



EUROPA-UNIVERSITÄT  
VIADRINA  
FRANKFURT (ODER)

Band 9

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Susanne Pflugbeil

# Entwicklung eines Konfliktmanagementsystem- Ansatzes für temporäre Projektorganisationen im Bauwesen



Wolfgang Metzner Verlag

Band 9

---

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

**Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement**

Herausgegeben von

Dipl.-Psych. Nicole Becker, M. A.

Prof. Dr. Ulla Gläßer, LL. M.

Dipl.-Psych. Kirsten Schroeter

Dr. Felix Wendenburg, M. B. A.

---

Susanne Pflugbeil

**Entwicklung eines  
Konfliktmanagementsystem-Ansatzes  
für temporäre Projektorganisationen im  
Bauwesen**



Wolfgang Metzner Verlag

Master-Studiengang Mediation  
und Konfliktmanagement  
Masterarbeit  
Studiengang 2013/2015



EUROPA-UNIVERSITÄT  
VIADRINA  
FRANKFURT (ODER)

© Wolfgang Metzner Verlag, Frankfurt am Main 2017

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der Freigrenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-943951-87-5 (Print)

ISBN 978-3-943951-88-2 (Online)

ISSN 2365-4155

*Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek*

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

# **Inhalt**

## **Inhalt 1**

### **Vorwort 3**

#### **1. Einleitung 5**

#### **2. Aufbau des Buches 7**

#### **3. Theoretische Grundlagen 8**

##### **3.1. Begriffsklärungen 8**

###### **3.1.1. Der Konfliktbegriff 8**

###### **3.1.2. Konfliktarten 9**

###### **3.1.3. Begriffsklärung zu Konfliktklärungssystem und Konfliktmanagement-System 11**

###### **3.1.4. Projektorganisation 12**

##### **3.2. Darstellung des idealtypischen Projektlebenszyklusses im Bauwesen 15**

##### **3.3. Konfliktbearbeitungsverfahren im Kontext der Konflikt- und Eskalationsdynamik 17**

##### **3.4. Entwurf und Etablierung von Konfliktmanagementsystemen in Unternehmensorganisationen 21**

##### **3.5. Das Viadrina-Komponentenmodell (2013) 24**

#### **4. Besonderheiten von Bauprojektorganisationen 28**

##### **4.1. Zeitliche Zusammensetzung von Bauprojektorganisationen 28**

##### **4.2. Räumliche Zusammensetzung von Bauprojektorganisationen 31**

##### **4.3. Projektbeteiligte und ihre Stellung in der Projektorganisation 32**

#### **5. Entwicklung eines KMS-Ansatzes für Bauprojektorganisationen 36**

##### **5.1. Identifikation einer möglichen Konfliktverteilung in Bauprojekten 37**

##### **5.2. Bestandsaufnahme der existierenden Konfliktbeilegungsverfahren im Bauwesen 44**

##### **5.3. Ableiten und Formulieren der Zielstellung des KMS 47**

##### **5.4. Identifikation der Eingangsparameter für ein KMS für Bauprojekte 51**

5.5. Vorschlag für einen KMS-Ansatz für Projektorganisationen im Bauwesen	<b>53</b>
6. Schaffung einer Vorlage für die Ausgestaltung des Konfliktmanagementsystems in Projektorganisationen	<b>57</b>
6.1. Initiierung eines integrierten Konflikt- und Risikomanagements	<b>57</b>
6.2. Ableitung von Maßnahmen zur Konfliktprävention	<b>61</b>
6.3. Ausgestaltung der Konfliktmanagementsystem-Komponenten	<b>65</b>
6.3.1. Herausarbeitung von Konfliktauflagestellen	<b>66</b>
6.3.2. Schaffung eines Leitfadens zur systematischen Maßnahmen- und Verfahrenswahl	<b>70</b>
6.3.3. Konfliktbearbeitung	<b>74</b>
6.3.4. Verfahrensstandards	<b>78</b>
6.3.5. Schaffung von Standards zur Qualitätssicherung	<b>81</b>
6.3.6. Kommunikation	<b>85</b>
6.3.7. Koordination und Controlling	<b>88</b>
6.4. Zusammenfassung des erarbeiteten KMS-Ansatzes für temporäre Projektorganisationen und Vergleich mit der Eingangsthese	<b>95</b>
7. Zu erwartende Schwierigkeiten bei der Umsetzung des KMS in Projekten	<b>99</b>
8. Fazit und Ausblick	<b>101</b>
Literaturverzeichnis	<b>103</b>
Abkürzungsverzeichnis	<b>109</b>
Abbildungsverzeichnis	<b>112</b>
Tabellenverzeichnis	<b>115</b>
Anhang	<b>116</b>

## Vorwort



*„Systeme für Konfliktlösungen zu entwickeln kommt fast der Entwicklung eines Schleusensystems gleich. Ein Konflikt ist wie Regen unvermeidlich. Richtig kontrolliert, kann er eine Wohltat sein; zu viel am falschen Platz kann zum Problem werden. Wir brauchen Systeme, die Konflikte ohne zu großen Aufwand wieder in die richtige Bahn lenken und deren Bewältigung ermöglichen.“*

W. Ury<sup>1</sup>

Konflikte sind regelmäßiger Bestandteil sowohl unseres privaten als auch unseres beruflichen Lebens. Sie können unter anderem situations-, themen- und persönlichkeitsabhängig sowohl als Chance für Weiterentwicklung als auch als Bedrohung empfunden werden.

Das vorliegende Buch setzt seinen Fokus auf Konflikte im beruflichen Umfeld von Bauprojekten und dient als Anregung und Angebot für eine weiterführende

---

<sup>1</sup> Aus Faller, Kurt: Systemdesign – Die Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen; in Trenczek, Thomas/ Berning, Detlev / Lenz, Cristina (2013): Mediation und Konfliktmanagement, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, S. 197.

Auseinandersetzung mit der Frage, ob und wie ein Konfliktmanagementsystem in temporär gebildeten Organisationen für Bauprojekte sinnvoll verankert werden kann.

Grundgedanke des vorliegenden Ansatzes ist, dass auftretende Konflikte, unabhängig ihrer Herkunft und ihrer Erscheinungsform bzw. ihres Inhaltes zunächst eine Störung für den ohnehin oftmals zeitlich stark limitierten Planungs- und Bauablauf bedeuten.

Aufgrund noch unzureichender Anwendung ganzheitlicher Lösungsansätze zur Konfliktbewältigung in Bauprojektorganisationen und der bestehenden Abhängigkeit von der individuellen Konfliktbearbeitungsfähigkeit der jeweils Beteiligten ergeben sich hieraus oftmals nicht planbare Konsequenzen für das Projekt.

Entsprechend könnte ein eindeutiger Handlungsleitfaden zum Umgang mit Konflikten und deren Bearbeitung in der Projektorganisation helfen, die sich aus den auftretenden Konflikten ergebenden (negativen) Auswirkungen auf das Bauprojekt zu reduzieren. Einen solchen Ansatz zu erarbeiten, ist die Zielstellung des vorliegenden Buches.

Diese Masterarbeit entstand im Rahmen des Masterstudiengangs Mediation an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) in Kooperation mit dem Institut für Anwaltsrecht an der Humboldt-Universität zu Berlin. Es sei daher an dieser Stelle nochmals ganz herzlich dem gesamten Lehrstuhl des Masterstudiengangs sowie meinen Kommilitonen des 7. Studienjahrganges für die vielen wertvollen Erkenntnisperlen und Perspektivwechsel, welche im Rahmen des Studiums ermöglicht wurden, gedankt. Einen besonderen Dank möchte ich ebenso an Dr.-Ing. MBA MA Michael Fretter richten, der mich während meiner gesamten bisherigen Berufslaufbahn stets unterstützt und gefördert und mir dieses Studium ermöglicht hat.

Ich widme dieses Buch meinem Mann, unserer Tochter sowie meinen Eltern, die mir sowohl für das Studium als auch für die vorliegende Masterarbeit den notwendigen Freiraum geschaffen und mich uneingeschränkt unterstützt haben und meine wichtigsten Motivatoren und Kritiker sind.

Susanne Pflugbeil, Januar 2017

## **1. Einleitung**

Konfliktmanagementsysteme (KMS) werden derzeit überwiegend in permanenten Organisationen, also stabilen Unternehmensorganisationen bzw. Institutionen mit einem überwiegend stabilen Organisationsgefüge und Mitarbeiterstamm eingeführt. Der zugrundeliegende Prozess der Entwicklung und Implementierung eines Konfliktmanagementsystems besteht dabei aus mehreren komplexen Einzelschritten und nimmt einen längeren Zeitraum, meist auch mehrere Jahre, in Anspruch. Temporäre Projektorganisationen, wie sie vor allem für die Umsetzung von Bauprojekten gebildet werden, zeichnen sich dagegen durch ihre überwiegende Einzigartigkeit in der sich bauphasenweise ändernden Konstellation von Projektbeteiligten sowie durch eine geplante zeitliche Begrenztheit der Organisationsexistenz aus. Diese Tatsachen berücksichtigend, beschäftigt sich das vorliegende Buch mit folgender These:

*Für die Entwicklung, Implementierung und erfolgreiche Nutzung eines Konfliktmanagementsystems für temporäre Projektorganisationen im Bauwesen ist ein eigener, angepasster Ansatz erforderlich. Dieser muss sowohl durch eindeutige und schnell verständliche Strukturen und Handlungsvorgaben als auch durch genügende Schlichtheit gekennzeichnet sein, um ihn innerhalb kurzer Zeit anwendbar in der Projektorganisation verankern zu können. Zudem erfordern die Spezifika von temporären Projektorganisationen ein sich an den Projektphasen orientierendes und erforderlichenfalls flexibles Konfliktmanagementsystem.*

Hierfür stehen folgende Fragestellungen im Fokus der Betrachtung:

- Welche Besonderheiten kennzeichnen Bauprojektorganisationen und lassen sich hieraus konkrete Zielkriterien und Eingangsparameter für die Entwicklung eines Konfliktmanagementsystems ableiten?
- Welche Konfliktverteilung kann in Bauprojekten identifiziert werden?
- Wie kann infolge dessen ein derartig angepasstes Konfliktmanagementsystem gestaltet werden?

Ziel der Arbeit ist neben der Beantwortung vorstehender Fragestellungen und der Bestätigung der aufgestellten Eingangsthese, die Ableitung eines Handlungsleitfadens für die Entwicklung und Implementierung eines Konfliktmanagementsystems.

tems unter Berücksichtigung der identifizierten Systemkomponenten gemäß dem Viadrina-Komponentenmodell (2013).

Aufgrund der Vielfalt der möglichen Konstellationen und projektbezogenen Spezifika von Projektorganisationen im Bauwesen ist eine, für alle möglichen Projektorganisationen gleichermaßen zutreffende Ausarbeitung im Rahmen des vorliegenden Buches nicht leistbar. Daher beschränkt sich die vorliegende Arbeit in ihren Ansätzen vor allem auf nationale mittlere bis größere Bauprojekte im Hochbau. Ebenso stehen interpersonelle Konflikte im Fokus der Betrachtungen.

## **2. Aufbau des Buches**

Das vorliegende Buch gliedert sich grundsätzlich in drei aufeinander aufbauende Teile:

Das Kapitel 3 setzt sich zunächst mit den theoretischen Grundlagen, auf die hier Bezug genommen wird, auseinander.

Ab Kapitel 4 wird der Fokus auf die Spezifika im Baubereich gelegt. So werden hier zunächst die Besonderheiten von Bauprojektorganisationen unter Berücksichtigung zeitlicher, räumlicher sowie hierarchischer Aspekte herausgearbeitet, bevor in Kapitel 5 unter Berücksichtigung der gewonnenen Erkenntnisse ein möglicher Ansatz für KMS für temporäre Projektorganisationen im baulichen Kontext abgeleitet wird.

Kapitel 6 setzt sich gedanklich mit der möglichen Ausgestaltung der Konfliktmanagementsysteme formenden Komponenten auseinander und nimmt abschließend nochmals gezielt zu der formulierten Eingangsthese Stellung.

Im Rahmen eines vorzunehmenden kritischen Perspektivwechsels werden in Kapitel 7 exemplarisch zu erwartende Schwierigkeiten im Rahmen der Einführung eines KMS in temporäre Projektorganisationen aufgezeigt, bevor in Kapitel 8 ein Fazit formuliert und ein Ausblick gegeben wird.

## 3. Theoretische Grundlagen

### 3.1. Begriffsklärungen

Um ein einheitliches Verständnis hinsichtlich der, den weiteren Betrachtungen und Auseinandersetzungen zugrundeliegenden Begriffen zu gewährleisten, erfolgt einleitend eine Bestimmung der verwendeten wesentlichen Begriffe.

#### 3.1.1. Der Konfliktbegriff

*„Ob ein Konflikt vorhanden ist oder nicht, liegt vollkommen im Auge des Betrachters“<sup>2</sup>*

Vorstehendes Zitat enthält eine wesentliche Aussage zu Konflikten: für die Herausbildung eines Konfliktes reicht es demnach bereits aus, wenn **einer** der Beteiligten in einer Situation oder einem Verhalten subjektiv eine Ungerechtigkeit oder eine Interessenskollision empfindet bzw. dieses als unvereinbar mit seinen Gefühlen, Erwartungen oder auch (Wert-) Vorstellungen wahrnimmt<sup>3</sup>. Sie entstehen meist dann, wenn Interessen von miteinander in direktem Kontakt stehenden Individuen, Gruppen oder Organisationen scheinbar derart voneinander differieren, dass eine vollumfängliche Erfüllung der als gegensätzlich empfundenen Interessen unmöglich scheint.<sup>4</sup> Doch ebenso essentiell, wie das Verständnis für Konflikte ist auch das Bewusstsein, dass nicht jede empfundene Abweichung im Denken, Fühlen, Bewerten oder Erwarten zweier oder mehrerer Personen zwingend zu einem sozialen Konflikt führt und des Einsatzes von Konfliktbearbeitungsverfahren bedarf.<sup>5</sup> Um also bei der Anwendung von Konfliktmanagementsystemen die richtigen Wege beschreiten zu können, ist eine Auseinandersetzung mit dem zugrunde liegenden Konfliktbegriff erforderlich.

---

<sup>2</sup> Vgl. Schmidt, Alexander Joachim (2008). S. 15, erster Satz.

<sup>3</sup> Vgl. Duve, Christian / Eidenmüller, Horst / Hacke, Andreas (2003). S. 27.

<sup>4</sup> Vgl. Bühring-Uhle, Christian (1996). S. 218.

<sup>5</sup> Vgl. Jiranik, Heinz / Edmüller, Andreas (2003). S. 13ff.

Stellvertretend für die Vielzahl der existenten Konfliktbeschreibungen sei hier die Konfliktdefinition nach Glasl vorgestellt, welche die Kernaussagen verschiedener anderer Konfliktdefinitionen zusammenführt:<sup>6</sup> „Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur eine Differenz bzw. Unvereinbarkeit im Wahrnehmen und im Denken bzw. Vorstellen und im Fühlen und im Wollen mit dem anderen Akteur (den anderen Aktoren) in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Aktoren) erfolge.“

Konflikte sind entsprechend kausale Folgen des sozialen Interagierens verschiedener Individuen, Gruppen oder Organisationen miteinander und sind daher keine außergewöhnlichen Ereignisse, die beispielsweise auf fehlende fachliche, emotionale oder soziale Kompetenzen zurückzuführen sind. Sie können sowohl – positiv genutzt – als Katalysatoren für das Lernen und die persönliche, soziale, gesellschaftliche oder auch wirtschaftliche Weiterentwicklung sowie für Veränderungsprozesse genutzt werden als auch – negativ ausgeprägt – (zer)störend auf Individuen, Gruppen, Organisationen und Wertschöpfungsprozesse wirken.

Aus Sicht der Verfasserin hängen Konfliktgegenstand sowie empfundene Konfliktintensität und Konfliktodynamik zudem wesentlich von subjektiven Rahmenparametern (z.B. Konfliktroutine, Temperament / Emotionalität, Kommunikationsfähigkeit) des betroffenen Individuums bzw. der betroffenen Individuen (auch in Gruppen und Organisationen) ab. So stellt das Involviertsein in einen Konflikt auch einen vom Individuum abhängigen und vom Konfliktgegenstand zunächst unabhängigen Stressor dar, welcher die „Basisreaktionen“ der Konfliktpartei (Wahrnehmung, Denken, Erinnern, Fühlen, Wollen und Verhalten) beeinflussen<sup>7</sup>.

### **3.1.2. Konfliktarten**

Aufgrund der vielfältigen fachgebietsspezifischen Sichtweisen und Forschungsinteressen existieren in der Fachliteratur zur Beschreibung und Klassifizierung von

---

<sup>6</sup> Hierzu führt Glasl unter anderem Ken Thomas, Hugo Prein und Bruno Rüttinger an. Vgl. Glasl, Friedrich (2013). S. 17.

<sup>7</sup> Vgl. Werkmann-Karcher, Birgit (2010). S. 379ff.

Konfliktarten unterschiedliche Modelle, die einander jedoch ausdrücklich nicht ausschließen. Alle Klassifizierungsansätze gehen im Wesentlichen von der Grundannahme der Differenzierbarkeit eines Konfliktes in Sachebene, Beziehungsebene, Identitätsebene und Werteebene<sup>8</sup> sowie in Interessens- und Wertkonflikte<sup>9</sup> aus. Eine grobe Typisierung der Konflikte kann ebenfalls nach Streitgegenständen<sup>10</sup>, Erscheinungsformen und Merkmalen der Konfliktparteien, wie es Glasl vornimmt, erfolgen.<sup>11</sup> Eine weitere Möglichkeit der Differenzierung stellt die Klassifizierung nach den beteiligten Akteuren dar<sup>12</sup>.

In Abhängigkeit davon, ob und wie sich die beteiligten Akteure der Existenz eines oder mehrerer Konflikte bewusst sind, können nach Hartfiel Konflikte ergänzend in latente und manifeste Konflikte unterschieden werden.<sup>13</sup> Kepplinger wiederum betrachtet Konflikte unter dem Blickwinkel der Kommunikation und klassifiziert diese in private, öffentliche und publizistische Konflikte<sup>14</sup>. Duve, Eidenmüller und Hacke unterteilen ihrerseits mit Blick auf Unternehmen Konflikte in die fünf Kategorien<sup>15</sup> Sachkonflikte, Wert- / Grundsatzkonflikte, Verteilungskonflikte, Strategiekonflikte sowie Beziehungskonflikte. Eine solche Typisierung von Konflikten, primär auf die Sachebene bezogen, bietet auch Schoen<sup>16</sup> mit seiner Einteilung in Zielkonflikte, Mittelkonflikte, Verteilungskonflikte und Rollenkonflikte an.

Vorstehende, nicht abschließende Darstellungen existierender Konfliktarten zeigt, wie mannigfaltig die Möglichkeiten der Bildung von Konfliktarten, sind. Die im Rahmen dieses Buches betrachteten Konfliktarten werden in **Kapitel 5.1** im Kontext zu Bauprojekten definiert.

---

<sup>8</sup> Vgl. PTM A1 - Flipchart-Protokoll Master-Studiengang Mediation der EUV (24.10.2013 - 26.10.2013), S. 30.

<sup>9</sup> Vgl. Endruweit, Günter / Trommsdorf, Gisela (HRSG.) (2002). S. 281.

<sup>10</sup> Als Vertreter für diese Konflikttypologie der Konflikte nach unterschiedlichen Streitgegenständen stehen unter anderem G. Simmel, H. Krysmanski, K. Boulding und L. Pondy – Vgl. Glasl, Friedrich (2013). S.59.

<sup>11</sup> Vgl. Glasl, Friedrich (2013). S. 54ff.

<sup>12</sup> Vgl. Bühring-Uhle, Christian (1996). S. 218ff.

<sup>13</sup> Vgl. Hartfiel, Günter (1972). S. 348.

<sup>14</sup> Vgl. Kepplinger, Hans; Mathias (2009). S. 9ff.

<sup>15</sup> Vgl. Duve, Christian / Eidenmüller, Horst / Hacke, Andreas (2003). S. 15ff.

<sup>16</sup> Vgl. Schoen, Torsten (2003). S. 19f.

Der Konflikt als solches und dessen Klärung bzw. Bearbeitung ist Gegenstand zahlreicher Aktivitäten. Die wesentlichen Prozesse und Systeme in diesem Zusammenhang werden im nachfolgenden Kapitel begrifflich vorgestellt.

### **3.1.3. Begriffsklärung zu Konfliktklärungssystem und Konfliktmanagementsystem**

Im Zusammenhang mit Konfliktbearbeitungsmethoden werden in der Literatur Begriffe wie Konfliktklärungssystem (KKS) und Konfliktmanagementsystem (KMS) genannt, die zunächst gleichermaßen einen systematischen Umgang mit Konflikten implizieren. Entsprechend notwendig scheint es, eine Begriffsklärung vorzunehmen:

#### **Konfliktklärungssystem (KKS):**

WAAS sieht in der Aufgabe eines Konfliktklärungssystems *„die Entwicklung, Implementierung und stetige Weiterentwicklung von legitimierten Kommunikationswegen zur Verbesserung der Kooperation oder Prävention von Konflikten und der konstruktiven Bearbeitung und Lösung von Konflikten in Organisationen und die damit verbundenen Instrumente (ADR + andere Instrumente und Verfahren).“*<sup>17</sup> Konfliktklärungssysteme sind ihrer Charakteristik nach stark auf die Mitwirkung von Mediatoren ausgelegt.

#### **Konfliktmanagementsystem (KMS):**

Um den Begriff Konfliktmanagementsystem begrifflich fassen zu können, ist es erforderlich, sich im Vorfeld die inhaltliche Ausgestaltung der Begriffe Konfliktmanagement (KM) und Konfliktmanagement-Programm (KMP) zu vergegenwärtigen.

Gläßer / Kirchhoff / Wendenburg beschreiben Konfliktmanagement wie folgt: *„Konfliktmanagement (KM) ist der systematische und institutionalisierte Umgang mit Konflikten, durch den der Verlauf eines Konfliktes gezielt beeinflusst wird. Auswahl und Gestaltung eines geeigneten Verfahrens sollen Transparenz, Steuerbarkeit und Effizienz der Konfliktbearbeitung sicherstellen.“*<sup>18</sup> Darauf

---

<sup>17</sup> Vgl. Waas, Lisa (2012).

<sup>18</sup> Vgl. Gläßer, Ulla / Kirchhoff, Lars / Wendenburg, Felix (2014). S. 15 - 16.

aufbauend und mit Verweis auf das Glossar des Forschungsberichts von PwC / EUV zum Konfliktmanagement als Instrument wertorientierter Unternehmensführung aus dem Jahr 2013 definieren sie ein Konfliktmanagement-Programm (KMP) als „jede planvolle, auf Basis eines Konzepts erfolgende Organisationsform von KM, die von einzelnen Elementen bis hin zum vollentwickelten KMS reichen kann.“<sup>18</sup> In Weiterentwicklung des Verständnisses lassen sich folglich diejenigen Konfliktmanagement-Programme als Konfliktmanagementsystem bezeichnen, „die als vollentwickelte Organisationsform eines strukturierten und koordinierten KM alle notwendigen Systemkomponenten (des Viadrina-Komponentenmodells oder anderer Systemmodelle) umsetzen.“<sup>18</sup>

Zur begrifflichen Definition des integrierten, also eines unternehmens- bzw. organisationsspezifischen Konfliktmanagementsystems sei auf die Ausführungen von Steinbrecher<sup>19</sup> verwiesen. Demnach wird der Begriff vor allem im Zusammenhang mit einer planvollen und methodischen Anwendung aufeinander abgestimmter Instrumente und komplementärer mehrstufiger Verfahren des Konfliktmanagements sowie vorhandener Unternehmens- bzw. Organisationsstrukturen im Umgang mit ihren Konflikten gebraucht. Somit wird sowohl das im „System“ enthaltene „systematisch“ (strukturiert und methodisch) als auch „systemisch“ (integraler Bestandteil eines sich aus verschiedenen Teilsystemen zusammensetzendes übergeordneten Gesamtsystems) ausgefüllt.

### 3.1.4. Projektorganisation

Ziel ist die Entwicklung eines Konfliktmanagement-Ansatzes für temporäre Projektorganisationen. Entsprechend ist zunächst der Begriff Projektorganisation zu klären.

Unter Bezugnahme auf die DIN 69901-5:2009-01 wird ein Projekt als ein Vorhaben definiert, „das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist.“<sup>20</sup> Als Bedingungen führt die DIN in diesem Zusammenhang unter anderem Zielvorgaben, zeitliche, finanzielle und personelle Aspekte sowie die projektspezifische Organisation auf. Organisationen sind per

---

<sup>19</sup> Vgl. Steinbrecher, Alexander (2008). S. 83.

<sup>20</sup> Vgl. DIN E.V. (HRSG.) (2009-T5). S. 11.

se arbeitsteilige Kooperationsgefüge, aufgrund dessen eine hohe Abhängigkeit ihrer Effizienz auch vom Mitwirken der einzelnen Organisationsmitglieder besteht. Der Begriff Projektorganisation in dem hier genutzten Sinne bezieht sich auf die, im Ergebnis eines gestalterischen Prozesses und erstellter Regelungen geschaffene Aufbau- und Ablaufstruktur für die Erreichung der Zielsetzung des konkreten (Bau-) Projektes. Hierfür werden projektspezifisch optimierte Rollen-, Verantwortungs- sowie Kommunikationsstrukturen geschaffen<sup>21/22</sup>. Als Besonderheit ist dabei zu berücksichtigen, dass die in dieser Projektorganisationsstruktur eingebundenen Projektmitarbeiter auch Teil ihrer Unternehmensstammorganisationen sind und bleiben. Die Organisationsform ist daher in ihrer Charakteristik einer Matrixprojektorganisation zuzuordnen.

Sterrer beschreibt die Matrixprojektorganisation als eine Struktur, deren Ziel es ist, „[...] die Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse der Projekt- bzw. der Stammorganisation zu kombinieren. Während der Projektleiter die Kompetenz hat, über das Was?, Wann?, Wieviel? zu bestimmen, entscheiden die zuständigen Führungskräfte in der Stammorganisation über das Wer?“<sup>23</sup>

Die grundsätzliche Aufbaustruktur in Projektorganisationen im Baubereich ist klar hierarchisch und an der Zielsetzung orientiert gegliedert. Die Ablauforganisation in Projekten orientiert sich an den Projektphasen und den Terminzielen (Meilensteinen).

---

<sup>21</sup> Vgl. Bruhn, Manfred / Reichwald, Ralf (2005). S. 132-138.

<sup>22</sup> Vgl. Kuster, Jürg (2011). S. 99ff.

<sup>23</sup> Vgl. Sterrer, Christian (2014). S. 61.

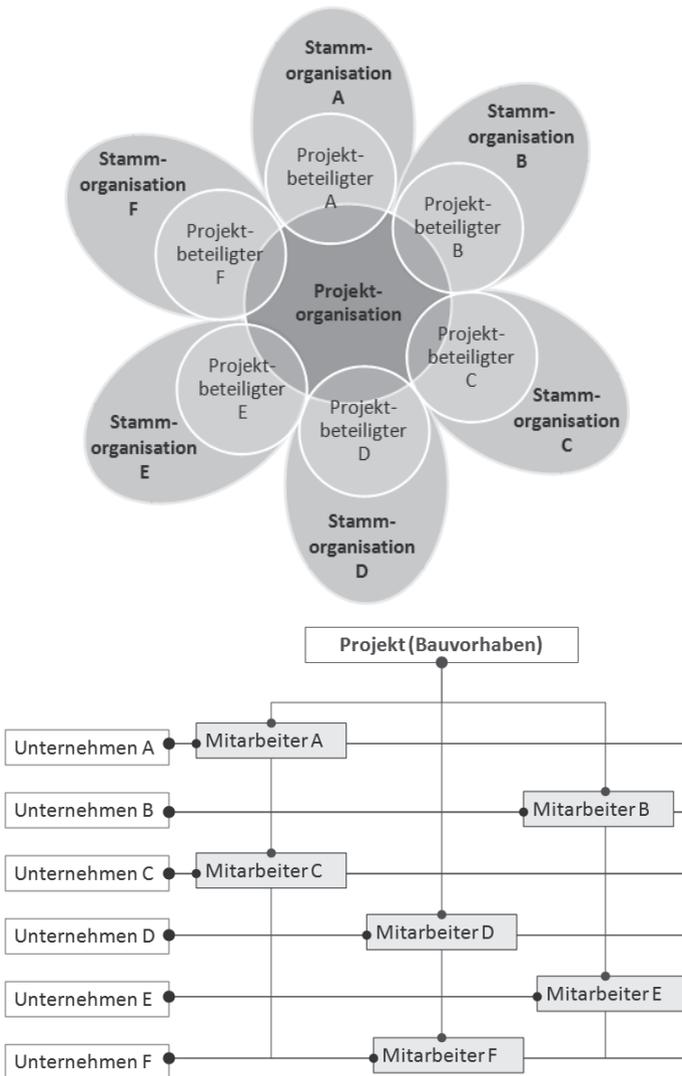


Abbildung 1: Schematische Darstellung der Doppelzugehörigkeit der Projektbeteiligten

Hinsichtlich der verwendeten Begrifflichkeiten sei ergänzend ausgeführt, dass im Rahmen dieses Buches für langfristig ausgelegte Organisationsstrukturen, wie sie beispielsweise in Wirtschaftsunternehmen und Institutionen vorliegen, der Begriff „permanente Organisation“ in Abgrenzung von Projektorganisationen als temporäre Organisationen verwendet wird.

### **3.2. Darstellung des idealtypischen Projektlebenszyklusses im Bauwesen**

Idealtypisch definiert die DIN 69901-2:2009-01<sup>24</sup> den Projektlebenszyklus in fünf branchenübergreifende Projektmanagementphasen sowie in untergeordnete x branchenabhängige Projektphasen. Bezogen auf die Spezifika in Bauprojekten lässt sich dieser generelle Ablauf unter Bezugnahme auf die Leistungsphasen der Architekten und Planer gemäß der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) sowie auf die Projektstufen der Projektsteuerung gemäß AHO<sup>25</sup> in folgende Projektphasen konkretisieren:

---

<sup>24</sup> Vgl. DIN E.V. (HRSG.) (2009-T2), S. 8.

<sup>25</sup> Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e.V. – AHO.

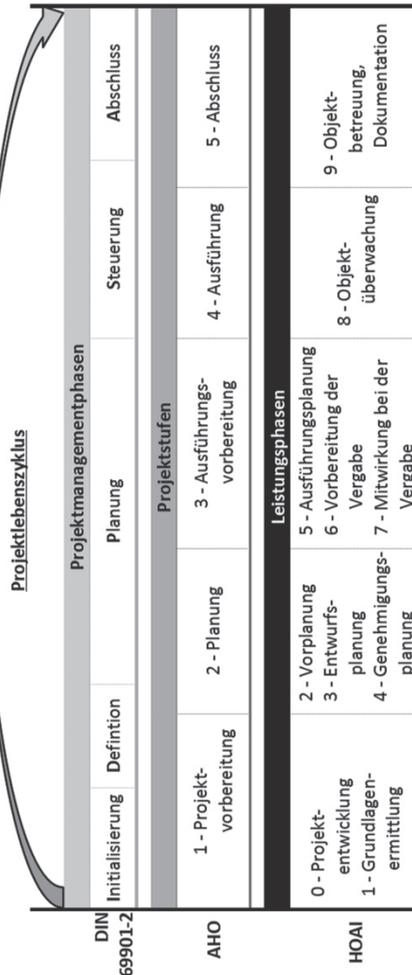


Abbildung 2: Begriffliche Darstellung des Projektlebenszyklus in Bauprojekten unter Berücksichtigung der DIN, AHO und HOAI (Eigene Bewertung in Anlehnung an Übersicht DVP e.V.<sup>26</sup>)

<sup>26</sup> Vgl. O. V. (2010). Folie 13.

In diesem Buch wird zur Betrachtung der Projektlebenszyklusses die Fünf-Phaseneinteilung nach AHO in Projektvorbereitung, Planung, Ausführungsvorbereitung, Ausführung sowie Projektabschluss herangezogen.

### **3.3. Konfliktbearbeitungsverfahren im Kontext der Konflikt- und Eskalationsdynamik**

Konflikte sind dynamische Prozesse. Je nach Kontext und Blickwinkel werden in der Literatur unterschiedliche Eskalationstheorien zu Konflikten mit variierenden Eskalationsstufen beschrieben. Als bekanntester Vertreter ist hier Glasl und die von ihm formulierten neun Stufen der Konflikteskalation<sup>27</sup> zu nennen. Darüber hinaus sei auch auf andere Modelle, wie z.B. das Fünf-Eskalationsstufenmodell nach Pondy<sup>28</sup> sowie aus dem militärischen Blickwinkel auf das Vier-Eskalationsstufenmodell nach Wright<sup>28</sup> und auf das Vierundvierzig-Eskalationsstufenmodell nach Kahn<sup>28</sup> hingewiesen.

Gemeinsam ist allen Modellen zur Eskalationsdynamik, dass sie von einem schwachen Signal, das sich über sachliche oder auch persönliche Differenzen identifiziert, zu einer Verhärtung führen, in der die Konfliktparteien nicht mehr in der Lage sind, mit ihren eigenen Kommunikationstechniken Lösungen zu finden. Vom Ausgangspunkt „Wir haben einen Konflikt“ führen sie zur K.O.-Aussage „Der Konflikt hat uns“.<sup>29</sup> Dies bedeutet, dass mit zunehmender Eskalationsstufe die Fähigkeit der Konfliktbeteiligten zu einer selbstbestimmten, kontrollierten und friedlichen Konfliktbearbeitung abnimmt oder unmöglich wird.

Zu beachten bei der Bestimmung der jeweiligen Eskalationsstufe eines Konfliktes ist aus Sicht der Verfasserin jedoch, dass der subjektiv empfundene Eskalationsgrad eines Konfliktes zwischen den Konfliktbeteiligten durchaus unterschiedlich sein kann. Beispielsweise kann ein und dieselbe Konfliktsituation für eine sehr harmoniebedürftige und wenig streiterprobte Person wesentlich bedrohlicher und

---

<sup>27</sup> Vgl. Glasl, Friedrich (2013). S. 238.

<sup>28</sup> Vgl. Glasl, Friedrich (2013). S. 201ff.

<sup>29</sup> Vgl. Glasl, Friedrich (2013). Eskalationsdynamik sozialer Konflikte, in: Trenczek, Thomas / Berning, Detlev / Lenz, Cristina (2013). S. 67ff.

seelisch belastender sein – und damit auf einer anderen Eskalationsstufe angesiedelt sein - als für den verhandlungserprobten und damit flexibleren Konfliktpartner. Daher ist für die Wahl des richtigen Konfliktbearbeitungsverfahrens die Beteiligung eines geschulten und erfahrenen Konfliktklärsers empfehlenswert.

Nachstehende Grafik stellt mit Bezugnahme auf die von Glasl definierten neun Eskalationsstufen der Konfliktdynamik die Zusammenhänge zwischen Eskalationsdynamik und Wahl der Konfliktbearbeitungsverfahren nochmals grafisch dar:

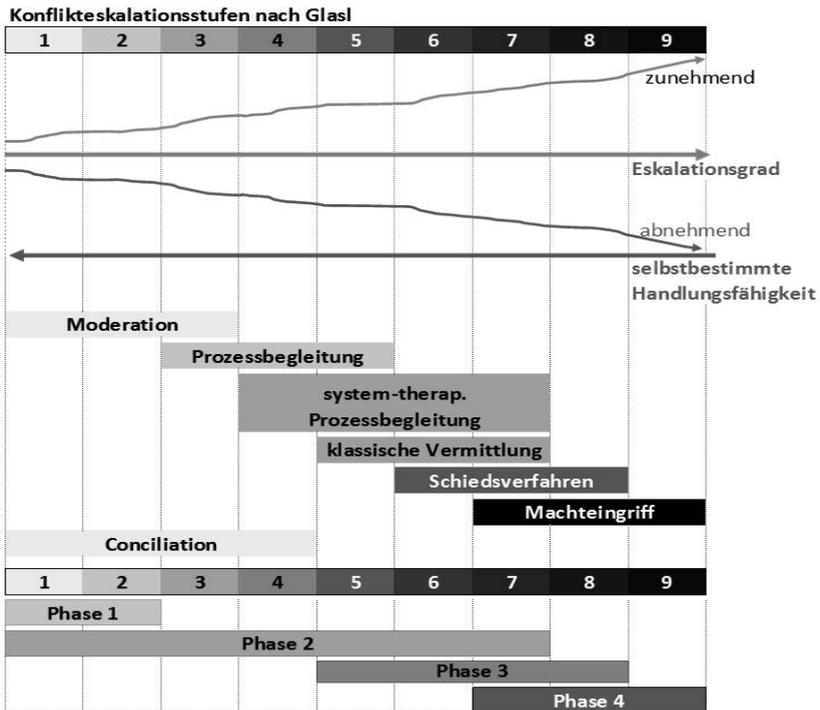


Abbildung 3: Eskalationsgrad, Selbstbestimmte Handlungsfähigkeit und Bearbeitungs-Strategien in Abhängigkeit der Eskalationsdynamik von Konflikten (Eigene Darstellung in Anlehnung an Glasl<sup>30</sup>)

<sup>30</sup> Vgl. Glasl, Friedrich (2013). S. 448.

Aus vorstehender Darstellung lassen sich vier Phasen der Konfliktbearbeitung ableiten (welche jedoch nicht identisch mit den dargestellten Projektphasen sind), die inhaltlich wie in nachfolgender Tabelle dargestellt, charakterisiert werden können<sup>31</sup>. Dabei können sich die dargestellten Phasen in Abhängigkeit des Konfliktkontextes und der Konfliktbearbeitungskompetenz der beteiligten Konfliktparteien überschneiden. Ein einzelfallbezogenes Fallmanagement kann nachstehende Aufstellung nicht ersetzen.

---

<sup>31</sup> Vgl. von Behr, B. / Diederichs, C. J. / Fischer, Ch. / Grillhösl, H. / Hehenberger, P. / Senff, Th. (2014)