



Masterlehrgang „MEDIATION & KONFLIKTREGELUNG“

Abschluss im November 2009

Konflikte in projektorientierten Teams
Eine empirische Erhebung der Mechanismen zur Konfliktaustragung in projektorientierten Teams.

Albert Hafenscher

albert@hafenscher.eu

Zusammenfassung:

Projekte sind charakterisiert durch ihre Einmaligkeit und Komplexität. Sie dienen grundsätzlich dazu, um Bestehendes zu verändern und Neues zu schaffen. Von diesen Veränderungen und Neuerungen sind sowohl die Projektteams als auch die Projektauftraggeber und Nutzer betroffen.

Für die beteiligten Unternehmen bedeutet diese Dynamik hohe wirtschaftliche Risiken und eine Herausforderung für die Reputation am Markt. Diese Risiken werden durch das Konfliktpotenzial, das in den unterschiedlichen Erwartungshaltungen und Zielsetzungen der Beteiligten begründet ist, verschärft. Für projektdurchführende Unternehmen ist es von großer Bedeutung dieses Konfliktpotenzial zu kennen und über die Konfliktmechanismen Bescheid zu wissen.

Dieses Wissen ermöglicht es, zielgerichtete Maßnahmen zu ergreifen um: einerseits das Risiko aus Konflikten zu reduzieren und andererseits Konflikte als Quelle der Inspiration und Innovation zu nutzen. Die vorliegende Arbeit hat sich zum Ziel gesetzt die typischen Mechanismen zur Austragung von Konflikten in projektorientierten Teams zu untersuchen und die möglichen Auswirkungen auf Projekte und einzelne Mitglieder von Projektteams aufzuzeigen.

Die Erhebung der Verhaltensweisen in Konflikten wurde mit Hilfe von Leitfadeninterviews mit acht Mitarbeitern eines Unternehmens zu insgesamt 21 Konfliktfällen durchgeführt. Alle Interviewpartner sind aktiv in Projekten tätig und haben mehrjährige Erfahrung in der Projektarbeit in unterschiedlichen Rollen. Die Untersuchung wurde mittels qualitativer Inhaltsanalyse durchgeführt.

Das Ergebnis zeigt, dass typische Konfliktsituationen im Zusammenhang mit der eigentlichen Projektarbeit (z.B. erstellen von Dokumentationen, Durchführung von Tests, etc.), der interdisziplinären Zusammenarbeit unterschiedlicher Fachbereiche und dem Kommunizieren von Anforderungen und Erwartungshaltungen als Basis für die Projektarbeit auftreten. Es hat sich weiters gezeigt, dass Projektleiter und Linienvorgesetzte von den Betroffenen mit den Konflikten beschäftigt werden und dass Konfliktlösungen stark auf der Sachebene erfolgen. Die Beziehungsebene wird dabei tendenziell vernachlässigt.

Abstract:

Projects are characterised by uniqueness and complexity. Projects are basically to change established things and create new one. These changes and innovations influence the project teams as well as the principals of the projects.

These dynamics means high economic risks as well as challenges for the reputation on the market for the acting companies. These risks will be tightened by the conflict potential, which is founded in different expectations and targets of the involved parties.

Companies dealing with projects have a strong interest to know about this conflict potentials and the mechanism of conflicts. This knowledge enables to execute counter measures to:

reduce the risks coming from the conflicts and to allocate benefits of inspirations and innovations coming from conflicts

The target of the current master thesis is to find out the typically mechanism to deal with conflicts within project teams and to depict the possible impacts to projects and their team members.

The investigation of the behaviour in conflicts was done by using interviews with a rough guideline. The participants in the interviews where eight employees coming from one company. All participants have long experience in working in projects. In summary the interviews contained about 21 different conflict situations. The investigation was done by using the method for quantitative analysis of the interview contents.

The result shows the following typically situations in conflicts: Situations to create artefacts for the projects (e.g. specifications, test

protocols, etc.) Multidisciplinary collaboration between different expert areas and Communication regarding requirements and expectations which are the basis to create the artefacts It was also a result of this investigation, that project manager and superiors of the line organisation have to spend their resources because their staff involved them in the conflict. Another result was that conflicts are mainly solved on object level. The personal relation between the actors of a conflict becomes disregarded by trend.