

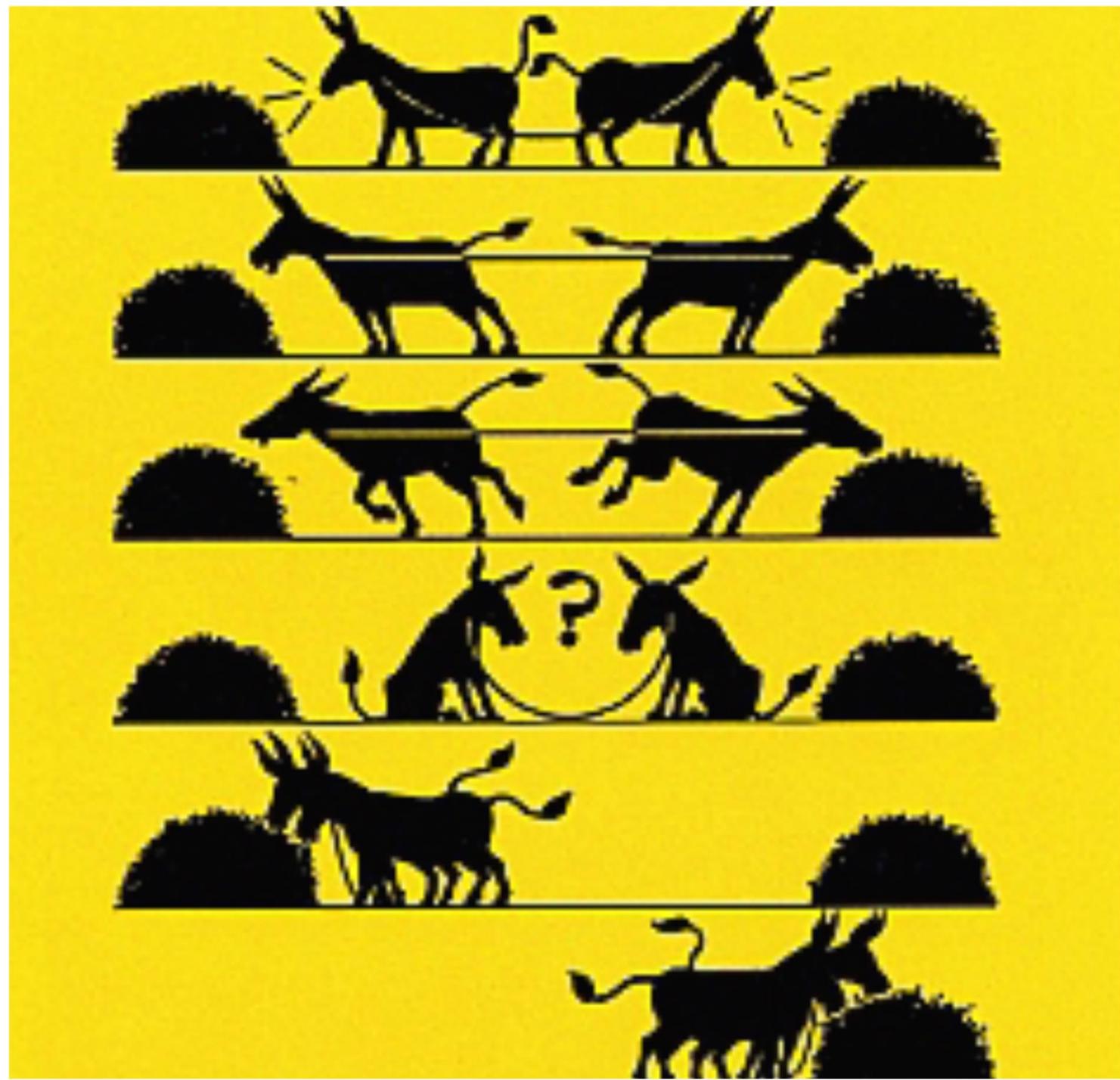
Im Auftrag der

DH | DUALE
SH | HOCHSCHULE SH

Projektmanagement 7. Vorlesung – Konflikte

Dr. Dirk Wortmann

Konflikte



Wenn Menschen mit ihren unterschiedlichen

- Wahrnehmungen,
- Ideen,
- Überzeugungen und
- Haltungen

aufeinandertreffen birgt dies Raum für Konflikte

Es gibt kaum konfliktfreie Räume!

Konflikte = negativ/schlecht!?

- Menschen sind i.d.R. bemüht, Streitigkeiten zu vermeiden
- Konfliktvermeidung führt nicht selten zum Gegenteil
- Verleugnete/vertuschte zwischenmenschliche Probleme können zu impulsiven, schwer kontrollierbaren, emotionalen Ausbrüchen führen

Folgen: Enttäuschung, Angst, Ärger und Frust

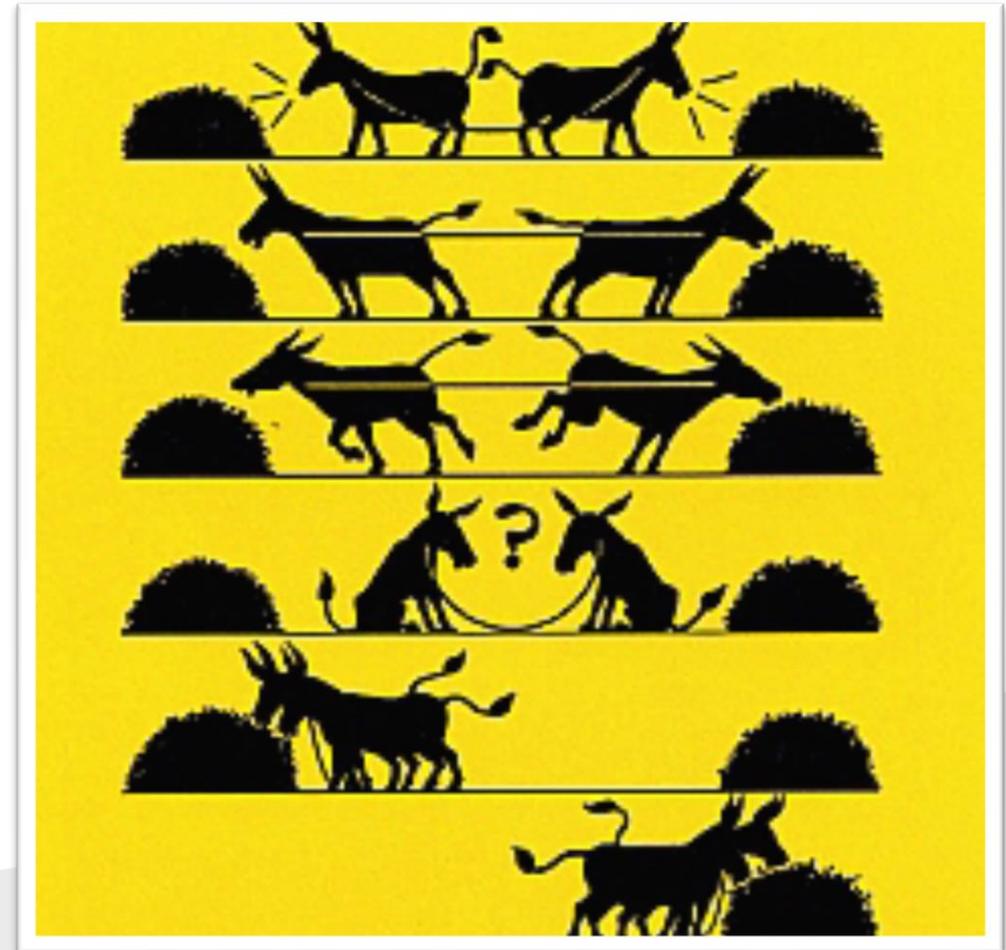
Ein gutes Maß an Konfliktbereitschaft und -fähigkeit sind Voraussetzungen für lebendige und sich entwickelnde Beziehungen zu andern (am Arbeitsplatz & im Privatleben)

Konflikte - Agenda

I. **Konfliktursachen**

II. **Konfliktablauf**

III. **Konfliktbewältigung**



Konfliktursachen & -auslöser

Unzureichende **Kommunikation** ist
die **häufigste Ursache** für Konflikte

Baron (1988)

Konfliktarten

Entstehung von Konflikten

Konflikte lassen sich **nicht immer klar voneinander trennen**, sie verstärken sich wechselseitig & sind häufig multifaktoriell bedingt

- 1) Verteilungskonflikte
- 2) Beziehungskonflikte
- 3) Bewertungskonflikte
- 4) Beurteilungs-/Kommunikationskonflikte

(Estermann & Leu, 2008; Regnet, 1992)

1) Verteilungskonflikte

Entstehung von Konflikten

Sachzwänge & strukturelle Aspekte durch begrenzte Ressourcen führen zu Wettbewerb um materielle & immaterielle Güter

Konfliktursachen liegen in Strukturen bspw.

- Belohnungs- /Beförderungsverfahren, dass ausschließlich Individualleistungen auszeichnet
- störanfällige Arbeitsmethoden
- als Kontrolle erlebten Arbeitserfassungs- und Bewertungssysteme

Konflikte sind hier nicht in der FK/Projektführung begründet

2) Beziehungs- / Rollenkonflikte

Entstehung von Konflikten

Eigenschaften der Konfliktparteien

z.B. Leistungsmotivation, Machtstreben (Macht), kognitive Strukturiertheit, Misstrauen bzw. Vertrauen, Persönlichkeitsdefizite (z.B. cholerisches Verhalten, Kontrolltendenzen), Mobbing

Auswirkungen auf den Konfliktverlauf

Konfliktbereitschaft, Wahrnehmung, Sensibilität für Meinungen und Probleme anderer und die Konfliktaustragung

(Katz & Kahn, 1980).

3) Bewertungskonflikte

Unterschiede in Zielen, Einstellungen, Werten oder Normen zwischen verschiedenen Fachabteilungen führen zu **Zielkonflikten** in Organisationen

- zwischen PM-Management, Stab- & Linienabteilungen
- zwischen den Hierarchieebenen (FK – MA, UN-Leitung – Betriebsrat)

(Katz & Kahn, 1980).

4) Beurteilungskonflikte

Entstehung von Konflikten

Kommunikationsdefizite, unterschiedliche Informationsstände

- Missverständnisse & **unvollständige Informationen**
- Diskrepanz zwischen quantitativer und qualitativer Information

Trotz neuer IT & Medien fühlen sich MA auf allen Hierarchieebenen unzureichend informiert

(Katz & Kahn, 1980).

Die **Wahrnehmung eines Gegensatzes**
durch die Beteiligten ist eine
grundsätzliche **Voraussetzung für einen Konflikt**

Regnet (1992)

Konfliktperspektiven

Entstehung von Konflikten

1. Personenzentriert

- Betrachtung des Verhaltens & Erlebens der Person die einen Konflikt wahrnimmt

2. Interaktionszentriert

- Einschätzung des Parteienverhalten (ursächlich für die Auseinandersetzung?)

3. Strukturzentriert

- Ursache Organisationsstruktur?
(double Bind, Wettbewerb, Karrieremöglichkeiten,, ...)

(Berkel, 1984)

6 zentrale Auslöser (I)

Entstehung von Konflikten

1. Zeiten schnell steigender Ansprüche

Das Verwirklichen von Zielen ist schwieriger & langsamer als angenommen/erwartet

2. Unklarheit über die relative Machtverteilung

Entscheidungen basieren auf individuellem Wunschdenken, was zu unvereinbaren Standpunkten führen kann

3. Vergleiche & erlebte/antizipierte Ungerechtigkeit

Das Gefühl sich ungerecht behandelt zu fühlen. Die Annahme Andere verfügen über (mehr) Privilegien

Rubin, J. Z. (1994)

6 zentrale Auslöser (II)

Entstehung von Konflikten

4. Statusungleichheit

Unklare Kriterienlagen bei Parteien, die sich nicht „auf gleicher Höhe“ bewegen (Bsp. Grundlagen für Leistungsbeurteilungen/“Spielregeln“)

5. Schwächung des normativen Konsenses

Verstoß gegen gesellschaftlich anerkannte Normen oder Normenunsicherheit

6. Nullsummendendenken

Vorstellung/Überzeugung, dass der Gewinn der einen Partei den Verlust der anderen bedingt

Rubin, J. Z. (1994)

Innere Konflikte



„Denkknoten“

Gedanken drehen sich auf unerklärliche Weise im Kreis, verwirren und verfangen sich

- 1. Subjektives Gefühl von Ausweglosigkeit; oft mit starken Emotionen**
(Ärger, Angst, Niedergeschlagenheit)
- 2. Innere Konflikte sind Folge der Nichteinhaltung einer oder mehrerer subjektiver Imperative**
- 3. Vorstellungen sind subjektiv mit dem „Muss-darf-nicht-Syndrom“ gekoppelt**
 - Gefühl: „So muss es sein“/ „Das darf nicht sein“ hinsichtlich einer best. Vorstellung/Situation
 - Gefühl von Dringlichkeit
 - Gefühl erhöhter Anspannung/Erregung
 - Gefühl eingengter Wahrnehmungsfähigkeit

Wagner, A. C. (2004)

Konfliktablauf

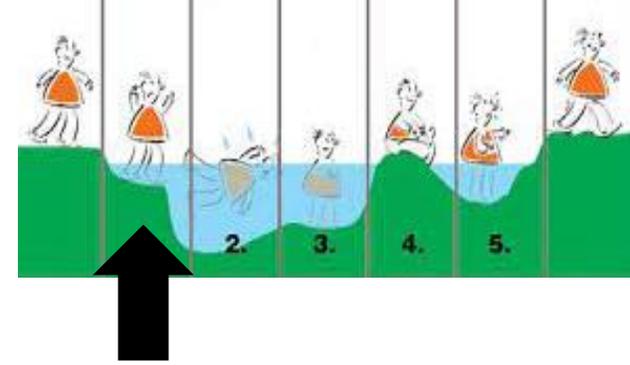
5 Phasen des Konfliktablaufes

- 1) Vor- oder Ärgerphase
- 2) Heiße oder kritische Phase
- 3) Schmoll- oder Rückzugsphase
- 4) Phase der Pseudo- oder Scheinnormalität
- 5) Klärungs- oder Lernphase



(Estermann & Leu, (2008)

1) Vor- oder Ärgerphase



(Estermann & Leu, 2008)

Konfliktablauf

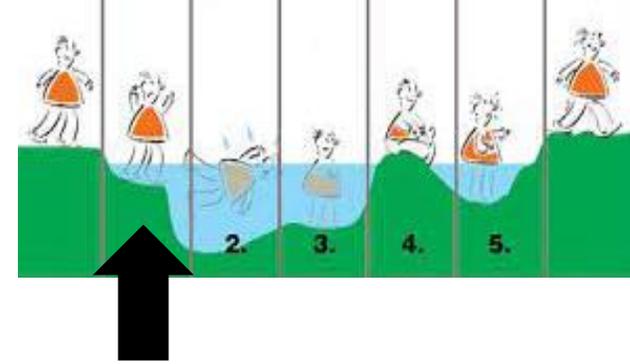
Ärger

- führt nicht immer zu einem Konflikt
- verdirbt die Freude an der Beziehung

Mögliche Folgen bei sich wiederholendem Auslösen des Ärgers:

- Direkt: Streitereien, Disharmonien, Konflikte, ...
- Langfristig: Beziehungsabbruch, Kündigung, psychische Verstimmungen, ...

2) Heiße oder kritische Phase



Steigende emotionale Spannung = Konfliktparteien geraten aneinander

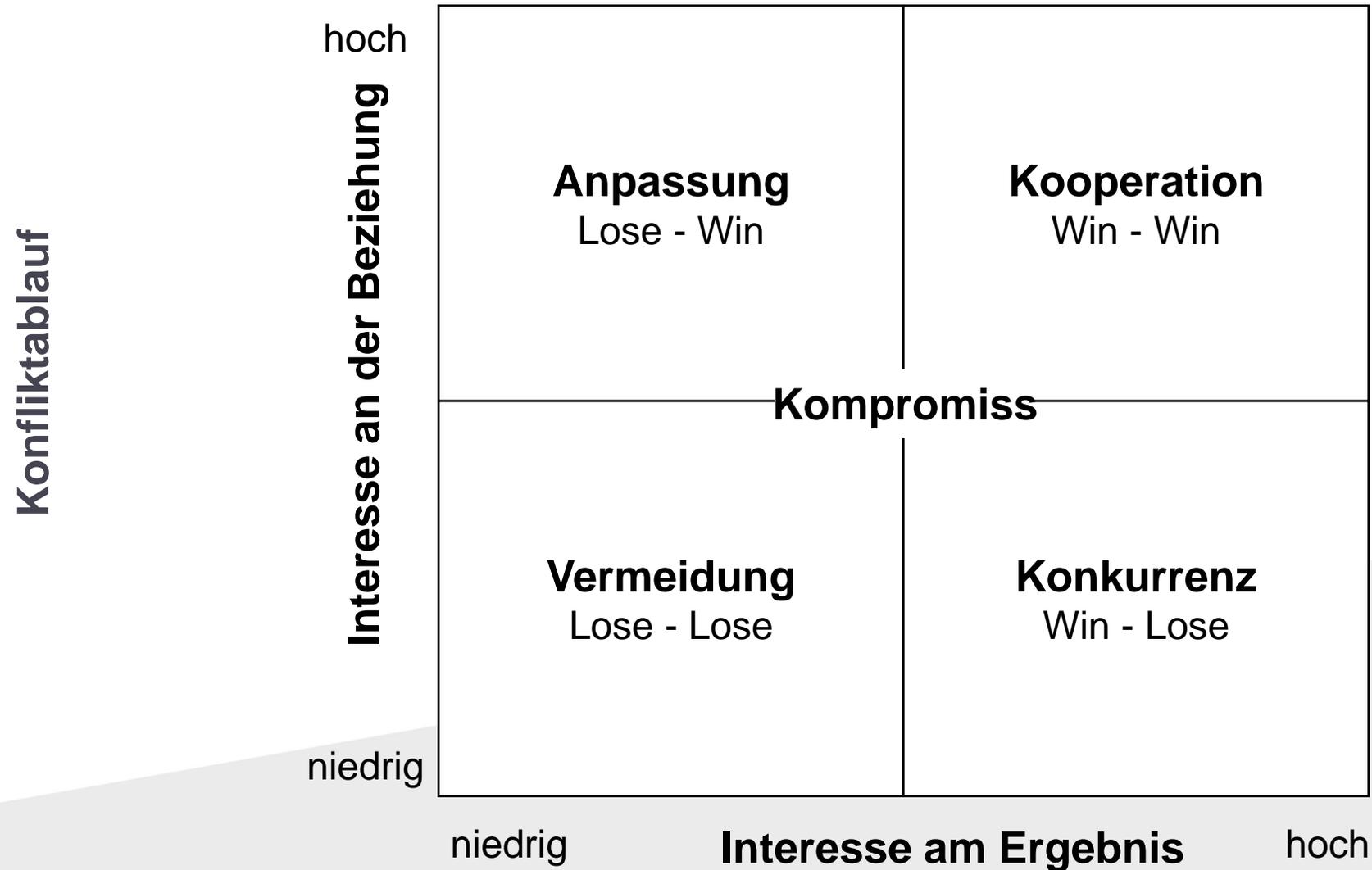
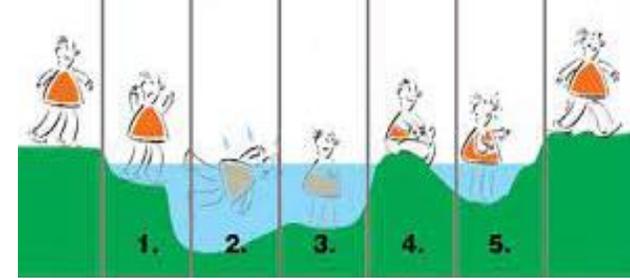
Kommunikation durch Stress & Hektik geprägt
(reduzierte Ausgewogenheit und Besonnenheit)

Wortverdrehungen, Verallgemeinerungen, Übertreibungen, Pseudosachlichkeit, Zynismus, emotional vorgetragene Vorwürfe, Beleidigungen, Abwertungen, Rechtfertigungen, Drohungen, Wutausbrüche, Tränen, Beschimpfungen, Handgreiflichkeiten/Gewalt

„Türen werden zugeschlagen“ = Die Beziehung wird geschädigt

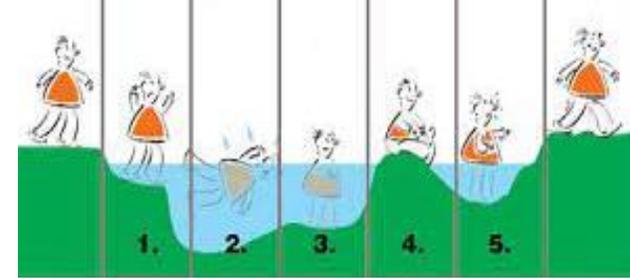
(Estermann & Leu, 2008)

Individuelle Konfliktstile



(Blake & Mouton, 1964)

Erscheinungsformen



Die Auswirkungen eines Konflikts abhängig von:

- offen oder verdeckte
- "echt" oder verschoben
- zwischen einzelnen Personen oder in/zwischen Gruppen
- auf derselben (lateralen Konflikt) oder zwischen Hierarchieebenen

(Estermann & Leu, 2008)

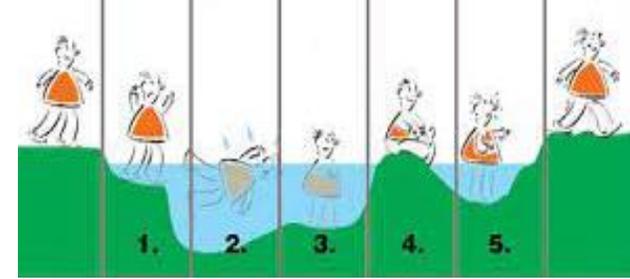
Konfliktablauf

Konflikte sind eine Belastung in einer emotional besetzten Entscheidungs-, Wettbewerbs- und Streitsituation

FK haben eine "Pufferfunktion"

WAHRGENOMMENE UNTERSTÜTZUNG DURCH FK ENTLASTET

Auswirkungen



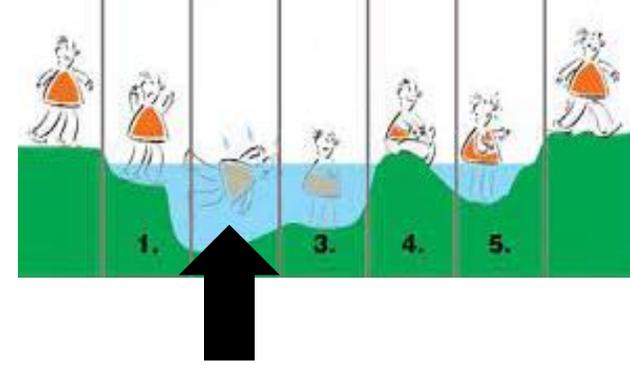
(Estermann & Leu, 2008)

Konflikttablauf

Ein Konflikt wirkt sich aus auf:

- Die Kommunikation
- Die wechselseitige Wahrnehmung
- Die Einstellungen der Betroffenen zueinander
- Den Aufgabenbezug

3) Schmoll- oder Rückzugsphase



Nach Zusammenstoß - Konfliktparteien ziehen sich auf sich selbst zurück

(Selbstmitleid, Schmollen, Distanz, Kontaktvermeidung)

Nützliche Phase !!

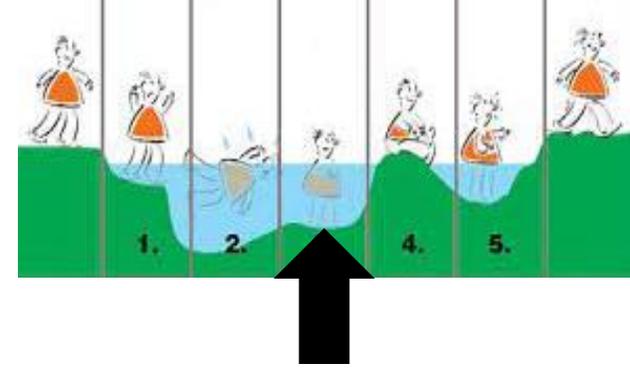
(Emotionen glätten, Aufbau innerer Distanz, Regeneration)

Wichtig zu wissen bzw. einzuschätzen:

- Wie lange dauert diese Phase?
- Ist eine sachbezogene Zusammenarbeit noch möglich?

(Estermann & Leu, 2008)

4) Phase der Pseudo- oder Scheinnormalität



Konfliktablauf

Scheinbar sachbezogene Zusammenarbeit

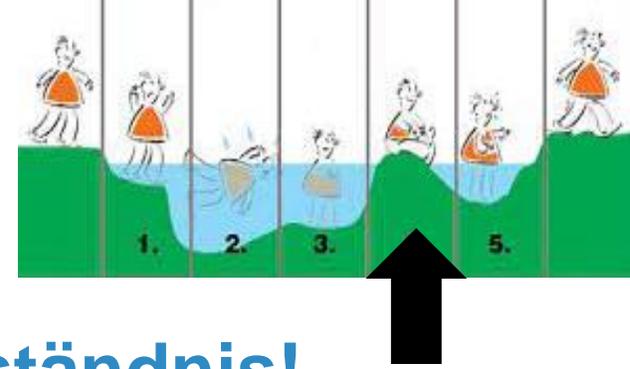
- Arbeitsbeziehungen geprägt von
 - Misstrauen
 - Missgunst
 - Einzelkämpfertum
 - Egoismus
 - Mangelnde Hilfsbereitschaft

Symptome:

„Dienst nach Vorschrift“, mangelnde Leistungsbereitschaft, Abschottung nach außen, innere Kündigung

(Estermann & Leu, 2008)

5) Klärungs- oder Lernphase



Konfliktklärung nur mit gegenseitigem Verständnis!

Konfliktablauf

Grundlagen für eine nachhaltige Konfliktbewältigung:

- Bereitschaft zur Kooperation
- Interesse für Gefühlslagen, Überzeugungen, Ansichten der „Anderen“
- Fähigkeit, im Team zu funktionieren & zu seiner Verantwortung zu stehen

Ziel: „Sowohl-als-auch“ nicht „Entweder - oder“

(Estermann & Leu, 2008)

Konfliktbewältigung

Voraussetzung für ein erfolgreiches Konfliktmanagement

Verteilungs-, Bewertungs- und Beurteilungskonflikte verlangen ...

... unterschiedliche Vorgehensweisen

1. Wahrnehmung & Erleben der unterschiedlichen Standpunkte
2. Detaillierte Konflikt- bzw. Situationsanalyse
3. Maßnahmen & Strategien zur Konfliktbewältigung auswählen

Konfliktbewältigung

Fünf Konfliktbewältigungsstile

Konfliktbewältigung

1. Berücksichtigung aller Beteiligtenmeinungen
2. Kompromisse finden
3. Durchsetzen einer Meinung
4. Anpassen an eine andere Meinung
5. Vermeiden der Auseinandersetzung

(Blake & Mouton, 1980)

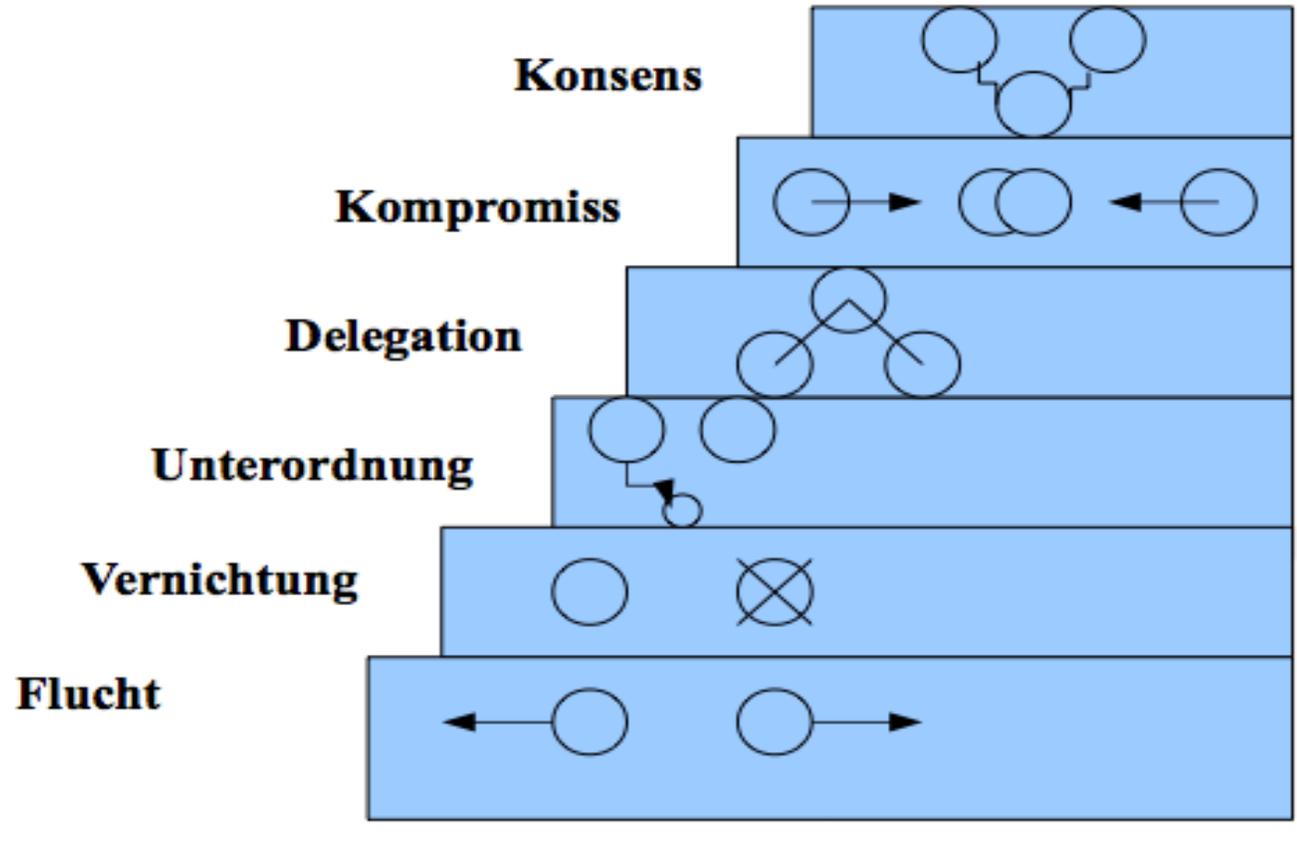
Beteiligte allein nicht in der Lage? => Vermittelnde 3. Person!

(Carnevale & Pruitt, 1992)

Evolution der Konfliktlösung

Konfliktbewältigung

Evolution der



(Schwarz, 2005)

Aspekte der Konfliktdiagnose

Konfliktbewältigung

1. **Gegenstand des Konfliktes**
2. **Konfliktverlauf**
3. **Konfliktparteien**
4. **Positionen & Beziehungen**
5. **Grundeinstellungen zum Konflikt**

Schon die **Kontaktaufnahme** mit den Konfliktparteien kann den **Konflikt beeinflussen**

Beleuchten von Konfliktkonstellationen

Konfliktbewältigung

- Wer ist beteiligt?
- Wie lange dauert der Konflikt?
- Was ist das Thema?
- Was ist das eigentliche Thema?
- Was ist das noch eigentlichere Thema?
- Was haben wir von dem Konflikt?
- Was ist anders, falls der Konflikt gelöst ist?
- Was ist sachlich besser, falls ich mich oder die andere Seite durchsetzt?
- Welchen minimalen Gewinn braucht der Gegner, um aus dem Konflikt auszusteigen?
- Unter welchen Bedingungen gebe ich oder die andere Seite den Konflikt auf keinen Fall auf?
- Wie lange möchte ich, dass der Konflikt noch dauert?
- Wie könnte ich den Konflikt eskalieren? Welche Bedürfnisse verletze ich damit auf der Gegenseite?
- Wie kann **mich** mein Gegenüber am besten kränken?
- Wie kann **ich** mein Gegenüber am besten kränken?

Literatur

Baron, R. A. (1988). *Negative effects of destructive criticism: Impact on conflict, self-efficacy and task performance*. Journal of Applied Psychology, 73, pp. 199–207.

Berkel, K. (1984). *Konfliktforschung und Konfliktbewältigung. Ein organisationspsychologischer Ansatz*. Berlin: Duncker und Humblot.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1980). *Verhaltenspsychologie im Betrieb*. Düsseldorf: Econ Verlag.

Carnevale, P. J. , & Pruitt, D. G. (1992). *Negotiation and mediation*. Review of Psychology, 43, pp. 531–582.

Estermann, T., & Leu, B. (2008), Der Konflikt: nicht zu vermeiden, aber zu lösen; *Psychologie & Praxis*, Psychologie heute, S. 70 - 75

Glasl, F. (1992), *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater*, 3. Auflage, Stuttgart: Verl.: Freies Geistesleben, S. 69

Regnet, E. (1992). *Konflikte in Organisationen*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Rubin, J. Z. (1994), *Social conflict – escalation, stalemate and settlement*. McGraw-Hill, New York 1994

Schwarz, G. (2005), *Konfliktmanagement - Konflikte erkennen, analysieren, lösen*, 7.Aufl., Wiesbaden 2005

Wagner, A. C. (2004), *Emotion und mentale Selbstregulation: Zur Entstehung und Auflösung innerer Konflikte*. Report 27/1, 2004, S. 171–177

Im Auftrag der

DH | DUALE
SH | HOCHSCHULE SH

Vielen Dank



Literatur

- DIN 69901:2009 (2009). *Projektmanagement – Projektmanagementsysteme*. (DIN Deutsches Institut für Normung e. V., Hrsg.) Berlin: Beuth.
- Malik, F. (2006). *Führen Leisten Leben*. Campus, Frankfurt (a.M.).
- Motzel, E. (2010). *Projektmanagement Lexikon (2., aktualisierte Aufl.)*. Weinheim: Wiley-VCH.
- Meredith, J., & Mantel, S. (2005). *Project management. A managerial approach (5th ed.)*. New York: Wiley.
- Meyer, H. & Reher, H.-J. (2020). *Projektmanagement - Von der Definition über die Projektplanung zum erfolgreichen Abschluss*. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden. Springer Gabler
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-28763-4>
- PMI Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) – 6th ed.* Newton Square: Project Management Institute.
- Schelle, H., Ottmann, R., & Pfeiffer, A. (2005). *ProjektManager*. Nürnberg: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.
- Shenhar, A., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management. The diamond approach to successful growth and innovation*. Boston: Harvard Business School.
- Willeke, C., Reißmann, U., Burgmann, N., Helke, J., Sindermann, M. (2016). *Bei Rot sollst du stehen, bei Grün kannst du gehen – Eine empirische Untersuchung von Einflussfaktoren auf das Fußgängerverhalten an roten Ampeln*. Hochschule Hannover.