



Konfliktpräventions- und Konfliktmanagement- Systeme in Verbundprojekten

Ein Leitfaden zur Konzeption und Implementierung

Katharina Löhr, Dr. Christian Hochmuth, Dr. Stefan Sieber

gefördert durch



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Setzlinge, Tansania (Dodoma) 2014

Autor*innen:

Katharina Lühr, Dr. Stefan Sieber
Leibniz-Zentrum für Agrarlandschaftsforschung
(ZALF), Institut für Sozioökonomie

Dr. Christian Hochmuth
Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder), Insti-
tut für Konfliktmanagement (IKM)

Bezugsadresse

Leibniz-Zentrum für Agrarlandschaftsforschung
(ZALF), Institut für Sozioökonomie
Dr. Stefan Sieber
Eberswalder Straße 84
15374 Müncheberg (Deutschland)
E-Mail: stefan.sieber@zalf.de

Design

www.quad-media.com

Danksagungen

Die Autor*innen danken dem Trans-SEC Konsortium für die konstruktive Unterstützung von KPM-Prozessen und den Ministerien BMBF/PTJ und BMZ/GIZ für die Projektförderung und Kooperation. Darüber hinaus danken wir dem ZALF e.V. für die institutionelle Unterstützung und den anderen Mitgliedern der KPM-Steuerungsgruppe, Michelle Bonatti, Lars Kirchhoff, Henry Mahoo, Dirk Sprenger, Jane Wambura und Felix Wendenburg, für zahlreiche Beiträge.

Finanzierung

Die Publikation entstand im Rahmen des Projekts Trans-SEC (www.trans-sec.org). Das Verbundprojekt setzt sich zusammen aus sieben deutschen Forschungsinstitutionen (Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, DIE; Deutsches Institut für Tropische und Subtropische Landwirtschaft, DITSL; Humboldt-Universität zu Berlin, HU; Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung, PIK; Leibniz Universität Hannover, IUW; Universität Hohenheim; UHOH; Leibniz-Zentrum für Agrarlandschaftsforschung, ZALF), fünf tansanischen Institutionen (Agricultural Council of Tanzania, ACT; Agricultural Research Institutes, ARI; Network of Small-Scale Farmers' Groups, MVIWATA; Sokoine University of Agriculture, SUA; Tanzania Federation of Cooperatives, TFC), sowie zwei CGIAR Zentren für internationale Agrarforschung (The

International Centre for Research in Agroforestry, ICRAF; International Food Policy Research Institute, IFPRI). Die CGIAR Zentren werden gefördert vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), die anderen Verbundpartner werden finanziert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Die in den Texten geäußerten Ansichten geben ausschließlich die Meinungen der Autor*innen wieder und dürfen unter keinen Umständen als offizielle Positionen des BMBF oder des BMZ verstanden werden.

Haftungsausschluss

Die Autor*innen haben alle Anstrengungen unternommen, um sicherzustellen, dass die in der Publikation enthaltenen Informationen wahrheitsgemäß sind. Die Autor*innen übernehmen ausdrücklich keine Verantwortung für jegliche Verluste, Schäden oder Beeinträchtigungen, die einem Dritten durch Fehler oder Versäumnisse entstehen, unabhängig davon, ob diese Fehler oder Versäumnisse auf einem Versehen, Nachlässigkeit oder einem anderen Grund beruhen.

Copyright

Die vorliegende Publikation darf (auch nicht auszugsweise) ohne Inkenntnissetzung der Autor*innen in keiner Form und in keinem Medium reproduziert oder verbreitet werden, weder elektronisch noch mechanisch, einschließlich Fotokopie, Aufzeichnung oder Verwendung eines Informationsspeicher- und -abrufsystems.

ISBN 978-3-943679-55-7 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-943679-56-4 (pdf Englisch)

ISBN 978-3-943679-57-1 (pdf Deutsch)

1. Auflage, 400 Exemplare / September 2017

Titelbild: ©Stefan Sieber, Luftaufnahme, Paraguay, 2017

„Es bedarf des Einsatzes von Wissenschaftlern und wissenschaftlicher Methoden weltweit, damit der Nutzen der Forschung allen zuteil wird.“

Kofi Annans Aussage hat auch heute nicht an Bedeutung und Berechtigung verloren. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) unterstützen deshalb speziell auch Forschungsprojekte, die an der Schnittstelle zwischen Forschung, Entwicklungszusammenarbeit und Gesellschaft angesiedelt sind. Mehrere Aspekte sind für solche Forschungsprojekte charakteristisch: sie werden von größeren Forschungskonsortien konzipiert und durchgeführt; sie sind interdisziplinär ausgerichtet und bedürfen einer engen Zusammenarbeit und des Austausches internationaler Forscher*innen und sie beinhalten die intensive Beteiligung lokaler Bevölkerungs-Expert*innengruppen in einem transdisziplinären Ansatz. Bereits diese Charakterisierung weist darauf hin, wie komplex solche Forschungsprojekte sind. Leicht kann es dabei zu herausfordernden Entscheidungssituationen und gar schwerwiegenden Konflikten kommen, die den Projekterfolg verzögern oder in Gefahr bringen können. Um dies zu verhindern, sind innovative Konzepte zur Koordinierung großer Verbundvorhaben gefragt.

Ein innovatives Konzept steht im Mittelpunkt der vorliegenden Publikation: die Entwicklung und Anwendung eines Systems für Konfliktmanagement und Konfliktprävention. In der Wissenschaft wurden solche Systeme bislang kaum angewandt und erprobt. Der Einsatz in anderen gesellschaftlichen Bereichen, seien es öffentliche Organisationen wie Stadtverwaltungen oder mittelständische oder Großunternehmen, zeigt je-

doch sehr positive und ermutigende Ergebnisse. Mit speziellen Schulungen und Einzelcoachings für die beteiligten Akteure können die Funktionsfähigkeit von Organisationen gestärkt und deren Akteure für schwierige Situationen sensibilisiert und vorbereitet werden. Darin besteht der präventive Charakter eines solchen Systems. Treten Konflikte auf, dann helfen klare Strukturen, Abläufe und eine systematische Verfahrensberatung durch Berater*innen bei der Fallbearbeitung und wirken einer Eskalation entgegen. Vor allem der Einsatz von Mediation und anderen interessenorientierten Ansätzen der Konfliktbearbeitung führt zu positiven Ergebnissen.

Große transdisziplinäre Forschungsprojekte unterscheiden sich in ihren Organisationsstrukturen und ihren Organisationskulturen von öffentlichen Organisationen und Wirtschaftsunternehmen. Konfliktmanagement-Systeme müssen daher speziell für diesen Bereich konzipiert und Schritt für Schritt umgesetzt werden. Eine „Anleitung“ dafür finden Sie in diesem Buch. Konfliktmanagement-Systeme bieten bei Vorhaben an der Schnittstelle zwischen Forschung und Entwicklungszusammenarbeit große Chancen – doch es erfordert erst einmal Mut und Offenheit auf Seiten der Wissenschaftler*innen, der Zivilgesellschaft und auch der Fördermittelgeber, sich dem Themenfeld „Konflikt“ zu stellen.

Das BMBF und das BMZ wünschen der Publikation zahlreiche mutige Leser*innen.



Dr. Eva Leiritz

Projekträger Jülich (PtJ), Bioökonomie, Agrarforschung (BIO5)



Dr. Marlies Lindecke

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Beratungsgruppe entwicklungsorientierte Agrarforschung (BEAF)



© Katharina Löhner

World Café Trans-SEC Konsortium, Tansania (Morogoro) 2013

Großforschungsprojekte auf internationaler Ebene sind zeitlich begrenzte, komplexe Systeme. Anders als Unternehmen oder Behörden sind es Kooperationsysteme, d.h. es gibt wenige oder keine das System gliedernde Hierarchien bzw. Hierarchieebenen. Zwar existieren diese innerhalb der teilnehmenden Forschungseinrichtungen, nicht aber zwischen diesen Einrichtungen. Auch sind Großforschungsprojekte häufig interdisziplinär, interkulturell und die meiste Zeit virtuell. Die verschiedenen Disziplinen sprechen ihre eigenen (Fach-) Sprachen, interkulturell gibt es tief verinnerlicht unterschiedliche Werte- und Rollenbilder, die Erwartungen an „die anderen“ prägen. So besteht für diese Forschungsprojekte die Herausforderung, bei einer großen Diversität viel zusammen absprechen und entscheiden zu müssen. Konflikte ergeben sich nahezu zwangsweise, sie sind im System des Großforschungsprojektes angelegt. An dieser Stelle kommen KPM-Systeme ins Spiel, die hier ansetzen und unterstützen.

Dirk Sprenger, Seminar für Ländliche Entwicklung (SLE), Externer Konfliktberater (Trans-SEC)

Impressum	2
Vorwort	3
Inhaltsverzeichnis	5
Konfliktmanagement im Überblick	6
Konfliktmanagement-Systeme in Verbundprojekten	8
Prozess der Konzeption und Implementierung eines KPM-Systems I: Festlegung der Rahmenbedingungen	10
Prozess der Konzeption und Implementierung eines KPM-Systems II: Organisationsanalyse	16
Prozess der Konzeption und der Implementierung eines KPM-Systems III: Konzeption und Implementierung	18
Prozess der Konzeption und Implementierung eines KPM-Systems IV: Anwendung und Durchführung	20
Prozess der Konzeption und Implementierung eines KPM-Systems V: Evaluation und Dokumentation	22
Goldene Regeln	24
Stimmen zu KPM-Systemen in Verbundprojekten	26
Kontakte	28
Referenzen	30

Institutionelle Motivation für organisationales Konfliktmanagement

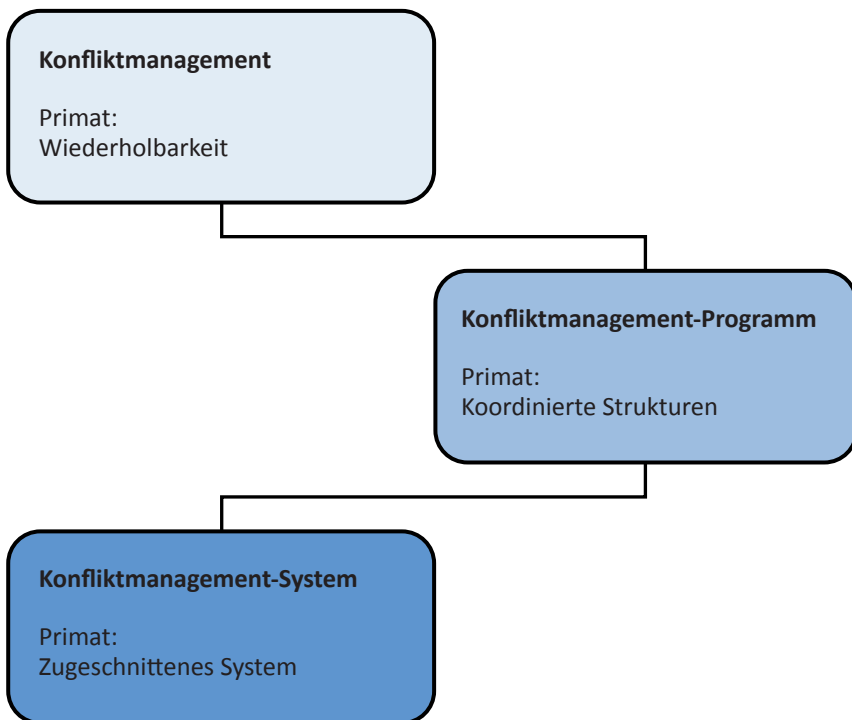


Abbildung 1: Primare organisationales Konfliktmanagement

Drei Aspekte von Konflikten sind für Organisationen zentral: Konflikte kosten Geld; Konflikte bewirken ein negatives Arbeitsklima und damit auch eine negative Organisationskultur; Konflikte schaden der Entwicklung einer Organisation, können ihr aber auch förderlich sein. Unabhängig von der Art und Beschaffenheit einer Organisation – ob nun Unternehmen oder Universität, groß oder klein, international oder regional ausgerichtet –, zeigen diese Aspekte deutlich, weshalb Organisationen

sich seit einigen Jahren eingehender mit Konflikten und dem Umgang damit befassen. Ausgangspunkt des Interesses ist ein schlichtes Managementanliegen: Innerhalb der Organisation soll der Umgang mit Konflikten (wie der Umgang mit anderen Herausforderungen) vorhersehbar und auf verlässlicher Grundlage verlaufen. Dieses Anliegen mündete im letzten Jahrzehnt als „systematischer und institutionalisierter Umgang mit Konflikten, durch den der Verlauf eines Konflikts gezielt beeinflusst wird“ (PwC und Viadrina, 2013, S. 88).

Wenngleich jedem einzelnen Konflikt spezifische Gründe zugrunde liegen, sollte der Umgang mit einem Konflikt auf fundierter und professioneller Grundlage erfolgen. Mithin erfordert das Konfliktmanagement ein gut koordiniertes und durchdachtes Vorgehen. Immer mehr Organisationen führen eigene Konfliktmanagement-Programme ein, mit klar definierten Abläufen und Aufgaben, um so ein gut koordiniertes und durchdachtes Vorgehen zu gewährleisten. Gleichwohl variieren die konkreten Komponenten der verschiedenen Konfliktmanagement-Programme. Einige Beispiele: Manche Organisationen haben Anlaufstellen eingerichtet, die intern über vorhandene Prozesse der Konfliktbe-

arbeitung beraten. Andere, wie SAP Deutschland, haben unter erheblichem finanziellen Aufwand Angestellte zu internen Mediatoren und Konflikt Navigatoren weiterqualifiziert. Die größte europäische Kunsthochschule, die Universität der Künste Berlin, wiederum hat eine umfangreiche Liste von spezialisierten externen Konfliktberatern zusammengestellt. Darüber hinaus verläuft die externe Kommunikation von Konfliktmanagement-Programmen höchst unterschiedlich und reicht von der offensiven Darstellung bis zum diskreten Schweigen.

Abbildung 1 stellt die wesentlichen Interessensfelder bei der institutionalisierten Konfliktbearbeitung in Organisationen dar.

Während Konfliktmanagement-Programme sich auf gut koordinierte und vernetzte Strukturen beschränken, gehen Konfliktmanagement-Systeme über die ursprünglichen Absichten der Konfliktmanagement-Programme hinaus, indem in ihnen alle notwendigen Systemkomponenten eines bestimmten Systemmodells umgesetzt werden. So diente etwa in den letzten Jahren das Viadrina-Komponentenmodell eines Konfliktmanagement-Systems als Referenzpunkt für zahlreiche Konfliktmanagement-Programme (PwC und Viadrina, 2013, S. 18).

Ziel der KPM-Implementierung

Allgemein gesprochen, gibt es vier Möglichkeiten, wie ein Forschungsprojekt verlaufen kann. Im Idealfall ist ein Projekt gleichermaßen effektiv wie effizient (S1, grauer Kasten), das Projekt erreicht also die in dem Projektantrag formulierten Ziele und das auf kosteneffiziente Weise unter Einsatz der geringstmöglichen Ressourcen (Arbeitszeit, Infrastrukturmaßnahmen, Forschungsgeräte, Kommunikation usw.). Konfliktprävention und -management – KPM – kann dabei helfen, dieser Idealsituation nahezukommen, vorausgesetzt, die Motivation, die Qualität der Zusammenarbeit und die Kommunikationsstruktur befindet sich bei allen beteiligten Akteuren (einschließlich Hilfskräften, Techniker*innen und Wissenschaftler*innen) auf einem hohen Niveau und die resultierenden Reibungsverluste werden minimiert. Abweichungen von dieser Idealsituation können sich durch Ineffektivität ergeben. Im schlimmsten Fall werden trotz hohen Ressourcenaufwands die versprochenen Ergebnisse nicht erreicht (S4). Denkbar ist aber auch, dass die versprochenen Ergebnisse zwar erreicht werden, dies jedoch mit einem übermäßigen Ressourcenaufwand verbunden ist (S2). Schließlich können die aufgewendeten Ressourcen auch kosteneffizient eingesetzt werden (S3), dennoch werden die im Projektantrag genannten Ergebnisse aus unterschiedlichen Gründen (Abweichung von den vorausgesetzten Rahmenbedingungen, Missmanagement usw.) nicht vollständig erreicht.

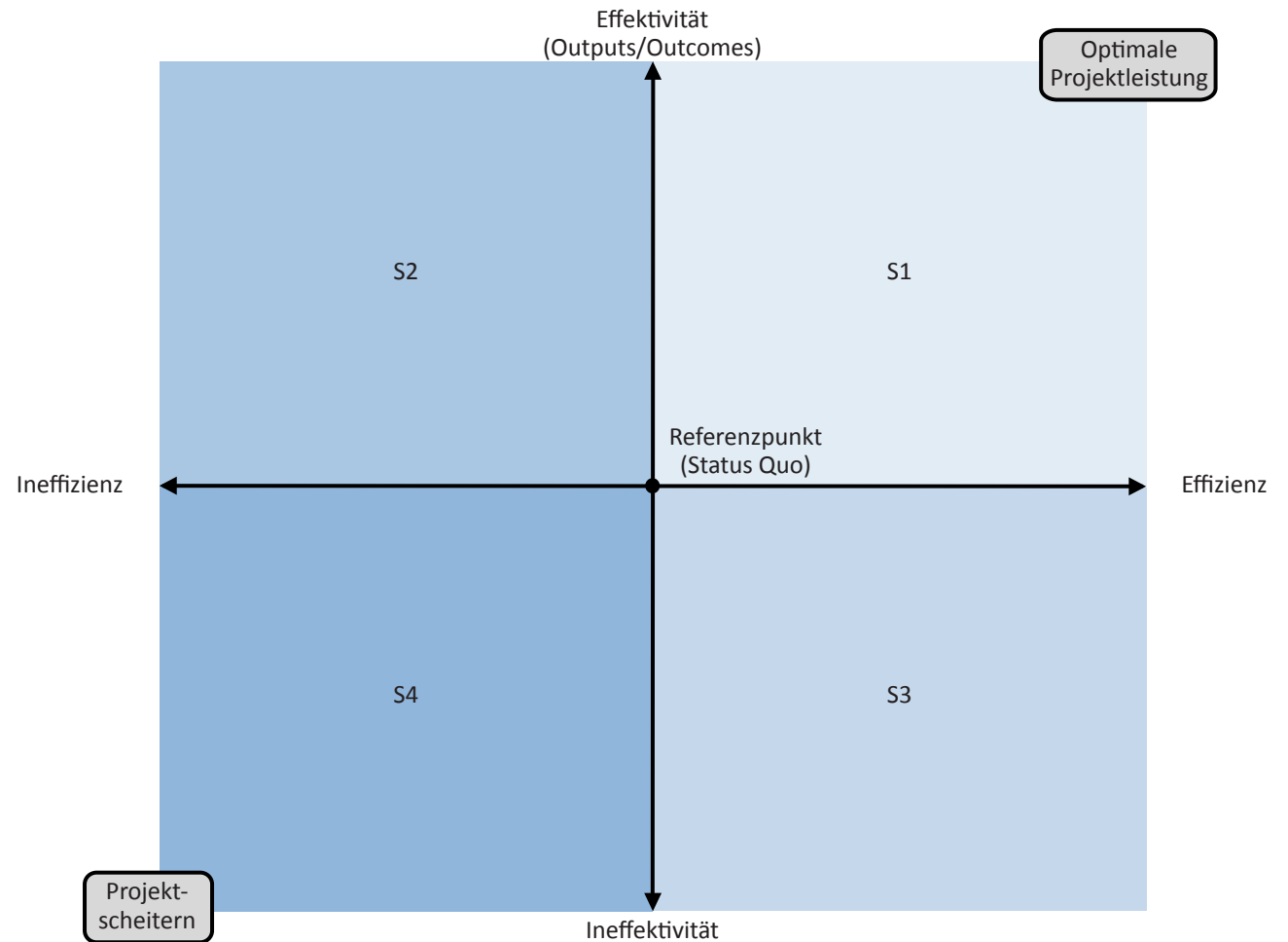


Abbildung 2: Ziel der KPM-Implementierung

Verbundprojekte

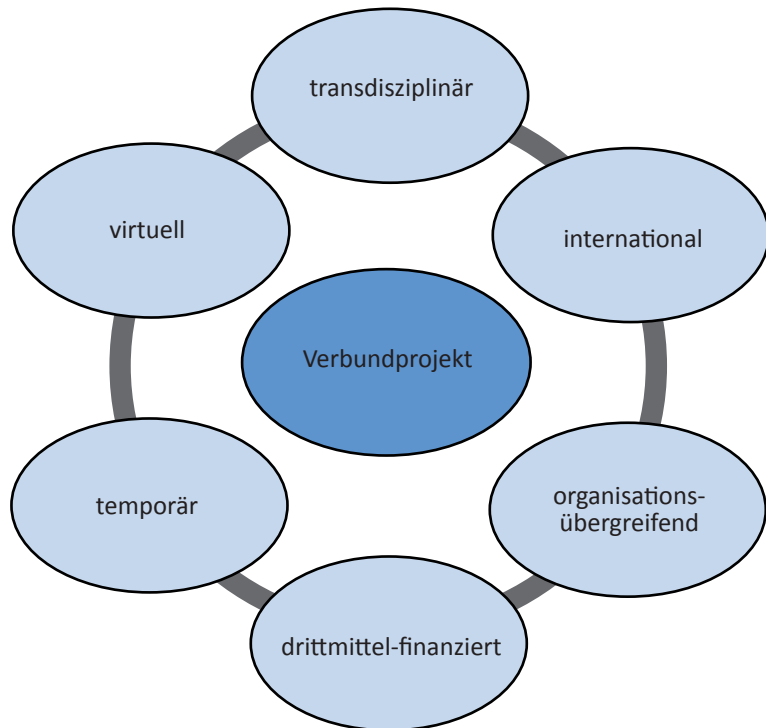


Abbildung 3: Merkmale von Verbundprojekten (basierend auf Löhr et al., 2016)

Hintergrund von Verbundprojekten

Globale Herausforderungen wie Ernährungssicherheit, Klimawandel und Weltgesundheit sprengen den Rahmen einzelner wissenschaftlicher Disziplinen. Als Reaktion darauf verbreiten sich in der Wissenschaft zunehmend Forschungsprojekte, die statt eines eindimensionalen einen umfassenden inter- und transdisziplinären Ansatz verfolgen. Dieser Wandel verdankt sich der Einsicht, dass sich

Lösungen komplexer praktischer Weltprobleme nur finden lassen, wenn wissenschaftliche Forschungsprojekte von Beginn an interdisziplinär konzipiert werden und auch interessierte und betroffene Drittparteien („Stakeholder“) von außerhalb der Wissenschaft einbeziehen. Derartige transdisziplinäre Forschungsansätze zielen darauf, die disziplinären Grenzen zu überwinden, indem die vielfältigen wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Perspektiven auf ein Problem mit ihren jeweils spezifischen Lösungsinstrumenten berücksichtigt werden. Allerdings gibt es bislang noch keine kohärente Theorie oder Methodik, wie in einem Forschungsprojekt unterschiedliche Ansätze zusammengeführt werden sollten. Im Normalfall entwickelt jedes Projekt eine eigene Vorgehensweise und legt etwa auch fest, wie die unterschiedlichen Projektpartner und -beteiligten untereinander und mit den Stakeholdern zusammenarbeiten.

Merkmale von Verbundprojekten

Verbundprojekte sind organisatorisch komplexe Strukturen, deren Koordination hohe Ansprüche stellt. Viele dieser Projekte sind international, organisationsübergreifend, interdisziplinär, virtuell, temporär und aus Drittmitteln finanziert. Daneben verfügen die Projekte oftmals über beträchtliche transdisziplinäre Komponenten, bei weitgehender Mitwirkung der Stakeholder an der Verfahrensgestaltung (Abbildung 3). Das Konfliktpotenzial zwi-

schen den Projektteilnehmenden ist hoch und kann bei unzureichendem Konfliktmanagement zum Scheitern des Projekts führen. Um ein anschauliches Beispiel anzuführen: 79,3 % der Mitarbeitenden eines Verbundprojekts zur Ernährungssicherheit erklärten, dass sie persönlich in mehr oder weniger ausgeprägter Form Konflikte erlebt haben (Löhr et al., 2017b).

Typische Leitungsstrukturen von Verbundprojekten

Wissenschaftliche Verbundprojekte werden gekennzeichnet durch schlanke Leitungsstrukturen mit beschränkten finanziellen und personellen Ressourcen für Gesamtkoordination und Gesamtleitung. Dezentrale Strukturen überwiegen, wobei zwischen den Partnerorganisationen flache Hierarchien herrschen und die Verantwortlichkeiten zwischen den Projektpartnern aufgeteilt werden. Bei den mit begrenzten Entscheidungs- und Sanktionierungsbefugnissen ausgestatteten Projektleitenden handelt es sich in der Mehrzahl um Wissenschaftler*innen ohne Qualifizierung in Projekt- und Personalführung oder im Konfliktmanagement. Eskalieren Konflikte, kann das den Forschungsprojekten großen Schaden zufügen, nicht nur wegen der meist mangelhaften spezifischen Qualifizierung der Projektleitung, sondern auch, weil nur geringe Ressourcen zur Verfügung stehen, um die Konfliktkosten aufzufangen, die etwa im Überziehen von Fristen, unzureichenden Daten, Fehlzeiten, Personalfuktuation und umfangreichen Konfliktmanagement-Verfahren bestehen. Darüber hinaus sind bei einer Finanzierung aus Drittmitteln bekannte Bewältigungsstrategien wie die Aufstockung der Mittel oder Fristverlängerungen kaum verfügbar.

KPM-Systeme in Verbundprojekten

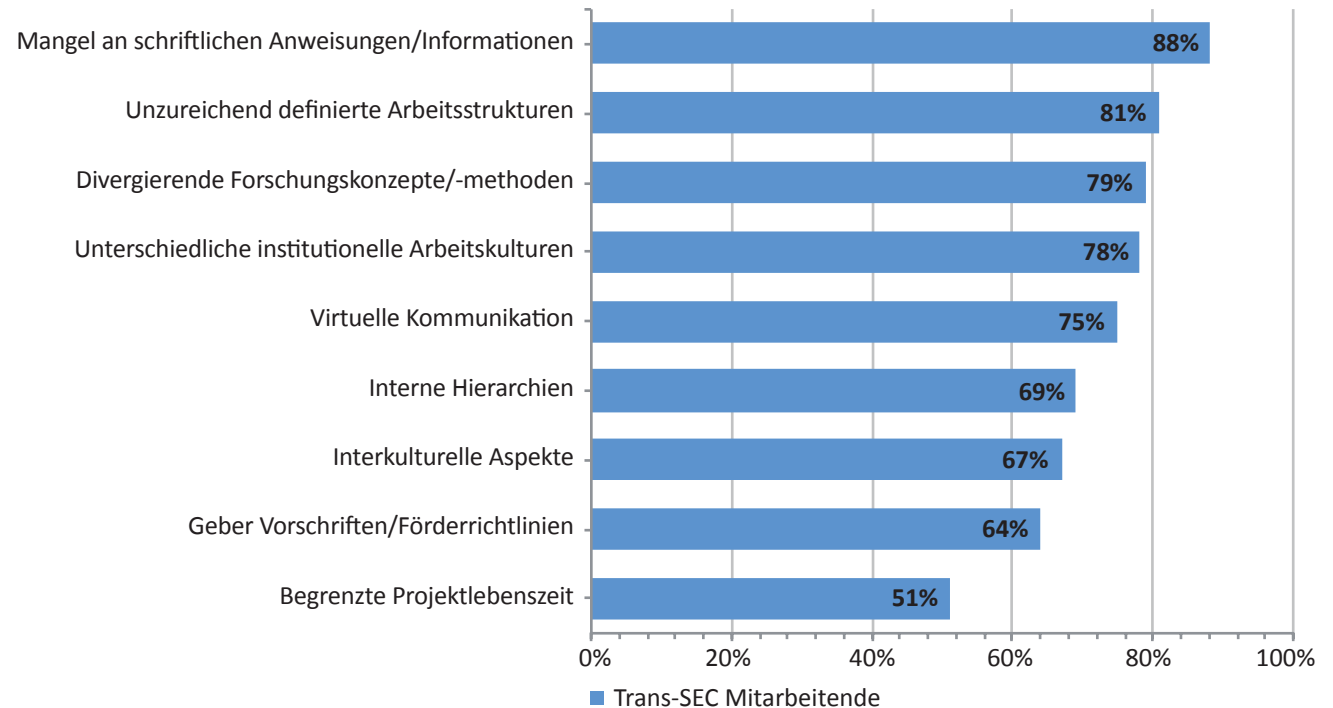
Abbildung 4 zeigt verschiedene Konflikttreiber bei Verbundprojekten, sortiert nach ihrer Bedeutung auf Grundlage einer Einschätzung durch 69 Mitarbeitende eines Verbundprojekts zur Ernährungssicherheit (Löhr et al., 2017b).

KPM im Zusammenhang

Verbundprojekte müssen als Teamarbeitsprozess begriffen werden, dessen Erfolg von der Kooperation und Koordination der Beteiligten abhängt. In jeder Gruppe können Missverständnisse und Konflikte auftreten, und um deren verheerende Auswirkungen zu minimieren, gilt es, den Beteiligten Fähigkeiten und Kenntnisse in den Bereichen Gruppenprozesse, Teamentwicklung und Konfliktmanagement an die Hand zu geben. In der Fachliteratur werden verschiedene Aktivitäten und Maßnahmen zur Förderung der Zusammenarbeit angeführt, etwa Teamentwicklung, die Entwicklung einer gemeinsamen Vision oder Workshops, um die Projektmitarbeitenden mit den für ein Projekt spezifischen Herausforderungen vertraut zu machen, darüber hinaus Kommunikations- und Konfliktmanagementtraining. Konfliktpräventions- und -management-Systeme (KPM-Systeme) stellen ein weiteres mögliches Instrument dar, um Projektbeteiligte im Rahmen eines planvollen und kontinuierlichen Verfahrens zu unterstützen und so eskalierende Konflikte zu verhindern und zu moderieren.

KPM als wirksames Instrument der Unterstützung

KPM-Systeme können sowohl die operative Ebene als auch die Leitungsebene von Forschungsprojekten als wirksames Instrument unterstützen. Auf der operativen Ebene (i) lassen sich durch Kommunikations- und



Quelle: Trans-SEC KPM Online-Befragung. Anmerkung: Antworten basieren auf einer Fünf-Punkt-Skala mit den Kategorien 0 "Überhaupt nicht", 1 "sehr wenig", 2 "ein bisschen", 3 "eher stark", und 4 "stark"; für die Berechnung von Prozentwerten wurde die Variable dichotomisiert, d.h. die Kategorien 1 bis 4 zusammengefasst.

Abbildung 4: Konflikttreiber in Verbundprojekten (basierend auf Löhr et al., 2017b)

Konfliktmanagementtraining die kommunikativen Fähigkeiten und die Konfliktkompetenz der Projektbeteiligten verbessern. Dadurch kann die Eskalation von Konflikten vermieden und ein Konfliktmanagement auf der jeweils niedrigsten möglichen Ebene befördert werden. (ii) KPM-Maßnahmen wie Mediation und Coaching helfen Projektbeteiligten im Fall von Konflikten. Für die Leitungsebene bedeutet das, (i) dass durch die Qualifizierung der Projektbeteiligten

sowie die Einrichtung von KPM-Maßnahmen (etwa Mediation und Coaching) die Projektleitung selbst im Konfliktmanagement weniger beansprucht wird. (ii) Doch auch bei Konflikten zwischen Projektbeteiligten und Projektleitung vermag ein KPM-System hilfreich zu sein. (iii) Zudem kann die Projektleitung bei gewissen Aufgaben durch Leistungen des KPM-Systems wie Coaching oder regelmäßige Reflexionssitzungen unterstützt werden.

Prozess der Konzeption und Implementierung eines KPM-Systems I: Festlegung der Rahmenbedingungen

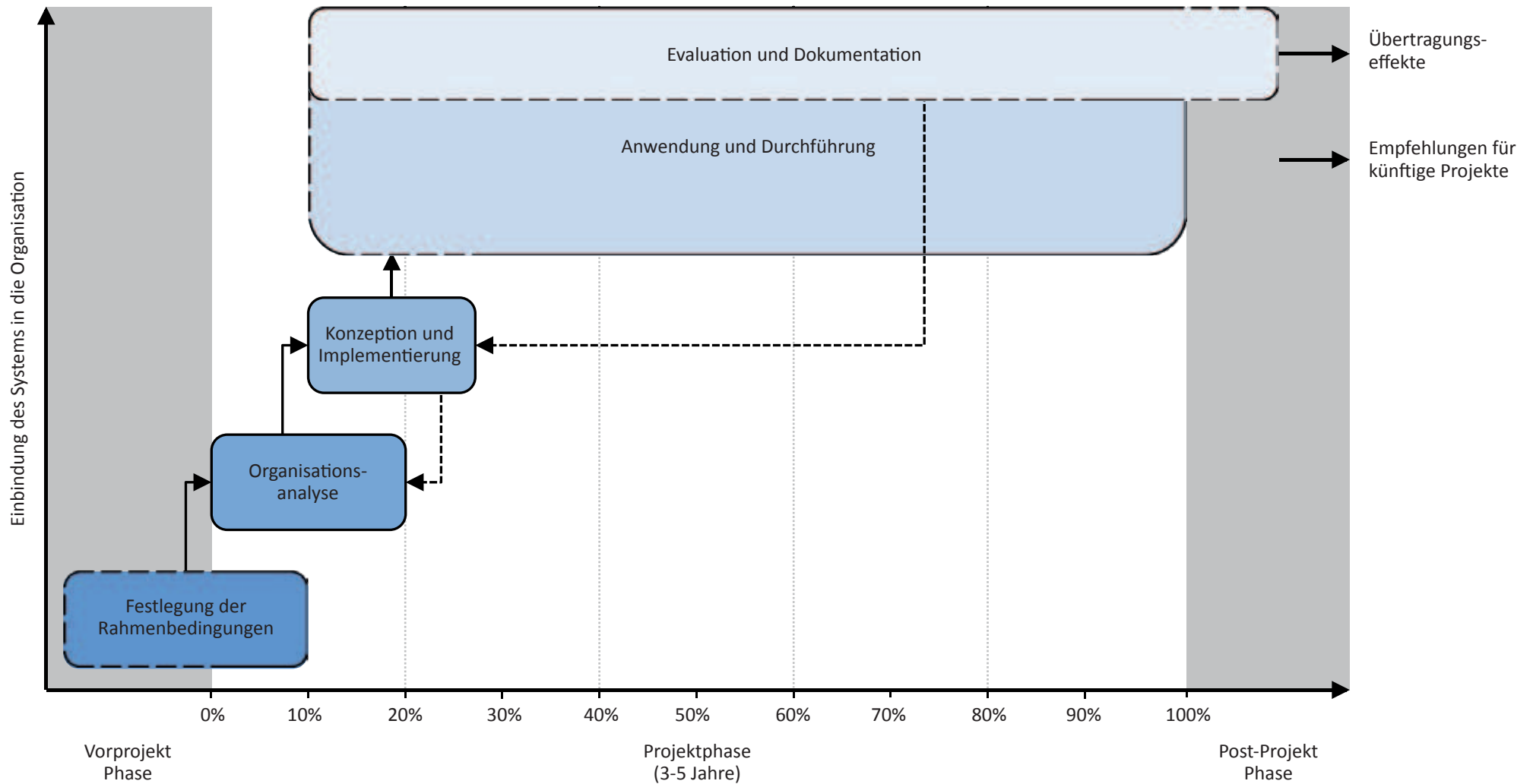


Abbildung 5: KPM-Implementierungsprozess

Ein KPM-System sollte stets passgenau auf die spezifischen Bedürfnisse und Voraussetzungen des jeweiligen Projekts zugeschnitten werden. Eine Reihe von Schritten und Leitlinien helfen bei der erfolgreichen Konzeption und Implementierung eines derartigen Systems (Abb. 5). Auf den folgenden Seiten werden die Schritte ausführlich vorgestellt.

Konzeption und Implementierung eines KPM-Systems

Die Konzeption und Implementierung eines KPM-Systems stellt einen iterativen Prozess dar, der sich in fünf Schritte zerlegen lässt. Abbildung 5 zeigt die Schritte der Konzeption eines KPM-Systems von der Ursprungsidee bis zum Abschluss des Projekts. Dieser Prozess ist nicht auf die Dauer des eigentlichen Projekts beschränkt, vielmehr setzt er mit dessen Planung ein und wirkt auch nach Abschluss des Projekts fort. Feedbackschleifen sorgen dafür, dass Rückmeldungen und Erkenntnisse kontinuierlich einbezogen werden. Mithin stützt sich die Konzeption nicht allein auf die ursprüngliche Organisationsanalyse (Schritt 2), sondern entwickelt sich mit fortwährender Beobachtung weiter.

Schritt 1: Festlegung der Rahmenbedingungen: Dieser Schritt setzt bereits vor Projektbeginn an, bedingt durch die Notwendigkeit, dass der Förderantrag des Projekts ein KPM-System enthalten sollte. Zudem wird auch der spätere Implementierungsprozess erleichtert, wenn der Projektentwurf ein gemeinsam von den Projektpartnern beschlossenes KPM-System enthält und in ihm geeignete Kandidat*innen für die KPM-Koordination benannt werden.

Schritt 2: Organisationsanalyse: Diese sollte parallel zum Projektstart beginnen, um eine rasche Systemimplementierung zu ermöglichen, und in den ersten Monaten des Projekts abgeschlossen werden, damit sämtliche Projektbeteiligten bei Aufnahme ihrer Tätigkeit Kenntnis vom KPM-Programm haben.

Schritt 3: Konzeption und Implementierung: Das Gesamtsystem kann erst nach einer umfassenden Organisationsanalyse und unter Mitwirkung von Projektbeteiligten implementiert werden. Mit der Implementierung von KPM-Aktivitäten sollte so früh wie möglich begonnen werden, und zwar sobald die Eckdaten für das Gesamtprojekt gesetzt sind, die Aufgabenverteilung voranschreitet und Gruppennormen entstehen.

Schritt 4: Anwendung und Durchführung: Die Hauptphase des KPM-Systems. Strukturen müssen etabliert werden, mit klar an die Projektbeteiligten kommunizierten Aktivitäten und Maßnahmen. Mit der Zeit können auf der Grundlage von Rückmeldungen zusätzliche Maßnahmen und Dienstleistungen hinzukommen, die die Einbindung des Systems in die Organisation festigen. Darüber hinaus steigert auch die zunehmende Nutzung des KPM-Systems durch die Projektbeteiligten dessen Einbindung.

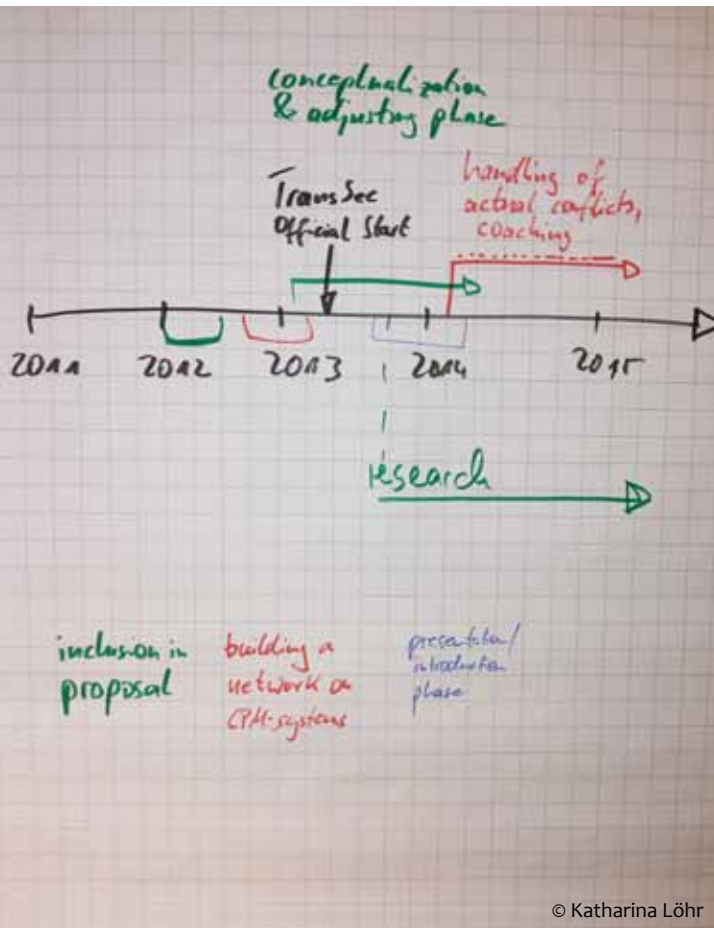
Schritt 5: Evaluation und Dokumentation: Dieser Punkt sollte von Beginn an in die System-Konzeption integriert werden, als kontinuierlicher Prozess, der Anpassungen des Systems und die Dokumentation von Lerneffekten befördert. Gegen Ende des Projekts sollte eine abschließende Gesamtbewertung stattfinden, die sich in Berichten mit Empfehlungen für künftige vergleichbare Projekte niederschlägt.

Leitlinien für die Konzeption von KPM-Systemen

Soll ein KPM-System implementiert werden, sollten einige Leitlinien beachtet werden:

- Einfacher und müheloser Zugang zu Konfliktmanagement-Maßnahmen durch die Einrichtung verschiedener Anlaufstellen und umfassende Information
- Schutz von Privatsphäre/Vertraulichkeit
- Bereitstellung verschiedener Optionen zur Prävention, Identifizierung und Lösung von Problemen
- Förderung einer Kultur, in der Probleme durch direktes Verhandeln niedrigschwellig bearbeitet werden
- Bereitstellung von interessen- und rechtsgestützten Optionen der Konfliktbearbeitung
- Kontinuierliche Optimierung mithilfe einer Koordinierungsstelle

Beschreibung Schritt 1: Festlegung der Rahmenbedingungen



© Katharina Löhner

KPM Planungstreffen, Deutschland (Berlin) 2014

Dieser Schritt setzt bereits vor Projektbeginn an, bedingt durch die Notwendigkeit, dass die Einrichtung eines KPM-Systems im Förderantrag enthalten sein sollte. Zudem wird auch der spätere Implementierungsprozess erleichtert, wenn der Projektentwurf ein gemeinsam von den Projektpartnern beschlossenes KPM-System enthält und in ihm geeignete Kandidat*innen für die KPM-Koordination benannt werden.

Schlüsselaspekte der erfolgreichen Konzeption

Für die Konzeption eines passgenauen KPM-Systems für das jeweilige Projekt sollten eine Reihe von Schlüsselaspekten berücksichtigt werden:

Projektrahmen: Budget, Dauer, Heterogenität

Verbundprojekte unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht, etwa was Budget und Dauer sowie die Anzahl und Zusammensetzung der Projektbeteiligten betrifft. Kleinere Projekte werden über eher geringe Mittel verfügen und nur einige Monate dauern, während ein Großprojekt über ein Budget von vielen Millionen Euro verfügen und auf mehrere Jahre angelegt sein kann. Manchmal sind die Projektbeteiligten in einem Land ansässig und stammen ausschließlich von Universitäten, in anderen Fällen verteilen sie sich über mehrere Länder und gehören unterschiedlichen Organisationsarten an (Universitäten, außeruniversitäre Forschungszentren, NROs usw.).

Je nach Zuschnitt des Projekts können unterschiedliche KPM-Maßnahmen und -Aktivitäten angemessen sein. Zu einem eher kleinen Projekt mit wenigen Beteiligten und geringem Budget dürfte ein

schlankes KPM-Programm am besten passen, das sich auf wenige Maßnahmen konzentriert. Denkbar sind Maßnahmen zur Teamentwicklung und eine kurze Schulung zu Konfliktbewusstsein und Kommunikation – beides bei Projektbeginn –, eine externe Konflikthanlaufstelle und einmal jährlich eine Reflexionssitzung im Rahmen der jährlichen Statuskonferenz. Die Gesamtkoordination dieser Leistungen könnte in den Händen der Projektkoordinierungsstelle liegen. In einem Großprojekt dagegen vermag ein vollständiges KPM-System bessere Resultate zu liefern, mit einer externen Koordinierungsstelle für Implementierung, Ablauf und Evaluation des Systems, internen Konflikthanlaufstellen, die bei verschiedenen Partnerinstitutionen in den jeweiligen Ländern eingerichtet werden, und Maßnahmen zur Konfliktprävention über die gesamte Projektdauer.

Auch die Zusammensetzung der Projektbeteiligten beziehungsweise der KPM-Akteure spielt bei der Konzeption des KPM-Systems eine wichtige Rolle. Bei der Systemkonzeption müssen kulturelle Unterschiede bedacht werden. Dazu gehören:

- direkte vs. indirekte Kommunikation,
- Einstellungen zu Kooperation, Konkurrenz und Konflikten,
- die Art der Beziehung zwischen Streitparteien und der Wunsch, die Beziehung aufrechtzuerhalten,
- Autorität, soziale Stellung, Status und Rangfragen,
- „high-context“-Kommunikation vs. „low-context“-Kommunikation,
- Zeitkonzepte und Zeitmanagement.

Durch die organisatorische Struktur kann es erforderlich werden, KPM-Akteure aus verschiedenen Ländern und unterschiedlichen Partnerinstitutionen zu gewinnen, um dezentrale Strukturen zu etablieren, die den Projektbeteiligten unabhängig von ihrem Standort gleichen und unkomplizierten Zugang ermöglichen.

Struktur des KPM-Systems

KPM-Mandat: Das Ziel und das Mandat des KPM-Systems und sein Verhältnis zur Projektleitung müssen unbedingt frühzeitig definiert werden. Verbundprojekte haben zumeist eine dezentrale Struktur mit verhältnismäßig flachen Hierarchien zwischen den Partnerorganisationen und verteilten Verantwortlichkeiten. Dadurch verfügen sämtliche beteiligte Organisationen über ein hohes Maß an Autonomie und Entscheidungsmacht, was der Ausbildung von Hierarchien und der Sanktionierungsbefugnis der Leitung enge Grenzen setzt. Hinsichtlich des Mandats des KPM-Systems muss eindeutig festgelegt werden, ob die KPM-Akteure eine rein beratende Funktion einnehmen oder ob sie im Konfliktmanagement über Sanktionierungsbefugnisse verfügen. Mithin muss das Verhältnis zwischen Projektleitung und den Akteuren des KPM-Systems transparent sein, insbesondere in Hinsicht auf den Schutz von Vertraulichkeit.

KPM-Budget: Der Umfang der KPM-Maßnahmen sollte flexibel gehandhabt werden, da es von der Höhe des Budgets abhängt, welche und wie viele Maßnahmen und Leistungen implementiert werden können. Wichtig ist die prozentuale Aufteilung zwischen Planung, Implementierung, Durch-

führung und Dokumentation/Evaluation. Grob gesprochen sollte das Verhältnis 10/20/60/10 betragen, um allen erforderlichen Aufgaben gerecht zu werden. Wichtig ist die Planung einer effizienten Implementierung bei hoher partizipativer Einbindung aller Akteure sowie ein hoher Budgetanteil für die Durchführung von KPM-Maßnahmen. Die Höhe der jeweiligen Anteile sollte allerdings flexibel gehandhabt werden, da sie von der Nachfrage nach KPM-Leistungen abhängt.

Geltungsbereich des KPM-Systems: Unabdingbar für die Konzeption eines KPM-Systems ist es, den Geltungsbereich des Systems möglichst frühzeitig zu definieren. Verbundprojekte zeichnen sich oftmals durch ein hohes Engagement der interessierten und beteiligten Drittparteien („Stakeholder“) aus, sodass Konflikte nicht nur zwischen Projektbeteiligten (intern) auftreten, sondern auch zwischen Projektbeteiligten und Stakeholdern oder zwischen den Stakeholdern untereinander. Der Geltungsbereich des KPM-Systems muss bei der Konzeption des Systems sorgfältig festgelegt werden und reicht von eng begrenzten Systemen, die nur den unmittelbar am Projekt Beteiligten offenstehen, bis zu umfassenden Systemen, deren Maßnahmen und Leistungen sich auch an externe Stakeholder richten, etwa Bauern/Bäuerinnen oder Dorfbewohner*innen, in deren Lebensraum projektbezogene Feldforschung stattfindet. Eine sorgfältige Festlegung ist Voraussetzung, um eine klare Grenzlinie zwischen Konflikten innerhalb und außerhalb des KPM-Mandats zu ziehen. Nur so lässt sich verhindern, dass die Kapazitäten des Systems überstrapaziert werden.

KPM-Koordination: Für die KPM-Implementierung muss eine Person oder ein Team ernannt werden, die oder das zugleich Schulungen, Beratungsleistungen und Konfliktmanagement koordiniert. Ideal ist ein Team, dessen Mitglieder Erfahrung in der Etablierung von Konfliktmanagement-Systemen besitzen und praktische Erfahrungen im Konfliktmanagement und bei Qualifizierungsmaßnahmen in einem internationalen Umfeld vorweisen können. Auf diese Weise wird nicht nur breites Expert*innenwissen sichergestellt, sondern auch die Fortführung des Prozesses bei personellen Veränderungen. Um dem internationalen Zuschnitt von Projekten gerecht zu werden, sollte über eine Repräsentation sämtlicher Partnerländer in der Koordinierungsstelle nachgedacht werden.

Budget-Verwaltung: Damit ein KPM-System funktionieren und von den Projektbeteiligten genutzt werden kann, bedarf es einer ausreichenden finanziellen und personellen Ausstattung. Die Mittel hierfür können entweder aus dem Projektbudget der Partnerinstitutionen stammen und von diesen konkreten KPM-Leistungen zugeteilt werden oder sie werden zentral an eine Koordinierungsstelle vergeben, die damit dann sämtliche Ausgaben für KPM-Leistungen bestreitet. Um dem internationalen Zuschnitt eines Projekts gerecht zu werden, ist eine gemeinsame Entscheidungsbefugnis über vorhandene KPM-Mittel ratsam.

Personelle Ausstattung des KPM-Systems: Eine weitere wichtige Entscheidung bei der Konzeption des KPM-Systems betrifft die Frage von internem oder externem Personal. Bei interner Besetzung werden unter den Projektbeteiligten Personen

ausgesucht und qualifiziert. Daneben besteht die Möglichkeit, mit externen Fachleuten zusammenzuarbeiten, etwa mit externen Coaches oder Mediator*innen, die die Qualifizierungsmaßnahmen übernehmen und als Anlaufstellen fungieren. Denkbar ist auch eine Hybridlösung, bei der interne Akteure auftretende Probleme bearbeiten und bei Bedarf externe Unterstützung heranziehen können.

Bei der Entscheidung für interne Konflikthanlaufstellen gilt es, die geeignetste Struktur herauszufinden. (1) Institutsinterne Anlaufstellen, die von den Projektbeteiligten ernannt und innerhalb des KPM-Systems qualifiziert werden, eignen sich gut bei einer dezentralen Projektstruktur, da durch sie ein hoher Repräsentationsgrad und eine von der Hierarchieebene unabhängige Erreichbarkeit sichergestellt werden kann. Allerdings ist die Auswahl der Akteure/Akteurinnen und ihre Qualifizierung zeit- und kostenintensiv und birgt die Gefahr hierarchischer Sackgassen: Wird etwa ein*e Nachwuchswissenschaftler*in als Konflikthanlaufstelle eingesetzt, kann es geschehen, dass ein*e ältere*r Kollege/Kollegin sich nicht für eine Konfliktberatung an ihn/sie wendet. Werden dagegen ausschließlich leitende Wissenschaftler*innen ausgewählt, ist womöglich die Hemmschwelle für Nachwuchswissenschaftler*innen und nicht-wissenschaftliche Projektmitarbeitende zu hoch. Werden Projektmitarbeitende benannt, die bereits eine Leitungsfunktion im Projekt innehaben (Gruppenleiter*innen), kann diese KPM-Struktur hierarchische Strukturen festigen. Auch ist eine Hemmschwelle denkbar, durch die Projektbeteiligte Konflikte nicht ansprechen. (3) Eine dritte Möglichkeit besteht darin, in jedem Land eine zentrale

Konflikthanlaufstelle einzurichten. Diese Möglichkeit ist für die zeitlich und finanziell beschränkten Projekte wohl am besten geeignet und wird zugleich dem internationalen Projektzuschnitt gerecht.

Partizipation: Der Grad der KPM-Partizipation muss bei der KPM-Konzeption umsichtig festgelegt werden und den Projektmitarbeitenden gegenüber klar kommuniziert werden. In einem internationalen Kontext, in dem Projektbeteiligte und KPM-Akteure unterschiedliche kulturelle Hintergründe aufweisen (nationale, regionale, organisatorische, disziplinäre usw.), kommt der Partizipation besondere Bedeutung zu, um den unterschiedlichen Verhaltensweisen, Erwartungen und Bedürfnissen gerecht zu werden.

Im wissenschaftlichen Kontext dürfte jedoch eine begrenzte Partizipation am zweckmäßigsten sein, da die KPM-Prozesse parallel zur Forschungsarbeit verlaufen. Eine kontinuierliche und intensive Partizipation ist wenig realistisch, wenn die Projektbeteiligten in verschiedenen Ländern arbeiten und in erster Linie virtuell kommunizieren. Entscheidende Grundlagen der Partizipation sind persönlicher Austausch und persönliche Interaktion, wofür regelmäßige Treffen der Wissenschaftler*innen und Projektbeteiligten Voraussetzung wären.

Gleichwohl kann durch unterschiedliche Mittel und Anreize die Partizipation gefördert werden, etwa wenn KPM-Treffen mit anderen Projektzusammenkünften wie den jährlichen Statuskonferenzen verbunden werden. Eine Schwierigkeit besteht jedoch darin, den KPM-Aktivitäten die erforderliche Zeit einzuräumen, da die meisten Konferenzen

über eine äußerst dicht gedrängte Tagesordnung verfügen. Zudem sollte die Möglichkeit einer virtuellen Partizipation gegeben sein – etwa via Skype, Internet-Diskussionsforen und Telefon –, diese muss aber umsichtig erwogen werden. Für KPM-Aktivitäten sollte ein eigenes Projektbudget bewilligt werden, mit dem Treffen in den Partnerländern finanziert werden können. Zur Förderung der Motivation und lokalen Eigenverantwortung kann eine Anreizstruktur geschaffen werden, die Partizipation etwa durch kostenlose Qualifizierungsmaßnahmen und Zertifikate honoriert.

Fallbeispiel: Scale-N Projekt

Das Projekt Scale-N soll durch die Entwicklung einer diversifizierten und nachhaltigen Landwirtschaft zur Ernährungssicherheit in Tansania beitragen. Ohne ein ausgewiesenes KPM-Budget, entschied sich die Leitung, ein schlankes KPM-Programm zu implementieren, um die Arbeitsprozesse zu begleiten und bei Konflikten zwischen den etwa 20 Projektmitgliedern Unterstützung zu leisten. In den beiden Kernstaaten des Projekts, Tansania und Deutschland, wurden externe Konfliktaulaufstellen festgelegt, um bei Bedarf das Konfliktmanagement zu übernehmen. Coaches unterstützen die Leitung mit Reflexions- und Beratungsleistungen. Wichtige Ereignisse wie Konferenzen werden von externer Moderation begleitet, und Informationen zu KPM auf der Projekt-Webseite bereitgestellt.

Fallbeispiel: Trans-SEC Projekt

Bei Trans-SEC, einem fünfjährigen Großprojekt zur Ernährungssicherheit in Tansania, übertrug der Gesamtprojektleiter einer Koordinierungsstelle in Deutschland die Konzeption eines KPM-Systems. In den ersten drei Jahren wurden eine Reihe von Instrumenten und Aktivitäten konzipiert und implementiert, um der Eskalation von Konflikten entgegenzuwirken und im Konfliktfall unterstützend zu wirken. Angepasst an die Projektstruktur, wurde ein dezentrales KPM-System errichtet, mit Konfliktaulaufstellen in jeder Organisation und einem von den Projektmitgliedern gewählten nationalen KPM-Koordinator für Tansania. Zu den implementierten Aktivitäten und Instrumente gehören: Maßnahmen und Aktivitäten zur Konfliktprävention wie etwa



© Katharina Löhr

Scale-N Status Konferenz, Deutschland (Berlin) 2017

Teamentwicklung und Teamsupervision, Workshops zum Konfliktbewusstsein und zur Kommunikation, Coaching und ein regelmäßiger Reflexionstermin für die Projektkoordination. Wenn erforderlich, können sich die Projektbeteiligten an eine Konfliktaulaufstelle ihrer Wahl wenden. Zudem wurde ein externer Berater einbezogen, der die Moderation

von Prozessen mit hohem Konfliktpotenzial übernimmt, etwa von Leitungssitzungen, und je nach Bedarf auch Coaching und Mediation anbietet. Die Dokumentation des KPM-Systems wird allen Mitgliedern des Verbunds im Intranet und per E-Mail zur Verfügung gestellt und durch eine durchgängige Evaluation des KPM-Systems gewährleistet.

Beschreibung Schritt 2: Organisationsanalyse



© Katharina Löhner

Die Organisationsanalyse sollte parallel zum Projektstart beginnen, um eine rasche Systemimplementierung zu ermöglichen, und in den ersten Monaten des Projekts abgeschlossen werden.

In den meisten wissenschaftlichen Projekten kooperieren Organisationen aus mehreren Ländern und unterschiedlichen Typs miteinander (Universitäten, außeruniversitäre Forschungszentren, NROs usw.). Üblicherweise haben die Partnerinstitutionen eine jeweils eigene Kultur, was Kommunikation, Hierarchien und Konfliktmanagement betrifft. Ein umfassendes Mapping der Projektstrukturen, Rollen und Verantwortlichkeiten ist ebenso unverzichtbar wie eine Bedarfsanalyse für die KPM-Konzeption.

Wesentliche Punkte der Organisationsanalyse

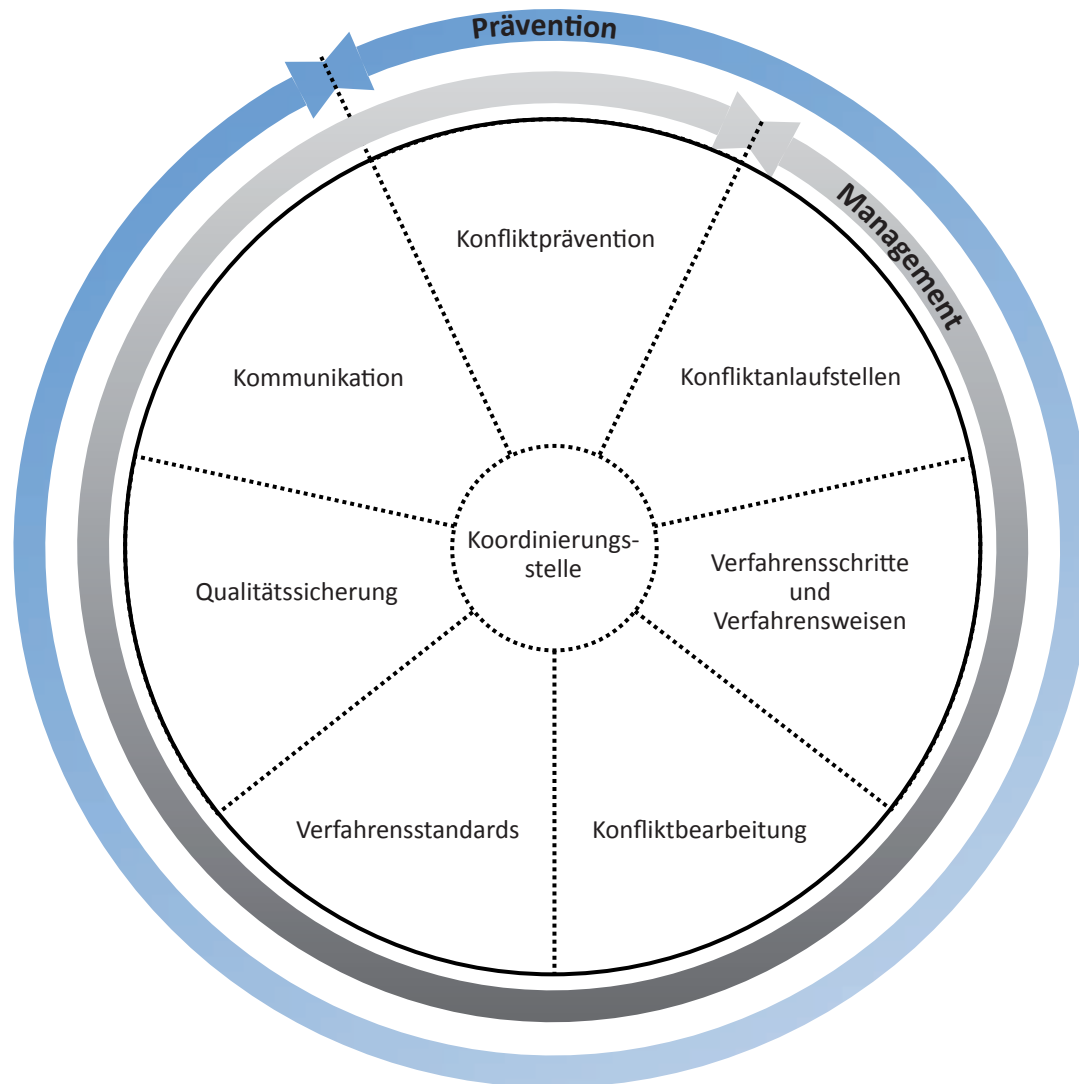
Am Ende der Organisationsanalyse sollten die folgenden wesentlichen Fragen beantwortet sein:

- Welche Strukturen weist die Organisation auf (Anzahl der Institute, Standorte, Arbeitsstrukturen; wie werden Entscheidungen getroffen; was für Machtbeziehungen bestehen)?
- Welches Konfliktpotential besteht innerhalb des Projekts?
- Was für Konfliktmanagement-Verfahren existieren?
- Was für Strukturen, Aktivitäten und Maßnahmen werden für Konfliktprävention und -management benötigt?
- Was sollte nicht bei der KPM-Implementierung geschehen?

Verschiedene Verfahren der Organisationsanalyse

Die Tabelle zeigt verschiedene Verfahren, die bei der Analyse der Projektorganisationen hilfreich sein können, und führt jeweils die Zielsetzung, die Einsatzmotivation und exemplarische Fragen zur Implementierung auf.

Verfahren	Zielsetzung	Motivation	Exemplarische Fragen
Dokumentenanalyse	Ermittlung der schriftlichen Regeln und Vorschriften sowie der in den Insti- tutsrichtlinien und dem Projektantrag formulierten Haltung zum Konfliktma- nagement	Kennenlernen der formellen Strukturen, Regeln und Vorschriften, die für die Zusam- menarbeit konstitutiv sind	Wie sehen die Richtlinien und Vorschriften zum Konflikt- management aus? Welche Hierarchien gibt es? Wo liegt die Entscheidungsbefugnis über Budget und Rechnungslegung?
Teilnehmende Beobachtung	Ermittlung der informellen Regeln, Normen und Herausforderungen und der Methoden/Verfahren des Konflikt- managements	Ergänzung der Organisationsanalyse, um Erkenntnisse jenseits der schriftlichen Re- geln und Vorschriften und des persönlichen Feedbacks zu gewinnen	Welche impliziten Regeln, Normen und Verfahren lassen sich im Umgang der Projektbeteiligten miteinander beobachten?
Einzelinterviews	Bedürfnisse und Empfehlungen für die Konzeption des Konfliktmanagement- Systems ermitteln; Feedback der Projektbeteiligten zu den bestehenden Strukturen erhalten	Einbeziehung der einzelnen Akteure; die Diskussion auf eine tiefere, persönlichere Ebene führen, indem den Projektbeteiligten ein geschützter und vertraulicher Rahmen geboten wird	Welche Rolle erfüllen Sie in dem Projekt? Mit welchen Orga- nisationen kooperieren sie? Mit welchen anderen Akteuren arbeiten Sie hauptsächlich zusammen? Verfügt Ihre Organisa- tion über formelle Verfahren im Umgang mit Konflikten? Wie gehen Sie bei Arbeitskonflikten mit diesen um? Was bereitet Ihnen Sorgen an KPM, welche Bedenken haben Sie?
Gruppendiskussion	Ermittlung von Bedürfnissen und Empfehlungen; Feedback von Projekt- beteiligten zu bestehenden Struktu- ren; Anregung zum Dialog unter den Teilnehmenden	Gewährleistung der Repräsentation sämt- licher Institutionen und Förderung des Dialogs unter den Projektbeteiligten	Welche Erfahrungen haben Sie bei der Arbeit in internatio- nalen und interdisziplinären Forschungsprojekten gemacht? Welche Schwierigkeiten treten häufig bei Verbundprojekten auf? Verfügt Ihre Organisation über formelle Richtlinien im Umgang mit Konflikten? Wie gehen Sie bei Arbeitskonflikten mit diesen um? Welche Maßnahmen und Aktivitäten wün- schen Sie sich von einem KPM-System? Was bereitet Ihnen Sorgen an KPM, welche Bedenken haben Sie?
Foren für Großgruppen- Diskussionen	Formulierung von Anforderungen und Empfehlungen; Feedback von Projekt- beteiligten zu bestehenden Strukturen; Anregung zum Dialog unter den Teil- nehmenden	Förderung intensiver Beteiligung; Anregun- gen zur Systemkonzeption	Was für Probleme könnten in dem Projekt auftreten? Was für Maßnahmen und Instrumente benötigt das Projekt für das Konfliktmanagement? Wie können Herausforderungen des Projekts überwunden werden?



Modellkonzept eines KPM-Systems

Abbildung 6 zeigt das Modell eines KPM-Systems für Verbundprojekte. In einem systemischen Ansatz beschreibt und zeigt das Modell, wie acht komplementäre Komponenten zusammen implementiert werden: 1. Konfliktprävention, 2. Konfliktauflösen, 3. die systematische Auswahl von Verfahrensschritten und Verfahrenswesen, 4. Konfliktbearbeitung, 5. Verfahrensstandards, 6. Qualitätssicherung und 7. Kommunikation. Diese Komponenten werden, 8., von einer Koordinierungsstelle koordiniert und kontrolliert.

Abbildung 6: Modell eines KPM-Systems für internationale und organisationsübergreifende Forschungsprojekte (KPM-System)
(Adaptiertes Viadrina-Komponentenmodell; PwC und Viadrina, 2011, 2013) (Löhr et al., 2017a)

Besonderheiten des KPM-Systems

In den meisten anderen Kontexten werden KPM-Systeme für eine Einzelorganisation mit einer zentralisierten Managementstruktur konzipiert, mithin befinden sich die Anlaufstellen und die Koordinierungsstelle in einer einzelnen Organisation. Bei Verbundprojekten dagegen, die aus zahlreichen unabhängigen Organisationen aus verschiedenen Ländern und Disziplinen bestehen, muss das KPM-System der für das jeweilige Projekt kennzeichnenden dezentralen Struktur und kulturellen Diversität Rechnung tragen. Für eine entsprechende dezentrale KPM-Struktur können etwa in jedem Partnerland mehrere Konflikthanlaufstellen eingerichtet werden, zum Beispiel an den beteiligten Institutionen, oder es kann in jedem Land eine zentrale Anlaufstelle geschaffen werden.

KPM-Standards

Die Auswahl der KPM-Aktivitäten und -Maßnahmen sollte mit Bedacht erfolgen, um den Bedürfnissen aller Projektbeteiligten gerecht zu werden. Darüber hinaus sollten die Standards nicht zentral vorgegeben werden, vielmehr sollte kulturellen Eigenheiten Raum gelassen werden, wenn auch unter Berücksichtigung bestimmter Mindeststandards.

Rollenkonvergenz

Normalerweise wird die Konzipierung eines KPM-Systems vom eigentlichen Konfliktmanagement getrennt. Bei Forschungsprojekten dagegen ist üblicherweise die Koordinierungsstelle sowohl für die Konzipierung als auch für Qualifizierung, Beratung und Konfliktmanagement verantwortlich. Diese Zentralisierung der Rollen und Aufgaben entspricht den Besonderheiten von Forschungspro-



© Anett Kuntosch

KPM Workshop zu Konfliktbewusstsein, Tansania (Morogoro) 2016

jekten, die meist eher kleine, zeitlich und finanziell begrenzte Organisationen sind.

Einrichtung von Konflikthanlaufstellen

Konflikthanlaufstellen bilden im Konfliktfall den ersten Anlaufpunkt für Betroffene. Projektbeteiligte können sich an sie wenden, wenn sie Hilfestellung benötigen, oder die Anlaufstellen selbst können an die Beteiligten herantreten, sollte ihnen ein Problem auffallen. Bei der Einrichtung von Konflikthanlaufstellen gibt es mehrere Möglichkeiten: 1. Bei jeder Partnerinstitution wird eine Anlaufstelle eingerichtet. Das kann unter Umständen zu einer Vielzahl an Anlaufstellen führen, deren Akteure alle qualifiziert werden müssen. Solch eine Struktur kann die Institutskapazitäten überfordern, sollten

die jeweiligen Projektteams nur aus wenigen Mitgliedern bestehen. 2. In den jeweiligen Regionen oder Ländern werden jeweils eigene Anlaufstellen eingerichtet, was eine ausgewogene Repräsentation der Regionen gewährleistet. 3. Die Anlaufstellen werden in die Gesamtorganisationsstruktur des Projekts eingebettet und die Leitungspersonen in Konfliktmanagement qualifiziert. Da Forschungsprojekte verhältnismäßig kleinformatige, zeitgebundene Strukturen sind, dürfte diese Möglichkeit am geeignetsten sein, um binnen kurzer Zeit Konfliktmanagement-Strukturen zu etablieren. Werden die Anlaufstellen indes ausschließlich bei der Leitung angesiedelt, birgt dies das Problem, dass die Position der Leitung gestärkt und damit das Ziel untergraben wird, Strukturen unabhängig von Hierarchien zu implementieren.

Beschreibung Schritt 4: Anwendung und Durchführung

Dieses ist die Hauptphase des KPM-Systems. Die Strukturen mit den klar an die Projektbeteiligten kommunizierten Aktivitäten und Maßnahmen sind implementiert worden.

Prozess des Konfliktmanagements

Abbildung 7 stellt KPM-Prozesse bei auftretenden Konflikten dar. Das Stufenmodell suggeriert eine Hierarchie der Schritte und legt eine bestimmte Reihenfolge nahe, durch die das Konfliktmanagement auf der jeweils niedrigsten möglichen Ebene erfolgen soll. Gleichwohl können einzelne Stufen ausgelassen werden, zudem ist es möglich, vor- und zurückzuspringen. Das verleiht den Konfliktparteien die größtmögliche Kontrolle über den Prozess.

Stufe 1: Individuelles Konfliktmanagement: Die Konfliktparteien versuchen das Problem selbst zu lösen. Zur Unterstützung können sie sich für individuelle Reflexion und Beratung an interne oder externe Anlaufstellen wenden.

Stufe 2: Moderation durch Drittpartei: Die Konfliktparteien bitten eine interne oder externe Konfliktanlaufstelle – beispielsweise eine*n Mediator*in – hinzu, um sie beim Konfliktmanagement zu unterstützen. Eine externe Moderation ist von Vorteil, wenn etwa ein Konflikt zu komplex für interne Konfliktanlaufstellen ist oder die Projektbeteiligten einen Konflikt strikt vertraulich behandelt sehen möchten. Unter Umständen sind auch bereits erste Versuche fehlgeschlagen, einen Konflikt individuell oder mit interner Unterstützung zu lösen, sodass externe Optionen angeraten sein können.

Stufe 3: Projektleitung: Wenn ein Konflikt ungelöst bleibt, bittet das Konfliktmanagement die Projektkoordination, sich des Falls anzunehmen. Die Konfliktparteien können den Konflikt mit der Projektkoordination alleine besprechen oder den Prozess von einer Konflikthanlaufstelle begleiten lassen.

Stufe 4: Internes Gremium: Wenn weder individuelles noch externes Konfliktmanagement zu einer Lösung führt, kann der Fall an ein zuvor geschaffenes internes Gremium übergeben werden, das beispielsweise aus dem Beirat des Projekts bestehen könnte. Die Aufgabe des Gremiums besteht darin, einen Konflikt abschließend beizulegen. Eine besondere Bedeutung kann dem Gremium bei Konflikten zukommen, die die Leitung des Projekts betreffen und nicht durch externe Moderation beigelegt werden können, allerdings einer Lösung bedürfen. Wichtiger Hinweis: In dem Fall hat das Gremium den Auftrag und die Befugnis, eine bindende Entscheidung zu treffen.

Fallstudien Konfliktmanagement

Fall 1: Unterschiedliches Grundverständnis

Im ersten Jahr eines großen Verbundprojekts mussten die Projektpartner zahlreiche begriffliche und konzeptionelle Vereinbarungen treffen. Zwischen verschiedenen Forschungseinrichtungen kam es immer wieder zu Spannungen, weil die konzeptuellen und methodischen Ansätze stark divergierten. Eine Differenz lag bei der Frage, inwiefern das Projekt primär ein reines, streng wissenschaftliches Forschungsvorhaben sein oder aber entwicklungsorientierte Forschung machen sollte, durchaus mit Anteilen der Entwicklungszusammenarbeit. Eine wesentliche Konfliktlinie lief zwischen zwei Forschungseinrichtungen. Von KPM-Seite erfolgte eine

Unterstützung über Einzelgespräche mit den Parteien. In diesen Gesprächen konnte jede Partei für sich reflektieren, was für sie verhandelbar ist und was nicht, vor allem aber auch, wie sie sich im direkten Gespräch (anders) verhalten kann, um aus der Debatte wieder in den Dialog zu finden und die Differenzen zu klären. Die Spannungen haben sich nicht vollständig aufgelöst, aber sie ließen sich so weit verringern, dass die Parteien ihre Zusammenarbeit fortsetzen konnten. (Dirk Sprenger, Externer Konfliktberater (Trans-SEC))

Fall 2: Blockierte Arbeitsgruppe

In diesem Fall trat ein Vertreter aus der Leitungsebene an das KPM-System heran und berichtete von einer Störung in einer Arbeitsgruppe. Zwischen zwei Hauptpersonen einer Arbeitsgruppe war über Monate hinweg eine komplette Funkstille eingetreten, wobei die beiden Parteien sich gegenseitig die Schuld an der Situation gaben. Da die Arbeitsgruppe mit anderen Arbeitsgruppen zusammenarbeitete und die Gruppen auf die Ergebnisse der jeweils anderen angewiesen waren, hatte die Kommunikationsstörung Auswirkungen über die Grenzen der Arbeitsgruppe hinweg. In einem ersten Schritt fanden Einzelgespräche der externen Konflikthanlaufstelle mit den Konfliktparteien statt. Die beiden Konfliktparteien machten die virtuelle Zusammenarbeit (ohne persönlichen Kontakt) als einen wesentlichen Auslöser des Konflikts aus. Sie zeigten sich zu einem persönlichen Gespräch bereit, um eine gemeinsame Planung für die nächsten 12 Monate zu erstellen und ihre Rollen und Aufgaben zu klären. Mandatiert von den Parteien, erfolgte anschließend eine Rückmeldung an die Leitungsperson, die daraufhin einen Termin vereinbaren konnte, um die Probleme im direkten Gespräch zu klären. (Dirk Sprenger, Externer Konfliktberater (Trans-SEC))

Beschreibung Schritt 5: Evaluation und Dokumentation



© Götz Uckert

Forschungsaufenthalt, Tansania (Dodoma) 2014

Von Beginn an sollte ein Evaluations- und Dokumentationssystem in das KPM-System integriert werden, als kontinuierlicher Prozess, der Anpassungen und die Dokumentation von Lerneffekten befördert. Feedbackschleifen sorgen dafür, dass Rückmeldungen und Lerneffekte beständig einbezogen werden und der Systemkonzeption nicht allein die ursprüngliche Organisationsanalyse (Abbildung 5, Schritt 2) zugrunde liegt. Gegen Ende des Projekts sollte eine abschließende Gesamtbewertung stattfinden, die sich in Berichten mit Empfehlungen für künftige vergleichbare Projekte niederschlägt.

Die Evaluation des KPM-Systems setzt voraus, dass – idealerweise mit messbaren Indikatoren versehene – Ziele definiert werden. Maßnahmen sollten regelmäßig evaluiert und die Ergebnisse an die Projektbeteiligten zurückgeleitet werden. Auf diese Weise entsteht ein dynamisches System, das kontinuierliche bedarfsgerechte Anpassungen erlaubt. Zudem lassen sich so Lerneffekte festhalten, von denen künftige Projekte profitieren können.

Evaluation kann auf verschiedenen Ebenen stattfinden. Es ist möglich, lediglich den operativen Output zu evaluieren, das heißt die etablierten Aktivitäten und Maßnahmen, ihre Nutzungshäufigkeit und Effektivität. Zusätzlich lassen sich die Ergebnisse und Wirkungen (Outcome) des Systems messen, um Lerneffekte und Veränderungen der Organisation und der Beteiligten zu erfassen, beispielsweise hinsichtlich Einstellungen, Verfahren oder persönlichem Konfliktmanagement.

Die Ergebnisse und Wirkungen von Konfliktmanagement-Systemen lassen sich differenzieren nach Arbeitgeber (das Forschungsprojekt) und Angestellten (die am Projekt Beteiligten), auch wenn die beiden Ebenen miteinander verknüpft sind. Auf der Ebene der Organisation liegt der Nutzen in der Reduzierung der Konfliktkosten, etwa in Form von Fehlzeiten, Mitarbeitendenfluktuation, Nicht-Einhaltung von Fristen, mangelhaften Daten und umfangreichen Konfliktmanagement-Prozessen. Auf Mitarbeitenden Ebene liegt der Nutzen in einer Steigerung der persönlichen Konfliktmanagement-Kompetenz, geringerem Konfliktvermeidungsverhalten, erhöhter Arbeitszufriedenheit und Stärkung der Bindung an die Organisation.

Bislang wird die Effektivität überwiegend in monetärer Form gemessen. Allerdings ist seit einiger Zeit ein Wandel in der Effizienzeinschätzung zu beobachten, von der Bewertung in Geldeinheiten hin zu einem eher wertorientierten Ansatz, bei dem Arbeitsqualität, Verhaltensänderungen und Arbeitszufriedenheit im Mittelpunkt stehen.

Um Organisationsveränderungen zu evaluieren, müssen die Ergebnisse entweder mit einer Baseline-Studie abgeglichen werden oder mit einer Reihe von Indikatoren, für die Werte vor der Einführung des KPM-Systems verfügbar sind. Da es sich bei Forschungsprojekten um neu gegründete temporäre Organisationen ohne bestehende Arbeitshistorie handelt, existieren keinerlei Unterlagen zu Mitarbeitendenfluktuation, Publikationen oder Ausgaben für Konfliktmanagement, was es erschwert, die Reduzierung der Konfliktkosten monetär zu beziffern. Eine Baseline-Studie zur Konfliktkompetenz und zu Konflikteinstellungen kann dabei helfen, die Effekte zu erfassen. Es empfiehlt sich, von Beginn an in das KPM-System eine Evaluations- und Dokumentationsstruktur zu integrieren.

Die kontinuierliche Evaluation und Dokumentation lässt sich beispielsweise gewährleisten, indem die Aufgabe den Akteuren des Konfliktmanagements, Doktorand*innen oder einem externen Kooperationspartner übertragen wird.

Es gibt unterschiedliche Instrumente der Evaluation und Dokumentation: 1. Eine Baseline-Studie zur Konfliktkompetenz vor der System-Implementierung, was die Einschätzung der Wirksamkeit des KPM-Systems erleichtert; die Erhebung sollte zur

Halbzeit und am Ende des Projekts wiederholt werden; 2. ein Feedback-Fragebogen, den die Projektbeteiligten nach jeder KPM-Maßnahme ausfüllen, an der sie teilnehmen; 3. ein Formular zur anonymen Falldokumentation durch die Konflikthanlaufstellen, mit dem Ziel, die Anzahl und Art der im System bearbeiteten Fälle zu dokumentieren; 4. regelmäßige Treffen der Koordinierungsstelle zur Reflexion und Dokumentation des KPM-Prozesses; 5. regelmäßige Telefoninterviews oder Online-Befragungen der Konflikthanlaufstellen (zum Beispiel halbjährlich) durch die Koordinierungsstelle, um Informationen zu Konfliktmanagement-Aktivitäten und Feedback zu erhalten; 6. Systemreflexion im Rahmen von Projekttreffen, etwa in Plenumsitzungen oder in Form von Gruppendiskussionen oder Einzelinterviews; 7. eine Gesamterhebung bei Abschluss des Projekts, um den Erfolg des KPM-Systems zu evaluieren.

Die Koordinierungsstelle sollte bei der KPM-Dokumentation proaktiv vorgehen, da die Projektbeteiligten bereits über ihre reguläre Projektarbeit hinaus Zeit in die Konfliktmanagement-Aktivitäten investieren und ihnen eine sorgfältige Dokumentation daher als zu zeitaufwendig erscheinen mag. Das Ergebnis von Zeitmangel oder geringer Motivation wäre eine unzureichende Qualität der Daten. Darüber hinaus besitzt die Evaluation für die Projektbeteiligten möglicherweise eine sehr viel niedrigere Priorität als für die Mitglieder der Koordinierungsstelle, die das Feedback benötigen, um das System zu verbessern und den Förderbericht zu erstellen. Da die Mittel für KPM meist begrenzt sind, konzentrieren sich die Aktivitäten in erster Linie auf die Implementierung von Leistungen und Maßnahmen. Dagegen werden Investitionen in die Dokumentation und insbesondere in die Evaluation oftmals vernachlässigt.

Evaluation und Dokumentation durch Doktorandinnen

In dem Projekt Trans-SEC wurde die Erforschung des KPM-Systems zwei der Koordinierungsstelle assoziierten Doktorandinnen übertragen, die bei der für das Projekt federführenden Organisation angestellt waren. Auch ohne negatives Feedback der Projektbeteiligten zu dieser organisatorischen Aufstellung, begegnen die Doktorandinnen zwei wesentlichen Schwierigkeiten: Erstens sind sie selbst in das Projekt involviert und mithin damit beauftragt, ihre eigene Arbeitsumgebung zu erforschen. Zweitens haben die Projektbeteiligten möglicherweise Sorge, dass die in der Erhebungsphase gesammelten Informationen nicht vertraulich behandelt werden könnten und der Leitung nicht-anonymisiertes Feedback übermittelt wird. Dazu sollte entweder die Rolle der KPM-Forschenden und ihre Beziehung zur Leitung äußerst transparent kommuniziert werden oder aber ihre Tätigkeit eindeutig von der Leitung getrennt werden, indem die den Prozess untersuchenden Personen außerhalb der Organisationsstruktur verbleiben. Dies ließe sich beispielsweise erreichen, indem die Forschenden einem externen Partner zugeordnet werden, der nicht in die Leitung des Projekts involviert ist.

Zusammenarbeit mit externen Institutionen

Für die Evaluation und Dokumentation von KPM-Prozessen kann die Zusammenarbeit der KPM-Akteure mit einem Forschungsinstitut ausgesprochen nützlich und fruchtbar sein. Dafür gibt es zwei maßgebliche Beispiele: 1. Das transformative Mediationsprogramm REDRESS, das aus einer zwölfjährigen Kooperation des United States Postal Service mit der Indiana School of Public and Environmental Affairs hervorging (Amsler, 2014), und 2. der „Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft“, bei dem mehr als 50 deut-



© Katharina Löhr

Teamentwicklung, Trans-SEC Konsortium, Tansania (Morogoro) 2013

sche Unternehmen über einen Zeitraum von zehn Jahren mit dem Institut für Konfliktmanagement (Europa-Universität Viadrina, Frankfurt (Oder)) zusammenarbeiteten (PwC und Viadrina, 2016). Der Wert der Kooperation im Rahmen des Round Table lag für die Unternehmen darin, dass sie aus erster Hand über wissenschaftliche Entwicklungen auf dem Gebiet des Konfliktmanagements erfuhren. Die Forschenden wiederum profitierten von dem Austausch mit führenden Konfliktmanagement-Akteuren und konnten daraus Schlussfolgerungen für künftige Studien ziehen.



© Götz Uckert

Setzlinge, Tansania (Dodoma) 2014

1. Maßgeschneidertes System

Da Verbundprojekte variieren, benötigt jedes Projekt ein maßgeschneidertes KPM-Programm. Abhängig von der Größe und dem Charakter des Forschungsprojekts sowie den verfügbaren Mitteln sind unter Umständen begrenzte KPM-Leistungen und -Aktivitäten der Implementierung eines Gesamtsystems vorzuziehen.

2. Hohe Investitionen in KPM zu Projektbeginn

Ein wesentlicher Teil der KPM-Mittel sollte zu Projektbeginn aufgebracht werden, um die Mitglieder des Forschungsverbundes dabei zu unterstützen, eine gemeinsame Vision zu entwickeln, ihre Rollen, Verantwortlichkeiten und Eckpunkte festzulegen und sich über den Umgang mit Konflikten zu verständigen. Bei temporären Verbundprojekten ist wichtig, dass erste Maßnahmen bereits parallel zum Projektstart implementiert werden, da sich dann die Gruppennormen entwickeln.

3. Partizipation und Zuständigkeit

Eine frühzeitige Beteiligung der Projektmitglieder ist entscheidend für eine weitreichende Partizipation, durch die die lokale Verantwortung verbessert und gewährleistet wird.

4. Diversität, Handlungsmacht, Repräsentation

Egal, ob Konfliktpartei oder externer KPM-Akteur: Im Normalfall erweist sich jeder Aspekt von Konflikten als sensibel und bedeutsam. Daher sind Diversität von Nationalität, ethnischer Zugehörigkeit, Gender, Status und Alter zu berücksichtigen. Das gilt für die Frage von Handlungsmacht und Repräsentation bei der Entscheidung für eine KPM-Struktur, aber

auch bei der Auswahl von internen und externen Konflikthanlaufstellen und -bearbeitenden.

5. Definition des Geltungsbereichs

Bei größeren Verbundprojekten sind meist auch externe Stakeholder involviert. Konflikte können dann auftreten zwischen den Projektbeteiligten (intern), zwischen den Projektbeteiligten und Stakeholdern oder zwischen den Stakeholdern (extern). Bei der Konzeption eines KPM-Systems muss deutlich formuliert werden, welche Konflikte unter das KPM-Mandat fallen und welche nicht, damit die Kapazitäten und Mittel nicht überstrapaziert werden.

6. Investitionen in die Konfliktprävention

Angesichts des temporären und heterogenen Charakters von Verbundprojekten kommt Maßnahmen zur Konfliktprävention eine besondere Bedeutung zu. Sie können die gute Zusammenarbeit fördern und die Eskalation von Konflikten verhindern, die den Erfolg des Projekts gefährden könnte. Maßnahmen zur Teamentwicklung und die Schulung von Kommunikation und Konfliktbewusstsein fördern das Vertrauen untereinander, ein wesentlicher Aspekt einer effektiven Zusammenarbeit.

7. Frühzeitige Ernennung von Verantwortlichen

Für temporäre und mit begrenzten Mitteln ausgestattete Projekte ist eine starke und funktionsfähige Koordinierungsstelle entscheidend, die die KPM-Komponenten konzipiert und implementiert. Liegt die Konzeption eines KPM-Systems in den Händen eines Teams statt eines/einer Einzelnen, kann auf mehr Fertigkeiten und Wissen zugegriffen werden. Zudem wird so bei Personalwechseln die Kontinuität des Prozesses gewährleistet, ein wesentlicher

Aspekt bei temporären Arbeitsumgebungen.

8. Autonomie des KPM-Systems

Ein KPM-System muss hinsichtlich Budget und Struktur absolut autonom sein und über ein eindeutiges Mandat verfügen. Anderenfalls werden Zweifel an der Neutralität auftreten, oder es könnten Forderungen aufkommen, das KPM-Budget für die Forschung umzuwidmen.

9. Rollenkonvergenz der Koordination

Die Koordinierungsstelle sollte für die Konzeption die Qualifizierung, die Beratung und das Konfliktmanagement zuständig sein. Diese Zentralisierung der Rollen und Aufgaben entspricht den Eigenheiten von Verbundprojekten, die meist relativ kleine, zeitlich begrenzte und mit beschränktem Budget ausgestattete Organisationen sind.

10. Unterstützung der Konflikthanlaufstellen

Die Beteiligung von Konflikthanlaufstellen ist entscheidend für den Erfolg eines KPM-Systems. Damit sie ihren Funktionen und Aufgaben gerecht werden können, benötigen sie die Unterstützung durch Promotor*innen in Leitungspositionen. Darüber hinaus benötigen die Akteure Rückendeckung bei ihrer Vermittler*innenrolle in eskalierenden Konflikten und zeitliche Kompensationen für ihre Konfliktarbeit.

11. Dokumentation und Evaluation

Die Dokumentation der KPM-Aktivitäten ist unabdingbar, nicht allein für die Evaluation, sondern auch für den Förderbericht. Unter Umständen sollte dies die Koordinierungsstelle übernehmen, um die Konflikthanlaufstellen und -bearbeitende zu entlasten.



Henry Mahoo, KPM Workshop zu Konfliktbewusstsein, Tansania (Morogoro) 2016

Prof. Dr. Henry Mahoo (Sokoine University of Agriculture, SUA, Tansania)

Seit einigen Jahren nutzen Wissenschaftler*innen und Forscher*innen Konfliktprävention und -management, um Konflikte in Forschungsprojekten zu steuern, zu begrenzen und zu lösen, bevor sie eskalieren. In der Vergangenheit wurden in Tansania viele Projekte ohne KPM-Konzept durchgeführt, und so gab es keine Instrumente, um auftretende Konflikte zu bearbeiten. Ein Beispiel war das Projekt ReACCT, das wenig erfolgreich endete. Bei dem Projekt Trans-SEC dagegen ließen sich durch die implementierte KPM-Komponente verschiedene Meinungsverschiedenheiten beilegen, bevor aus ihnen handfeste Konflikte erwuchsen. Sämtliche am Projekt beteiligte Institutionen haben von dem KPM-

System profitiert. Mehrere Auseinandersetzungen zwischen Akteuren aus tansanischen Institutionen konnten geschlichtet werden. Persönlich hat sich bei mir durch KPM die Art und Weise verändert, mit Problemen umzugehen. Die entscheidende Lehre war für mich, zuzuhören und bei einem Problem keine unumstößliche Position einzunehmen. Aufgrund meiner Erfahrungen bei Trans-SEC kann ich jedem Forschungsprojekt nur ausdrücklich empfehlen, ein KPM-Element zu implementieren und dieses von Beginn an mit ausreichenden Mitteln auszustatten.

Florian Haule (Tanzania Federation of Cooperatives, TFC)

Die KPM-Kenntnisse und -Fähigkeiten der Projektbeteiligten haben wesentlich dazu beigetragen, die Kluft zwischen den Partnern aus dem Norden und dem Süden zu verringern und in der Folge ein Gemeinschaftsgefühl innerhalb des Konsortiums zu stiften. Insbesondere die afrikanischen Partner gewannen deutlich an Vertrauen in ihre eigenen Entscheidungen, ein wichtiger Beitrag zu einer gelungenen Zusammenarbeit. Auch für unser eigenes Institut war der Nutzen erheblich, da wir die KPM-Kenntnisse und -Fähigkeiten unmittelbar in unser eigenes Arbeitsumfeld übertragen konnten. Zusätzlich haben wir für die Mitglieder der TFC ein eigenes Konfliktmanagement-Qualifizierungsprogramm eingerichtet. Ein besonderer Pluspunkt des Verbundprojekts war die Struktur der Konfliktauflastungen. Den Beteiligten fiel es leichter, sich an die Anlaufstellen zu wenden, als ihr Anliegen innerhalb der normalen Organisationshierarchie vorzubringen. Persönlich habe ich in Diskussionen an Selbstvertrauen gewonnen und erlebt, wie ergiebig es sein kann, sich die Probleme zunächst genau anzuhören und nicht nach einer überhasteten Lösung zu suchen.

Prof. Dr. Brigitte Kaufmann (Deutsches Institut für Tropische und Subtropische Landwirtschaft, DITSL)

Für den Erfolg von Verbundprojekten ist die Beziehung der einzelnen Akteure untereinander ein entscheidender Faktor. Gleichwohl wird dieser Frage in den meisten Fällen keine Aufmerksamkeit geschenkt und während des Projekts nicht offen darüber gesprochen. Diesem Versäumnis wirkt KPM entgegen. KPM fördert den Aufbau von Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Projektbeteiligten wie Forschenden, Bauern/Bäuerinnen, Beratern und politischen Entscheidungsträger*innen. Jeder der Akteure hat eine eigene Rolle und Interessen und sieht sich spezifischen Hemmnissen für die eigene Beteiligung gegenüber. Trans-SEC ist ein Großprojekt, und der gesellschaftliche Hintergrund der Mitarbeitenden deckt ein außergewöhnlich breites Spektrum ab. Geeint werden die Beteiligten durch das Streben nach Erkenntnissen, die in unterschiedlichen Bereichen zum Fortschritt beitragen, etwa in Landwirtschaft, Wissenschaft und Politik. Reibungslos funktionierende Beziehungen untereinander stellen die Voraussetzung für Informationsaustausch und Wissensbildung dar und sind somit maßgeblich für eine produktive Arbeitsatmosphäre und das Erreichen der Projektziele. Die Philosophie des DITSL lautet, dass unsere Projekte dem weiten Spektrum von Beteiligten gerecht werden und auf diese Weise Wissen schaffen sollen, das zum Entwicklungsprozess beiträgt. KPM ist durch die feste Einbindung in das Projekt ein geeignetes Instrument zur Förderung von Teamentwicklung, und wir vom DITSL raten dringend, bei der Konzeption eines Forschungsvorhabens KPM zu berücksichtigen.

Dr. Stefan Sieber (ZALF)

Im Hinblick auf die Projektleitung reduziert KPM meine Arbeitsbelastung, da ich mich weniger um zusätzliche, durch Konflikte aufgeworfene Probleme kümmern muss. Es erleichtert meine Arbeit, dass ich bestimmte Mechanismen zur Verfügung habe und auf Experten zurückgreifen kann, um so die Zusammenarbeit zu verbessern und eine gute Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Nicht zuletzt können auf diese Weise Spannungen im Voraus identifiziert und somit vermieden werden, was einer fruchtbaren Projektstruktur zugutekommt. Als Projektkoordinator bin ich vertraglich den zuständigen Ministerien gegenüber rechenschaftspflichtig und muss den Geldgebern Bericht erstatten. Mit dieser Rolle ist der Zwang verbunden, das Projekt permanent zu rechtfertigen und zu „verkaufen“. Der entstehende Druck kann interne Spannungen verursachen, doch wird dieser durch die KPM-Aktivitäten und -Interventionen erheblich gemindert. Die gesamte Zeit hindurch spüre ich eine große Unterstützung und erkannte bereits zu Projektmitte, wie motiviert das gesamte Konsortium ist. Das positive Feedback gab mir Vertrauen in den Erfolg von Trans-SEC. Auch bei künftigen Projekten werde ich mit KPM arbeiten.

Laetitia William (Agricultural Council of Tanzania, ACT)

Bei Trans-SEC handelt es sich um ein multikulturelles Projekt, dessen Akteure sich hinsichtlich Tätigkeit, Fachkenntnissen, Studienrichtung, Bildung und Ethnizität unterscheiden. Ohne KPM würde dies eine große Herausforderung darstellen. Jedes Institut und Forschendenteam verfolgt eigene, gelegentlich einander widersprechende Interessen, Bedürfnisse und Wünsche, die zu Auseinandersetzungen führen können. Mittels KPM konnten bislang auftretende

Probleme ohne große Konflikte beigelegt werden. Meine Organisation hat von den KPM-Maßnahmen des Projekts viel gelernt, insbesondere für die Lösung von internen Konflikten. In jedem Arbeitsumfeld mit Beschäftigten unterschiedlicher Herkunft und Kultur können Konflikte auftreten. Die Auswirkungen von KPM beschränken sich nicht auf das Projekt Trans-SEC, sondern erstrecken sich auch auf unser Gemeinwesen. Mir als Verantwortungsträgerin in meiner Gemeinde hat KPM geholfen, zahlreiche mit meiner Stellung einhergehende Probleme zu lösen. Die mit KPM verbundenen Lerneffekte helfen uns also nicht nur im Beruf, sondern auch im Privatleben. Ich empfehle auch bei künftigen Projekten ein KPM-Programm zu implementieren.

Dr. Frieder Graef (ZALF)

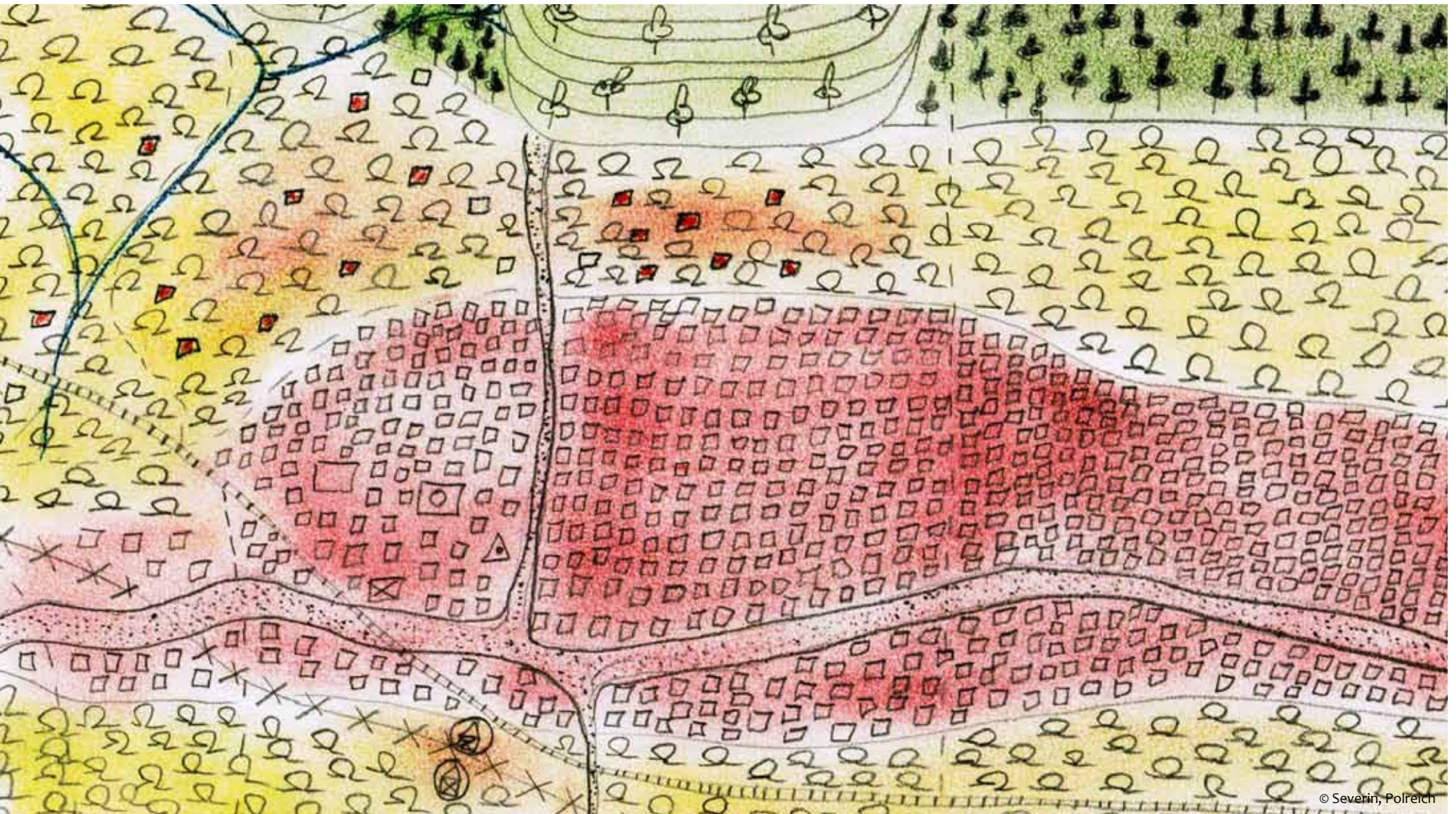
In meiner Stellung als wissenschaftlicher Projektkoordinator habe ich beobachtet, dass KPM die Abläufe und die Kommunikation unter den Partnerinstitutionen und Kolleg*innen wesentlich verbessert hat, vor allem in Situationen, in denen die Kommunikation anderenfalls komplett oder teilweise zum Erliegen gekommen wäre – und das in sämtlichen Institutionen, auf allen Hierarchieebenen und in den verschiedenen Kulturen. KPM hat die Art und Weise verändert, wie mit spannungsgeladenen und dringlichen Problemen auf der persönlichen Ebene umgegangen wird und wie Personen sich verständigen. Das gesamte Projekt profitiert von den unterstützenden Verfahren, Richtlinien, Verantwortlichkeiten und Aktivitäten. Die Erfahrungen mit KPM wirken nachhaltig und bringen sämtlichen Personen und Partnerinstitutionen Nutzen, sodass diese sich hoffentlich auch bei künftigen Projekten für die Implementierung von KPM einsetzen. Zu beachten ist allerdings, dass KPM sorgfältig an die jeweiligen Gegebenheiten angepasst wird.



© Michelle Bonatti

Nyamizi Bundala, Scale-N Status Konferenz, Deutschland (Berlin) 2017

Folgende Ratschläge möchte ich anderen Projekten mit auf den Weg geben: a) Achten Sie bei der Einrichtung von KPM-Anlaufstellen darauf, dass die Akteure ein breites Spektrum abdecken. b) Bringen Sie die unterschiedlichen Kulturen zusammen und schaffen Sie ein Bewusstsein für die jeweiligen Kommunikationsformen und -hemmnisse. c) Weisen Sie die Beteiligten immer wieder auf das Vorgehen bei Konfliktfällen hin. d) Schaffen Sie ein Bewusstsein dafür, dass es in der Kommunikation kein richtig oder falsch gibt, sondern vielmehr Unterschiede zwischen den Personen und Kulturen bestehen, die Verständnis und, soweit möglich, Vereinbarungen über Vorgehensweisen erfordern.



© Severin, Polreich

Partizipative Landnutzungskarte, Tansania (Fulwe) 2011

Leibniz-Zentrum für Agrarlandschaftsforschung (ZALF) e. V., Institut für Sozioökonomie

Katharina Löhr, Dr. Stefan Sieber

Das Leibniz-Zentrum für Agrarlandschaftsforschung (ZALF) e. V. ist ein Institut der Leibniz-Gemeinschaft. Mission des ZALF ist es, Wirkungszusammenhänge in Agrarlandschaften wissenschaftlich zu erklären und mit exzellenter Forschung der Gesellschaft die Wissensgrundlage für eine nachhaltige Nutzung von Agrarlandschaften bereitzustellen. Agrarlandschaften sind im Gegensatz zu Naturlandschaften durch ihre Nutzung und ihre Nutzer*innen geprägt. Die Forschung am ZALF umfasst daher auch die gesellschaftlichen Ansprüche an Agrarlandschaften und die Wirkung ihrer Nutzung. Verstärkt adressiert das ZALF mit seiner Forschung wesentliche gesellschaftliche Herausforderungen im Kontext von Agrarlandschaften, wie beispielsweise Klimawandel, Ernährungssicherheit oder Schutz der Biodiversität. Gemäß seiner Satzung dient das ZALF „dem Gemeinwohl durch die Vermittlung von wissenschaftlichen Erkenntnissen an betroffene Bevölkerungs-, Fach- und Wirtschaftskreise“. Die ZALF-Forschung steht ausdrücklich für das Wechselspiel von wissenschaftlicher Exzellenz und gesellschaftlicher Relevanz.

Webseite: www.zalf.de
E-Mail: katharina.loehr@zalf.de;
E-Mail: stefan.sieber@zalf.de

Institut für Konfliktmanagement (IKM), Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

Dr. Christian Hochmuth, Prof. Dr. Lars Kirchhoff,
Dr. Felix Wendenburg

Das Institut für Konfliktmanagement an der Europa-

Universität Viadrina ist dem Ziel gewidmet, interessenbasierte Methoden der Konfliktbearbeitung in verschiedenen Bereichen der Gesellschaft weiter zu etablieren und neue Anwendungsmöglichkeiten zu erschließen. Im Sinne einer handlungsorientierten Wissenschaft gibt das Institut mit gezielten Projekten und spezifischen Forschungsbeiträgen Impulse für die Praxis und unterstützt zugleich gesellschaftliche Entwicklungen des Konfliktmanagements. Zu diesem Zweck ist das Institut in vier Kernbereichen tätig: Hochschule und Wissenschaft, Justiz, Wirtschaft und Internationale Friedensprozesse.

Webseite: www.ikm.europa-uni.de
E-Mail: hochmuth@europa-uni.de

Seminar für Ländliche Entwicklung (SLE)

Dirk Sprenger

Das Seminar für Ländliche Entwicklung (SLE) ist seit über 50 Jahren in der Internationalen Zusammenarbeit (IZ) für Nachhaltige Entwicklung tätig. Das Angebot beinhaltet ein Postgraduiertenstudium, Fortbildungskurse in Berlin für internationale Fachkräfte, anwendungsorientierte Forschung und Beratung von entwicklungspolitischen Organisationen und Universitäten. Durch die langjährige Erfahrung und die Anbindung an die Humboldt-Universität zu Berlin garantiert das SLE akademisch fundierte Konzepte und Methoden, empirisch gesättigte Analysen und praxistaugliche Instrumente und Beratungsprodukte.

Webseite: www.sle-berlin.de
E-Mail: sle@agrار.hu-berlin.de;
E-Mail: dirk.sprenger@kontrair.de

Sokoine University of Agriculture (SUA), Institut für Agrartechnik und Raumplanung (Tansania)

Prof. Dr. Henry Mahoo

Die Sokoine University of Agriculture (SUA) wurde am 1. Juli 1984 gegründet. Nach einer organisatorischen Neustrukturierung im Jahr 2015 umfasst die SUA fünf Colleges und eine Schule: die Colleges of Agriculture, Social Sciences and Humanities, Forestry Wildlife and Tourism, Veterinary and Medical Sciences (CVMS) und das Solomon Mahlangu College of Science and Education sowie die School of Agricultural Economics and Business Studies. SUA hat sich einer Vision und einer Mission verschrieben. Die Vision der Universität lautet, „in der Agrikultur und damit verwandten Bereichen zu einem Kompetenzzentrum und geschätzten Mitglied der globalen akademischen Gemeinschaft zu werden, mit einem Schwerpunkt auf praktischen Fähigkeiten, Unternehmergeist, Forschung und der umweltschonenden Integration grundlegenden und angewandten Wissens“. Ausbildung der Vision ist unsere selbstauferlegte Mission, nämlich „durch Ausbildung, Forschung, Beratung und die Bereitstellung von Dienstleistungen an den öffentlichen und privaten Sektor die Entwicklung auf umweltverträgliche Weise voranzubringen“

Webseite: www.suanet.ac.tz
E-Mail: mahoohenry@yahoo.com



Wissenschaftsmanagement

Adler, N., Elmquist, M. & Norrgren, F. (2009). The challenge of managing boundary-spanning research activities: Experiences from the Swedish context. *Research Policy*, Vol. 38, 1136-1149.

Bammer, G. (2008). Enhancing research collaborations: Three key management challenges. *Research Policy*, 37(5), 875-887.

Bennett, L. M., & Gadlin, H. (2012). Collaboration and team science. *Journal of Investigative Medicine*, 60(5), 768-775.

Bennett, L. M., Gadlin, H., & Levine-Finley, S. (2010). *Collaboration & team science: a field guide*. Bethesda, MD: National Institutes of Health, NIH Publication No. 10-7660.

Besio, C. (2012). Forschungsorganisationen. In: Apelt, M. and Tacke, V. (Ed.). *Handbuch Organisationstypen*. Wiesbaden: Springer VS., 253-274.

Botey, A. P., Garvin, T. & Szostak, R. (2014). *Interdisciplinary Research for Ecosystem Management*. *Ecosystems*, Vol. 17, 512-521.

Börner, K., Contractor, N., Falk-Krzesinski, H. J., Fiore, S. M., Hall, K. L., ... & Uzzi, B. (2010) A multi-level systems perspective for the science of team science. *Science Translational Medicine*, 2(49).

Brandt, P., Ernst, A., Gralla, F., Luederitz, C., Lang, D., ... & Von Wehrden, H. (2013). A review of transdisciplinary research in sustainability science. *Ecological Economics*, Vol. 92, 1-15.

Defila, R., Di Giulio, A., & Scheuermann, M. (2008). *Management von Forschungsverbänden*. Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA.

Farrell, K., Luzzati, T. & Van den Hove, S. (2013). What lies beyond reductionism? Taking stock of interdisciplinary research in ecological economics. In: Farrell, K., Luzzati, T. & Van den Hove, S. (Ed.). *Beyond Reductionism: a passion for interdisciplinarity*. London and New York: Routledge, 36-75.

Fiore, S. M. (2008). Interdisciplinarity as teamwork: How the science of teams can inform team science. *Small Group Research*, 39(3), 251-277.

Graef, F., Sieber, S., Mutabazi, K., Asch, F., Biesalski, H. K., ... & Uckert, G. (2014). Framework for participatory food security research in rural food value chains. *Global Food Security*, Vol. 3, 8-15.

Hubacek, K. & Van den Bergh, J. C. (2006). Changing concepts of 'land' in economic theory: from single to multi-disciplinary approaches. *Ecological Economics*, Vol. 56, 5-27.

König, B., Diehl, K., Tscherning, K. & Helming, K. (2013). A framework for structuring interdisciplinary research management. *Research Policy*, Vol. 42, 261-272.

Löhr, K., Bonatti, M., Hery Ito R., L., Schlindwein, S. & Sieber, S. (2017b). Operational challenges in collaborative research projects: addressing conflict multidimensionality. *Kybernetes*.

Löhr, K., Weinhardt, M., Graef, F. & Sieber, S. (2017c). Enhancing communication and collaboration in collaborative projects through conflict prevention and management systems. *Organizational Dynamics* (minor revision).

O'Leary, R., & Bingham, L. B. (2007). *A manager's guide to resolving conflicts in collaborative networks*. Washington, DC: IBM Center for the Business of Government.

Pohl, C. & Hirsch Hadorn, G. (2008). Methodological challenges of transdisciplinary research. *Natures Sciences Sociétés*, Vol. 16, 111-121.

Pohl, C. (2008). From science to policy through transdisciplinary research. *environmental science & policy*, Vol. 11, 46-53.

Stokols, D., Misra, S., Moser, R. P., Hall, K. L., & Taylor, B. K. (2008). The ecology of team science: understanding contextual influences on transdisciplinary collaboration. *American journal of preventive medicine*, 35(2), 96-115.

Vom Brocke, J. & Lippe, S. (2015). Managing collaborative research projects: A synthesis of project management literature and directives for future research. *International Journal of Project Management*, Vol. 33, 1022-1039.

Zscheischler, J., Rogga, S. & Weith, T. (2014). Experiences with transdisciplinary research. *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 31, 751-756.

Zucker, D. (2012). Tools for productively managing conflict. *Journal of Investigative Medicine*, 60(5), 776-778.

Konfliktmanagement System Design

Costantino, C. A. & Merchant, C. S. (1996). *Designing conflict management systems: a guide to creating productive and healthy organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Löhr, K., Hochmuth, C., Graef, F., Wambura, J., & Sieber, S. (2016). Conflict Management Programs in Transdisciplinary Research Projects: The case of a Food Security Project in Tanzania. *Food Security*, 643.

Löhr, K., Graef, F., Bonatti, M., Mahoo, H., Wambura, J., & Sieber, S. (2017a). Conflict Management Systems for Large Scientific Research Projects. *International Journal of Conflict Management*, 28(3), 322-345.

PwC & Viadrina (Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder) (2011). *Conflict Management - From the Elements to the System*. Frankfurt am Main.

PwC & Viadrina (Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder) (2013). *Konfliktmanagement als Instrument wertorientierter Unternehmensführung*. Frankfurt am Main.

PwC & Viadrina (Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder) (2016). *Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft – Entwicklungen eines Jahrzehnts*. Frankfurt am Main.

Rogers, N., Bordone, R., Sander, F. & McEwen, C. (2013). *Designing Systems and Processes for Managing Disputes*. Aspen Coursebook Series. New York: Wolters Kluwer Law & Business.

Rowe, M. (1997). Dispute resolution in the non-union environment: An evolution toward integrated systems for conflict management. In: Gleason, S. (Ed.). *Frontiers in Dispute Resolution and Human Resources*. East Lansing: Michigan State University Press, 79-106.

Slaikeu, K. A. & Hasson, R. H. (1998). *Controlling the costs of conflict: How to design a system for your organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

SPIDR, Society of Professionals in Dispute Resolution (2001). *Designing integrated conflict management systems: Guidelines for practitioners and decision makers in organizations*. Cornell Studies in Conflict and Dispute Resolution No. 4. Ithaca, NY: Cornell/PERC Institute on Conflict Resolution and Washington, DC: Association for Conflict Resolution.

Ury, W. L., Brett, J. M. & Goldberg, S. B. (1988). *Getting disputes resolved: Designing systems to cut the costs of conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.

Weitere Literatur zu Konfliktmanagement Systemen

Aula, P. & Siira, K. (2010). Organizational communication and conflict management systems. A social complexity approach. *Nordicom review: Nordic research on media & communication*, Vol. 31, 125-141.

Barsky, A. E. (2002). Structural sources of conflict in a university context. *Conflict Resolution Quarterly*, Vol. 20, 161-176.

Amsler, L. B. (2014). Using Mediation to Manage Conflict at the United States Postal Service. In: Roche, W., Teague, P. & Colvin, A. J. S. (Ed.). *The Oxford Handbook of Conflict Management in Organizations*. Oxford: Oxford University Press, 279-297.

Amsler, L. B., Martinez, J. K. & Smith, S. E. (2015). Christina Merchant and the State of Dispute System Design. *Conflict Resolution Quarterly*, Vol. 33, 7-26.

Bendersky, C. (2003). Organizational Dispute Resolution Systems: A Complementarities Model. *The Academy of Management Review*, Vol. 28, 643-656.

Bendersky, C. (2007). Complementarities in organizational dispute resolution systems: how system characteristics affect individuals' conflict experiences. *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 60, 204-224.

Brubaker, D., Noble, C., Fincher, R., Park, S. K. & Press, S. (2014). Conflict Resolution in the Workplace: What Will the Future Bring?. *Conflict Resolution Quarterly*, Vol. 31, 357-386.

Brahm, E. & Ouellet, J. (2003). Designing New Dispute Resolution Systems. In: Burgess, G. & Burgess, H. (Ed.). *Beyond Intractability, Conflict Information Consortium*, Colorado: University of Colorado Boulder.

Conbre, J. P. (2001). Theory building for conflict management system design. *Conflict Resolution Quarterly*, Vol. 19, 215-236.

Costantino, C. A. (2009). Second Generation Organizational Conflict Management Systems Design: A Practitioner's Perspective on Emerging Issues. *Harv. Negot. L. Rev.*, Vol. 14, 81-100.

DeDreu C., & Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 105-117.

DeChurch, L., & Marks, M. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 4-22.

Gelfand, M. J., Leslie, L. M., Keller, K. & DeDreu, C. (2012). Conflict cultures in organizations: How leaders shape conflict cultures and their organizational-level consequences. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 97(6), 1131-1147.

Hochmuth, C. (2014). Eine Analyse des Konfliktumfeldes Hochschule. *Das Hochschulwesen*, Vol. 62, 93-101.

Jameson, J. K. & Johnson, J. (2005). Bridging Dispute System Design Theory and Practice: The Case of Unity Hospital. *IACM 17th Annual Conference Paper*.

Jehn, K. A. & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in organizational behavior*, Vol. 25, 187-242.

Katz, N. H. & Flynn, L. T. (2013). Understanding Conflict Management Systems and Strategies in the Workplace: A Pilot Study. *Conflict Resolution Quarterly*, Vol. 30, 393-410.

Kirchhoff, L. & Klowitz, J. (2014). Business Mediation, ADR and Conflict Management in the German Corporate Sector - Status, Development & Outlook. *Transnational Dispute Management*, Vol. 11(6).

Klingel, S. & Maffie, M. (2011). Conflict management systems in higher education: A look at mediation in public universities. *Dispute Resolution Journal*, Vol. 66(3), 12-17.

Klowitz, J. (2015). The Paradigm Shifts: A Guide to the Development of Dispute Resolution in Germany's Corporate Sector. *Alternatives to the High Cost of Litigation*, Vol. 33, 145-154.

Lipsky, D. B. & Avgar, A. C. (2004). Commentary: Research on employment dispute resolution: Toward a new paradigm. *Conflict Resolution Quarterly*, Vol. 22, 175-189.

Lipsky, D. B. & Avgar, A. C. (2008). Toward a strategic theory of workplace conflict management. *Ohio St. J. on Disp. Resol.*, Vol. 24, 143-190.

Lipsky, D. B. & Avgar, A. C. (2010). The conflict over conflict management. *Dispute Resolution Journal*, Vol. 65, 38-43.

Lipsky, D. B. (2015). The Future of Conflict Management Systems. *Conflict Resolution Quarterly*, Vol. 33, 27-34.

Lynch, J. F. (2001). Beyond ADR: A systems approach to conflict management. *Negotiation Journal*, Vol. 17, 206-216.

PwC & Viadrina (Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder) (2005). *Commercial Dispute Resolution - Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich*. Frankfurt am Main.

PwC & Viadrina (Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder) (2007). *Praxis des Konfliktmanagements deutscher Unternehmen. Ergebnisse einer qualitativen Folgestudie zu „Commercial Dispute Resolution - Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich*. Frankfurt am Main.

Roche, W., Teague, P. & Colvin, A. J. S. (Ed.). (2014). *The Oxford Handbook of Conflict Management in Organizations*. Oxford: Oxford University Press.

Roche, W. & Teague, P. (2012). Do conflict management systems matter?. *Human Resource Management*, Vol. 51, 231-258.

Szmania, S. J., Johnson, A. M. & Mulligan, M. (2008). Alternative dispute resolution in medical malpractice: A survey of emerging trends and practices. *Conflict Resolution Quarterly*, Vol. 26, 71-96.

Yarn, D. (2014). Designing a Conflict Management System for Higher Education: A Case Study for Design in Integrative Organizations. *Conflict Resolution Quarterly*, Vol. 32, 83-105.

Weblinks

Konfliktkostenrechner:
<http://www.konfliktkostenrechner.de/home/conflictcosts>
 Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft:
<http://www.rtmkm.de/home/welcome/>
 KPM-Systeme in Verbundprojekten (Film in englischer Sprache):
<https://www.youtube.com/watch?v=8ug8A2I3uKE>

