

MANAGEMENT

Rechtstipp: Prüfung und Bedenken – so wird es richtig gemacht \ Organisation: Schneller ans Ziel durch enge Taktung

MESSE

Baumaschinen: Geballte Ladung an Highlights \ Motoren: Im Zeichen von Stufe 5 \ Baufahrzeuge: Effizienter, flexibler und leistungsstärker

BETONBAU

Schalung und Gerüste: Neuheiten zur bauma 2016 \ Betonfertigteile: Bau von Flüchtlingsheimen \ Sanierung einer Kläranlage



4 \ 2016

www.baugewerbe-magazin.de

Baugewerbe

UNTERNEHMERMAGAZIN



KOMMUNIKATION

DARF'S WAS LAUTER SEIN?



Abb.: fotolia - fuzbones

BLOSS NICHT AUSTRASTEN

KONFLIKTLÖSUNG **Bei Bauprojekten sind Konflikte keine Seltenheit. Wie Sie diese trotzdem professionell umschiffen können, zeigen zwei wissenschaftliche Ansätze zur Konfliktbearbeitung im Team und zur Eskalationsprävention auf.** *Dr. Sabine Renken*

Ein gutes Team kann so manchen Stolperstein bei einem Projekt aus dem Weg räumen. Dies gilt auch bei der gemeinsamen Lösung bzw. Bearbeitung von Konflikten. Hier kommt es stark auf die Zusammensetzung und die Rolle der einzelnen Teammitglieder an.

Nach dem Phasenmodell für die Teamentwicklung von Bruce Tuckman gibt es typische Stufen in der Zusammenarbeit von Teams. Dabei unterscheidet man zwischen vier Entwicklungsschritten für Gruppen: Forming, Storming, Norming und Performing.

In der ersten Einstiegs- und Findungsphase („Forming“) geht es zunächst

darum, dass die Teammitglieder sich miteinander bekannt machen und ihre Zugehörigkeit zur Gruppe absichern. Ziele und Regeln müssen definiert werden, damit die Gruppe sich der Aufgabe zuwenden kann. Die Beziehungen der Teammitglieder untereinander sind noch unklar.

In der zweiten Phase, dem Storming, kommt es oft zu Konflikten über Prioritäten, soweit die Teammitglieder verschiedene Ziele verfolgen. Machtkämpfe um die Führungsrolle und den Status in der Gruppe sind möglich, Spannungen zwischen den Teammitgliedern müssen bewältigt werden.

Das Leistungsniveau des Teams ist noch nicht ausgeprägt. Es gibt erste Ent-

scheidungen zur Arbeitsorganisation in der Gruppe.

Die Regelungs- und Übereinkommensphase („Norming“) ist geprägt durch die Diskussion von Normen und Regeln, bzw. diskutiert stillschweigende Übereinkünfte dazu. Das Team wendet sich jetzt seiner Aufgabe zu.

Die Mitglieder haben ihre Rollen gefunden und kooperieren. Die Beziehungen werden harmonischer und die gegenseitige Akzeptanz steigt.

Das Performing – die Arbeits- und Leistungsphase (Kooperation) – ist durch die Orientierung am gesetzten Ziel und gemeinsamem Handeln gekennzeichnet. Die Leistung pendelt

sich ein und das Team arbeitet erfolgreich zusammen.

Dazu braucht es untereinander Anerkennung, Akzeptanz und Wertschätzung. Im Team wird kooperiert, man hilft sich gegenseitig – so kann die Bewältigung der Aufgabe gelingen.

SEINE ROLLE IM TEAM KENNEN

Diese einzelnen Phasen können sich wiederholen, wenn ein neues Mitglied in ein bestehendes Team kommt, oder wenn sich die Aufgabenstellung ändert. Aber oft bleiben Gruppen in der Storming-Phase stecken. Die Ursachen dafür sind in der Regel schlechte Kommunikation oder es mangelt an der Fähigkeit zum Perspektivwechsel.

Um diese Fehler zu vermeiden ist die Kenntnis der Rollenverteilung im Team präventiv und auch kurativ hilfreich. Der britische Wissenschaftler Meredith Belbin hat sich in den 1970er-Jahren intensiv mit den Auswirkungen der Teamzusammensetzung aus verschiedenen Persönlichkeitstypen auf die Teamleistung auseinandergesetzt.

Laut seiner Analysen gibt es handlungsorientierte, kommunikationsorientierte und wissensorientierte Rollen im Team. Verschiedene Typen wie z. B. Macher, Wegbereiter oder Spezialist können den einzelnen Rollen zugeordnet werden. Rollenbeiträge und zulässige Schwächen kennzeichnen die einzelnen Typen.

Im Projekt sind die Zusammensetzung des Teams und die Kenntnis der einzelnen Rollen von entscheidender Bedeutung für den Erfolg. Effektive Teams wissen, dass nicht nur die fachlichen Kompetenzen entscheidend sind, können mit Stärken und Schwächen der einzelnen Rollen umgehen und bei Bedarf die Rollen tauschen. Und es hilft, wenn man sich schon

bei der Zusammenstellung eines Teams Gedanken darüber macht, welche Rollenkompetenzen für die jeweilige Projektphase gebraucht werden.

ESKALATION AM BAU VERMEIDEN

Konflikte am Bau sind nicht statisch, sondern dynamisch. Sie verändern sich fortwährend, und in der Regel neigen sie zur Eskalation. In Gruppen und Organisationen treten verschiedene Konfliktarten auf. Es geht um unvereinbare Ziele, Prinzipien und Grundsätze, Sachkonflikte bei Uneinigkeit über das Prozedere, Beziehungskonflikte und Verteilungskonflikte bei Knappheit von Ressourcen.

Anzeige

Das Konfliktpotenzial ist unterschiedlich hoch und hängt von verschiedenen Parametern ab wie dem Ausmaß der Meinungsverschiedenheiten hinsichtlich des gemeinsamen Ziels oder dem Grad der gegenseitigen Abhängigkeit der Projektbeteiligten.

Bei der Abwicklung von Bauprojekten gibt es viele potentielle Ursachen für Konflikte. Sie können als Indikatoren dafür dienen, ob und an welcher Stelle im Pro-

jektverlauf es zu Problemen kommt, und wie man sie vermeiden kann.

PRÄVENTIV EINGREIFEN

Diesen Konflikten kann man vorbeugen, indem man in den verschiedenen Phasen des Projektes präventive Maßnahmen ergreift, um den Konfliktursachen zu begegnen. Kommen in der Ausführungsphase Verzögerungen und unerwartete Probleme zutage, sollte geprüft werden, ob in der Planung des Projektes einige Verbesserungen notwendig sind. In diesen Fällen könnte eine baubegleitende Qualitätsüberwachung durch fachkundige Dritte veranlasst werden, um mögliche weitere Konflikte zu vermeiden.

Präventive Maßnahmen sind wirkungsvoll, wenn die Beteiligten am Projekt Konflikte bei der Abwicklung von Bauprojekten vermeiden wollen(!) und diese durch proaktive und rechtzeitige Ursachenforschung und deren Bekämpfung zu verhindern suchen.

Dabei ist es wichtig, auch auf die Handlungsmuster und Motive der Beteiligten zu achten, die sich aus deren Funktion im Projekt ergeben. Denn ihre Rollen bestimmen die starken Seiten, aber auch die Schwachstellen in der Organisationsstruktur eines Projektes.

FAZIT

Projekte sind immer nur so gut wie die an ihnen Beteiligten. Ihre Rollenmuster zu kennen und steuern zu können, sowie dem sich daraus ergebenden Konfliktpotential vorzubeugen, ist Aufgabe jeder guten Projektorganisation. \

\ AUTOR

Dr. Sabine Renken arbeitet als Anwältin mit Schwerpunkten im privaten Baurecht, Vertrags-, Architekten- und Immobilienrecht. Seit Anfang 2016 ist sie Mitglied des Vorstandes im Verband der Bau- und Immobilienmediatoren e. V. und dort zuständig für die Pressearbeit und Public Relations.

\ VERBAND

Profis für Mediation am Bau

Der Verband der Bau- und Immobilienmediatoren e. V. hat am 26. Februar 2016 in Frankfurt am Main seinen 3. Konfliktmanagementkongress veranstaltet. Im Rahmen der Veranstaltung wurden zwei Referate über Methoden der Eskalationsprävention und der Konfliktbearbeitung gehalten, einige der Kernaussagen können Sie im Beitrag auf diesen Seiten nachlesen. Der Verband unterstützt die Bau- und Immobilienwirtschaft bei der Vermeidung, Bearbeitung und Lösung aller zu erwartenden Konflikte. www.verband-der-baumediatoren.de



SCHLAGWORTE

Alle Fachbeiträge unter www.baugewerbe-magazin.de \ Rubrik „Fachmedien“

Schlagwort:
Kommunikation

