



# Die teuerste Eskalation entsteht in der Projektleitung

*Warum Senior-Projektleitungen Konflikte oft spät erkennen – und was das für Budget und Termine bedeutet*

*Wer Projekte führt, steuert Termine, Budgets und Erwartungen. Wenn Konflikte im Team oder zwischen Auftraggebern und Fachbereichen zu spät angesprochen werden, entstehen kostspielige Abstimmungsschleifen und Verzögerungen. Im Rosental Gespräch diskutiert Kay Schönewerk mit Sabine B. Fischer, Senior Projektleiterin, wie Projektverantwortliche Warnsignale erkennen, rechtzeitig eskalieren und Entscheidungen wieder möglich machen.*

|                    |                                              |
|--------------------|----------------------------------------------|
| GESPRÄCHSPARTNERIN | Sabine B. Fischer, Senior Projektleiterin    |
| INTERVIEW          | Kay Schönewerk, Bildungsakademie am Rosental |
| RUBRIK             | Projektmanagement & Konfliktkultur           |
| UMFANG             | 10 Fragen                                    |

## 1 Zusammenfassung

- (1) Konflikte kosten vor allem dann Geld, wenn Entscheidungen aufgeschoben und Aufgaben mehrfach bearbeitet werden.
- (2) Wiederholte Abstimmungsschleifen, unklare Zuständigkeiten und ungewöhnliche Ruhe können Frühwarnsignale sein.
- (3) Eskalation ist kein Scheitern: Wo die Projektleitung nicht entscheiden kann, braucht es einen klaren Weg zur Entscheidung.
- (4) Externe Tagungsräume ermöglichen konzentrierte Klärung; wirksam werden sie durch Moderation, verbindliche Beschlüsse und Transfer.
- (5) Konflikttrainings helfen, wiederkehrende Muster frühzeitig zu erkennen; sie ersetzen nicht die Bearbeitung eines akuten Konflikts.

## 2 Interview

- F1** **Frau Fischer, die teuerste Eskalation entsteht in der Projektleitung – ist diese Zuspitzung berechtigt?**
- A** Als Warnung ja, als pauschales Urteil über Projektleitungen wäre sie zu einfach. Die eigentliche Gefahr entsteht, wenn Spannungen über längere Zeit nicht geklärt werden. Dann werden aus offenen Fragen zusätzliche Abstimmungen, verschobene Entscheidungen oder Nacharbeiten. Projektleitungen tragen Verantwortung dafür, solche Signale sichtbar zu machen. Sie können aber nicht jeden Konflikt allein lösen.

**F2 Warum werden Konflikte ausgerechnet von erfahrenen Projektleitungen manchmal spät erkannt?**

- A Erfahrung hilft bei der Priorisierung, kann aber auch dazu verleiten, schwierige Situationen zunächst selbst auffangen zu wollen. Wer unter Zeitdruck viele Interessen koordiniert, bewertet eine Unstimmigkeit schnell als normales Tagesgeschäft. Kritisch wird es, wenn dieselben Fragen immer wieder auftauchen oder Zusagen nicht mehr belastbar sind. Dann handelt es sich möglicherweise nicht mehr um ein einzelnes Sachproblem.

**F3 Welche Frühwarnzeichen sind besonders leicht zu übersehen?**

- A Auffällig sind wiederholt vertagte Entscheidungen, widersprüchliche Erwartungen, ungewöhnlich viele Rückfragen und Gespräche, die nur noch außerhalb der offiziellen Besprechungen stattfinden. Auch auffällige Ruhe kann ein Signal sein, wenn Beteiligte Probleme nicht mehr offen ansprechen. Ein einzelnes Zeichen beweist noch keinen Konflikt. Entscheidend ist, ob ein Muster entsteht und die Zusammenarbeit beeinträchtigt.

**F4 Wie wird aus einem zwischenmenschlichen Problem ein messbares Budgetrisiko?**

- A Zum Beispiel durch zusätzliche Koordinationsstunden, doppelte Arbeit, verzögerte Freigaben oder kurzfristige Umplanungen. Eine einzelne schwierige Besprechung ist nicht automatisch teuer. Kosten entstehen besonders dann, wenn ungelöste Fragen über Wochen immer neue Schleifen verursachen. Darum sollten Projektleitungen nicht nur das Budget, sondern auch die Qualität von Entscheidungen und Übergaben beobachten.

**F5 Was passiert mit Terminen, wenn niemand den Konflikt offen anspricht?**

- A Auf dem Papier bleiben Meilensteine zunächst bestehen. Gleichzeitig wachsen verdeckte Abhängigkeiten: Aufgaben werden nur vorläufig erledigt, Freigaben verschoben, Entscheidungen auf später vertagt. Irgendwann fehlt der Puffer. Dann wirkt die Terminverschiebung plötzlich, obwohl die Ursachen schon länger erkennbar waren.

**F6 Projektleitungen wollen souverän wirken. Verhindert genau das manchmal eine rechtzeitige Eskalation?**

- A Das kann passieren, wenn eine Eskalation als persönliches Scheitern verstanden wird. Tatsächlich ist es professionell, Risiken rechtzeitig an die zuständige Entscheidungsebene zu geben. Wichtig ist die Unterscheidung: Nicht jeder Streit gehört sofort zur Geschäftsführung. Aber wenn Zuständigkeiten, Ressourcen oder Prioritäten nur dort geklärt werden können, ist frühes Eskalieren Teil guter Steuerung.

**F7 Wie sprechen Senior-Projektleitungen einen Konflikt an, ohne ihn zusätzlich zu verschärfen?**

- A Hilfreich ist, Beobachtungen von Zuschreibungen zu trennen: Was wurde vereinbart? Welche Entscheidung fehlt? Welche Auswirkungen sind erkennbar? Dann sollten die Beteiligten ihre unterschiedlichen Erwartungen erläutern können. Ein Gespräch über konkrete Arbeitsabläufe ist meist produktiver als eine Debatte darüber, wer schwierig ist. Ziel ist eine tragfähige Vereinbarung mit Verantwortlichen und Termin.

**F8 Kann ein Workshop außerhalb des Büros festgefahrene Projekte retten?**

- A Ein Ortswechsel kann helfen, wenn die üblichen Unterbrechungen und Routinen echte Klärung erschweren. Er löst den Konflikt aber nicht allein. Entscheidend sind eine klare Fragestellung, die richtigen Personen, verlässliche Gesprächsregeln und ein Verfahren, mit dem Ergebnisse verbindlich gemacht werden. Ein externer Tagungsraum ist ein geeigneter Rahmen – keine Ersatzlösung für Moderation und Führung.

**F9 Wann ist externe Moderation oder ein Konflikttraining sinnvoll?**

- A Wenn Gespräche wiederholt scheitern, Hierarchieunterschiede Offenheit erschweren oder die Beteiligten bereits stark in ihren Positionen festgelegt sind, kann neutrale Moderation helfen. Ein Training ist besonders sinnvoll, wenn sich ähnliche Kommunikations- und Konfliktmuster in mehreren Projekten zeigen. Wichtig ist, zwischen der Lösung eines akuten Falls und dem Aufbau dauerhafter Kompetenzen zu unterscheiden.

**F10 Was würden Sie einer Projektleitung empfehlen, die morgen ein kritisches Projektmeeting hat?**

- A Vor dem Termin drei Dinge klären: Welche Entscheidung ist tatsächlich offen? Wer darf sie treffen? Welche Folgen hat weiteres Abwarten für Budget und Zeitplan? Im Meeting sollten Dissens und Beschlüsse ausdrücklich dokumentiert werden. Und falls die Gruppe nicht entscheiden kann, braucht es einen klaren nächsten Eskalationsschritt. Eine unbequeme frühe Klärung ist oft günstiger als eine späte Überraschung.

### 3 Hinweis für Projektverantwortliche

---

**FÜR PROJEKTVERANTWORTLICHE**

Frühwarnzeichen systematisch beobachten, Entscheidungen mit Verantwortlichen und Fristen festhalten und Eskalationswege vor kritischen Projektphasen klären. Bei festgefahrenen Teamsituationen können strukturierte Workshops und externe Moderation unterstützen.

### 4 Beteiligte und Quellen

---

|                             |                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ÜBER SABINE B. FISCHER      | Senior Projektleiterin; zusätzliche Angaben nach Freigabe.                                                                                                       |
| ÜBER DEN INTERVIEWER        | Geschäftsführer der Bildungsakademie am Rosental.                                                                                                                |
| ÜBER DIE ROSENTAL GESPRÄCHE | Expertengespräche zu Weiterbildung, Kommunikation und Führung.                                                                                                   |
| FACHLICHE HINTERGRÜNDE      | Project Management Institute (PMI), „Give peace a chance“ und „Techniques For Managing Conflicting Expectations“. Hinweise zu Workshopräumen: villa-trufanow.de. |

---