



DI Dr. Martin J. F. Steiner ist Bildungsbeauftragter und Lehrgangleiter. Ebenfalls leitet er den „Forschungsbereich für Energie Autarkie“ an der Donau-Universität Krems (DUK).

▲ [info@ing-steiner.at](mailto:info@ing-steiner.at)  
 ▲ [www.ing-steiner.at](http://www.ing-steiner.at)

**Sehr geehrte Damen und Herren,**  
 für die Ausgabe des TGA 3 2013 darf ich Ihnen die Tätigkeitsbereiche von Ing. Mag. iur. Wolfgang Konrad, M.A., vorstellen.

Er verbindet ganzheitlich die Kernkompetenzen aus dem Ingenieurwesen, Erneuerbarer Energie, Recht, Wirtschaft und Kommunikation zur Sicherstellung des Projekterfolges.

Wesentlicher Bestandteil seines ganzheitlichen Projektmanagements ist ein lösungsorientiertes vernetztes Denken sowie die dyna-

mische Einbindung von Konflikten als Entwicklungspotential für den Projekterfolg.

Gegenwärtige Projekte weisen einen hohen Grad an Komplexität auf und sind naturgemäß durch Spannungsfelder und Widersprüche gekennzeichnet. Konflikte sind oft Alltag in der Durchführung von Projekten und so obliegt es der Projektleitung, durch vorausschauendes Handeln Konflikte zu vermeiden oder bestehende Konflikte als Chance zu nutzen, und so selbst durch Krisen die Teambildung zu verstärken, sodass das Projektziel sichergestellt wird. Auch wenn Konflikte bislang negativ erlebt werden, können sie als Indikator für Entwicklungsfelder gesehen und als wichtige Ressource für Wachstum genutzt werden.

Die Erfahrung zeigt, dass Projekte unter der Leitung von Ing. Mag. Konrad, M.A. deutlich weniger Blockaden beinhalten, und dadurch kaum Verzögerungen oder ungewollte Abweichungen stattfinden, da er das Know-how des Konfliktmanagements optimal in sein Projektmanagement integriert.

Zur Bewusstseinsbildung wie auch Sensibilisierung zum Thema Konflikt/Konfliktkultur hat er die Gesellschaft für Konfliktkultur & Mediation IRIS ins Leben gerufen. Erstmals werden 2013 Unternehmen für erfolgreich gelebte Konfliktkultur ausgezeichnet. Bis Ende April können Beiträge eingereicht werden, die interne oder externe Projekte mit Fokus auf gelebte Konfliktkultur beschreiben und mit der IRIS 2013 ausgezeichnet werden.

Effizientes und die Regeln des Konfliktmanagements nutzendes Projektmanagement – wie es von Mag. Konrad gelebt wird – ist meiner Meinung nach ein zukünftig unabdingbares Erfordernis, um erfolgreiche immer komplexer werdende Projekte sicherzustellen.

Wie immer freue ich mich auf Ihr Feedback und stehe Ihnen für Anregungen gerne zur Verfügung.

Mit besten Grüßen  
 Martin Steiner

## ■ Die 5 Erfolgsfaktoren erfolgreicher Projekte

# Ganzheitliche Projektentwicklung, Steuerung und Planung

Durch Consulting Know-how und Zusammenschau der Fachkompetenzen aus den Bereichen Technik, Erneuerbarer Energie, Recht, Wirtschaft und Kommunikation zum Projekterfolg.



Ing. Mag. Wolfgang Konrad, M.A.  
 Ingenieurskonsultent, Unternehmensberater, eingetragener Mediator,  
 Certified Energie Autarkie Coach, Certified CO<sub>2</sub> und Energiemanager  
 klima:aktiv Kompetenzpartner, Interner Auditor für ISO 50001 und EN 16001  
 EXAA Börsenhändlerdiplom (Handel mit Kassaprodukten elektr. Energie)  
 Gründungsmitglied und Vorstand IRIS Gesellschaft für Konfliktkultur & Mediation  
[office@energie-consulting.co.at](mailto:office@energie-consulting.co.at)  
[www.iris.or.at](http://www.iris.or.at) | [www.energie-consulting.co.at](http://www.energie-consulting.co.at) | [www.ks-ub.com](http://www.ks-ub.com)

Die Anforderungen an das heutige Projektwesen steigen in Folge der wirtschaftlichen Abwicklung sowie steigenden technischen Anforderungen und der ständigen Optimierung der zeitlichen Abläufe. Damit einher

geht jedoch für die erfolgreiche Abwicklung von Projekten die Nutzung mobilisierbarer Stärken des zuständigen Projektteams. Eine moderne anforderungsbewusste Projektsteuerung hat daher zusätzliche Aufgaben für die erfolg-

reiche Abwicklung wahrzunehmen. Dies erst recht, wenn beim Projekt zusätzliche technische Anforderungen durch die Umsetzung oder durch den Einsatz von erneuerbaren Energiezielen hinzukommen.

Die Implementierung von professioneller Projektkommunikation stellt dabei einen wesentlichen Erfolgsfaktor sowohl in der Projektentwicklung, Planung als auch in der Umsetzung von Projekten dar. (Abb. 1, rechte Seite)

Die modernen Projekte sind mehr als nur technisch innovative Lösungen unter Einhaltung des vorgegebenen Budgets in der vereinbarten Zeit, moderne Projektabwicklung heißt auch soziale Kompetenz zu beweisen und die Komplexität der rechtlichen Zusammenhängen über den Tellerrand hinaus im Blick zu behalten.



Abb. 1: Projektmanagement

Lesen Sie weiter auf Seite 54 →

**Klassisches Projekt-Spannungsfeld**

In Projekten stehen die Zielbereiche Qualitätsziel – Kostenziel – Zeitziel in einem direkten Spannungsfeld zueinander: Eine Veränderung in einem der Bereiche hat zwingende Auswirkungen auf einen oder beide der anderen Bereiche.

Auf der Hardfact-Ebene stehen so die Leitgrößen Termin/Zeit – Qualität/Leistung – Budget/Finanzen im Fokus, während die Softfact-Ebene oft vernachlässigt wird. Ich beobachte auch selbst, wenn den Softfacts Aufmerksamkeit gewidmet wird, dass sie dann noch mangels geeigneter Instrumentarien und Methoden für Personen nicht greifbar werden. (Abb. 2)



Abb. 2: Projektspannungsfelder im erweiterten Kontext

**Das Projekt als soziales System**

Ein soziales System erkenne ich an der Beteiligung von mehreren Personen, die über Kommunikation und Handlungen interagieren um den Zweck, Sinn/Nutzen, zu erreichen. Die beteiligten Personen haben aber selten aufgrund der systemischen Zusammenhänge die Fähigkeit sich in Problemsituationen selbstbewusst zu organisieren oder direkt zu steuern. Projekte werden mit Menschen für Menschen gemacht. Projektteams sind als temporäre soziale Systeme zu betrachten. (Abb. 3)

**Stolpersteine in Projekten**

Meiner Meinung nach sind Stolpersteine nicht vermeidbar, weil:

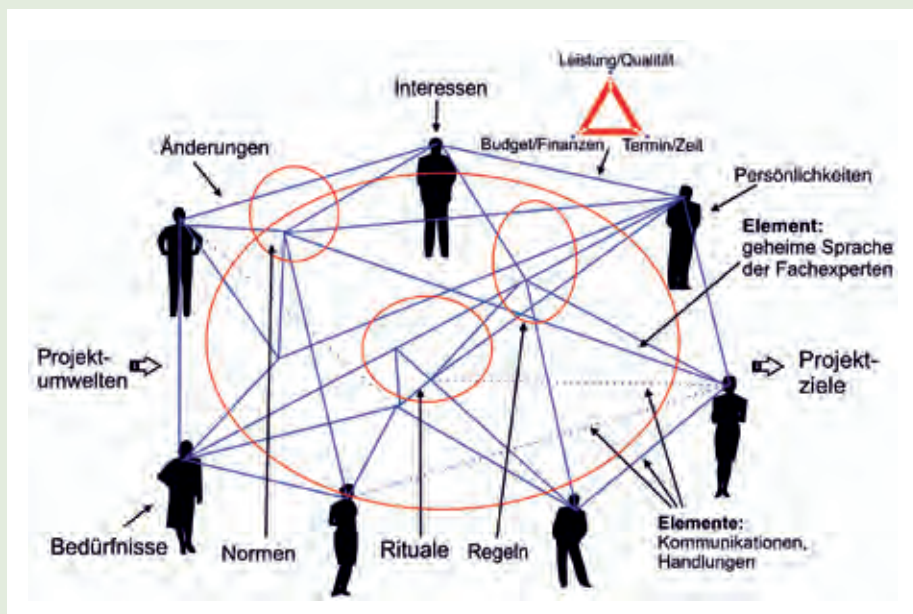


Abb. 3: Projektteam – soziales System

- › immer unvorhersehbare, störende Situationen und Ereignisse auftreten können,
- › mit steigender Anzahl unterschiedlicher beteiligter Personen und Stakeholdern Konflikte wahrscheinlicher werden und
- › Projekte ebenso wenig perfekt sind wie andere soziale Systeme auch.

Es sind die Stolpersteine, die es dem Team ermöglichen an der Aufgabe zu wachsen und neue Chancen kontrolliert zu nutzen.

Welche Ursachen und Gründe spielen denn eine wichtige Rolle bei der Entstehung von Problemen und Konflikten vor/bei Projektbeginn und während des Projektverlaufs?



**MEHR ZUM THEMA**

Wenn Sie mehr Informationen zu diesem Projekt haben möchten, können Sie diese unter [www.energiweb.at/ig-energieautarkie/projekte](http://www.energiweb.at/ig-energieautarkie/projekte) downloaden.



**IG Energieautarkie**

Wind | Wasser | Sonne | Biomasse | Erdwärme

Vor/bei Projektbeginn:

- › Planungsunschärfen
- › Ressourcendefizite
- › Kompetenzdefizite
- › Befürchtungen
- › unterschiedliche Interessen und Erwartungen
- › unterschiedliche Sprachen (Fachchinesisch)
- › verschiedene Arbeits- und Denkstile
- › Schnittstellenproblematik
- › Organisations-/Projektkultur

Während des Projektverlaufs:

- › Anpassung der Projektziele
- › Änderung der Planung
- › Kostendruck
- › Zeitdruck
- › ungelöste Aufgaben und Fragestellungen
- › zusätzlich temporär eingebundene Sonderfachexperten
- › unangemessene Verhaltensweisen
- › Rollenkonflikte
- › persönliche Veränderungen
- › betriebliche Veränderungen
- › Missverständnisse
- › latente Konflikte

Es geht daher um den Umgang mit Problemen und Konflikten, um angemessene Strategien zu deren Bearbeitung, Bewältigung und Lösung.

**Müssen alle Probleme gelöst werden?**

Die meisten Problembewältigungen werden oft erzwungen, d.h. es wird die „Schärfe“, das Potential zur Konflikteskalation genommen und ein Zustand erreicht, der die bedingte Arbeitsfähigkeit des Projektteams bewahrt oder wieder herstellt. Die wenigsten Probleme werden gelöst in dem Sinne, dass diese vollständig aus der Welt geschafft werden, vielmehr wird ein Zustand wie vor dem Problem wieder hergestellt. Einige (wenige) Probleme werden weder gelöst noch bewältigt, sondern bleiben unvermindert bestehen. (Abb. 4)

**Projektteams**

Projektteams durchwandern verschiedene Phasen bis sie zu ihrer Leistungsfähigkeit kommen, abhängig von der Qualität, in der sie die Teamphasen bewältigen: Forming – Storming – Norming – Performing. (Abb. 5)

**Notwendige Kompetenz des Consultants**

Der Consultant sollte die Verbindung im Projektteam und zwischen Projektteam und Auftraggeber sicherstellen.

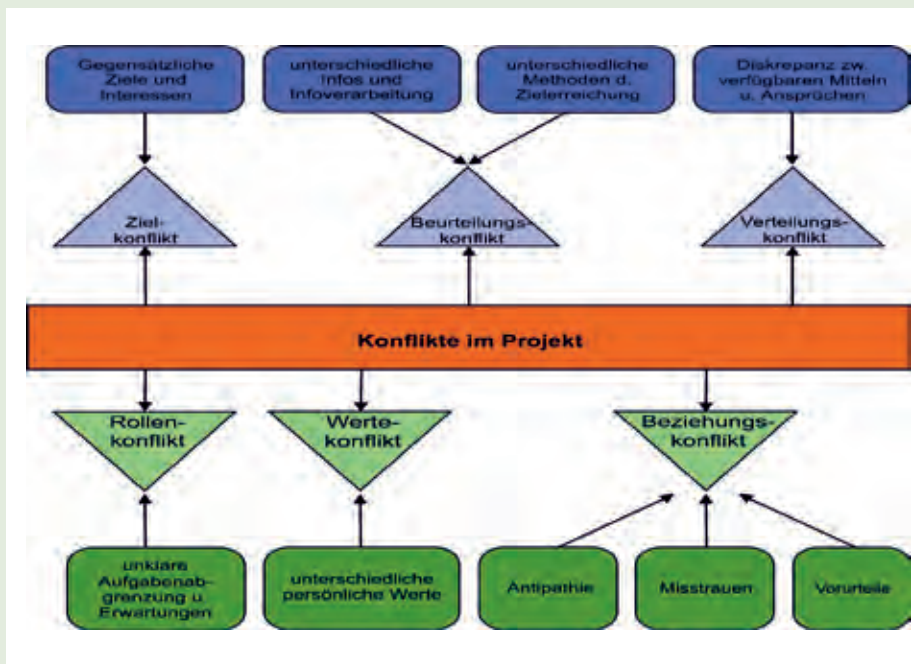


Abb. 4: Konflikte im Projekt

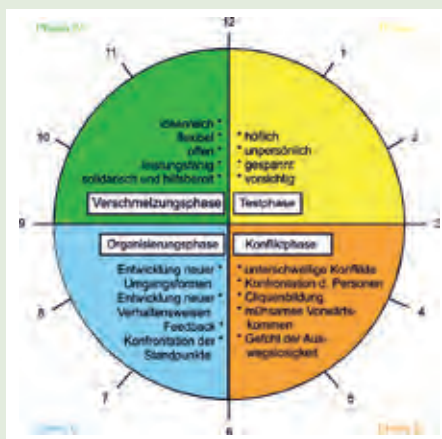


Abb.5: Teamentwicklungsuhr

Für eine erfolgreiche Projektleitung bedarf es einer integrativen Persönlichkeit, sie benötigt vorzugsweise neben einer technischen wie rechtlichen Kompetenz (hard skills) eine hohe soziale Kompetenz (soft skills) und im Ernstfall mit mediativen Techniken. (Abb. 6)



Abb. 6: Consultant-Kompetenzen

**Brillen sind Wahrnehmungsfiler**

Menschen begegnen einander mit unterschiedlichsten „Brillen“ und selbsterfüllenden Prophezeiungen. Eine kleine Kostprobe macht klar, was ich damit meine: Auflösung nächste Seite. (Abb. 7, 8 und 9)

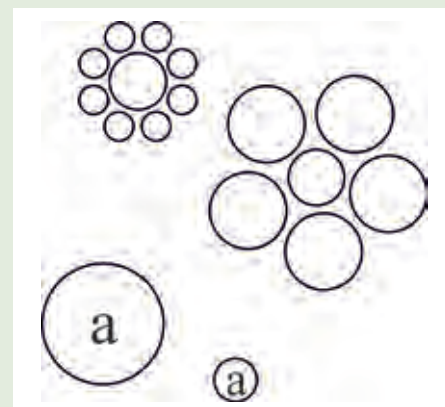


Abb. 7: Wahrnehmungs-Beispiel 1

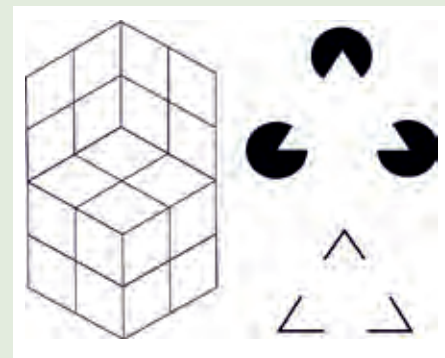


Abb. 8: Wahrnehmungs-Beispiel 2

Abb. 9: Wahrnehmungs-Beispiel 3

**Beispiel 1:** Beide Innenkreise und beide a sind gleich groß.

Mit Wissen und Bewusstsein gilt es die Projektkommunikation bewusst zu steuern aber auch nachhaltig zu verstehen. Angemessene Interventionen erleichtern es Missverständnisse, Blockaden oder Vorurteile aufzulösen.

**Beispiel 2:** Je nach Fokussierung erscheinen die Würfel im Vorder- oder Hintergrund.

Filter sind Einschränkungen im sozialen System, denen unsere Wahrnehmung ausgesetzt ist, da wir trotz unserer fünf Sinne nicht in der Lage sind, die Unmenge an Informationen, die ständig auf uns einströmt, gleichzeitig aufzunehmen und bewusst wahrzunehmen.

**Beispiel 3:** Fehlende Zeichen/Informationen werden ergänzt zu einer logischen/widerspruchsfreien Einheit.

Informationen gehen durch Generalisierungen, Tilgungen und Verzerrungen verloren – durch gezielte Fragen können diese wieder gesammelt und aufgelöst werden.



### Lernen wir mit- und voneinander

Der Umgang mit positiver Konfliktkultur lohnt sich! Bestandteil des ganzheitlichen Projektmanagements ist ein lösungsorientiertes vernetztes Denken sowie die dynamische Implementierung von Konfliktmanagementsystemen als Entwicklungspotenzial für den Projekterfolg. Deshalb findet eine Fachtagung Konflikt&Kultur mit namhaften Referenten und im Anschluss die öffentlichkeitswirksame feierliche Verleihung der IRIS 2013 im Rahmen einer abendlichen Gala-Veranstaltung für gelebte Konfliktkultur und Konfliktprävention statt.

Die Fachtagung gibt den theoriewissenschaftlichen Rahmen für Praxis, Erfahrungsaustausch, Diskussion und Reflexion. Die Gala-Veranstaltung zeichnet die IRIS-Preisträger gelebter Konfliktkultur aus: Mit der Auszeichnung IRIS 2013 werden Proprofit-Unternehmen, Nonprofit-Organisationen aller Branchen sowie öffentliche Verwaltungen vor den Vorhang geholt.

Sie haben ein innovatives beispielgebendes Konzept für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten in Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation in Planung oder Umsetzung und damit einen nachhaltigen Beitrag für Ihre Unternehmenskultur gesetzt?

Bewerben sie sich bis Ende April, dazu die Online-Einreichungen auf <http://award.iris.or.at/> teilnahme. Eine unabhängige Jury würdigt die eingereichten Projekte.

Iris, griechische Götterbotin, überbrachte vorzugsweise die Botschaften der Göttin Hera den Göttern und Menschen. In buntfarbigem Gewande und goldgeflügelt mit Heroldsstab ist sie die Personifikation des Regenbogens und symbolisiert mit dem Bogen die Brücke zwischen Götterwelt und Menschheit.

Weitere Informationen unter [www.iris.or.at](http://www.iris.or.at).

### Ausblick

Heutige Projekte erfordern den Einsatz neuer und komplexer Managementmethoden.

Anzustreben ist eine ganzheitliche Betrachtungsweise, weg von klassischer baudiominierter einseitiger Projektsteuerung. Vielmehr gehören neben der vorhandenen technischen Sicht und teilweise wirtschaftlichen Überlegungen insbesondere auch juristische Beiträge mit der sozialen Kompetenz vermittelt und in der Praxis tatsächlich gelebt. Erst durch die systemische Haltung mit dem Fokus auf soziale Beziehungen innerhalb des Projektteams und zwischen den Projektumwelten und durch eine ganzheitliche Betrachtungsweise mit dem Blick auf das Ganze und der Sorgfalt im Detail kann künftig projektspezifischen Anforderungen Genüge getan werden. ■

Foto: Konrad



## MEHR ZUM THEMA

Wenn Sie mehr Informationen zu diesem Projekt haben möchten, können Sie diese unter [www.energiweb.at/ig-energieautarkie/projekte](http://www.energiweb.at/ig-energieautarkie/projekte) downloaden.

