

Der Arbeitskreis Projektmanagement des Bitkom erarbeitet in seinen Mitgliedertreffen Inhalte und Positionen zu bestimmten Themen des Projektmanagements und stellt diese in kompakter Form vor.

Konfliktmanagement und Krisenbewältigung: Erfolgsstrategien für Projektleiter

Konflikte gehören zu unserem Alltag – privat und beruflich – begründet in unterschiedlichen Erwartungen, engen Zeitplänen oder persönlichen Spannungen im Team. Umso wichtiger ist es, souverän damit umzugehen. In unserer Veranstaltung haben wir uns daher auf Konfliktmanagement und Krisenbewältigung fokussiert. Gemeinsam wurde beleuchtet, wie typische Konflikte frühzeitig erkannt und effektiv gelöst werden können; welche Rolle Kommunikation und Feedbackkultur spielen und wie sich die Motivation auch in schwierigen Phasen aufrechterhalten lässt.

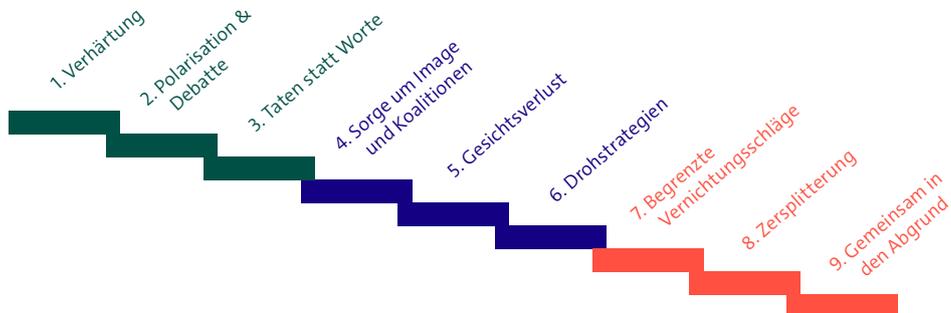
Eskalationsstufen: Frühwarnsystem und Kompass für den Umgang mit Konflikten

In ihrem Vortrag stellte Laura Hunder (XITASO GmbH) das **Eskalationsstufenmodell** von Friedrich Glasl vor, das als Orientierungshilfe zur frühzeitigen Erkennung und gezielten Bearbeitung von Konflikten dient. Sie zeigte auf, wie emotionale Reaktionen eingeordnet und Konflikt dynamiken besser verstanden werden können. Das Modell ermöglicht eine differenzierte Betrachtung von Konflikten, indem es typische Eskalationsverläufe in Stufen gliedert – von sachlicher Differenz bis hin zur vollständigen Verhärtung. Dies bietet Projektleitenden die Chance, rechtzeitig passende Interventionsmaßnahmen zu ergreifen und Eskalationen zu vermeiden.

Mit den Teilnehmenden wurde erörtert, woran sich Konflikte im Frühstadium erkennen lassen: Indirekte Kommunikation, aber auch wachsende Gereiztheit oder Rückzugsverhalten gelten als Signal dafür. Das Modell wurde um praxiserprobte Methoden aus der Mediation und dem agilen Coaching ergänzt, die jeweils auf bestimmte Eskalationsstufen zugeschnitten sind. Es wurde aufgezeigt, welche Maßnahmen in der Selbsthilfephase greifen, welche präventiv wirksam sind und wann gezielte Interventionen durch externe Moderation oder Konfliktmediation erforderlich werden. Vorrangiges Ziel ist dabei stets, die Beziehungsebene im Blick zu behalten und durch passende Kommunikationsstrategien eine Eskalation zu verhindern oder rückgängig zu machen.

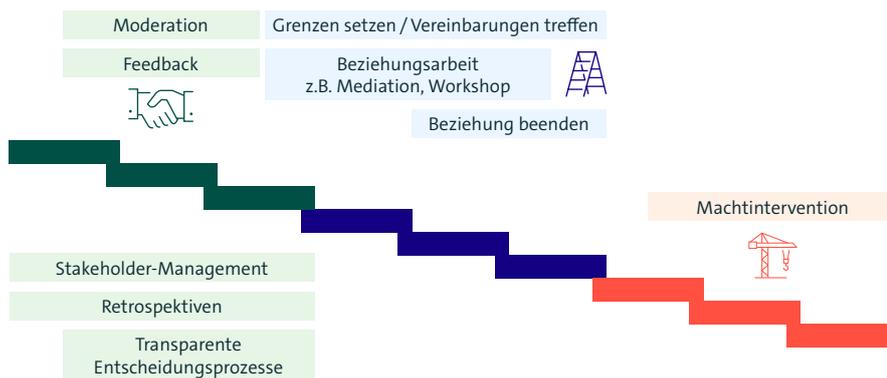
Eskalationsstufenmodell

Friedrich Glasl (1980)



Passend intervenieren

Kontext, Rolle und Kultur angemessen



Best Practices:

- Konflikte frühzeitig anhand typischer Anzeichen wie Rückzug, Ironie oder vermehrter Missverständnisse erkennen.
- Das Eskalationsstufenmodell als diagnostisches Werkzeug nutzen, um passende Maßnahmen je nach Konfliktphase zu wählen.
- In frühen Phasen auf Selbstreflexion und bilaterale Klärungsgespräche setzen – möglichst ohne Eskalationsdruck.
- Prävention durch offene Kommunikation, klare Rollenverständnisse und Feedbackkultur aktiv gestalten.
- Bei fortgeschrittenen Eskalationen externe Moderation oder meditative Verfahren einbinden, um festgefahrene Dynamiken zu lösen.

Konflikte lösen wie ein Profi: Drei Methoden, die wirklich funktionieren

Dr. Frank Termer zeigte praxisnah, wie Projektverantwortliche mit einfachen Kommunikationswerkzeugen Konflikte frühzeitig erkennen und entschärfen können. Ausgangspunkt war die Beobachtung, dass selbst professionelle Teams an unausgesprochenen Erwartungen oder Schuldzuweisungen scheitern – nicht am fehlenden Willen zur Zusammenarbeit.

Es wurden drei leicht anwendbare Methoden vorgestellt:

- Ich-Botschaften helfen, Vorwürfe zu vermeiden und stattdessen die eigene Wahrnehmung und Bedürfnisse in den Fokus zu rücken.
- Die Check-in-Runde mit Leitfragen ermöglicht schon zu Beginn eines Meetings einen offenen Blick auf Stimmung und Bedürfnisse im Team – ganz ohne Diskussion.
- Mit dem 5-Finger-Feedback lässt sich Rückmeldung strukturiert, differenziert und wertschätzend geben – auch in schwierigen Situationen. Jeder Finger steht dabei symbolisch für eine bestimmte Feedback-Perspektive, von Wertschätzung über Kritik bis hin zu unerfüllten Erwartungen, und macht so komplexe Rückmeldungen greifbar und anschlussfähig. Alle Aspekte können ins Feedback einfließen, müssen aber nicht in Gänze genutzt werden.

Abgerundet wurde der Vortrag durch konkrete Hinweise, wie Projektleitende in eskalierten Situationen durch Ruhe, Moderation und die Trennung von Interessen und Positionen konstruktiv wirken können.

5-Finger-Feedback

(gern in Kombination mit einer Ich-Botschaft)



»Jedes Feedback ist ein Geschenk«

Best Practices:

- Ich-Botschaften fördern Offenheit und vermeiden Abwehrreaktionen.
- Check-ins machen Spannungen früh sichtbar und senken die Eskalationsgefahr.
- Das 5-Finger-Feedback bietet eine einfache, klare Struktur für die Rückmeldung.
- Konfliktpunkte wertschätzend und lösungsorientiert ansprechen (Sandwich-Taktik: positiver Punkt – Störgefühl – positiver Punkt vermeiden)
- Gewaltfreie Kommunikation stärkt das Verständnis und die Lösungsorientierung.
- Projektleitende sollten moderieren statt schlichten – und Eskalationen bewusst entkopplern.

Triadisches Coaching mit ChatGPT: Konflikte klären mit Mensch, Maschine und Methode

Stefan Holtel (PwC) präsentiert in seinem Vortrag ein innovatives Coaching-Format, das ChatGPT als dritten Akteur zwischen Coach und Coachee integriert. Dieses Format adressiert die Herausforderung, dass viele Projektleitende Konflikte im Team moderieren müssen, oft ohne formale Coaching-Ausbildung. Nach Vorstellung des neuartigen Konzepts der »Prompting Phrasebooks«, das den Nutzern als strukturiertes Hilfsmittel dient, wurde erläutert, wie eine einfach erlernbare »Prompt Pattern Language« eingesetzt werden kann, um strukturierte Klärungsgespräche zu führen, auch ohne technisches Know-how. Der Vortrag bot einen praktischen Walkthrough, der die Funktionsweise dieses Formats demonstrierte und die Chancen sowie Grenzen für reflektierte Führung im Projektkontext aufzeigte. Ein zentraler Aspekt ist der Perspektivwechsel, der Prompts als dialogische Schnittstellen zwischen Mensch und Maschine betrachtet, die zur Konfliktklärung beitragen.

Best Practices und zentrale Erkenntnisse:

- Integration eines Chatbots in den Coaching-Prozess zur Unterstützung von Klärungsgesprächen
- Verwendung einer »Prompt Pattern Language« zur Strukturierung der Kommunikation
- Möglichkeit, auch ohne technische Expertise effektiv mit KI-gestützten Systemen zu interagieren
- Förderung des Perspektivwechsels, um die Rolle von Prompts als dialogische Werkzeuge zu verstehen
- Identifikation der Chancen und Grenzen von KI im Coaching und in der Konfliktklärung

Keine Angst vor Kritik – das Radical-Candor-Modell als Führungsinstrument

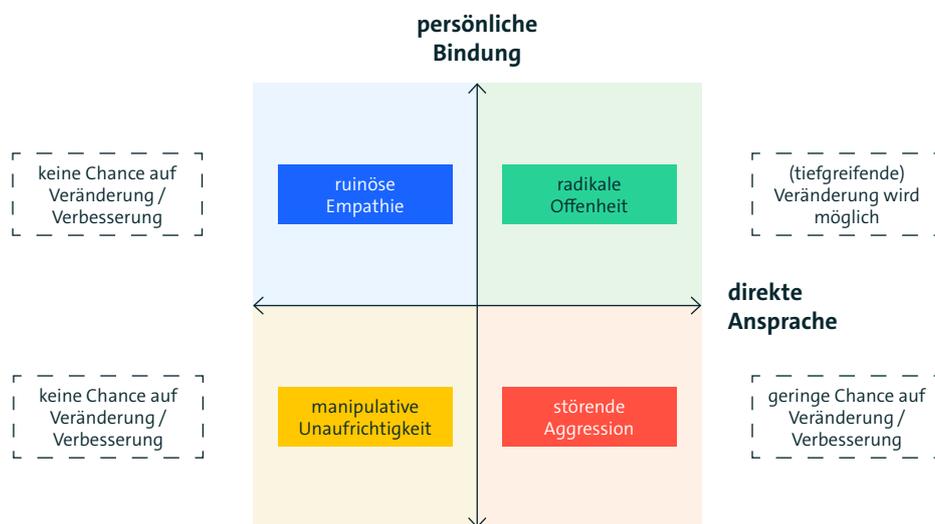
Stefanie Hamann (MaibornWolff GmbH) stellte in ihrem Impuls das **Radical-Candor-Modell** nach Kim Scott vor – ein praxisorientiertes Führungsinstrument, das Offenheit mit persönlicher Fürsorge verbindet. Anhand eigener Erfahrungen und anschaulicher Szenen verdeutlich-

te sie, warum es in vielen Organisationen noch immer schwerfällt, Kritik offen zu äußern – insbesondere, wenn enge Beziehungen im Team bestehen oder Hierarchien im Raum stehen.

Im Zentrum des Modells stehen **zwei Dimensionen: direkte Ansprache** und **persönliche Bindung**. Werden beide Aspekte hoch ausgeprägt gelebt, entsteht radikale Offenheit – der einzig produktive Quadrant, der echte Veränderung ermöglicht. Im Gegensatz dazu führen z. B. ruinöse Empathie oder manipulative Unaufrichtigkeit zu Stillstand oder Misstrauen. Im Vortrag wurde aufgezeigt, wie sich mit klaren Rückmeldungen, vorbereiteten Gesprächsformaten und einem sicheren Rahmen eine Kultur entwickeln lässt, in der Kritik nicht als Bedrohung, sondern als Wachstumsimpuls verstanden wird.

Das Radical Candor Modell

nach Kim Scott



Best Practices und zentrale Erkenntnisse:

- Kritik ist nicht gleich Feedback: Kritik erfordert Expertise, Feedback basiert auf Wahrnehmung.
- Radical Candor verbindet direkte Ansprache mit echter Fürsorge – beides ist Voraussetzung für nachhaltige Wirkung.
- Eine stabile Beziehung im Team schafft die Basis für eine funktionierende Feedback- und Fehlerkultur.
- Das SBIG-Modell (Situation, Behavior, Impact, Guidance) bietet eine konkrete Struktur für wirksames Feedback.
- Projektleitende müssen den Raum für Kritik aktiv öffnen – und bereit sein, selbst Feedback anzunehmen.

Fazit

Die Sitzung bot einen praxisnahen und vielfältigen Einblick in zentrale Methoden der Konfliktbearbeitung im Projektalltag. Die vier Impulse spannten einen Bogen von Prävention durch konkrete Gesprächsformate bis hin zu innovativen Coaching-Ansätzen mit KI-Unterstützung. In der gemeinsamen Diskussion wurde deutlich, wie sehr Klarheit, Haltung und Kommunikationskultur über den konstruktiven Umgang mit Konflikten entscheiden – unabhängig von Hierarchien oder Projektphasen.

Fünf zentrale Erkenntnisse aus Vorträgen und Diskussion:

- Frühwarnsysteme ernst nehmen: Eskalationsstufenmodelle helfen, beginnende Konflikte anhand typischer Signale früh zu erkennen – etwa durch Rückzug, Ironie oder unterschwellige Gereiztheit – und rechtzeitig gegenzusteuern.
- Feedback braucht Struktur und Sicherheit: Methoden wie Ich-Botschaften, Check-In-Fragen oder das 5-Finger-Feedback schaffen einen klaren, geschützten Rahmen für Rückmeldung – besonders in emotional aufgeladenen Phasen.
- Beziehung vor Botschaft: Das Radical-Candor-Modell zeigt, dass konstruktive Kritik nur dort gelingt, wo persönliche Fürsorge und direkte Ansprache in Balance sind – und Führungskräfte gezielt Raum für kritische Reflexion schaffen.
- KI kann unterstützen, nicht ersetzen: Triadisches Coaching mit ChatGPT eröffnet neue Möglichkeiten, strukturierte Klärungsprozesse zu führen – durch gut formulierte Prompts und die gezielte Verlagerung kognitiver Aufgaben zwischen Mensch und Maschine.
- Konfliktkultur ist Führungsaufgabe: Die Diskussion zeigte: Ob durch Working Agreements, klare Rollenerwartungen oder aktives Zuhören – Konfliktprävention und -lösung beginnen mit Haltung, Klarheit und Konsequenz im Führungsverhalten.

Eine detaillierte Dokumentation des Arbeitskreistreffens Projektmanagement vom 17.06.2025 befindet sich im [bitkom-Mitgliederportal](#), u. a. mit den Impulsvorträgen:

- **Eskalationsstufen: Frühwarnsystem und Kompass für den Umgang mit Konflikten**
Laura Hunder, Agile Coach, XITASO
- **Konflikte lösen wie ein Profi: Drei Methoden, die wirklich funktionieren**
Dr. Frank Termer, Mediator und Konfliktberater
- **Triadisches Coaching mit ChatGPT: Konflikte klären mit Mensch, Maschine und Methode**
Stefan Holtel, Curator of Digital Change, PwC
- **Keine Angst vor Kritik – das Radical-Candor-Modell als Führungsinstrument**
Stefanie Hamann, Senior Lead IT Consultant, MaibornWolff



Frederic Meyer
Referent Blockchain
T 030 27576-161
f.meyer@bitkom.org