beschriebenen Ursachen jedenfalls als „Subtitel“ dazu nehmen. Kommunikation ist - wie in allen Lebensbereichen - natürlich auch in einem Projekt ganz wichtig.

I: Hatten Sie im Zuge von der Mediation schon mit Konflikten, die nur das Team betreffen zu tun?

B: Ja.

I: Waren diese Mediationen erfolgreich? War die Freiwilligkeit vorhanden oder sind die Personen dazu verpflichtet worden, weil das kommt ja auch immer wieder vor. So in der Art bevor jetzt noch was passiert, macht eine Mediation. Da wird ja die Freiwilligkeit meiner Meinung nach eingeschränkt.

I: Wenn Sie den Begriff „Mediation“ wegnehmen, dann ist die Antwort ein eindeutiges „ja“. Die Freiwilligkeit war wohl nicht immer vorhanden. Und dies ist bereits ein Indiz dafür, dass derartige Verfahren die Bezeichnung „Mediation“ gar nicht verdienen. Ich habe Ihnen von dem erzählt, was ich „Teamtag“ genannt habe. Das ist genauso wie eine Mediation abgelaufen, wobei Delegierte der jeweiligen Firmen teilnahmen. Das heißt, dass nicht die Firmenchefs am Prozess teilgenommen haben, sondern eben die Mitarbeiter und die Delegierten und diese teilweise verpflichtet wurden, teilzunehmen. In einem anderen Fall wurde ein kleiner Obolus von den Teilnehmern für so einen Teamtag verlangt, sodass die Teilnehmer auch zum Beispiel die Raum- und Verpflegungskosten mitgetragen haben. Da war dann die Freiwilligkeit natürlich auch eher begrenzt, denn es wurde argumentiert, dass zwei Tage Arbeit abgehen, und ein Umsatzentgang stattfindet, wenn ein oder zwei Mitarbeiter zum Teamtag geschickt werden und dafür soll auch noch gezahlt werden. Diese Personen habe letztlich doch teilgenommen, d.h. es hat Gott sei Dank kein einziges Mal die Situation gegeben, dass jemand gesagt hat, er kommt nicht. Mir ist das bei einer Mediation einmal passiert, da haben wir einfach einen leeren Sessel hingestellt. Aber bei größeren Teams ist das dann nicht gerade sehr produktiv bzw. ist auch der Erfolg nicht wirklich sichtbar, wenn einer oder mehrere fehlen.

I: Und hat es auch Lösungen gegeben?

B: Ja und ich kann Ihnen unter dem Siegel der Vertrautheit im Anschluss gerne Beispiele zeigen.

I: Das heißt, es ist zu Lösungen gekommen, es war aber nie so, dass abgebrochen wurde?

B: Richtig, also in jenen Prozessen, die meine Kollegen und ich geleitet haben ist nie abgebrochen worden. Es ist in späterer Folge, also nach dem abgeschlossenen Prozess, natürlich zu Situationen gekommen, wo man gesagt hat „okay es funktioniert doch so nicht, machen wir es anders“. Da sind entweder wir wieder zur weiteren Betreuung dazu gezogen worden oder das Ganze hat sich überhaupt aufgelöst, das heißt, das Projekt hat dann nicht stattgefunden. Eine Lösung in Form eines ausformulierten Vertrags darf natürlich nach einem Teamtag nicht erwartet werden. In der Regel gehen die Teilnehmer mit Aufgaben von einem derartigen Teamtag nach Hause bzw. am nächsten Tag in die Arbeit. Verschiedene Gruppen und Einzelpersonen nehmen dabei Aufgaben mit, was sie zu erarbeiten haben, wo Termine festgelegt werden, wann diese Arbeiten präsentiert werden, verschnitten werden etc.. D.h. im Wesentlichen geht es darum, als Lösung eines derartigen Prozesses eine Strategie herauszubringen, was nach dem Teamtag gemacht wird, damit es besser weiter geht. Und wenn die Strategie gelautet hat „lassen wir es bleiben“, würde ich das deswegen jetzt nicht als Misserfolg deuten, weil immerhin sind die Teilnehmer dann in diesem Prozess

draufgekommen, dass die Kooperation nicht funktionieren wird. Also ich leite derzeit einen Dialogprozess, bei dem es darum geht, Entscheidungsgrundlagen für eine Investition, d.h. für einen Investor zu liefern. Das funktioniert nach dem Modell einer Mediation. Wir wollen als Moderationsteam die Teilnehmer dabei nicht von der Investition überzeugen, sondern wir gehen auf die Interessen und Bedürfnisse der Teilnehmer ein und liefern das daraus gewonnene Ergebnis als Kriterienkatalog für die weiterführende Planung. Wenn der Investor auf Basis des Kriterienkatalogs meint, das sei ihm zu teuer, wenn er alle Kriterien berücksichtigen muss, dann kann er das Projekt an dieser Stelle abbrechen, um nicht weiter Geld in die Planung zu pulvern. Wir nennen diesen Prozess „Dialog“ und nicht „Mediation“.

I: Mit welchen Kosten ist das verbunden?

B: Eine Planung ohne derartigen Dialog ist mit viel, viel höheren Kosten verbunden - und das haben wir dem Investor auch vorgerechnet - als Abendveranstaltungen mit den einzelnen Gruppen von Betroffenen. Im konkreten Fall handelt es sich um ein Haus mit Eigentumswohnungen und 104 Parteien und wir machen die Gesprächsrunden stiegenweise. Nach Abschluss der Gesprächsrunden bekommt der Investor die Bedenken, die Anliegen, die Bedürfnisse und Interessen sowie mögliche Lösungsansätze, wenn diese genannt werden, als Katalog und wenn der Investor die Zusatzkosten zur Erfüllung dieser Kriterien investieren zu wollen, dann geht das Dialogverfahren weiter. Wenn nicht, dann wird entschieden sich aus dem ganzen Projekt zurückzuziehen. In diesem Fall bedeutet dies für den Investor eine Art Abbruch in dem von Ihnen genannten Sinn. Aber ich würde es nicht für unseren Dialogprozess als Misserfolg werten, weil wir dem Investor ja Entscheidungsgrundlagen geliefert haben, in das Projekt zu investieren oder nicht. Und das ist, glaube ich, schon eine Stärke eines derartigen Prozesses, zu dem man nun nicht Mediation im klassischen Sinn wie z.B. gerichtsnahe Mediation sagt, sondern z.B. mediativer Dialog oder wie immer Sie es nennen wollen. Wir sagen Dialog dazu, weil dadurch die Leute am besten verstehen, dass man da miteinander redet. Beim Begriff „Mediation“ haben zudem auch viele Personen noch immer die Angst, dass da irgendwie das Wort Konflikt dahintersteckt. Sie streiten sich zwar, wenn eine Mediation vorgeschlagen wird, wird gesagt, dass sie doch keinen Konflikt miteinander haben.

I: Das Wort Dialog klingt vielleicht nicht so einschüchternd.

B: Ja.

I: Glauben Sie, dass die Mediation grundsätzlich der richtige Einsatz für die Lösung von einem Konflikt oder einer Projektkrise ist?

B: Es ist ein möglicher Einsatz, nicht der Einzige.

I: An was denken Sie noch?

B: Es gibt Schlichtungsverfahren, Schiedsgerichte und Gerichtsverfahren. Wenn wir auch die psychologische Seite beleuchten, gibt es Coaching, Supervision, und Methoden bis hin zu therapeutischen Ansätzen die Ansätze für die Verbesserung der Kommunikation finden. Also ich sehe das vielfältig und meiner Meinung nach ist Mediation nicht der einzige Weg, aber es ist ein möglicher Weg. Und wie gesagt, im Projekt selber habe ich eigentlich nie eine klassische Mediation gemacht und auch nicht erlebt. Es waren immer mediationsanaloge Interventionen oder eben in erster Linie Haltungen, die man eingebracht hat und die Struktur einer Mediation, aber es ist nie Mediation dazu gesagt worden.

I: Okay.

B: Deswegen würde ich jetzt Ihre Frage auf das ummünzen und behaupten, dass es mit den Techniken aus der Mediation sehr wahrscheinlich ist, dass Lösungen gefunden werden. Auch die Beendigung einer Beziehung ist ja letztlich eine Lösung.

I: Genau, wenn sich alle dazu entschließen.

B: Genau. Ich mache den Erfolg eines Prozesses, den meine Kollegen und ich steuern, nicht davon abhängig, ob das jetzt für den einen oder für den anderen in dessen Sinn gut und ein Erfolg ist, das wäre falsch, sondern .../

I: Es muss für alle gelten.

B: ... am Ende steht eine Lösung, zu der alle „ja“ sagen. Und wenn im konkreten Fall der Investor sagt, es ist ihm die Investition nicht wert, dann tu ich ja auch beiden Seiten etwas Gutes, weil der Investor weiß, er hätte sich da nur verblutet an dem Projekt und die Eigentümer sagen „wir haben unsere Ruhe“. Das ist zwar keine Win-Win-Situation im klassischen Mediationssinn, aber es ist für den Prozess letztlich ein erfolgreicher Abschluss. Eine Mediation ist auch ein Erfolg, wenn sich ein Paar mit einer Einigung trennt, wie sie auseinandergehen. Der Sinn der Mediation ist nicht, zwei Eheleute wieder zusammenbringen.

I: Ja stimmt.

B: Das ist aus meiner Sicht das Kriterium für einen Erfolg in der Mediation oder in einen mediationsähnlichen Prozess. Und deswegen finde ich auch, um ihre Frage noch einmal zu beantworten, ich finde es einen guten Ansatz, aber nicht den Einzigen.

I: Wenn ein Konflikt oder eine Krise im Team entsteht, wo sollte der Ihrer Meinung nach gelöst werden? Eher auf Projektebene, also mit dem Projektleiter direkt oder sollte man die Geschäftsführung einbinden? Was ist der beste Lösungsansatz?

B: Meiner Meinung nach alle. Eine Projektleitung oder eine Geschäftsführung hat Führungsaufgaben. Ich bin auch Chef einer kleinen Firma. Meine Aufgabe ist es auch, meine Mitarbeiter zu führen und wenn die

Mitarbeiter untereinander einen Konflikt haben - und das wäre analog zur Situation, wenn in einem Projekt irgendwas nicht stimmt - ist der Projektleiter, in diesem Fall ich, dafür verantwortlich, was passiert. Ich sehe die Verantwortung der Führungskraft für das, was zwischen Mitarbeitern, Projektbeteiligten etc. passiert und da muss der Projektleiter dabei sein. Den kann ich nicht ausschließen oder nur mit ihm irgendwelche Strategien besprechen,. In 100 Prozent der Fälle kommt aus meiner Erfahrung bei den Gesprächen auch heraus, dass die Führungskraft sehr wohl etwas auch mit einem scheinbar nur zwischen zwei Personen oder zwei Gruppen stattfindenden Konflikt zu tun hat. Wenn es da auch, ich spreche es ganz offen aus, Führungsschwächen gibt, muss man zu seinen Schwächen stehen. Einem Projektleiter würde ich jetzt nicht sagen, dass er Führungsschwäche hat, aber er würde schon drauf kommen, wenn er sieht, was da los ist und man erkennt dann die Herausforderung. Alleine an einer Themensammlung, wenn wir jetzt wieder mit der Mediation vergleichen , erkenne ich immer, dass da eigentlich die Führungskraft dazugehört und sei es die Geschäftsleitung. Da sehe ich allerdings das Problem, dass diese Personen selten Zeit haben. Bei meinem letzten Projekt war es einfach notwendig, dass die Geschäftsführung dabei ist. Der Direktor, den dies betroffen hat, hat keine Zeit gehabt. Er ist allerdings zu Beginn dieses Teamtags gekommen und hat sich aufgrund des Vorgesprächs sehr gut vorbereitet auf die drei Minuten, die er gesprochen hat und ist dann gegangen. Ich habe ihn gebeten, sich zum Schluss des Teamtags für fünf Minuten stillschweigend irgendwo hin zu stellen, und dann zu vergleichen wie die Stimmung um 17 Uhr im Vergleich zum Vormittag ist, und das kurz zu reflektieren, in drei, vier Sätzen, was ihm auffällt. Er ist leider nicht gekommen, da er aufgehalten wurde. Ich meine nach wie vor, dass auch eine Geschäftsführung in den Prozess eingebunden gehört.

I: Das hängt aber von der Größe des Unternehmens ab.

B: Korrekt. Bei den Wiener Linien wird Direktor Steinbauer wahrscheinlich nicht teilnehmen können. Bei dem Fall in Kärnten haben wir es so gemacht, dass wir einen Sessel freigelassen haben und den Namen des Direktors auf eine Karte geschrieben und auf den Sessel gelegt haben. Und ich habe auch die Teilnehmer immer gesagt, ob es Wortmeldungen gibt, die der Herr Direktor hören sollte. Und dann haben die Teilnehmer zu dem Sessel gesprochen.

I: Okay.

B: In einer Organisation gehören von der obersten Führungsebene bis zur Putzfrau alle dazu. Natürlich kann ich das nicht mit Tausenden von Leuten machen, sondern eben innerhalb der entsprechenden Einheit, also Abteilung, Gruppe oder ähnliches. Aber wenn es um ein Projekt geht, dann gehört auf jeden Fall der Projektleiter in den Mediations- bzw. Klärungsprozess eingebunden.

I: Kennen Sie Unternehmen, die in der Immobilienprojektentwicklung tätig sind, welche innerbetriebliche Mediation betreiben?

B: Ja.

I: Können Sie mir da vielleicht Namen nennen?

B: (lacht).

I: Bzw. sind das eher größere Unternehmen?

B: Ja. Es sind mehrere, also das eine ist eine österreichische Bank. Die haben eine Abteilung, die sie nicht Mediationsstelle nennen, die beim Betriebsrat angesiedelt ist und mit ausgebildeten Mediatoren besetzt ist.

I: Die Mediatoren werden dann hinzu gezogen, wenn es einen Konflikt gibt, egal in welcher Abteilung?

B: Und zwar durch den Betriebsrat. Der Betriebsrat ruft dann in der betreffenden Abteilung und einer oder mehrere Mediatoren werden dann für den Fall freigestellt. Das ist ein Fall, denn ich kenne, der zweite ist auch eine Bank, die haben ebenfalls Mitarbeiter mit Mediationsausbildung beschäftigen. Sie können gerne auch mein Büro als Beispiel anführen, wobei wir dem Titel nach keine Mediation gemacht haben, sondern ich habe es damals auch „Teamtag“ genannt, das war 2006. Auf die Idee hat mich eine deutsche Mediatorkollegin gebracht, die hat gesagt, sie haben so etwas teamintern gemacht, Präventivmediation. Was wir im Regelfall an Mediation machen, ist immer kurativ, das heißt im Nachhinein, wenn schon der Krach passiert ist. Ich habe meine Mitarbeiter gefragt, was sie davon halten - vorbeugend, weil alle gesagt haben, um Gottes willen, ist doch gut, ist irgendwas? (lacht) Ich habe dann gefragt, was passiert, wenn heute schönes Wetter ist und morgen Donner, Blitz und Regen. Da sollte man einen Regenmantel und einen Schirm haben und genau so was hätte ich gerne. Wir haben den Teamtag an einem Sonntag gemacht, wirklich auch einen ganzen Tag mit einer externen Mediatorin und haben unsere Kommunikation im Team und vieles mehr aufgearbeitet, da sind echt gute Sachen rausgekommen,..../

I: Super!

B: ..., die nie gesagt worden wären, wenn man sich beim Kaffee unterhält oder vielleicht einmal gemeinsam Mittag essen geht. Also in diesem Sinn haben wir auch eine innerbetriebliche Mediation durchgeführt, wobei ich dabei Mediand war, also Partei.

I: Ja, okay.

B: Aber auch ganz wichtig: ohne meine Teilnahme hätte die Mediatorin das nicht gemacht, was die Antwort auf die vorige Frage ist.

I: Es müssen/sollen alle teilnehmen.

B: Die waren alle da, ich meine bei uns ist das durch die Kleinheit der Firma..../

I: Ist es überschaubar, ja.

B: ... es ist überschaubar und wir sind sowieso wie eine Familie. Also bei uns weiß ja jeder fast alles von jedem.

I: Sehr familiär einfach.

B: Ja das bringt es mit sich.

I: Das bringt sicher Vor- und Nachteile mit sich.

B: Ja genau, es hat alles Licht- und Schattenseiten.

I: Genau. Wenn jetzt in einem Unternehmen innerbetriebliche Mediation betrieben wird, ist dies von Vorteil? Wenn der Mediator hinzugezogen wird, besteht ja die Gefahr, dass dieser die Beteiligten kennt und dann ist die Freiwilligkeit bzw. Allparteilichkeit nicht gegeben.

B: Also ich denke, dass das Angebot auf jedem Fall gut ist, wenn es das gibt. Wenn jetzt jemand von den Parteien sagt, ich mag nicht, also Anspruch auf Freiwilligkeit, weil der Mediator geht mit demjenigen immer Tennis spielen am Donnerstag oder sonst irgendwas (lacht), dann, muss ich mir vielleicht einen anderen Mediator suchen und da sollte man immer mehrere haben, es sollte nicht nur einen geben, wenn man es wirklich innerbetrieblich macht und wenn es von extern ist, sollte man auch sicherstellen, dass es jemand ist, der keine Beziehung, wie auch immer beruflich oder privat, zu einer der Parteien hat..

I: Ist es Ihrer Meinung nach wichtig, dass sich Projektleiter auch Kompetenzen aneignen und erlernen, dass sie selber Konflikte bzw. Krisen lösen können?

B: Sie meinem im Team, als Projektleiter im Team einen Konflikt lösen?

I: Genau, dass man vielleicht gar keinen Mediator braucht, sondern den Konflikt selber lösen kann oder wäre es ratsam wenn Projektleiter die Mediationsausbildung machen?

B: Ja das ist nie schlecht, also die Mediationsausbildung würde ich jedem raten, der in irgendeiner Weise, es muss nicht einmal eine Führungsaufgabe sein, mit Menschen zu tun hat. Weil es so viel bringt im Umgang mit Menschen und in dem was Sie gesagt haben, in der Kommunikation. Ich mache zum Beispiel auch Seminare für gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg. Die Leute sind oft so erstaunt nach drei Tagen, weil sie sagen, man wird sensibilisiert, was man oft für einen Blödsinn daherredet und was man oft sagt, was dem anderem wehtut und man will das gar nicht. Da entsteht plötzlich ein Konflikt und keiner weiß warum. Ich denke, wenn ein Projektleiter jetzt eine derartige Ausbildung hat, dann kann er das erkennen und dann kann er etwas tun. Ob er jetzt der richtige Mediator ist, wage ich zu bezweifeln, aber wenn er eine Mediationsausbildung hat, dann kann er zumindest mit der Situation besser umgehen.

I: Dass er zumindest die Werkzeuge kennt, die es gibt.

B: Genau. Ich habe das in meinem Unternehmen auch einmal gemacht, weil bei uns sind drei Damen hintereinander und überlappend schwanger geworden und ich musste Ersatz beschaffen. Da war eine Dame dabei, die mit unserer Ersatzsekretärin, nicht konnte. Ein anderer Mitarbeiter hat dann gemeint, dass da eine Mediation angesagt wäre. Ich habe es dann angesprochen und wir haben uns zusammengesetzt und habe gesagt, ich habe das und das beobachtet, meine Sichtweise eben. Da sind dann Flipcharts entstanden und in diesem Raum gehangen. Die anderen Mitarbeiter haben gesagt, dass es faszinierend zu beobachten war, denn wir sind eineinhalb Stunden zusammengesessen und die beiden Damen sind danach rausgegangen. Die Mitarbeiter haben beobachtet, dass das im Vergleich zu vorher wie Tag und Nacht war. Die beiden haben plötzlich miteinander geredet und gescherzt.

I: Und was war das Problem dahinter?

B: Die Einschätzung der Arbeit der jeweils anderen Person. Eine Dame hatte den Eindruck, dass die andere faul ist, weil sie öfters erst gegen 10 Uhr zur Arbeit gekommen ist. Die andere hat sich auf die von mir explizit ausgesprochene freie Arbeitseinteilung berufen. Beide haben die Haltung der jeweils anderen nicht geteilt.

I: Aber wahrscheinlich nie ausgesprochen?

B: Nicht in der Form als Vorwurf, sondern viel subtiler, so auf die Art wie: „na, heute haben wir aber wieder gut geschlafen, nicht?“. Also Sie kennen das sicher?

I: Ja natürlich.

B: Natürlich ist so eine Aussage angekommen und die andere Dame hat dann sofort gesagt, dass dies so besprochen war und sie dafür am Vortag bis um 23 Uhr gearbeitet hat.

I: Ja, und wenn man ein kleineres Büro hat, bekommen das alle mit.

B: Ja, das bekommen alle mit. Das hat sich so über eineinhalb Wochen aufgebaut und dann habe ich sie hier zusammengesetzt und da sind schlicht und einfach alle Themen ohne Vorwürfe und ohne irgendwelche Beleidigungen rausgekommen. Das ist der Grund, warum ich denke, dass eine Mediationsbildung wichtig ist. Das war letztlich eine Mediation, so etwas kann ein Projektleiter innerhalb eines Projektteams auch machen, er muss sich halt darüber trauen. Man muss dabei aufpassen, dass man selber nicht involviert ist. In meinem Fall wurde ja auch auf eine Vereinbarung der einen Mitarbeiterin mit mir Bezug genommen.

I: In etwa so: Warum hat sie die Erlaubnis und ich nicht?

B: Richtig. Aber ich denke, es muss nicht immer der klassische Fall sein, es ist ja nicht gerichtsnah, wenn ich mich mit zwei Mitarbeitern zusammensetze und wenn es funktioniert, ist es gut. Und ich finde es gut, dass Führungspersönlichkeiten, also nicht nur Projektleiter, in puncto Kommunikation sensibilisiert werden und dann richtig intervenieren.

I: Ja. Es gibt die Möglichkeit im Projektauftrag eine Mediationsklausel zu vereinbaren. Ist Ihnen diese bekannt bzw. wird dies in der Praxis verwendet?

B: Das ist selten, also in den Mediationsverträgen, die ich mit Parteien abschließe, ist das immer drinnen. Ihr Arbeitgeber hat das z.B. nicht drinnen stehen.

I: Nein. (lacht).

B: Wir haben andere große Auftraggeber, z.B. Eisenbahnunternehmen, da steht das auch nicht in den allgemeinen Geschäftsbedingungen. Das einzige Mal, wo ich das gesehen habe, war in Salzburg, und zwar als es um eine Ferienhaussiedlung gegangen ist. Da hat die Immobilienfirma im Prinzip das Projekt entwickelt. Das heißt, da waren die Projektentwickler bei der Immobilienfirma und die haben eine Mediationsklausel im Vertrag mit mir drinnen gehabt. Das war das einzige Mal, wo ich mich wirklich erinnern kann. Ich schaue auch bewusst drauf, ob es drinnen steht.

I: Ich kenne es auch nicht, ich habe es im Zuge der Recherche gelesen, dass es sinnvoll wäre. Dann komme ich schon zur letzten Frage. Und zwar gibt es Ihrer Meinung nach irgendwelche Trends, Perspektiven, Entwicklungen in der Mediation, die in naher Zukunft auf uns zukommen? Der „große Hype“ der Mediation, wie noch vor einigen Jahren, ist ja meiner Meinung nach vorbei?

B: Ich teile diese Ansicht, speziell wenn ich jetzt zehn Jahre zurückblättere. Da war ich gerade euphorisch, nachdem ich 2000/2001 meine Mediationsausbildung gemacht habe. 2002 und 2003 haben Kollegen aus dem Lehrgang und ich gemeinsam Moderationen gemacht, in denen wir versucht haben, mediative Elemente einfließen zu lassen und wo das nicht einmal verdient hat, irgendwie mediativ genannt zu werden, was wir gemacht haben. 2004 ist dann das Zivilrechtsmediationsgesetz und die Ausbildungsverordnung gekommen. Wir haben uns damals erhofft, wenn wir uns dort eintragen lassen, dass die Gerichte auf uns zustürmen und sagen, wir haben so viel zu tun mit diesen Vergleichen und das kann man jetzt über eine Mediation regeln. Und es ist genau nichts gekommen. Ich habe bis heute, also seit 2004 und jetzt haben wir 2015, keinen einzigen Auftrag über die Liste bekommen. Ich bin Mediator für das Handelsgericht Wien. Aber ich mache Mediationen für das Handelsgericht, gemeinsam mit anderen Kolleginnen und Kollegen, weil der Handelsgerichtspräsident eine Gruppe von Leuten kennt, bei der ich auch dabei bin, und er diese Fälle weiterleitet. Eine typisch österreichische Lösung also.

I: Ja.

B: Wir sind zwölf Leute und wir entscheiden je nach Fall, wer die Mediation macht, meistens sind wir zu zweit. Und da ist dann schon ein Geschäft entstanden. Allerdings kann ich von der reinen Mediation nicht leben, sondern eben mit diesen Dialogverfahren, Moderationen und so weiter. Nur das sind jetzt 14 Jahre seit meiner Ausbildung und ich habe mich aktiv darum bemüht. Es gibt ja viele Leute, die sagen, ja wenn nichts daher kommt, mache ich eben nichts.

I: Ja.

B: Ich wollte es nicht als Geschäftsfeld implementieren, sondern ich habe die Mediationsausbildung als Entwicklungschance für meine Persönlichkeit gesehen. Ich hab den Mediator trotzdem nicht einmal am Türschild stehen, wenn Sie gesehen haben.

I: Habe ich gesehen.

B: Persönliches Engagement, Leute kennen oder auch der eine oder andere schöne Zufall sind jene Ursachen, die mir Mediationen bringen.

I: Auch Empfehlungen?

B: Ja, Empfehlungen; und dran bleiben. Bei mir ist auch viel dazu gekommen, seit ich seit 2005 auch Mediations-Trainer bin. Ich bin jetzt auch Gesellschafter der Mediator GmbH in Berlin und bin als Trainer auch für andere Ausbildungsinstitute tätig.

I: Wie sehen die Zukunftsperspektiven aus? Gibt es da Weiterentwicklung?

B: Generell für Mediation oder für mich? (lacht)

I: Für die Mediation. (lacht)

B: Wenn ich auf die Vergangenheit zurückblicke und das auf die Zukunft extrapoliere, dann merke ich eine größere Aufgeschlossenheit betreffend Mediation. Früher habe ich oft gehört: „Um Gottes willen - Mediation nein, da könnte man meinen, wir streiten und das tun wir ja nicht."

I: So ist es Gott sei Dank nicht mehr.

B: Wenn jemand sagt, er geht zu seinem Psychologen oder Betreuer, dann sagen jetzt alle „okay – super", also dass das auch als Krankheit anerkannt wird, wenn jemand Depressionen hat oder ein Burnout oder sonst irgendetwas. Das ist ja schon ein Fortschritt. Vor 40 Jahren hat man gesagt, der gehört ins Irrenhaus, wenn einer gesagt hat, er geht zum Psychologen. Und so sehe ich es jetzt auch bei der Mediation, nämlich, dass sich die Mediation zu etwas entwickelt, was in der allgemeinen Wahrnehmung nichts Schlimmes ist.

I: Das Wort löst noch immer was aus.

B: Ja es löst was aus, was nicht sehr positiv konnotiert ist. Ich habe amerikanische Mediationskollegen in San Francisco. Die haben ein Gebäude in San Francisco, das große Gerichtsgebäude, da sind im dritten Stock die Verhandlungssäle und dort geht es also sehr flott zu bei den Verhandlungen, fast so wie in den Hollywood-Filmen, die man hin und wieder sieht. Wenn die Chance auf einen Vergleich besteht, dann sagt der Richter: „Geht einen Stock runter und dort zu einem Mediator." Dann geht man in dem zweiten Stock und kommt in einen großer Gang mit Türen im Abstand von circa zehn Metern mit roten und grünen Lichtern. Wenn ein grünes Licht aufleuchtet, können sie reingehen. Dann kommen sie in einem Raum, in dem vorne ein Mediator oder eine Mediatorin sitzt, der oder die stellt sich vor und dann wird mediiert. Bruce Edwards ist mein Kollege von GEMS, einer Mediatoren-Firma, sagte mir, dass er mit den meisten in maximal zwei Stunden durch ist.

I: Interessant.

B: Es ist eine Routinearbeit wie für Sie in der Immobilienbranche. Bruce schafft vier Mediationen an einem Tag. Das ist bei uns nicht möglich, aber ich sehe trotzdem eine größere Aufgeschlossenheit der Mediation gegenüber, vor allem da jetzt auch das Förderwesen drauf einsteigt. Die MA 11 fördert z.B. in Wien Familien-Mediationen Die Mediatoren dort kommen eher aus den medizinischen psychologischen Bereich.

I: Die sind dort wahrscheinlich besser aufgehoben wenn es um Familienmediationen geht.

B: Ja, in der Familienmediation denke ich mir das auch, weil die von der Konfliktanalyse her einen wesentlich größeren Hintergrund haben, was da passieren könnte.

I: Ja gerade, wenn Kinder im Spiel sind.

B: Für mich wäre das eines der heftigsten Sachen. Weil da wäre es wahrscheinlich mit der Allparteilichkeit bei mir aus.

I: Man will dann das Kind beschützen.

B: Ja, man macht sich immer ein Bild und will das Kind beschützen.

I: Ja ich glaube, dass das sehr schwierig ist.

B: Ja deswegen habe ich Scheidungs- und Familienmediationen noch nicht gemacht. Alles andere schon.

I: Vielen Dank für das Gespräch.

B: Gerne.

Ende des Interviews