

Konflikte im Projektmanagement

PMI Berlin/Brandenburg

24.09.2009

Raske@raske-duparre.de

Birte Raske CV

- **Betriebswirtschaftslehre** - (TU Berlin/ESC Toulouse) Dipl.-Kauffrau, DESCAF
- **Interkulturelles Management** - AIRBUS INDUSTRIE
- **Potenzialanalyse, Führungskräfteentwicklung** - Hoechst AG; UK; Roussel Uclaf
- **Veränderungsfähigkeit von Großunternehmen** - Wissenschaftszentrum Berlin
- **Unternehmenskultur, Veränderungsmanagement, Führungskräfteentwicklung** - Bankgesellschaft Berlin

RASKE&DUPARRÉ

Managementberatung

- Birte Raske
- Frau Dr. Duparré

Themen:

- **Prozessbegleitung** – Veränderung, Umstrukturierung, Fusion
- **Training** – Führung, Motivation, Konflikte, Verhandlung
- **Coaching** – Führungskräfte, Spezialisten, Projektleiter
- **Lehrtätigkeit:** Fachhochschule für Ökonomie und Wirtschaft, Hochschule für Finance

Scheitern von Projekten

Unklare Anforderungen und Ziele	68
Fehlende Ressourcen zum Projektstart	43
Politik, Egoismen, Kompetenzstreitigkeit	43
Fehlende PM-Erfahrung	43
Unzureichende Projektplanung	38
Schlechte Kommunikation	37
Mangel an qualifizierten Mitarbeitern	36
Fehlende PM-Methodik	29
Mangelhaftes Stakeholder Management	23
Fehlende Unterstützung des Managements	21

Angaben in Prozent

© Dipl.-Inf.
Roman
Bendisch Prof.
Dr. Uwe Kern

Beteiligte im Projektmanagement

Auftraggeber

Lenkungsausschuss

Projektleiter

Projektteam

Vom Projekt
Betroffene

Eine Entwicklung



Konflikt

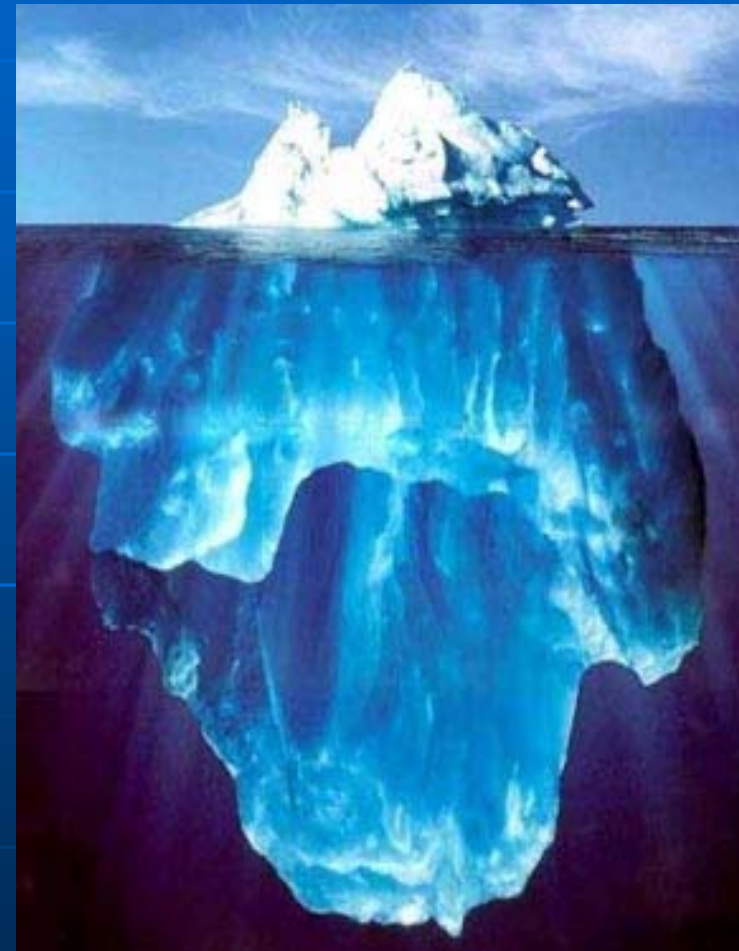
Conflictus, conligere – zusammenprallen, -schlagen, -stoßen

Konflikte sind Spannungssituationen,
in denen

- Zwei oder mehr Personen
- Gleichzeitig
- Durch unvereinbares oder widersprüchliches Denken, Fühlen, Bewerten und Verhalten
- Einander verletzen oder behindern.

Dabei reicht es aus, wenn eine Partei die Unvereinbarkeit empfindet.

Erkennbarkeit von Konflikten



In Konflikten....

....

menschelt

es.....er.....sie

Mögliche Ursachen für Konflikte im Projekt

- Ressourcenprobleme
- Organisationsprobleme
- Menschliche – Kultur, Beziehungen, Ziele, Sprache, subjektives Empfinden, Interessen

Konflikte in Projekten

- im Projektteam
Bsp. Unterschiedliche Auffassungen, wie es richtig geht
- mit den Leuten in der Linie
Bsp. Warum reagieren die nicht auf meine Anfragen?
- Projektleiter/-team – Auftraggeber
Bsp. Unzufriedenheit beim Auftraggeber
- Im Lenkungsausschuss
Bsp. Warum sind sich nicht mal die einig?

Konflikt im Team

oder
unterschiedliche Auffassungen,
wie es richtig geht....

oder
Warum verstehen die mich nicht/
arbeiten anders als ich

Ein BWL´er und ein Ingenieur diskutieren die beste
Lösung.....

Kultur I

Kultur ist

- „die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet.“

(Geert Hofstede)

Kultur II

- Kultur ist ein Gruppenphänomen und existiert in jeder menschlichen Gruppe, die gemeinsame Erfahrungen macht:
- Mögliche Kulturgruppen:
 - Nationale Gruppen
 - Religionszugehörigkeiten
 - Zugehörigkeit nach Geschlecht
 - Zugehörigkeit zu einer Berufsgruppe
 - Zugehörigkeit zu einem Unternehmen
 -

Das Zwiebelmodell der Kultur



Werte und Normen

Werte sind

- Gefühle mit einer Orientierung zu plus oder minus
- nicht bewußt, sondern implizit, vor allem in der Kindheit erworben
- Schwer veränderbar



Unbewußt - nie rational - im Bauch

Weitere Kulturgruppen in der Projektarbeit

- Projektorientierte Arbeit vs. Routinearbeit
- Internationale Projektbeteiligte
- Hierarchieorientierte Kultur vs. Netzwerkorientierte Kultur
- Risikobereite Kultur vs. Risikoarme Kultur

Auftraggeber ist unzufrieden

..... wird in der Sitzung laut und erklärt, was es alles für ein Mist ist...

Wie reagiert ein Projektleiter richtig?

Rollenklarheit

- Eine Rolle ist das Insgesamt der Erwartungen, die an den Inhaber einer Position bzw. Funktion gerichtet werden.
- Erfüllung oder Nichterfüllung der Erwartungen können durch die Gesellschaft positiv oder negativ sanktioniert werden.

(vgl. R. Dahrendorf, O. Neuberger)

Der „Innere Rollenkonflikt“

- Eine Person muss im Leben mehrere Rollen übernehmen, die miteinander in Konflikt kommen:

Bsp: Ich bin Vorgesetzter und gleichzeitig Freund.

Person-Rolle-Konflikt

- Eine Person findet einen Widerspruch in der Erwartung an die eigene Person durch außen und die eigenen inneren Werte.

Bsp: Managen Sie den Prozess ordentlich vs.
Ich bin doch vor allem Spezialist!!!!

Was zeichnet Bestleister aus?

Techniker:

- Leistungsorientierung
- Einfluss und Beeinflussung
- Kognitive Fähigkeiten
- Initiative

Manager:

- Einfluss und Beeinflussung
- Leistungsorientierung
- Kognitive Fähigkeiten
- Initiative
- Teamwork und Kooperation

Rollen eines Projektleiters

- Ggü. Projektmitarbeitern
- Ggü. Auftraggeber
- Ggü. Lenkungsausschuss
- Ggü. anderen Vorgesetzten und Projektleitern

Konflikte im Lenkungsausschuss

... warum sind sich nicht mal die einig?

Schlüsselfrage:
Was sind die Motive der
Lenkungsausschussmitglieder?

Motivation

- Ein Motiv ist etwas, was uns bewegt. Es bringt eine Motivation mit, uns zu „verhalten“, um ein Ziel zu erreichen.



McClellands Bedürfnisfaktoren

- Leistungsbedürfnis:
Streben nach Leistungsverbesserung und Erfolg
- Zugehörigkeitsbedürfnis:
Wunsch nach kontaktintensiver Interaktion und Anerkennung
- Machtbedürfnis:
Streben nach Einflussnahme

Leistungsorientierte

- sind Spezialisten (Perfektionisten) in einem Bereich
- wollen hier messbaren Erfolg und richtig gut sein
- möchten, dass ihnen keiner in ihrer Art es zu machen, reinregiert
- lieben Routine und Ungestörtheit

Zugehörigkeitsorientierte

arbeiten gut und gerne,

- wenn es harmonisch ist
- wenn man Zeit und Lust hat, neben der Arbeit auch über Privates sich auszutauschen
- wenn sie nicht alleine unterwegs sind

Machtorientierte

- wollen gestalten und Einfluss nehmen
- Einige wollen das, um ein Problem zu lösen oder einen Prozess, eine Organisation weiterzubringen
- Andere wollen sich selbst beweisen, wollen der Welt beweisen, wie groß und mächtig sie sind.

In Projekten ist Macht...

Viele Machtorientierte
in einem Raum

spielen das Spiel:

„wer ist der Schönste, Größte, Beste“

Oder

„Wer überlebt das Haifischbecken?“

In Konflikten aufkommende Gefühle

- Angst
- Ärger
- Wut
- Hass
- Neid
- Eifersucht
- Machtlosigkeit
- Unterlegenheit
- Handlungsunfähigkeit
- Resignation

Erkennbare Zeichen für Konflikte

- Aufbegehren
- Aggression
- Spitzen
- Ironie
- Kränkung
- Besserwisserei
- Gewalt
- Herabsetzung
- Unterdrückung
- Missachtung – Mobbing?

Verdeckte Anzeichen für Konflikte

- Trödeln
- Vergessen
- Verweigern
- Nichtkönnen
- Erpressung
- Flucht in die Krankheit
- Denunziation
- Verleumdung
- Auflaufen lassen
- Leerlaufen lassen

Erkennbarkeit von Konflikten

- **Offene Konflikte:**
Deutlich erkennbar - sehr emotional.
- **Latente Konflikte**
Unterschwellig aktiv
Kein offenes Ansprechen
Geringer Anlass führt zum Ausbruch
- **Verschobene Konflikte**
Entkoppelt von Ursachen
zeitlich verschoben
nur durch Motivforschung zu erkennen

Konfliktdynamik



Konfliktstrategien

- Konfliktunterdrückung
- Konfliktregelung
- Konfliktlösung

Hilfen in der Konfliktlösung

- Je nach Eskalationsstufe bieten sich unterschiedliche Lösungsmuster an:

- Niedrige Stufe: Moderation
- Mittlere Stufe: Prozessbegleitung
- Hohe Stufe: Mediation
- Hohe Stufe: Machteingriff

Wie minimiere ich Reibungsverluste?

- Hohe Motivation
- Klare Sollbeschreibung
- Gemeinsames Bild in den Köpfen der Menschen
- Ernst nehmen – Konfliktmanagement
 - ⇒ Gute Personalauswahl
 - ⇒ Hohe Sozialkompetenz
 - ⇒ Großes Wissen um den Menschen

Kommunikation



Viel Spass und Erfolg
beim Umgang
mit den Menschlichkeiten
im Projekt