

ORGANISATION

## Totaler Wandel

**Microsoft läutet mit einem neuen Raumkonzept das Ende von fixen Abteilungen ein und hofft so, auch starre Denkmuster zu eliminieren.**

**Microsoft Österreich geht den nächsten Schritt** bei *Agnihili quodit adi ni consed ut eum con nim sequi omnimust, omnimos sum, conet estiumquiam qui aut laborpo repeligendit qui officii squae-prepuda dolupta turias vitatur recus, omni bere por reseguas et audae. Ut etur maios arcidus de pre vellit fugite equat ommolor rest-rupit fugit expero quo ipsamusandis aut porios illati doluptati aut omnihiliata dem nos doluptatur magnis alis ut eumet, te etur? Facerehendi volorro cupatio. Equam, iminihit aperehe ndamenda dolut etur simil iur? Quis ratur? To veliquiat.*

*Equam remperorum asit laut et ad quis nihil illani oditia quibus, sim as quo tem exere eos maio blabore mporio quist qui to quis et verit, sit aut alictus arcia consedipsunt perovit abrepro mo odituir? Quiat.*

*Hiciliquias et vero quas inciistrum que poria delenih illabo. Ulparibus a ne nobit alibus aboritatem ut eatus eiciur, voluptibus.*

*Ibust, sam aut quasper iorerupta quid minctaturit omnis estemporro vel is re vendam sequam ent dlorrum il maior accae natiore pudiae sitate prese solut endellatus es que ditatectas sum fugit et, et porerum eaque il eturerrum repudi dolecte ssitat res delis invelicid eicac cum atquam fugiaere pro*

**PASSENDE UMGEBUNGEN** für flexible Zusammenarbeit und Vernetzung bei Microsoft in Wien.

ANALYSE

## Konflikte in Unternehmen

Experte **STEFAN GÖTZ** präsentiert konkrete Fälle aus der Praxis.



Konflikte sind Bestandteile unserer täglichen Arbeit. Sie entstehen durch unterschiedliche Zielsetzungen, Anforderungen, Meinungen, Erfahrungen, neue Herausforderungen oder andere Veränderungen in unserem Arbeitsumfeld. Wir sind mit ihnen konfrontiert, egal ob wir wollen oder nicht. Im **trend** werden an dieser Stelle in loser Folge typische Konfliktmuster und Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt.

**Der Fall:** Ein österreichisches Unternehmen (Auftraggeber) vergibt die technische Umsetzung eines Produktes an ein externes deutsches Spezialistenteam (Auftragnehmer). Die Unternehmen schließen einen Vertrag über die gegenseitigen Rechte und Pflichten inklusive Preispauschale und beginnen zu arbeiten. Genaue technische und inhaltliche Spezifizierungen gibt es zu Beginn des Projektes nicht, da es sich um ein Pilotvorhaben handelt und noch keine Details bekannt sind. Die Unternehmen einigen sich auf einen „agilen“ Projektmanagementansatz, der dynamisches und flexibles Agieren ermöglichen soll. Regelmäßige persönliche Statusmeetings sollen Missverständnisse, unterschiedliche Zugänge und Entwicklungen, die nicht in die vereinbarte Richtung laufen, früh zu erkennen und verhindern helfen. Im Laufe der Zusammenarbeit häufen sich jedoch Missverständnisse und es kommt zu Ungereimtheiten – doch die Arbeit am Produkt läuft weiter. Bei Abnahme eines Zwischenproduktes erklärt der Auftragnehmer, weit mehr Aufwand für den Aufbau benötigt zu haben, als dem Pauschalangebot zugrunde gelegt worden war und fordert mehr Geld. Werde das nicht bezahlt, würde man die Arbeiten am Produkt unverzüglich einstellen. Nach diesem Termin schalteten beide unabhängig voneinander ihren Rechtsbeistand ein, um die Verträge zu prüfen und potentielle rechtliche Strategien zu entwickeln.

**Analyse:** Projekte sind neuartige, einmalige und komplexe Vorhaben, die mit Risiken und daraus resultierenden Konflikten verbunden sind. Es ist also normal, dass es in Projekten zu Verzögerungen, Planänderungen und dadurch notwendigen Anpassungen kommt. Der agile Pro-

jektmanagement-Ansatz gibt scheinbar mehr Flexibilität in der Umsetzung von Projekten, benötigt aber trotzdem die Planung von Projektstrukturen wie Kommunikations-, Berichts- und Eskalationsstrukturen innerhalb des Projektes, denen im klassischen Projektmanagementansatz mehr Gewicht zukommt. In diesem Fall wurden aufgrund fehlender Strukturen bei Unstimmigkeiten nicht nachgefragt und es wurde interpretiert und angenommen, statt auf Antworten und Fakten zu bestehen. Dies führte zu Konflikten, die erst bei dem Zwischentermin angesprochen wurden und schnell zum heißen Konflikt eskalierte, der das gesamte Projekt gefährdet. Der Konflikt resultierte in Forderungen, dem Einschalten von Anwälten und ultimativen Drohungen. Auf der Eskalationsskala des Konfliktforschers Glasl befand sich der Konflikt auf Stufe sechs von neun. Hier können funktionierende Lösungen nur noch mittels externer Unterstützung erarbeitet werden.

**Ergebnis:** Ein Anwalt schlug den Unternehmen einen außergerichtlichen Lösungsversuch vor und sie einigen sich auf eine extern unterstützte mediative Gesprächsmoderation. Durch die geführte Moderation konnten die Parteien offen über Meinungen, Positionen, Erwartungen und Befürchtungen sprechen. Gegenseitiges Verständnis wurde aufgebaut und folgende Gemeinsamkeiten deutlich:

- Beide wollen nicht wie bisher weitermachen.
- Beide wollen das Projekt miteinander weiterführen.
- Beide Parteien wollen keine gerichtliche Auseinandersetzung.

Diese Basis ermöglichte es, konstruktiv am weiteren Vorgehen für das Projekt zu arbeiten. Man einigte sich, die weiteren Schritte im Projekt mit einem klassischen Projektmanagementansatz zu planen und klare Kommunikations- und Eskalationswege sowie Berichtstermine zu definieren. Bezogen auf die finanzielle Forderung wurde ein für beide Parteien akzeptabler und als fair empfundener Kompromiss gefunden.

**Stefan Götz, Managing Partner KonKom**  
[www.konkom.at](http://www.konkom.at)