

# Exkurs Konfliktmanagement

# EXKURS KONFLIKTMANAGEMENT

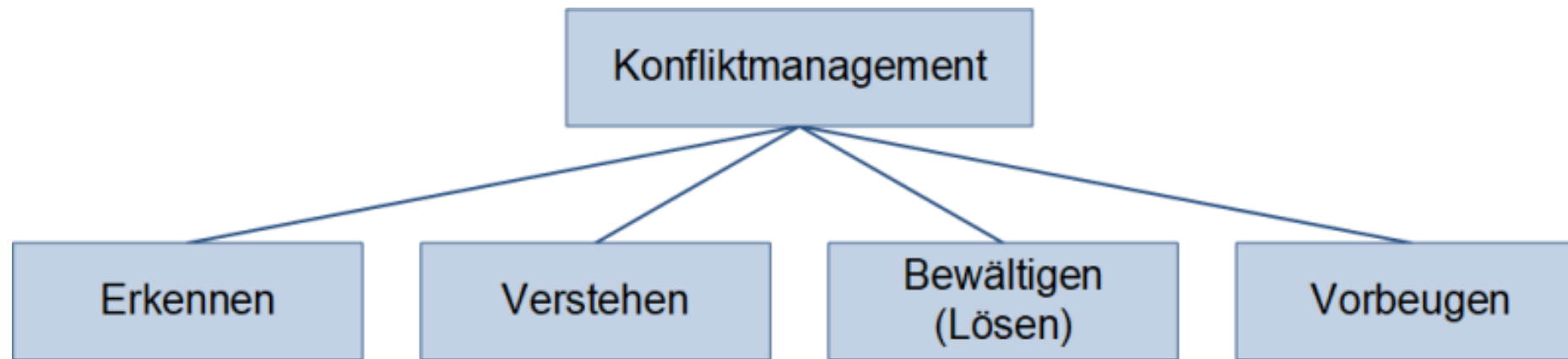
## Konflikte und Krisen

### Definition

Zur Kompetenz Konflikte und Krisen gehört das Abmildern oder Lösen von Konflikten und Krisen durch hohe Aufmerksamkeit für das Umfeld und die Fähigkeit, Abhilfe für Meinungsverschiedenheiten zu erkennen und anzubieten.

Konflikte und Krisen können Ereignisse und Situationen einschließen, charakterliche Konflikte, Stresslevels und andere potenzielle Gefahren.

Man muss mit diesen Szenarien angemessen umgehen und einen Lernprozess für zukünftige Konflikte und Krisen anregen.



# **EXKURS KONFLIKTMANAGEMENT**

## Konflikte und Krisen

- Konflikte können zwischen zwei oder mehr Personen und / oder Parteien entstehen.
- Sehr häufig untergräbt ein Konflikt ein gutes Arbeitsumfeld und kann negative Auswirkungen auf die beteiligten Parteien haben
- Eine Krise kann aus einem Konflikt erwachsen oder das Ergebnis einer plötzlichen, abrupten oder einschneidenden Veränderung einer Situation sein, die die Realisierung der Projektziele zu vereiteln droht, entweder in direkter oder indirekter Weise.
- Man kann zahlreiche Mittel einsetzen, um auf potenzielle und tatsächliche Konflikte und Krisen zu reagieren, zum Beispiel in der Zusammenarbeit, mit Kompromissen, durch Vorbeugung, Überzeugung, mit Eskalation oder dem Einsatz von Macht. Jedes Mittel dient dazu, ein Gleichgewicht zwischen den Interessen herzustellen.
- Transparenz und Integrität des Einzelnen, der als Vermittler zwischen den Konfliktparteien fungiert, hilft bei der Suche nach akzeptablen Lösungen.
- Manchmal können Konflikte jedoch nicht innerhalb des Teams oder Projekts gelöst werden, dann muss eine unabhängige Partei hinzugezogen werden, die vermittelt oder eine solche, die eine Entscheidung trifft.

# **EXKURS KONFLIKTMANAGEMENT**

## Konflikte und Krisen

### **Definition Konflikt:**

Ein Konflikt ist eine Spannungssituation, die dann entsteht, wenn unterschiedliche Meinungen, Interessen und Erwartungen aufeinanderprallen. Dabei kann ein Konflikt, ein psychologisches und ein soziales Phänomen sein: Ein intrapersoneller Konflikt spielt sich im Inneren einer Person ab, ein interpersoneller Konflikt wird zwischen zwei oder mehr Personen bzw. Gruppen ausgetragen.

### **Definition Krise:**

In einer Krise steht der Fortbestand des Projekts auf der Kippe. Es ist eine Situation, in der unklar ist, ob die Ziele noch erreicht werden können. Es sind allerdings beide Optionen offen: Scheitern des Projekts oder Erfolg.

Eine Krise kann entstehen, wenn Konflikte überhandnehmen und auf das gesamte Projekt übergreifen. Ebenso kann das Projekt durch externe Faktoren oder Veränderungen in seinem Umfeld bedroht werden.

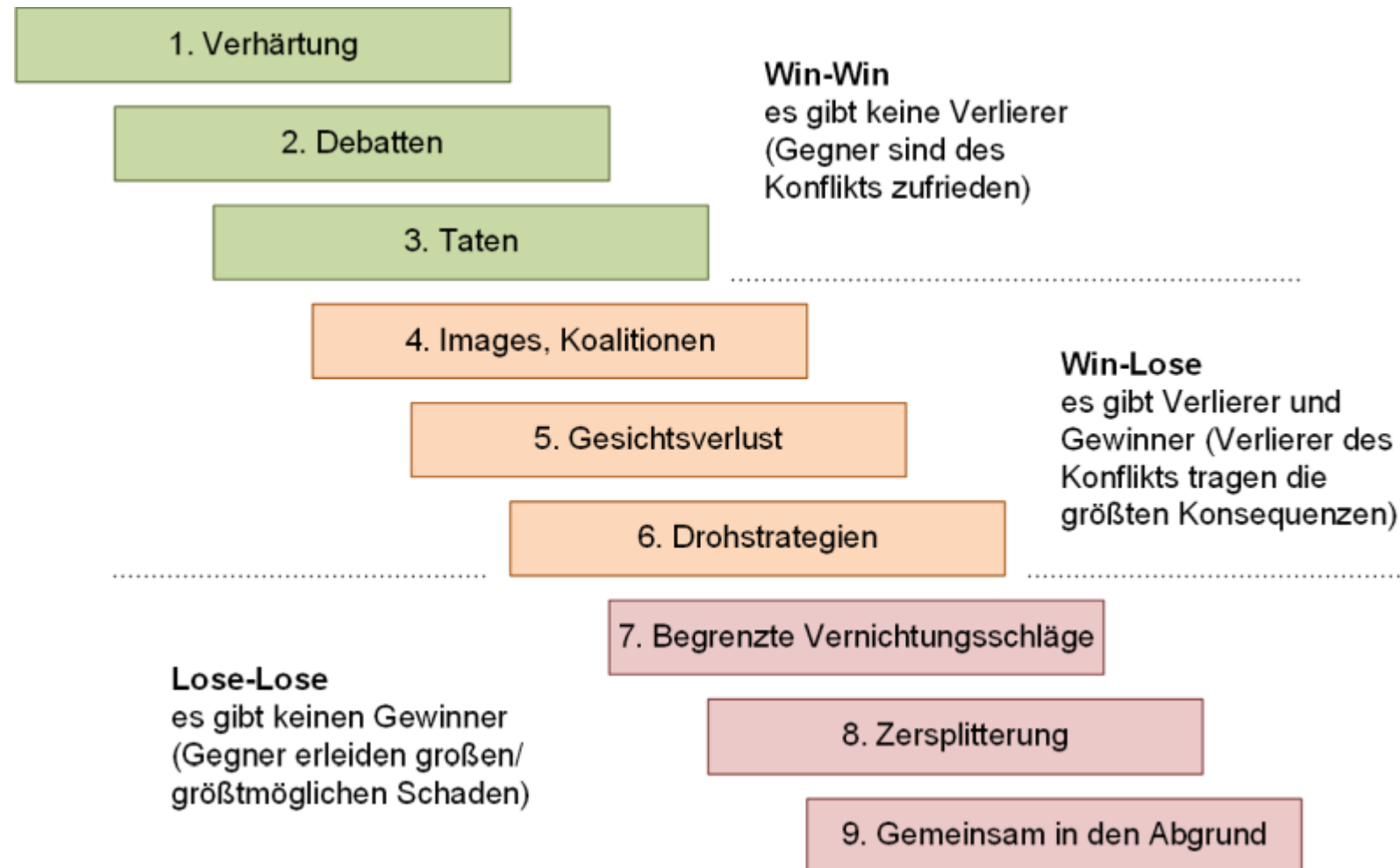
# EXKURS KONFLIKTMANAGEMENT

## Ursachen und Auswirkungen von Konflikten

- **interpersonaler Konflikt**, zwischen zwei oder mehreren Personen oder Personengruppen, die in gewissem Kontakt miteinander stehen, z. B. am selben Projekt beteiligt sind (häufigste Konfliktart)
- **sozialer Konflikt**, zwischen Personengruppen innerhalb größerer sozialer Systeme, z. B. Organisationen, Verbände, Bevölkerungsgruppen
- **struktureller Konflikt**, wenn die Konfliktursachen für einen personalen Konflikt nicht in unterschiedlichen Persönlichkeiten der handelnden Personen liegen, sondern in den organisatorischen Strukturen, die im Widerspruch zueinander stehen
- **kultureller (oder interkultureller) Konflikt**, wenn der Konflikt aus der (tatsächlichen oder auch vermeintlichen, auf Zuschreibungen oder Vorurteilen basierenden) kulturellen Unterschiedlichkeit der am Projekt beteiligten Personengruppen oder Unternehmen resultiert

# EXKURS KONFLIKTMANAGEMENT

## Konfliktmodell nach Glasl



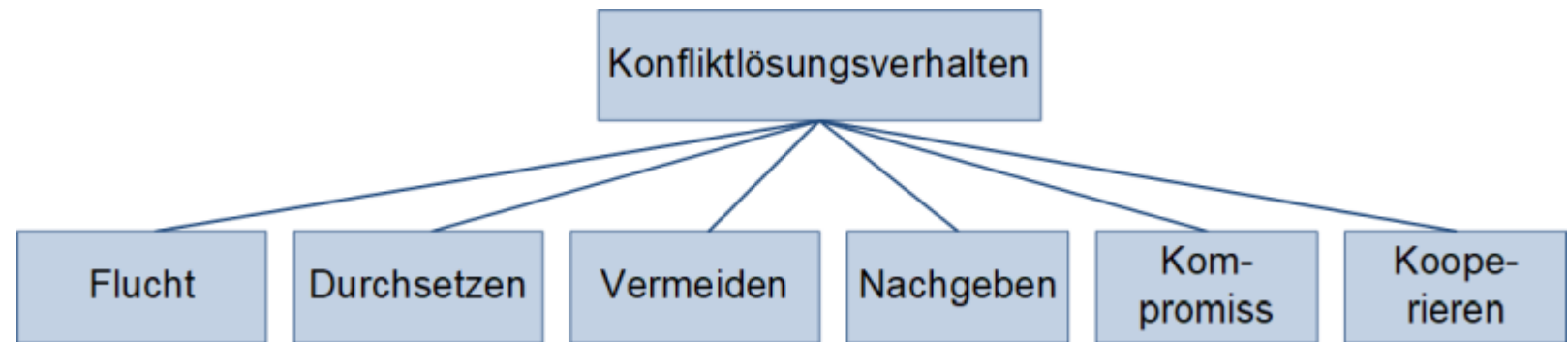
# EXKURS KONFLIKTMANAGEMENT

## Das Bewältigen von Konflikten

Bei der Lösung / Bewältigung eines Konflikts gibt es in der Regel Gewinner und Verlierer. Es ist anzustreben, dass alle Konfliktparteien Gewinner sind, was jedoch nur gelingen kann, wenn sich ein Konflikt in einer frühen Phase befindet. Je weiter ein Konflikt fortgeschritten ist, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass beide Parteien bei der Lösung „verlieren“.

Das Konfliktlösungsverhalten kann man in folgende Kategorien unterteilen:

- Flucht
- Durchsetzen
- Vermeiden
- Nachgeben
- Kompromiss (finden)
- Kooperieren



# **EXKURS KONFLIKTMANAGEMENT**

## Das Vorbeugen von Konflikten

### **Bei Konflikten in Projekten finden sich häufig folgende Ursachen:**

- Keine, mangelhafte oder unklare Ziele
- Nicht akzeptierte Ziele
- Ein schwacher, wenig entscheidungsfreudiger Projektmanager
- Fehlende Unterstützung des Projekts durch das Management
- Ungenügende Planung
- Ungenügende Ressourcen
- Die Zusammenstellung des Projektteams passt nicht
- Die Aufgaben- und Rollenverteilung im Projektteam funktioniert nicht
- Kein gezielter Projektteamaufbau, keine expliziten Verhaltensregeln im Projektteam

Sind Konflikte in einem fortgeschrittenen Stadium, so erfordert ihre Lösung einen höheren Aufwand als wenn sie in einem frühen Stadium behandelt werden. Eskalierende Konflikte binden Ressourcen und Energien, die dann woanders nicht genutzt werden können.

Im besten Fall treten (gewisse) Konflikte erst gar nicht auf – dies ist jedoch nicht mit Konfliktunterdrückung zu verwechseln. Ganz vermeiden lassen sich Konflikte nicht.



# **EXKURS KONFLIKTMANAGEMENT**

## Möglichkeiten zur Reduzierung des Konfliktpotenzials in Projekten

### **Es gibt folgende Möglichkeiten zur Reduzierung des Konfliktpotenzials in Projekten:**

- Definition von abgestimmten Zielen (Unternehmensziele, Projektziele, persönliche Ziele)
- Schaffen eines Klimas der gegenseitigen Anerkennung und des gegenseitigen Vertrauens
- Aufbau eines “Beschwerdesystems” (mit Rückkopplungsmechanismen)
- Verringern der Abhängigkeit durch Reduzierung von Schnittstellen oder von Vorarbeiten Dritter
- Klären und Minimieren von Ressourcenengpässen (Personal, Räumlichkeiten)
- Erhöhen der Kritik- und Konfliktfähigkeit im Projektteam
- Bereitstellen ausreichender Informationen