

# **Konfliktmanagement im Projektmanagement**

Lösungsstrategien persönlichkeitsbedingter Konflikte innerhalb der  
Projektgruppe im Rahmen des Projektmanagements

Bakkalaureatsarbeit

zur Erreichung des Bakkalaureatsgrades

an der Fakultät für Human- und Sozialwissenschaften der Universität Wien

eingereicht von:

Ing. Gerhard Sachtiz

Matrikelnummer: 9305638

Studienkennzahl: A033641

Wien, Juli 2004

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung .....	3
1.1	Ausgangspunkt dieser Arbeit .....	3
1.2	Forschungskontext.....	4
1.3	Thematische Eingrenzung .....	5
1.4	Methode .....	6
2.	Forschungsfragen .....	6
3.	Begriffsreflexion.....	7
3.1	Was sind Konflikte?.....	7
3.1.1	Konfliktdefinition.....	7
3.1.2	Der Sinn von Konflikten.....	8
3.1.3	Persönlichkeitsbedingte Konflikte .....	9
3.2	Was ist Konfliktmanagement?.....	9
3.3	Was ist ein Projekt? .....	10
3.4	Was bedeutet Projektmanagement? .....	10
4.	Konflikte im Rahmen der Projektarbeit.....	11
4.1	Konfliktanalyse .....	11
4.2	Konfliktarten nach G. Schwarz.....	12
4.2.1	Persönliche (intrapersonale) Konflikte .....	13
4.2.2	Paarkonflikte .....	13
4.2.3	Dreieckskonflikte.....	17
4.2.4	Gruppenkonflikte.....	18
5.	Konfliktbearbeitung im Rahmen des Projektmanagements:.....	22
5.1	Die Eskalationsstufen eines Konfliktes.....	22
5.1.1	1. Ebene (Win-Win).....	24
5.1.2	2. Ebene (Win-Lose) .....	26
5.1.3	3. Ebene (Lose-Lose) .....	27
5.2	Konfliktlösungsverhalten der Konfliktparteien .....	28
5.2.1	Flucht .....	29
5.2.2	Vernichtung des Gegners .....	29
5.2.3	Unterwerfung oder (moderner): Unterordnung.....	29
5.2.4	Delegation.....	30

5.2.5	Kompromiss .....	31
5.2.6	Konsens .....	31
5.3	Konfliktlösung durch das Projektmanagement .....	32
5.3.1	Der Projektleiter ist selbst Betroffener.....	32
5.3.2	Der Projektleiter agiert als neutraler Schlichter .....	33
6.	Konfliktprävention für das Projektmanagement.....	37
7.	Zusammenfassung und Resümee.....	41
8.	Literaturverzeichnis: .....	43

# 1. Einleitung

Mit dieser Arbeit möchte ich eine Thematisierung des Konfliktmanagements im Projektmanagement erreichen, indem ich speziell Konflikte innerhalb von Projektgruppen aufgreife und versuche anhand einer vertiefenden Literaturrecherche Ansätze für ein zielführendes Konfliktmanagement für das Projektmanagement zu erarbeiten. Dabei liegt der Fokus auf der Behandlung von persönlichkeitsbedingten Konflikten, wobei ich versuchen möchte einerseits anhand der Beschreibung von Konfliktarten die Wahrnehmung von Konflikten zu fördern und die Vielfältigkeit auszugsweise zu beleuchten und andererseits basierend am Eskalationsgrad eines Konfliktes mögliche Konfliktlösungsverfahren aufzeigen, die im Rahmen des Projektmanagements Eingang finden können. Hierbei möchte ich mich auch mit den Grenzen der Konfliktbearbeitung durch das Projektmanagement ansatzweise auseinandersetzen und abschließend auf präventive Maßnahmen eingehen.

## 1.1 Ausgangspunkt dieser Arbeit

Projektarbeit ist innerhalb der letzten Jahre zu der gängigsten Arbeitsform in den unterschiedlichsten Bereichen geworden. Starre Organisationsformen von Unternehmen werden mehr und mehr von der projektorientierten Arbeitsform abgelöst. Doch gerade die Projektarbeit bietet einen ausgiebigen Nährboden für die Entstehung von Konflikten, da nicht selten Projekte bereits mit Zeitdruck, Ressourcenmangel und nicht immer mit optimal zusammengestellten Teams beginnen. Meist wird zuwenig, oder gar keine Zeit und Aktivität für die Entwicklung der Kommunikation der Projektteammitglieder und der Umfeldgruppen vorgesehen.<sup>1</sup> (vgl. Kellner 2000, S.34)

Konflikte in Projektteams sind keine Ausnahme, sondern der Regelfall (vgl. Wölkner). Sie sind natürliche Zustände in jedem Projekt und unvermeidbar (vgl. Patzak 1998, S. 368).

---

<sup>1</sup> Umfeldgruppen sind auszugsweise der interne und externe Auftraggeber eines Projektes, die Unternehmensleitung, der Personal- und Betriebsrat, sowie die zukünftigen Produktbenutzer und sonstige Partner (vgl. Patzak 1998, S.74-75).

Klassische Konfliktquellen im Rahmen der Projektarbeit sind Kompetenzregelungen, die Zusammenarbeit mit den Betroffenen und menschliche Konflikte in den Bereichen Rollenkonflikte, gruppendynamische Konflikte, Persönlichkeitsunterschiede, sowie Interessens- und Zielkonflikte (vgl. Kellner 2000, S.35-36).

Konflikte erzeugen Instabilität im Projekt, steigern die Unzufriedenheit des Teams und senken daher die Motivation und Leistungsbereitschaft. Weiters führen Konflikte zu Funktionsstörungen im Organisationsablauf und zu Störungen der Kommunikation und Kooperation. (vgl. Patzak 1998, S. 371)

Es gehört zu den Aufgaben der Projektleitung, Konflikte möglichst frühzeitig wahrzunehmen und zu analysieren, sie anzusprechen und gemeinsam mit den Beteiligten nach Lösungen zu suchen, bevor die Konflikte eskalieren und die Projektarbeit stark beeinträchtigen. Je weiter ein Konflikt eskaliert, desto schwieriger wird seine Bearbeitung. Projektmanagement ist immer auch Konfliktmanagement. (vgl. Kellner 2000, S.25)

Doch kaum ein Projektleiter verfügt über das nötige Know-how für den Umgang mit Konflikten (vgl. Wölkner; Weber 1997, S.233). „Spannungen im Team führen zu ausgewachsenen Konflikten, die dem Projekt kostbare Zeit rauben und die Nerven aller Beteiligten strapazieren“ (Wölkner).

## **1.2 Forschungskontext**

Der Forschungsbereich Konfliktmanagement ist in den unterschiedlichsten Wissenschaftsdisziplinen vertreten. Im Zuge der Literaturrecherche konnte ich einschlägige Literatur aus den Bereichen der Kommunikationswissenschaft, Psychologie und der Wirtschaftswissenschaften finden, die auch einen Bezug zur Konfliktbehandlung im Unternehmensbereichs beleuchten. Im Rahmen der Kommunikationswissenschaft ist mir der Themenbereich primär bei den internen Public Relations und der internen Unternehmenskommunikation aufgefallen.

Bei der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Konflikten im Rahmen des Projektmanagements konnte ich einige Arbeiten finden, die aufgrund geplanter und/oder durchgeführter Projekte Konflikte mit Umfeldgruppen beleuchten. Doch die Behandlung von Konflikten innerhalb von Projektgruppen wird primär nur in

einschlägiger Literatur zum Projektmanagement vorgenommen und ist selten ein Schwerpunkt von Diplom- oder Dissertationsthemen. Doch gerade die Kommunikationswissenschaft ist meineserachtens prädestiniert in diesem Bereich Beiträge zu liefern.

Gibt es in der Kommunikation zwischen einzelnen Gruppenmitgliedern Störungen, kann dies unermessliche Folgen nach sich ziehen. Konflikte entstehen dann als Folge von Missverständnissen oder durch unvollkommene und lückenhafte Informationsweitergabe (vgl. Regnet, 1992, S. 25).

### **1.3 Thematische Eingrenzung**

Der Kern dieser Arbeit ist die Auseinandersetzung mit Konflikten innerhalb von Projektgruppen. Der Schwerpunkt liegt am Erkennen von Konflikten, deren Typisierung und der Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Konfliktlösungsstrategien. Jedoch ist der Themenbereich des Konfliktmanagements und der einzelnen Modelle derart vielfältig und in den unterschiedlichsten Wissenschaften vertreten, dass eine Wahl von zu heranziehenden Modellen nur auf Basis einer zuvor erarbeiteten Eingrenzung typischer Konfliktarten im Projektmanagement mir als sinnvoll erscheint. Auf Basis meiner Recherche zu diesem Themenschwerpunkt sind im Rahmen der Projektarbeit folgende Konfliktarten vertreten:

- Persönlichkeitsbedingte Konflikte (innerhalb der eigenen Person, in der Beziehung zwischen Personen),
- Systembedingte Konflikte (personenunabhängig und jeden betreffend, der sich in dem System bewegt),
- Sachkonflikte (parallel zu verfolgende widersprüchliche Ziele, Entscheidungskonflikte, Machtkämpfe und Kompetenzgerangel, Kampf um knappe Ressourcen, Interessenskonflikte)

(vgl. Kellner 2000, S.26)

Für eine weitere Einschränkung möchte ich den Untersuchungsgegenstand auf die Behandlung von persönlichkeitsbedingten Konflikten innerhalb der Projektgruppen legen. Allerdings ist es mir trotz dieser Einschränkung noch nicht möglich, die gesamte Vielfalt der Konfliktlösungsmodelle in diesem Kernbereich zur Untersuchung in dieser Arbeit heranzuziehen und werde somit exemplarisch nur

folgende Modelle wählen: Ausgehend von der Typisierung von Konflikten nach Konfliktarten möchte ich versuchen einen Überblick der unterschiedlichen Konflikte, die im Rahmen der Projektarbeit auftreten können zu schaffen und anschließend basierend auf den Grundmustern zur Konfliktlösung das Konfliktverhalten der Konfliktparteien untersuchen, wobei sowohl die Einteilung der Arten, als auch die Grundmuster auf den Modellen von G. Schwarz (2003) beruhen. Im Abschnitt der Konfliktlösungsverfahren für das Projektmanagement werde ich das Modell der Eskalationsstufen von F. Glasl (2002) als Grundlage für die Wahl eines geeigneten Strategiemodells zur Lösung von Konflikten in die Arbeit einfließen lassen. Die Wahl dieser Modelle beruht darauf, dass vor allem in der, der Arbeit zugrunde liegenden Literatur zum Projektmanagement im Kern eine Anlehnung an diese Modelle stattfindet.

## **1.4 Methode**

Diese Arbeit ist eine reine Literaturstudie, wobei die Methode die vertiefende themenbezogene Literaturrecherche ist. Diese Methode wird angewandt, um die forschungsleitenden Fragestellungen zu beantworten, die folgend gestellt werden:

## **2. Forschungsfragen**

Welche persönlichkeitsbedingten Konflikte, die in Bezug für die Projektarbeit relevant erscheinen, lassen sich im Rahmen der Konflikttypisierung aufzeigen und typisieren?

Ab welcher Eskalationsstufe erscheint eine Konfliktbearbeitung innerhalb des Projektteams nicht mehr als sinnvoll und sollte an das übergeordnete Management bzw. an externe Stellen übergeben werden?

Welche Konfliktlösungsverfahren können im Rahmen des Projektmanagements auf Basis der aktuellen Eskalationsstufe eingesetzt werden?

Welche präventiven Maßnahmen kann das Projektmanagement vollziehen, um nach Möglichkeit Konflikte schon im Vorfeld zu vermeiden?

### **3. Begriffsreflexion**

Ich möchte bereits an dieser Stelle die Kernbegriffe Konflikt und Konfliktmanagement, sowie Projekt und Projektmanagement näher beleuchten, da diese die Grundlage für die weitere Auseinandersetzung sind.

#### **3.1 Was sind Konflikte?**

In diesem Unterkapitel der Begriffsreflexion soll der Begriff „Konflikt“ erläutert werden.

##### **3.1.1 Konfliktdefinition**

Der Begriff Konflikt stammt von den lateinischen Wörtern „Conflictus“ und „confligere“ und bedeutet wörtlich übersetzt „Zusammenprallen“.

Recherchiert man nach einer umfassenden Definition des Konfliktes, stößt man schnell an die Grenzen. Es gibt derartig viele Definitionen aus den unterschiedlichsten wissenschaftlichen Disziplinen, welche auch wieder sich in der Definition des Konfliktes abhängig vom jeweilig beleuchteten Konflikttyp unterscheiden. Gerhard Schwarz (2003, S.15) verzichtet deswegen sogar auf einen Definitionsversuch und lehnt sich an die philosophische Tradition an und spricht lieber vom Sinn eines Phänomens. Dafür geht er eingehend der Frage vom Sinn von Konflikten nach, welche im Anschluss an die Definitionsfrage kurz beleuchtet werden soll.

Es gibt bis jetzt keinen allgemeinen Konfliktbegriff, der die vielen Facetten des Konfliktes unter einem allgemeinen Begriff zusammenfassen kann, sondern konflikttheoretische Ansätze aus den unterschiedlichsten Fachbereichen (vgl. Schwarz 2003, S.15).

Auszüge:

„Unter Konflikt wird das Aufeinanderstoßen miteinander unvereinbarer Handlungstendenzen verstanden“ (Baros).

„Ein sozialer Konflikt ist eine Spannungssituation, in der zwei oder mehrere Parteien, die voneinander abhängig sind, mit Nachdruck versuchen, scheinbar

oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst sind“ (Kurtz 1983: zitiert nach Selzer 2002).

Für diese Arbeit ist die Konfliktdefinition von Friedrich Glasl äußerst relevant, da die Beantwortung der Forschungsfragen, ab welcher Eskalationsstufe eine Bearbeitung eines Konfliktes durch das Projektmanagement nicht mehr als sinnvoll erscheint und der möglichen Konfliktlösungsverfahren primär auf seinem Eskalationsmodell beruht:

Ein „Sozialer Konflikt ist eine Interaktion

- zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.),
- wobei wenigstens ein Akteur
- Unvereinbarkeiten
  - im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen
  - und/oder Fühlen
  - und/oder Wollen
- mit dem anderen Akteur (anderen Akteuren) in der Art erlebt,
- dass im Realisieren eine Beeinträchtigung
- durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge.“

(Glasl 2002, S.14-15)

### **3.1.2 Der Sinn von Konflikten**

Wie bereits erwähnt verzichtet Schwarz gänzlich auf eine Konfliktdefinition. Sein Verständnis von einem Konflikt ist aber gleichfalls zur Konfliktdefinition von F. Glasl für diese Arbeit ausschlaggebend, da sowohl in Zuge der Konflikttypisierung, als auch im Rahmen der Grundmuster zur Konfliktlösung, Schwarz wesentliche Beiträge liefert:

„Der Sinn von Konflikten besteht darin, vorhandene Unterschiede zu verdeutlichen und fruchtbar zu machen“ (Schwarz 2003, S.16).

Konflikte haben aber auch eine gegenteilige Funktion: „Der Sinn von Konflikten ist das Herstellen einer Gruppeneinheit. [...] Dies geschieht im Allgemeinen dadurch, dass Gruppenmitglieder, die eine von der Gruppe abweichende Meinung äußern, unter starken Druck geraten, unter Umständen sogar negativ sanktioniert werden.

Außenseiter lösen Konflikte aus und können mit Hilfe der Konfliktbearbeitung wieder in die Gruppe integriert werden“ (Schwarz 2003, S.20-21).

Angelehnt an den Schwerpunkt dieser Arbeit kann festgehalten werden, dass Konflikte Entwicklung und Veränderung in Teams und Organisationen bewirken, indem Arbeitsteilung und Beziehungsstrukturen, Zielen und Leistungen angepasst werden (und umgekehrt), so entstehen neue Normen und Regeln. Konflikte fördern auch die Vielfalt und sind häufig Zeichen für die kreative Phase einer Organisation. (vgl. Selter 2002)

### **3.1.3 Persönlichkeitsbedingte Konflikte**

Persönlichkeitsbedingte Konflikte sind interpersonelle (soziale) und intrapersonelle Konflikte. „Bei sozialen Konflikten existiert die Unvereinbarkeit von Handlungen oder Zielen zwischen verschiedenen Akteuren (Personen, Gruppen oder Institutionen), den so genannten Konfliktparteien. Bestehen die miteinander unverträglichen Handlungstendenzen hingegen innerhalb einer Person, so spricht man von einem intrapersonalen Konflikt“ (Deutsch 1976, Kempf 1997: zitiert nach Baros).

## **3.2 Was ist Konfliktmanagement?**

Sowohl in der Fachliteratur als auch in der Umgangssprache werden Konfliktmanagement, wie auch beispielsweise Konfliktlösung und Konfliktregelung als Begriffe der Konfliktbehandlung genannt, die als Ausdrücke für Eingriffe (Interventionen) in Konfliktsituationen gelten. Glasl (2002, S.17) empfiehlt diese Bezeichnungen nicht als gleichwertig und austauschbar zu betrachten, sondern für spezielle Arten der Intervention zu verwenden. Für ihn gilt der Überbegriff „Konfliktbehandlung“ für Interventionen jeglicher Art. Konfliktmanagement wird nach F. Glasl (2002, S.20) folgend definiert: „Konfliktmanagement bedeutet, dass sich die Interventionen hauptsächlich auf den Konfliktprozess richten, so dass die Konflikte einen guten Verlauf nehmen. Es wird mit einer Verbesserung der Vorstellungen, Einstellungen und Verhaltensweisen der Konfliktparteien versucht, die gegenseitige Aggressionssteigerung zu durchbrechen. Oft liegt dem Konfliktmanagement die Auffassung zugrunde, dass Gegensätze wesentliche Elemente

des sozialen Lebens sind und deshalb die Konfliktparteien lernen sollten mit ihnen weniger destruktiv umzugehen.“

### **3.3 Was ist ein Projekt?**

Auch bei diesem Begriff findet sich eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen in der Fachliteratur. Auszugsweise möchte ich die Definition von Patzak (1998, S.4-5) zur Bestimmung des Projektbegriffes für diese Arbeit heranziehen, da diese auch die Unsicherheit hervorhebt, die bei Projekten gegeben ist, die ein nicht zu unterschätzender Faktor im Rahmen der Konflikthanfälligkeit gerade im Rahmen der Projektarbeit ist: „Projekte sind Vorhaben, die im wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet sind. [...] [Es geht um die] parallele und sequentielle Vernetzung von Abläufen von Aktivitäten, wobei die Ausgangslage definiert, das angestrebte Ergebnis spezifiziert und die erforderlichen Maßnahmen zum Teil noch völlig offen sind, sodass wesentliche Unsicherheiten in der Zielerreichung bestehen. [...] Projekte sind eigenständige soziale Systeme, eingebettet in ein projektspezifisches Umfeld. Als eigenständige soziale Systeme kann man Projekte deswegen bezeichnen, weil sehr häufig Handlungsmuster, Arbeitsformen, Kommunikationsflüsse und Regeln entstehen, die sich von der Kultur des gesamten Unternehmens unterscheiden.“

### **3.4 Was bedeutet Projektmanagement?**

Das Projektmanagement lässt sich in allgemein gültige Managementfunktionen unterteilen und umfasst folgende Aufgaben: Projektplanung, Projektorganisation, Projektteamführung und Projektcontrolling (vgl. Patzak 1998, S.9).

Im Rahmen dieser Arbeit möchte ich nicht näher auf die einzelnen Managementaufgaben eingehen, sondern auch im Zuge der Begriffsdefinition den Fokus auf das Konfliktmanagement innerhalb der Projektgruppen legen. Hierfür möchte ich die Aufgabe der Projektteamführung hervorheben: „Die Projektteamarbeit umfasst all jene Modelle, Strukturen und Abläufe, die zur optimalen Gestaltung von Teamarbeit in Projekten beitragen“ (Patzak 1998, S.15).

## **4. Konflikte im Rahmen der Projektarbeit**

In diesem Kapitel möchte ich die Forschungsfrage der Typisierung und dem Aufzeigen persönlichkeitsbedingter Konflikte, die in Bezug für die Projektarbeit relevant erscheinen, beantworten. Dieser Forschungsfrage liegt der Versuch einer Orientierungshilfe zugrunde, auf welcher ausreichende Anhaltspunkte gewonnen werden können, um überhaupt einen Zugang zum Konflikt zu erhalten und eine Basis für die weitere Konfliktbehandlung zu schaffen (vgl. Glasl 2002, S.21). Hierbei möchte ich mich der Thematik der Konfliktypisierung für das Projektmanagement nähern, indem ich versuche beispielhafte Konflikte im Rahmen der Konfliktartenzuordnung nach Schwarz aufzuzeigen. Er unterscheidet in seinem Modell nach der Art der Konfliktparteien (Individuum, Gruppe oder ein größeres soziales Gebilde). Dieses Modell ist zwar nur eines unter vielen, scheint mir aber für die Abhandlung als geeignet, da in der Literatur zum Projektmanagement die Einteilung von Konflikten ebenfalls oft an die Einteilung nach Eigenschaften der Konfliktparteien angelehnt ist und somit einige Konfliktbeispiele aus dem Bereich der Projektarbeit einbezogen werden können.<sup>2</sup> Jedoch bleibt die Konfliktartenzuordnung nach Schwarz im wissenschaftlichen Diskurs von Kritik nicht verschont. F. Glasl (2002, S.47-56) kritisiert, dass sich G. Schwarz hauptsächlich an den Streitpunkten bzw. Kernthemen der Auseinandersetzung orientiert, jedoch da die eigentlichen Streitpunkte in den allermeisten Fällen verdeckt und gemischt auftreten, sich diese Typologie für eine erste Orientierung nicht eignet.

### **4.1 Konfliktanalyse**

Um einen Konflikt überhaupt behandeln zu können, muss dieser zuvor anerkannt und bestimmt werden. Die Bereitschaft einen Konflikt als solchen anzuerkennen, wurde gerade im Berufsleben lange Zeit oft unterdrückt, denn es galt als Aufgabe der Vorgesetzten Konflikte zu vermeiden. Wenn somit in Abteilungen Konflikte auftraten, galt der Vorgesetzte oft als führungsschwach. Ziel der Konfliktanalyse ist es, dass die Konfliktparteien den Konflikt als solchen anerkennen und die Motive und Interessen der einzelnen Konfliktparteien aus der eigenen und der, der

---

<sup>2</sup> z.B. Konflikteinteilung nach Kellner (2000) und Thiel (2003)

anderen Beteiligten Sicht erhoben werden um den Kern des Konflikts herauszufinden. Diese Analyse sollte aus Sicht der Metaebene erfolgen, um nicht nur den Inhalt, sondern auch den Ablauf des Konfliktes analysieren zu können. (vgl. Schwarz 2003, S.40-43)

Für das frühzeitige Erkennen liefern Hesse und Schrader (1995, zitiert nach Rey 1999) eine Aufstellung von möglichen Symptomen:

- „Widersprüche, Streit, Ärger, Gereiztheit, Feindseligkeiten
- Offene bis versteckte Ablehnung, aktiver bis passiver Widerstand
- Klatsch, Gerüchte und Intrigen
- Rigidität, Unnachgiebigkeit, „Auf-stur-Schalten“
- Gefügigkeit und Unterwerfung
- Desinteresse, emotionaler Rückzug
- Depression, Arbeitsstörungen, Angst
- Psychosomatische Symptome
- Flucht in die Sucht“

„Viele dieser Symptome gehören zum Alltag in Projekten und sind somit noch keine Konfliktindikatoren, wenn sie einmalig auftauchen. Wichtig ist es aber Veränderungen und Häufungen des Auftretens dieser Symptome zu registrieren“ (Rey 1999).

Ergänzend möchte ich hierbei erwähnen, dass jeder Konflikt neben der sachlichen Komponente auch eine emotionale und eine soziale oder auch strukturelle Komponente hat. Zu der Analyse gehört es, dass bei Konflikten in Gruppen oder Organisationen die Sozialstruktur bestimmt wird um festzustellen, wer in diesem Sozialgebilde welche Rolle hat. Dies ist relevant für die soziale, bzw. strukturelle Komponenten eines Konfliktes, da man als Vorgesetzter beispielsweise anders denkt und fühlt, als in der Rolle des Mitarbeiters. (vgl. Schwarz 2003, S.46-49)

## **4.2 Konfliktarten nach G. Schwarz**

Nach erfolgter Analyse ist es möglich, den Konflikt nach Thema und Inhalt zu differenzieren, wobei dies zu einer ersten Diagnose dienen kann (vgl. Thiel 2003, S70). Diese Differenzierung erfolgt, indem der Konflikt einer Konfliktart zugeordnet wird (vgl. Schwarz 2003, S.88). Anhand der folgenden Überblicksbeschreibung

persönlicher Konflikte, Paarkonflikten, Dreiecks- und Gruppenkonflikten nach G. Schwarz möchte ich versuchen, einige Konflikte, die im Rahmen der Projektarbeit auftreten können, aufzuzeigen, wobei meine Intension auch dahingehend ist, anhand der Konfliktarten auch ein erweitertes Bewusstsein für möglich auftretende Konflikte zu erreichen. Ich werde allerdings nur bestimmte Konfliktarten in dieser Arbeit einbinden, die meinerseits einen direkten Bezug zu persönlichkeitsbedingten Konflikten darstellen.<sup>3</sup>

#### **4.2.1 Persönliche (intrapersonelle) Konflikte**

Persönliche Konflikte liegen innerhalb einer Person und äußern sich vorwiegend in einem Gefühl der inneren Zerrissenheit. Zu einem derartigen Gefühl kann es kommen, wenn widersprüchliche Anforderungen an eine Person gestellt werden. Ein Beispiel eines inneren Konfliktes kann bei sehr technisch orientierten Projekten genannt werden. Hierbei ist es möglich, dass der Projektleiter im Hinblick auf seine Aufgaben in einen inneren Konflikt gerät, da er einerseits die Führungsverantwortung der Projektleitung wahrnehmen möchte, jedoch andererseits sich am liebsten in technische Feinarbeiten verkriechen will. Derartige Konflikte muss die betreffende Person mit sich selbst ausmachen. (vgl. Kellner 2000, S.28)

Schwarz (2003, S.93) betont die Notwendigkeit innere Konflikte auch auszuleben, da diese für ihn das „Lebenselixier“ der Persönlichkeitsentwicklung darstellen und stellt die These auf, dass „was wir Persönlichkeit nennen, überhaupt zu einem Großteil als das Resultat ausgestandener Konflikte zu verstehen ist.“

#### **4.2.2 Paarkonflikte**

Innerhalb eines Projektes kann es immer wieder zu Problemen zwischen einzelnen Personen kommen, was darauf basieren kann, dass unterschiedliche Ziele verfolgt werden, verschiedene Meinungen zum Lösungsweg vorherrschen

---

<sup>3</sup> Schwarz (2003, S. 178-253) beschreibt zusätzlich folgende Konfliktarten, welche keinen Eingang in diese Arbeit finden: Organisations-, Institutions-, Systemkonflikte sowie Konflikte um Virtualität und um virtuelle Realität.

oder Arbeitsgewohnheiten der einzelnen Teammitglieder unterschiedlich sind. Oft lässt sich die Ursache eines Konfliktes zwischen Einzelpersonen gar nicht bestimmen, da die wahren Gründe nur selten ausgesprochen werden. Dies kann beispielsweise sogar in der gegensätzlichen politischen Ausrichtung zweier Projektteammitglieder der Fall sein, wobei keiner von beiden sich beim Projektleiter beklagen wird, dass diese unterschiedlichen politischen Ausrichtungen bei der Arbeit hinderlich sind und wird statt dessen über die Gliederung des Projektberichtes, über den jeweiligen Geräuschpegel des anderen beim Telefonieren oder über sonstige Dinge streiten. (vgl. Kellner 2000, S.27)

An dieser Stelle möchte ich kurz auf den Begriff Projektteam eingehen, um die Stellung und Ausprägung von Teammitgliedern zu verdeutlichen: Patzak (1998, S.52) spricht von einem Team, wenn mehrere Personen in gegenseitiger Abhängigkeit bemüht sind, etwas zu vollbringen (d.h. wenn die Handlungen eines Mitgliedes Einfluss auf den Erfolg aller anderen besitzen). Ein Team ist weiters eine aufgabenorientierte Arbeitsgruppe mit starkem persönlichen Kontakt und direkter Kommunikation, bei dem ein gemeinsames Ziel eine Voraussetzung ist.

Wieder beziehend auf die Paarkonflikte sieht Schwarz (2003, S.122) in diesen den notwendigen Widerspruch zwischen Individuum und Paar, wobei bei Verzicht der Individualität zur Förderung der Paarbeziehung die eigene Persönlichkeit zerstört werden kann und andererseits bei zu hoher Beibehaltung der Individualität sich eine Paarbeziehung gar nicht entwickeln kann. Schwarz kategorisiert Paarkonflikte nach Typen, wobei ich folgend einige nennen möchte:

#### **4.2.2.1 Identitätskonflikte**

Zu Identitätskonflikten gehören Ablösungskonflikte, die sich auf eine Person beziehen. Beispielsweise hat eine Person von ihrem Leiter viel gelernt und sich auch mit diesem identifiziert, aber ab einem gewissen Zeitpunkt möchte sich diese Person ablösen, um die eigene Identität weiter entwickeln zu können. Bei dieser Konfliktart ist darauf zu achten, dass es zu gemeinsamen Entscheidungen kommt, wobei die Interessen beider Partner vertreten werden. (vgl. Schwarz 2003, S.122-123)

#### **4.2.2.2 Distanzkonflikte**

Diese Konfliktart tritt auf, wenn das Nähebedürfnis, bzw. Distanzbedürfnis zweier Menschen nicht übereinstimmt (vgl. Schwarz 2003, S.124). Im Rahmen von Projektgruppen ist es ganz normal, dass einige Teammitglieder einen regen und häufigen Kontakt zueinander pflegen und sich auch gerne privat treffen. Andere sind eher distanziert und versuchen Beruf und Privatleben bewusst zu trennen. Ein Distanzkonflikt kann beispielsweise dann entstehen, wenn einige Teammitglieder, die Nähe suchen, sich von einem eher distanzierten Kollegen zurückgewiesen fühlen. Eine kleine fachliche Auseinandersetzung wird dann unter Umständen sehr emotional geführt, da es eigentlich um die gegenseitige Beziehung geht. (vgl. Thiel 2003, S.71)

Um auf die unterschiedlichen Distanzbedürfnisse der Teammitglieder eingehen zu können, empfiehlt es sich für den Vorgesetzten, bzw. in unserem Fall den Projektleiter auch mit den Mitarbeitern Einzelgespräche zu führen (vgl. Schwarz 2003, S.124).

Distanzkonflikte sind auch sehr vakant, wenn sich die Rollen bei Mitarbeitern ändern. Jemand ist zum Beispiel als Projektleiter Führungskraft eines Kollegen und gleichzeitig dessen Freund, oder die Rolle des Projektleiters wird innerhalb eines Teams abhängig vom Projekt an unterschiedliche Mitarbeiter vergeben. „Der bisherige Kumpel und Mitarbeiter, zu dem man eine große Nähe hatte, wird nun plötzlich Chef. Als solcher wünscht er sich mehr Distanz, weil er sonst glaubt, seine Führungsfunktionen nicht in der richtigen Weise wahrnehmen zu können, während die anderen die alte Nähe vermissen“ (Schwarz 2003, S.125).

#### **4.2.2.3 Entwicklungskonflikte**

Entwicklungskonflikte beschreiben Konflikte innerhalb einer Paarbeziehung, wenn sich die Personen in unterschiedliche Richtungen entwickeln. Auch hier kann das zuletzt genannte Beispiel im Rahmen der Distanzkonflikte zur Beschreibung eines Entwicklungskonfliktes herangezogen werden. Entwickelt sich ein Kollege weiter und übernimmt dadurch neue Aufgaben, „passen“ plötzlich die beiden Kollegen arbeitsmäßig nicht mehr zusammen. (vgl. Schwarz 2003, S.125)

#### **4.2.2.4 Transaktionskonflikte - Kommunikationskonflikte**

„Transaktionskonflikte ergeben sich bei gestörten Kommunikationsabläufen zwischen zwei Menschen“ (Berne 1967, zitiert nach Schwarz 2003, S.127).

Bei klassischen Hierarchien in der Arbeitswelt ist der Mitarbeiter abhängig vom Vorgesetzten. Dieser weiß alles und trifft die wichtigsten Entscheidungen. Es gibt eine klare Ebene der Kommunikation. Doch gerade im Rahmen der Projektarbeit wird das klassische Chef-Mitarbeiter-Gefälle öfters unterbrochen, wobei nicht nur der Mitarbeiter vom Vorgesetzten abhängig ist, sondern der Vorgesetzte selbst auch von seinem Mitarbeiter. Dadurch ändern sich die Kommunikationsebenen der Beteiligten. Erfolgt die Kommunikation auf unterschiedlich wahrgenommenen Ebenen, so kommt es zwangsläufig zu Konflikten. Schwarz bezieht sich hierbei auf die von Eric Berne (1967) begründete Transaktionsanalyse, in deren Rahmen Konflikte bei nicht parallel verlaufenden, sondern kreuzenden Transaktionen auftreten. (vgl. Schwarz 2003, S.128-129)

#### **4.2.2.5 Rollenkonflikte**

Durch ungünstige Aufgaben- und Kompetenzverteilungen in Projekten können Rollenkonflikte entstehen, wobei Personen sich gegenseitig in ihren Rollen nicht anerkennen oder mit der zugeteilten Rolle nicht identifizieren können (vgl. Kellner 2000, S.48). „Unter Rolle versteht man die zusammengefassten Verhaltenserwartungen, die an den Inhaber einer Position gerichtet werden und dessen vorweggenommenes Einverständnis zur Standardisierung des Verhaltens in der gewünschten Richtung, d.h. zur Verhaltensanpassung in der erwarteten Weise“ (Regnet 1992, S. 83) .

Ein Rollenkonflikt kann dadurch entstehen, dass jemand eine Aufgabe oder Funktion übernimmt und dann nicht genau weiß, was eigentlich in dieser Rolle an Verhalten, Auftreten, Entscheidungen etc. erwartet wird. Beispielhaft hierfür ist, dass eine sehr fachlich orientierte Person, die wegen ihrer überlegenen Fachkompetenz zum Projektleiter ernannt wurde, jedoch eigentlich nicht so gerne Führungsaufgaben wahrnimmt, dazu neigt sich in Fach- und Sachaufgaben zu verkriechen und dadurch die Leitungsfunktionen vernachlässigt werden. Daraus entwickeln sich dann fast zwangsläufig weitere Konflikte. Andererseits kann ein

Rollenkonflikt entstehen, wenn ein Projektleiter eben nicht diese gleichen Qualifikationen der Spezialisten im Team aufweist. Daraus resultiert wieder häufig ein Konflikt, indem die hochqualifizierten Spezialisten ihren Projektleiter nicht als Autoritätsperson anerkennen, weil er in ihrem Fachgebiet weniger weiß als sie selbst. Dieses Problem kann entstehen, wenn man glaubt, dass der beste Sacharbeiter automatisch Chef der anderen Sacharbeiter sein müsste. (vgl. Kellner 2000, S.48-49)

Bei diesen Beispielen handelt es sich um Facetten mangelnder „Rollenkongruenz“, die im Extremfall zu einer Rollenverweigerung führen können (vgl. Schwarz 2003, S.130-131).

In diesem Bereich sei auch zu erwähnen, dass oft in Organisationen rasch mit der Definition von Verantwortungen umgegangen wird. Gerade bei Projekten heißt es oft: „Machen Sie doch schnell dieses Projekt mit Frau XY!“ Dass Verantwortungsübernahme auch Kompetenzen und Informationen erfordert, wird häufig in der Euphorie des Augenblicks vergessen. Daraus entstehen immer wieder Konflikte zwischen Linien- und Projektmanagern. (vgl. Patzak 1998, S. 370)

### **4.2.3 Dreieckskonflikte**

Bei Paaren treten zwei Personen miteinander in Interaktion. Bei Dreieckskonflikten ist eine Dritte Person in den Prozess involviert, wodurch sich einerseits neue Wege der Konfliktlösung einschlagen lassen und andererseits neue Konfliktquellen öffnen. (vgl. Schwarz 2003, S.139)

Bezugnehmend auf Konflikte im Rahmen des Projektmanagements möchte ich hierbei auszugsweise die Rivalitäts- und Delegationskonflikte erwähnen:

#### **4.2.3.1 Rivalität**

Dieser Konflikt tritt innerhalb einer Dreiergruppe auf, wenn die Beziehung zwischen zwei Personen, deutlich schlechter ist als die Beziehung der beiden zu einem Dritten. Beispielsweise versucht ein Mitarbeiter ein engeres Näheverhältnis zum Vorgesetzten zu haben als zum Kollegen. Beide kämpfen dann um die Gunst eines Dritten. (vgl. Schwarz 2003, S.143)

#### **4.2.3.2 Delegationskonflikte**

Diese Art von Konflikten entsteht immer dann, wenn die direkte Kommunikation zwischen zwei Menschen unterbrochen ist und über eine dritte Person läuft. Dieses Muster wird von vielen Vorgesetzten ausgenutzt damit die Kommunikation grundsätzlich über sie läuft und somit einen Machtfaktor darstellt. (vgl. Schwarz 2003, S.145)

#### **4.2.4 Gruppenkonflikte**

Gruppenkonflikte sind wohl die am meist auftretenden Konfliktarten im Rahmen der Projektarbeit, da meist zuwenig oder sogar gar keine Zeit für die Gruppenentwicklung vorhanden ist. Gerade in der Projektarbeit werden Gruppen auf das Projekt bezogen zusammengestellt und die unterschiedlichsten Personen arbeiten für die Projektdauer zusammen.

##### **4.2.4.1 Untergruppenkonflikte**

Hierbei geht es um Konflikte, die aufgrund der Bildung einer Untergruppe gegenüber des gesamten Teams entstehen, wodurch die soziale Sicherheit der Gesamtgruppe bedroht wird, da in Untergruppen grundsätzlich etwas Konspiratives vermutet wird (vgl. Schwarz 2003, S.151). Diese Mitglieder einer Untergruppe sind gegenüber dem Rest des Teams auch in einer stärkeren Position (vgl. Thiel 2003, S.74).

Hervorheben möchte ich bei dieser Konfliktart, dass meistens eine Untergruppenbildung voraus geht, wenn es zu einem Gruppenzerfall (vgl. Schwarz 2003, S.151).

##### **4.2.4.2 Territorialkonflikte**

„Sowohl Individuen als auch Gruppen [...] brauchen für ihre Sicherheit und Stabilität, für ihre Einheit und ihre Identität [...] ein Territorium“ (Schwarz 2003, S.153). Dies gilt speziell auch für die Teamarbeit, wobei Territorien beispielsweise durch Räumlichkeiten, Kompetenzen und Ressourcen bestimmt werden und von Teams nach außen verteidigt werden, um die Sicherheit zu gewährleisten. Territorialkonflikte gehören neben den Rangkonflikten zu den emotional stärksten Konflikten in und zwischen Teams. (vgl. Thiel 2003, S. 74)

#### **4.2.4.3 Rangkonflikte**

Bei Rangkonflikten geht es um die Festlegung der Positionen in einem Team, wobei der Beitrag des Teammitglieds für den Erfolg des Teams und die Dauer seiner Zugehörigkeit eine entscheidende Rolle spielt. Besonders bei der Integration neuer Mitarbeiter in ein bestehendes Team, entbrennt im Regelfall ein Kampf um die eigene Stellung in der Hierarchie. Bei vielen Diskussionen und Meinungsverschiedenheiten geht es dann gar nicht um die sachlichen Inhalte, sondern um die Bekräftigung der eigenen Position. Erst wenn die Rangposition des neuen Kollegen festgelegt ist, kehrt wieder Ruhe in das Team ein und die Ordnung im sozialen Gefüge ist wiederhergestellt. (vgl. Thiel 2003, S.75)

Gerade im Bereich von Projektteams gehen klassisch geregelte Hierarchien verloren. Umso mehr können Konflikte in diesem Bereich auftreten, da es natürlich auch im Rahmen der Teamarbeit Rangordnungen gibt.

Sehr positiv auf das Konfliktverhalten in einer Gruppe wirkt sich ritualisiertes Konfliktagieren wie zum Beispiel Kegeln, Tennis- oder Kartenspiele aus. Hier ist neben der Geschicklichkeit auch oft dem Zufall überlassen, wer der Gewinner ist und sich somit die Rangpositionen ändern. Dadurch werden Gegengewichte zu sonstigen Hierarchien gesetzt. (vgl. Schwarz 2003, S.158)

#### **4.2.4.4 Normierungs- und Bestrafungskonflikte**

Normierungs- und Bestrafungskonflikte können auch als Wertkonflikte bezeichnet werden und treten immer dann auf, wenn ein Gruppenmitglied gegen Normen oder Spielregeln verstößt (vgl. Schwarz 2003, S.163). Eine Bestrafung zielt dann darauf ab, die gebrochene Norm in der Gruppe wiederherzustellen und das Mitglied auf diese Art und Weise wieder zu integrieren. Akzeptiert der Kollege die Bestrafung, wird er wieder in das Team integriert. (vgl. Thiel 2003, S.75)

#### **4.2.4.5 Zugehörigkeitskonflikte**

Diese Konfliktart ist sehr stark in Gruppen vertreten, wobei es um die Frage geht, wer zur Gruppe gehört. Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe bedeutet, der Gruppe verpflichtet zu sein und der Sinn von Zugehörigkeitskonflikten besteht darin, die Einheit und die Handlungsfähigkeit der Gruppe zu gewährleisten. Für die

Vermeidung von Zugehörigkeitskonflikten ist es erforderlich eine ausreichende Phase der Gruppenkonstitutionalisierung vorzusehen, in der jeder die Möglichkeit hat, im inoffiziellen Normensystem der Gruppe seinen Einfluss geltend zu machen, so dass er sich schließlich mit den Gruppenzielen identifizieren kann. (vgl. Schwarz 2003, S.163-164)

Angelehnt an die Gruppenbildung, kann dies meiner Meinung nach direkt auf Projektgruppen umgelegt werden. Die Arbeit für die Neuformierung einer Gruppe durch das Ausbalancieren oder Neudefinieren der Beziehungen nennt Schwarz (2003, S.167) die Integration eines Neuen und weist darauf hin, dass in vielen Unternehmen hierfür weder Zeit noch Energie vorgesehen wird, welches sich unmittelbar auf die schlechtere Arbeitsleistung umlegen lässt. Schwarz (2003, S.168) weist weiters auf einen sehr häufigen Führungsfehler hin, wenn Personen in oder aus einer Gruppe genommen werden, wenn der Integrationsprozess noch nicht abgeschlossen ist, da dadurch die Prozesse neu beginnen.

#### **4.2.4.6 Führungskonflikte: Leadership**

„Führungskonflikte entstehen aus einer Unvereinbarkeit zwischen offizieller und tatsächlich wahrgenommener Führung. Konfliktstoff entsteht vor allem aus Konstellationen, in denen Führungskräfte bestimmte Funktionen nicht oder nur mangelhaft ausfüllen, einzelne Gruppenmitglieder jedoch über diese Fähigkeit verfügen“ (Thiel 2003, S.75).

Beispielsweise kann hier genannt werden, dass es sowohl zielorientierte, als auch gruppenorientierte Funktionen gibt, welche im Regelfall von mehreren Personen wahrgenommen werden, auch wenn es offiziell nur einen Führer gibt.<sup>4</sup> Konflikte treten dann auf, wenn die Führungsfunktionen vom Vorgesetzten nur mangelhaft wahrgenommen wird oder die Vertreter dieser Funktionen miteinander in Konflikt geraten. (vgl. Schwarz 2003, S.170-171)

---

<sup>4</sup> Zu den zielorientierten Funktionen gehören neben der Setzung des Ziels auch Informationsweitergabe, Beiträge und deren Koordination, Kontrolle usw. Zu den gruppenorientierten Funktionen gehören die Pflege der emotionalen Befindlichkeit der Gruppe, die Konfliktbearbeitung, das Sich-Wohl-fühlen, jemanden in die Gruppe hineinhelpen usw. (vgl. Schwarz 2003, S.170-171)

Schwarz (2003, S.170) sieht den Führungskonflikt in der Beschäftigung mit der Alphaposition einer Rangreihe, welche im Rahmen der Projektarbeit der Projektleiter einnimmt. Der Projektleiter kann auch beispielsweise in einen Konflikt mit seinem Team geraten, wenn er zu streng war und sich die Mitarbeiter wie eine schweigende Mauer gegen ihn zusammenschließen, wobei sich zwar keiner der Mitarbeiter exponiert, die Arbeit aber stillschweigend blockiert wird (vgl. Kellner 2000, S.30).

#### **4.2.4.7 Reifungs- und Ablösungskonflikte**

Reifungs- oder Ablösungskonflikte treten vorwiegend dann auf, wenn neue Mitglieder in ein bestehendes Team kommen, wobei sie zunächst von den etablierten Mitgliedern abhängig sind, die ihnen zeigen welche Regeln einzuhalten sind und wie sie sich zu verhalten haben. Um sich aus dieser Abhängigkeit zu befreien, müssen die neuen Mitglieder um ihre Identität kämpfen, wobei es zu Reifungskonflikten kommt. (vgl. Thiel 2003, S.75)

#### **4.2.4.8 Substitutionskonflikte**

Bei dieser Konfliktart geht es um die Verschiebung eines Konfliktes auf einen neuen Konfliktgegenstand, der leichter zu diskutieren ist. Es wird dadurch zwar der wahre Konflikt nicht gelöst, dient aber als Zwischenschritt zur Identifizierung des wahren Konfliktes. (vgl. Schwarz 2003, S.174)

#### **4.2.4.9 Loyalitäts- oder Verteidigungskonflikte**

Diese Konflikte treten auf, wenn ein Teammitglied von außen angegriffen wird und sich die übrige Gruppe hinter dieses Mitglied stellt. Selbst wenn der Angriff der Gruppe berechtigt erscheint, ist es üblich, dass die übrigen Gruppenmitglieder dieses Mitglied nach außen verteidigen. Dieses Muster der Verteidigung ist auch für Gruppen erforderlich, um Druck von außen standhalten zu können. (vgl. Schwarz 2003, S.177-178)

## **5. Konfliktbearbeitung im Rahmen des Projektmanagements:**

Um einen Konflikt regeln zu können, muss dieser zunächst als solcher wahrgenommen werden, welches wir bereits im Rahmen der Konfliktanalyse beschrieben haben und konnten einige beispielhafte Konflikte im Rahmen der Konfliktartenzuordnung aufzeigen, die im Rahmen der Projektarbeit auftreten können. Weiters ist es notwendig eine richtige Einschätzung zu treffen, welche Partei sich in welcher Eskalationsphase befindet und es auch zulassen, dass ein Konflikt ausgetragen wird, da bei einer Unterdrückung die Wahrscheinlichkeit sehr hoch ist, dass dieser zu einem späteren Zeitpunkt in einem höheren Ausmaß erneut in Erscheinung tritt (vgl. Kellner 2000, S.66).

In diesem Kapitel soll die Entwicklung eines Konfliktes beleuchtet werden und der Forschungsfrage nachgegangen werden, ab welcher Eskalationsstufe eine Konfliktbearbeitung innerhalb des Projektteams nicht mehr als sinnvoll erscheint und an das übergeordnete Management, oder an externe Berater übergeben werden sollte. Weiters möchte ich einige Konfliktlösungsverfahren einbinden, die im Rahmen des Projektmanagements auf Basis der aktuellen Eskalationsstufe eingesetzt werden können.

### **5.1 Die Eskalationsstufen eines Konfliktes**

Eskalationsstufen beschreiben die Entwicklung von Konflikten. Ein Konflikt ist nämlich fast nie ein plötzliches Ereignis, sondern eine Entwicklung von anfänglichen Reibungen und Spannungen, die stufenweise zu einem intensiven Konflikt führen. (vgl. Kellner 2000, S.55; Glasl 2002, S.211)

„So kann es z.B. längere Zeit zu einem Austausch von Gewalthandlungen mittels intellektuell-logischer Auseinandersetzung kommen, bis durch eine einseitige oder beidseitige Aktion eine wesentliche Steigerung im Gewaltausmaß auftritt. Man erlebt dann als Konfliktpartei, dass man eine bestimmte Stufe verlassen hat und zu viel härteren Waffen greifen muss, um sich durchzusetzen zu können. Auch die Gegenpartei denkt so, und damit passen die Aktionen und Reaktionen wieder

zueinander. Durch neuerliche, besondere Vorfälle kann ein weiterer Durchbruch zu einem höheren Gewaltniveau erfolgen“ (Glasl 2002, S.211).

Diese Eskalationsstufen müssen nicht immer der Reihe nach erreicht werden und wann die nächste Stufe eintritt, hängt fast immer von vom Temperament der betroffenen Person ab (vgl. Kellner 1999, S.62).

Im folgenden möchte ich näher auf die Eskalationsstufen eingehen, da diese die Basis für die weitere Konfliktbearbeitung sind, indem geeignete Maßnahmen auf der jeweiligen Stufe eingesetzt werden (vgl. Kellner 2000, S.55; Komke 2003).

Insbesondere Glasl hat sich mit der Untersuchung der verschiedenen Eskalationsstufen von Konflikten beschäftigt (vgl. Rey 1999). Sein Modell ist allgemeingültig und kann sinngemäss auch auf Konflikte im Wirtschaftsleben angewendet werden (vgl. Komke 2003).

Dieses Modell hat neun Stufen, das sich in drei Abschnitte teilt mit jeweils drei Abstufungen. Im ersten Abschnitt können beide Konfliktparteien noch gewinnen (Win-Win), d.h. eine gütliche Beilegung des Konfliktes erreichen. Dennoch polarisieren im weiteren Verlauf durch fortdauernde Unstimmigkeiten die Positionen. Im Zweiten Abschnitt verliert eine Partei, während die andere gewinnt (Win-Lose), d.h. es wird versucht die eigene Position gegen die Interessen der anderen Partei durchzusetzen. Falls der Konflikt den dritten Abschnitt erreicht, gilt das Hauptaugenmerk nur mehr der angestrebten Vernichtung der anderen Partei, auch um den Preis des persönlichen Unterganges (Lose-Lose). Abgrenzungsmerkmal zwischen den einzelnen Stufen sind bestimmte „Schwellen“, welche die Veränderung von Einstellungen, Intentionen und Verhalten im Konflikt beinhalten. (vgl. Bechtold 2003)

Hedwig Kellner (1999, 2000) beschreibt in ihren Werken ebenfalls neun Eskalationsstufen, wobei allerdings ein direkter Verweis auf das Eskalationsmodell von Glasl nicht vorgenommen wird und die Bezeichnung der einzelnen Stufen auch geringfügig von der von Glasl abweicht. Im Anschluss werde ich einige Ergänzungen und Beispiele von Kellner in der jeweiligen Eskalationsstufe einfließen lassen, um einen Bezug zum Projektmanagement herstellen zu können.

## **5.1.1 1. Ebene (Win-Win)**

### **5.1.1.1 Stufe 1: Spannung**

Die erste Stufe der Eskalation beschreibt das gelegentliche Auftreten von Spannungen oder Reibungen und wird als alltäglich betrachtet und nicht zwingend als Beginn eines Konfliktes. Sogar in gut funktionierenden Teams, kommen verschiedene Meinungen und Standpunkte nicht in Einklang. In dieser Stufe verhärten allerdings bereits die Standpunkte und prallen zeitweilig aufeinander, wobei das Bewusstsein bestehender Spannungen auch Ausrutscher und Verkrampfungen auslösen. Dennoch besteht bei allen die Überzeugung, dass sich diese Spannungen durch Gespräche lösen lassen. (vgl. Glasl 2002, S.216-221)

In dieser Phase der leichten Verstimmung liegen zunächst geringfügige Anlässe für Projektkonflikte. So können beispielsweise die Fragen, wer den Projektleiter im Urlaub vertritt, wer Gäste bei einer Präsentation begrüßen darf oder was unter dem Begriff „Arbeitsschritt“ im Aufgabenmodell zu verstehen ist, bei einigen zu Verstimmungen führen. Mislaunigkeit und Verstimmung machen sich oft zunächst nur bei einer Person breit, wobei sich beispielsweise ein Mitarbeiter zurückgesetzt fühlt, weil ein Jüngerer Teilprojektleiter wurde. Doch gerade diese leichten Verstimmungen können sich langsam zu einer großen Verstimmung ausbreiten, womit die nächste Eskalationsstufe erreicht wäre. (vgl. Kellner 2000, S.56)

### **5.1.1.2 Stufe 2: Debatte**

Nun nehmen die Konfliktparteien rigorosere Haltungen an und scheuen harte, verbale Konfrontationen nicht, wobei sie sich nun schärferer Mittel bedienen, um ihre Standpunkte durchzusetzen und beobachten sich gegenseitig mit Misstrauen und Argwohn. (vgl. Glasl 2002, S.221-222)

Tritt ein Konflikt zwischen Teammitgliedern eines Projektteams auf, so wird meist in dieser Phase der Projektleiter herangezogen, die Sache zu klären. Doch gerade in diesen Gesprächen, die als ruhiges und sachliches Gespräch geplant waren, erfolgt oft ein Übergang in eine unlogische Auseinandersetzung, in

Rechtfertigungen, Beweisführungen, gehen oft sogar in einen heftigen Streit über, da die Standpunkte bereits verhärtet sind. (vgl. Kellner 2000, S.57)

In dieser Phase reagiert der Vorgesetzte als neutraler Schlichter manchmal mit einer Ermunterung wie: „Rauft euch zusammen. Ihr seid doch erwachsen.“ Andere Vorgesetzte geben ihrem Lieblingsmitarbeiter recht oder glauben demjenigen, der sich in der Diskussion besser ausdrücken kann. Das Ergebnis ist dann, dass der Vorgesetzte meint, das Problem sei durch seine Intervention gelöst, wobei jedoch eine Konfliktpartei als Sieger und die Andere als Verlierer aus dem Gespräch heraus geht. Dadurch ist der Konflikt allerdings noch nicht gelöst. Es gelingt nur selten einen Konflikt in dieser Eskalationsstufe zu bereinigen. (vgl. Kellner 1999, S.63)

### **5.1.1.3 Stufe 3: Taten statt Worte**

Fortführend vom zuletzt genannten Beispiel, muss der Verlierer nun mit der Niederlage fertig werden, zieht sich zurück und wälzt in seinen Gedanken das Problem weiter (vgl. Kellner 1999, S.64).

Für die ersten beiden Eskalationsstufen war das Wort das wichtigste Mittel der Auseinandersetzung. Nun ändert sich das Erscheinungsbild des Konfliktes, indem die Konfliktparteien zur Einsicht gekommen sind, dass nun auf Worte, Taten folgen müssen. Den Parteien geht es nun in erster Linie darum, den Gegner im Erreichen seiner Ziele zu bremsen und die eigenen Absichten durchzusetzen, wobei Widerstand einkalkuliert wird. Die Auseinandersetzung verlagert sich von der intellektuellen zur intentionellen Ebene. Die Kommunikation verlagert sich auf eine non-verbale Ebene und wird vieldeutiger. Kommunikative Handlungen drücken gleichzeitig immer Denotation (Focus, spezielle Aussage) und Konnotation (Kontext, Einbinden der Aussage in einen weiteren Rahmen) aus. (vgl. Glasl 2002, S.231-234)

„In der non-verbale Kommunikation wird die Denotation betont“ (Agryle 1992 zitiert nach Glasl 2002, S.234).

Unter non-verbale Handlungen werden im Konfliktverhalten beispielsweise die Körperhaltung und einzelne Gebärden der Parteien verstanden, die in der

Kommunikation einen höheren Stellenwert bekommen. Der Fokus auf diese non-verbale Kommunikation birgt jedoch nun die Gefahr von Fehlerinterpretationen, während es doch die Intention der Parteien ist, ihre Absichten durch Taten unmissverständlich zu bekunden. (vgl. Glasl 2002, S.235-237)

## **5.1.2 2. Ebene (Win-Lose)**

### **5.1.2.1 Stufe 4: Koalitionen**

Ab dieser Stufe geht es den Parteien um Gewinn oder Verlust, um Sieg oder Niederlage. Jede Partei strebt danach, ihre physische Existenz zu sichern und sich vom Gegner nicht unterkriegen zu lassen, wobei die Einstellungen in jeder Hinsicht rigoroser, starrer und aggressiver werden. Feindselige Handlungen sind auf allen Seiten deutlich erkennbar. In dieser Phase bemühen sich die Parteien gleichzeitig um Unterstützung durch Außenstehende, um von diesen ihr Selbstbild bestätigt zu bekommen. (vgl. Glasl 2002, S.238-243)

Doch gerade die Einbindung von Sympathisanten kann dazu führen, dass gerade diese den Konflikt noch weiter aufheizen. Sie sagen beispielsweise: „Das darfst du dir nicht bieten lassen!“ Oder: „Mit mir könnte man das nicht machen.“ Weiters wird das Bedürfnis der Konfliktparteien sich „nicht unterkriegen“ zu lassen gerade durch die Einbindung weiterer eingeweihter Leute umso größer. (vgl. Kellner 2000, S.58)

Andererseits wird manchmal von selbst ein Konflikt auf dieser Eskalationsstufe beendet, wenn der bisherige Verlierer seinen Seelenfrieden wieder findet, wenn er zufrieden feststellt, dass er sich mit seinen Anschwärmungen gegenüber der anderen Partei rächen konnte. (vgl. Kellner 1999, S.64)

Ist dies allerdings nicht der Fall, tritt die nächste Eskalationsstufe ein:

### **5.1.2.2 Stufe 5: Gesichtsverlust**

In dieser Phase geht es darum den Gegner in der Öffentlichkeit zu diskriminieren und somit seine Persönlichkeit in Frage zu stellen (vgl. Glasl 2002, S.247). Im Rahmen der Projektarbeit finden solche Diskriminierungen oft im Rahmen der Projektmeetings statt, wobei im Umfeld sachlicher Diskussionen der Gegner

öffentlich beleidigt und gedemütigt wird (vgl. Kellner 2000, S.59). In dieser Stufe ist zwischen den Parteien ein vollständiger Vertrauensbruch aufgetreten (vgl. Glasl 2002, S.250).

### **5.1.2.3 Stufe 6: Drohungen**

Mit Erreichen dieser Eskalationsstufe nehmen Gewaltdenken und Gewalthandeln der Parteien erheblich zu und greifen mehr und mehr zu extremen Drohstrategien, um aufeinander Einfluss auszuüben. Die Konfliktparteien sind kaum noch zu Konzessionen an die Gegenseite bereit. Es geht ihnen nur noch um Sieg oder Niederlage und nicht mehr um eine eventuelle Zwischenlösung. In dieser Phase ist auch der Stress extrem angestiegen und die Kommunikation ist vorwiegend von Missverständnissen geprägt. (vgl. Glasl 2002, S.257-262)

Die Konfliktparteien versuchen in dieser Stufe mit Drohungen, beispielsweise einem Ultimatum, die Situation absolut zu kontrollieren und die eigene Macht zu veranschaulichen (vgl. Wikipedia).

### **5.1.3 3. Ebene (Lose-Lose)**

#### **5.1.3.1 Stufe 7: Begrenzte Vernichtung**

Nun ist das Sicherheitsgefühl der Parteien weitgehend erschüttert und neigen dazu, einander alles zuzutrauen. Jede Partei hat in erster Linie nur noch die eigene Existenzberechtigung vor Augen und versucht den Gegner durch gezielt dosierte Schläge in seiner Existenz zu erschüttern. Diese Schläge sind aber noch keine unbegrenzten Vernichtungsschläge, sondern dienen dem Entmachten, wodurch die Gewaltanwendung noch ihre Begrenzung hat. Jedoch eine gemeinsame Anstrengung mit dem Gegner den Konflikt in irgendeiner Form kooperierend zu lösen, widerstrebt den Parteien bereits zutiefst. Es findet kein Dialog mehr statt. Die Kommunikation ist als Verkehr in eine Richtung zu verstehen, wobei es nur darum geht die eigene Botschaft so eindringlich wie möglich äußern zu können, ohne dabei Antworten oder Reaktionen aufzunehmen. (vgl. Glasl 2002, S.271-275)

### **5.1.3.2 Stufe 8: Zersplitterung**

Nun gilt es, die Macht- und Existenzgrundlage des Gegners schlechthin zu vernichten, den Gegner zu zersplittern. Die Parteien bedienen sich nun vieler Listen, um die Andere „auszuradieren. Die Grenze zu nächsten Eskalationsstufe besteht darin, dass die eigene Existenz nicht in Gefahr gebracht wird. (vgl. Glasl 2002, S.276-278)

### **5.1.3.3 Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund**

Auf dieser Stufe angekommen, ist es für die Konfliktparteien außerordentlich schwierig, den Konflikt wirksam zu begrenzen. Durch die Totalisierung der eingesetzten Gewalt ergibt sich eine Situation, in der ein Schritt zurück nicht mehr möglich ist, wobei es den Parteien scheint, dass die materiellen und immateriellen Kosten einer Umkehr viel höher sind, als die Kosten einer totalen Vernichtung und Selbstvernichtung. (vgl. Glasl 2002, S.278)

## **5.2 Konfliktlösungsverhalten der Konfliktparteien**

„Ähnlich wie die Konfliktarten lassen sich auch die Lösungen auf einige wenige Grundmodelle zurückführen, obwohl im Einzelnen sicher mehr verschiedene Lösungen von Konflikten auf der Welt existieren, als es Menschen gibt.“ (Schwarz 2003, S.263)

Die meisten Konfliktbearbeitungen sind Versuche der Konfliktparteien, mit den entstandenen Interessensgegensätzen umzugehen, wobei sich beim Umgang mit Konflikten nach Schwarz sich immer sechs wiederkehrende Grundmuster erkennen lassen, die sich sowohl kulturgeschichtlich erklären lassen, aber auch individuell in jedem Konfliktgeschehen zu erkennen sind (vgl. Böhm 2003).

Die Grundmuster beschreiben das Entstehen eines Modus zur Konfliktlösung, indem es den Gegnern möglich ist, den Gegensatz soweit verschwinden zu lassen, dass die Handlungsfähigkeit von beiden (oder im Extremfall nur von einem) nicht weiter beeinträchtigt wird. Die Reihenfolge dieser Muster ist vom jeweiligen Entwicklungsstadium des Konfliktes abhängig. (vgl. Schwarz 2003, S.263)

Diese Grundmuster sind:

### **5.2.1 Flucht**

„Die Flucht wird instinkthaft fast immer zur Abwendung einer äußeren Gefahr angewandt“ (Böhm 2003).

Das Fluchtverhalten beschreibt den Weg einer Konfliktlösung indem Menschen ein Problem „auf die lange Bank schieben“ oder versuchen, den Gegensatz zu „ignorieren“, „unter den Teppich zu kehren“, zu „verleugnen“ oder zu „verdrängen“. Viele Konfliktsituationen lassen sich auch tatsächlich durch Flucht lösen, wobei die Vorteile des Fluchtverhaltens darin beruhen, dass man rasch einer derartigen Situation entkommt, es keine Verlierer gibt und es oft einfach und schmerzlos ist zu flüchten. Wird allerdings der Lösungsversuch Flucht zur dauerhaften Institution, stellen sich auch Nachteile heraus: So wird deutlich, dass die durch Flucht gelöste Konfliktsituation in Wirklichkeit gar nicht gelöst ist, unter Umständen Depressionen hinterlässt, und der Konflikt eventuell in schärferer Form wiederkommt und auch keine Weiterentwicklung zulässt. (vgl. Schwarz 2003, S.265-266)

Erscheinungsformen im Rahmen der Projektarbeit können sein, dass ein Raum verlassen wird, geschwiegen oder verleugnet wird (vgl. Patzak 1998, S.373).

### **5.2.2 Vernichtung des Gegners**

Ein Konflikt, der nicht mehr durch Flucht gelöst werden kann, zwingt die Beteiligten zum Kampf, wobei die erste Form des Kampfes der Versuch ist den Gegner zu vernichten. Der primäre Vorteil der Vernichtung, liegt in der raschen Beseitigung des Gegners, jedoch geht somit auch der Verlust einer Alternative verloren und Fehler sind nicht mehr korrigierbar. (vgl. Schwarz 2003, S.267-269)

In Konfliktsituationen zeigt die „Vernichtung“ u.a. folgende Erscheinungsformen: Gesellschaftliche Ausgrenzung und Ausschluss, Mobbing, Kündigung, Intrige, Kränkung oder Rufmord (vgl. Böhm 2003; Patzak 1998, S. 373).

### **5.2.3 Unterwerfung oder (moderner): Unterordnung**

Die Unterwerfung oder Unterordnung wird dann als Mittel der Konfliktbewältigung gewählt, wenn der mit weniger Ressourcen oder Machtmittel ausgestattete Konfliktpartner zum Schluss kommt, dass ein Nachgeben oder Unterordnen unter

die stärkere Position der Gegnerin oder des Gegners Vorteile bringt (vgl. Böhm 2003).

Konfliktlösung durch Unterwerfung oder Unterordnung ist in Systemen der Hierarchie institutionalisiert worden. Hier ist von vornherein festgelegt, dass im Konfliktfall die Inhaber der jeweils höheren Position im Recht bleiben. Auch wenn Entscheidungen durch Methoden wie Überzeugen, Überreden oder Nachgeben herbeigeführt werden, muss sich eine Person unterwerfen. (vgl. Schwarz 2003, S.271-272).

In Konfliktsituationen zeigt die „Unterwerfung“ beispielsweise folgende Erscheinungsformen: Demutsgesten, Entschuldigungen, Kapitulieren (vgl. Patzak 1998, S. 373).

#### **5.2.4 Delegation**

Eine nicht in den Konflikt involvierte Person wird herangezogen um diesen zu lösen, wenn in direkter Kommunikation keine Kooperation möglich ist. Diese außenstehende Person hat folgende Funktionen: sie vermittelt im Konflikt, koordiniert die Konfliktparteien, die Kommunikation erfolgt über sie und hebt das Problem auf eine höhere Ebene. (vgl. Schwarz 2003, S.274-275)

Es gibt zwei Voraussetzungen, die für das Funktionieren des Delegationssystems unbedingt gegeben sein müssen: „dass es im jeweiligen Konfliktfall eine richtige und eine falsche Lösung gibt und dass die angerufene höhere Instanz auch die richtige Lösung findet“ (Schwarz 2003, S.280).

Der Nachteil dieser Art von Konfliktlösung besteht darin, dass die individuelle Identifikation mit der Lösung eine geringere ist, als wenn beide Partner sie selbst erarbeitet hätten, dass daher den Konfliktparteien die Konfliktkompetenz genommen wurde. Entscheidungen können zwar von höheren Instanzen herbeigeführt werden, was aber noch nicht heißt, dass sie auch von allen Konfliktpartnern emotional mitgetragen werden. Es ist wenig sinnvoll, wenn eine Entscheidung von einem unabhängigen Dritten herbeigeführt wird, diese Entscheidung aber für die Gruppe völlig unbefriedigend ist. (vgl. Schwarz 2003, S.280-283)

Damit die Konfliktpartner eine Entscheidung durch Delegation akzeptieren können, muss sichergestellt sein, dass diese höhere Instanz nicht am Konfliktgeschehen direkt beteiligt ist und keine eigenen Interessen vertritt. Nur so ist eine „objektive“ Entscheidungsfindung durch Delegation möglich. (vgl. Böhm 2003)

Bei Konflikten innerhalb des Projektteams erwarten die Mitarbeiter, dass der Projektleiter die Probleme durch ein Machtwort klärt. Vom Projektleiter als übergeordnete Instanz wird Gerechtigkeit erwartet, wobei dieser das Problem möglichst sachlich betrachten muss. (vgl. Kellner 2000, S.244)

Oft besteht der Wunsch, selbst eine Lösung herbeizuführen. Dies ist meist nur möglich indem ein Kompromiss oder Konsens geschlossen wird.

### **5.2.5 Kompromiss**

Diese Form der selbstbestimmenden Konfliktlösung bedeutet, dass in einem bestimmten Bereich eine Teileinigung erzielt werden kann. Sowohl der Vor- als auch der Nachteil des Kompromisses liegt darin, dass es sich eben nur um eine Teileinigung handelt, welche auch ein Teilverlust ist. Je mehr kontroverse Themen mit einer Einigung abgeschlossen werden konnten, desto besser ist der Kompromiss, je weniger, desto größer ist der Teilverlust. Deshalb ist das eigentliche Ziel des Kompromisses der Konsens. (vgl. Schwarz 2003, S.284)

### **5.2.6 Konsens**

Die Suche nach Konsens hat überhaupt erst dann Sinn, wenn die bisher aufgezählten Methoden: Flucht, Vernichtung, Unterwerfung, Delegation und Kompromiss versagen. Zu solch einer ausweglosen Situation kann es kommen, wenn es zwei gegensätzliche Standpunkte gibt, die für sich beide wahr und berechtigt, und gleichzeitig voneinander abhängig sind. Es gibt Situationen, wo es nicht möglich ist, sich objektiv für eine Alternative zu entscheiden, weil eine von der anderen abhängig ist. Um jedoch zur Konsensfindung zu gelangen ist es notwendig, dass die Kontrahenten alle anderen Konfliktlösungen als nicht sinnvoll erachten und gemeinsam an einer Lösung arbeiten, die beide zufrieden stellt, ohne den anderen zu vernichten, oder unterzuordnen. Die Konfliktparteien müssen den Konsens suchen, wobei im Rahmen der Konsensfindung fast immer

eine Außeninstanz benötigt wird, welche den Prozess steuert, aber nicht entscheidet. (vgl. Schwarz 2003, S.285-296)

### **5.3 Konfliktlösung durch das Projektmanagement**

In diesem Abschnitt möchte ich auf die Möglichkeiten des Konfliktmanagements durch das Projektmanagement näher eingehen, um einen Konflikt innerhalb einer Projektgruppe behandeln zu können.

Hierbei sollte die Lösung oder Regelung des Konfliktes derart gestaltet sein, dass nach Möglichkeit keine der Parteien mit einem schlechten Gefühl der Niederlage aus dem Problem hervorgeht. Weiters ist es ein großer Unterschied bezogen auf die Schlichtung eines Konfliktes durch den Projektleiter, ob dieser selbst betroffene Partei oder neutraler Schlichter ist. (vgl. Kellner 2000, S.66-67)

Jedoch unabhängig davon gilt es für den Projektleiter folgende Grundregeln zu beachten: Als Führungskraft muss man handlungsfähig bleiben, indem die persönlichen Emotionen zurückgestellt werden können und die Situation analytisch betrachtet werden kann. Hierfür gibt es Programme zum Selbstmanagement oder zur emotionalen Intelligenz. Konflikte müssen weiters frühzeitig erkannt und behandelt werden. Der primäre Fokus gilt dann der Lösung des Problems und erst in weiterer Folge der Ursachenforschung und gegebenenfalls der Klärung einer Schuldzuweisung. Schuldfragen sind nur dann wichtig, wenn ein Teammitglied bewusst das Klima vergiftet, sich unkollegial verhält oder dem Unternehmen schaden will. Anschließend ist eine intensive Nachbearbeitung notwendig, um auch den Zeitraum nach dem Konflikt im Auge zu behalten, damit Folgekonflikte nach Möglichkeit nicht auftreten. (vgl. Kellner 1999, S.70-72)

#### **5.3.1 Der Projektleiter ist selbst Betroffener**

Ist der Projektleiter selbst emotional Betroffener kommen zu dem Konflikt noch weitere Bedenken hinzu, indem er sich fragt ob seine Position in Frage gestellt wird, wenn er sich nicht durchsetzen kann, oder er sich unbeliebt macht, wenn er zu hart durchgreift. Der Projektleiter sollte anfangs einmal eine Beruhigung der Situation einkehren zu lassen, indem erst einmal Distanz zur Gegenpartei

aufgebaut wird. Auch wenn die Gegenpartei in einem anschließenden Gespräch sehr emotional auftritt, ist es die Aufgabe des Projektleiters sich auf das sachliche Problem zu konzentrieren und die Emotionalität der Gegenpartei zu ignorieren. Nicht zielführend ist es, wenn der Projektleiter mit Benimmregeln versucht eine sachliche Diskussion herbeizuführen: „Wir wollen doch sachlich bleiben.“ Oder: „Unterbrechen Sie mich nicht.“ Folgend gilt es einer Lösung durch Fragen näher zu kommen. Solche können lauten wie: „Wie sehen Sie die Sache?“ Oder: „Wie kommen Sie zu dieser Ansicht?“ Dadurch gewinnt der Projektleiter Zeit, kann die Gegenpartei besser verstehen, man nimmt durch Fragen Emotionen aus dem Konflikt und erhöht die Bereitschaft des Anderen ebenfalls zuzuhören. Wenn der Gegner sich ausreichend geäußert hat, kann man aus eigener Sicht die Lage schildern, wobei darauf geachtet werden soll die eigene Sicht nicht als nachgewiesene Wahrheit darzustellen. Falls der Gegner wieder heftig wird, sollte der Projektleiter nachfragen was der Gegner genau meint, bzw. warum ihm etwas in dieser Art erscheint. Viele Konflikte lassen sich gewinnen, indem man innerlich ruhig bleibt und bei jeder Aufregung der Gegenpartei sofort wieder in die Fragestellung geht. Sollte es nicht gelingen zu einer Einigung zu kommen, sollte die Handlung vertagt werden. (vgl. Kellner 2000, S.67-70)

Ist der Projektleiter selbst Betroffener, kann eine Lösung zwischen den Parteien nur einem recht frühen Stadium der Eskalation erfolgreich sein, wie uns die Eskalationsstufen nach Glasl und das Konfliktlösungsverhalten der Parteien nach Schwarz gezeigt haben. Ist die Eskalation bereits fortgeschritten, sollte eine Delegation an eine unabhängige Instanz erfolgen. Der Projektleiter darf auf keinen Fall selbst die Rolle eines Schlichters einnehmen, wenn er selbst im Konflikt involviert ist (vgl. Kellner 1999, S.133).

### **5.3.2 Der Projektleiter agiert als neutraler Schlichter**

Der Projektleiter muss intervenierend eingreifen, wenn ein Konflikt nicht bereits im Anfangsstadium der Eskalation von den Konfliktparteien selbst geregelt werden konnte.

Abhängig von der Art und Intensität des Konfliktes wird das Strategie- bzw. Rollenmodell der Konfliktbehandlung gewählt. Glasl (2002, S. 361-365) empfiehlt

hierbei basierend am entsprechenden Eskalationsgrad folgende Modelle, wobei es auch Überschneidungen gibt:

- Einsatz der Moderation mit der Rolle des Moderators. Der Moderator geht davon aus, dass die Parteien die Konflikte nach einigen Interventionen selbst bewältigen können. Er versucht auftretende „Probleme der Interaktion sowie inhaltliche und prozedurale Differenzen mit sofortigen 'Selbsteingriffen' zu korrigieren“ (Glasl 2002, S. 363). Diese Interventionsstufe dient für Konflikte der 2. Eskalationsstufe sowie für weniger komplexe Konflikte des Dritten Eskalationsgrades.
- Die Prozessbegleitung für die Stufen 3-5: Der Prozessbegleiter arbeitet dabei an länger fixierten Wahrnehmungen, Haltungen, Absichten und Verhaltensweisen der Konfliktparteien und versucht gefestigte Rollen und Beziehungen aufzulockern.
- Eine sozio-therapeutisch orientierte Prozessbegleitung von 4-6: Interventionen sind therapeutisch vertieft. Sie sollen zum Auflösen bestehender neurotischer Rollenbindungen beitragen.
- Eine Vermittlungsstrategie (z.B. die Mediation) ab der Stufe 5 bis zur Stufe 7: Der Mediator bemüht sich zwischen den Parteien um einen akzeptablen Kompromiss, der den Interessen aller Rechnung trägt und eine Koexistenz ermöglicht.
- Das Schiedsverfahren von 6-8: Der Schiedsrichter entscheidet aufgrund eigener Beurteilungen, wie der Konflikt noch gelöst werden kann.
- Die Strategie des Machteingriffes von der Stufe 7-9: Die Machtinstanz kann ihre Maßnahmen gegen den Willen der Betroffenen durchsetzen. Diese Machtinstanz muss aber in der Lage sein, die Situation langfristig zu beherrschen.

Welche dieser Rollen der Projektleiter sinnvoll einnehmen kann, bzw. eine Übergabe an eine externe Instanz erfordert, die diese Rolle übernimmt, konnte ich leider im Rahmen meiner Literaturrecherche nicht dezidiert herausfinden, sondern nur aus folgenden Ansätzen ableiten:

Kellner (1999, S.132-133) beschreibt die Rolle des Schlichters, die eine Führungskraft im Zuge der Konfliktbearbeitung einnimmt, wobei die Konfliktparteien noch

selbst für die Lösung verantwortlich sind. Unter der Moderation oder auch Leitung der Führungskraft wird versucht die Konfliktparteien in die Lage zu versetzen, gemeinsam zu einem möglichst dauerhaften Ergebnis und somit Konfliktabschluss zu kommen. Dabei müssen beide Parteien den Schlichter anerkennen und seine Moderation akzeptieren. Der Schlichter muss lösungsorientiert agieren und sich aus moralischen Wertungen nach Schuld und Unschuld heraushalten und bei einem Ungleichgewicht der Kräfte zwischen den Parteien, soll er ausgleichend wirken. Dies ist vor allem bei rhetorischen Unterschieden relevant, damit eine Partei nicht verliert, da sie nicht gleichwertig argumentieren kann.

Diese Beschreibung des Schlichters entspricht meines Erachtens genau der beschriebenen Rolle des Moderators bei Glasl, da es u.a. eine Voraussetzung ist, dass die Parteien den Konflikt nach einigen Interventionen selbst bewältigen können. Da der Projektleiter eine Führungskraft ist, da er der unmittelbare Vorgesetzte der Projektteammitglieder ist, und es weiters eine Aufgabe der Projektleitung ist, Konflikte im Team zu bereinigen, denke ich, dass zumindest die Moderation ein mögliches Konfliktlösungsverfahren für das Projektmanagement ist. Dabei ist darauf zu achten, dass der Moderator eine neutrale Rolle einnimmt, die sich konstruktiv auf die Gesprächskultur der Konfliktparteien auswirkt und dafür sorgt, dass es zu einem strukturierten Ablauf des Konfliktgesprächs kommt und selbst höchstens Klärungs- und Verständnisfragen stellt sowie für die Sicherung der Ergebnisse am Schluss der Sitzung sorgt (vgl. Böhm 2003).

Komke und Faller (2003) lehnen sich ebenfalls an das Eskalationsmodell von Glasl an, um geeignete Konfliktlösungsverfahren für das Wirtschaftsleben auf Basis der jeweiligen Eskalationsstufe zu wählen und schlagen bei Eskalationen in einem frühen Stadium, das Mitarbeitergespräch (Stufe 1-3) und die Supervision (Stufe 2-3) als adäquate Mittel vor. Bezugnehmend auf das Mitarbeitergespräch, wird hier auf das Machtgefälle zwischen den Mitarbeitern und der Führungskraft hingewiesen, wodurch die Ergebnisse stark von der Haltung des Vorgesetzten abhängig sind. Mit der Supervision kann die Eigenreflexion gefördert und der Abstand der Beteiligten zum Konflikt so verändert werden, dass eine sachliche Betrachtung der Situation möglich wird. Weber (1997, S. 234) spricht in diesem Zusammenhang von projektbegleitender Supervision, wobei eine Praxis-Beratung

mit externen Experten stattfindet um die Konfliktlösung mit neutralen Dritten zu erleichtern, die auch vom akuten Termin- und Aufgabendruck des Projektes befreit sind und neue Impulse für die Veränderung von Kommunikationssackgassen und untauglichen Problemlösungsmustern leichter von außen geben können.

Bei den folgenden Verfahren zur Behandlung eines Konfliktes, der bereits eine höhere Eskalationsstufe aufweist kann ich in Bezug auf die Prozessbegleitung auf Rey (1999) verweisen, der auf eine Trennung von Projektleitung und Prozessberatung hinweist, da einerseits die Qualifikation und das benötigte Zeitbudget dem Projektleiter im Regelfall nicht gegeben ist und andererseits Gefühle und Wille der Beteiligten bereits so stark beeinflusst werden, dass eine Hilfe von außen benötigt wird. Komke und Faller (2003) nennen im Bereich der Prozessbegleitung das Coaching, wobei ein Experte herangezogen wird, um den Konfliktparteien Rückmeldungen über ihre Handlungen zu geben und gemeinsam durchdacht und nach besseren Handlungsalternativen gesucht.

Für mich lässt sich daraus als erstes Indiz ableiten, dass die unmittelbare Konfliktlösungskompetenz des Projektleiters die Moderation ist. Ist der Konflikt bereits weiter eskaliert, ist externe Hilfe zu Rate zu ziehen.

Abschließend möchte ich nun der Frage nachgehen, welche präventiven Maßnahmen durch das Projektmanagement gesetzt werden können, damit Konflikte möglichst bereits im Vorfeld vermieden werden können:

## **6. Konfliktprävention für das Projektmanagement**

Konflikte lassen sich im Rahmen eines Projektes nicht vermeiden und sind natürliche Zustände in jedem Projekt, lassen sich aber voraussehen (vgl. Patzak 1998, S. 368).

Das Projektmanagement kann präventive Maßnahmen setzen, um die Konfliktanfälligkeit zu vermindern. Dies impliziert allerdings, dass ein Bewusstsein für Konflikte vorhanden sein muss und der Projektleiter nicht davon ausgehen darf, dass alle Beteiligten positiv und kooperierend mitwirken werden. Es gilt mögliche Konfliktursachen rechtzeitig zu erkennen, offene Kommunikation und kooperatives Verhalten zu fördern und dieses als Führungskraft vorzuleben. (vgl. Kellner 2000, S.233-234)

Entscheidend ist, dass eine Konfliktkultur entwickelt wird, um einerseits unnötige Konflikte und Verletzungen zu vermeiden und andererseits notwendige Konflikte, wie ein kreativer Streit oder das Ringen um die beste Lösung nicht zu vermeiden, und Fähigkeiten aller Teammitglieder zum positiven Umgang mit Konflikten aufzubauen (vgl. Kellner 1999, S.159). Jedoch möchte ich in Frage stellen, ob dies innerhalb einer Projektgruppe möglich ist, da sich obwohl laut der Projektdefinition von Patzak (1998, S.4) die Kultur in einem Projekt oft von der des Unternehmens unterscheidet, Kellner (2000, S.238) daraufhin weist, dass sich die Konfliktkultur eines Unternehmens auch in der eines Projektes widerspiegelt. Weiters dauert der Prozess einer Entwicklung einer Konfliktkultur mehrere Wochen (vgl. Kellner 1999, S.159), wobei doch gerade das Zeitbudget eines Projektes meist sehr knapp ist. Daraus resultiert für mich eine neue Forschungsfrage, die in Folgearbeiten ausgearbeitet werden könnte: Wie kann eine konstruktive Konfliktkultur in einem projektorientierten Unternehmen etabliert werden?

Zur Konfliktvermeidung zählt auch, dass der Projektleiter durch Selbstreflexion seine Rolle kritisch beleuchtet und sich über sein Verhalten gegenüber der Teammitglieder bewusst ist. Es sollen die unterschiedlichen Persönlichkeiten im Team akzeptiert werden, jedoch darauf geachtet, dass angemessene Arbeits- und Verhaltensregeln eingehalten werden und Personen, die unmittelbar zusammenarbeiten auch zueinander passen. Die Aufgabenverteilung sollte nicht

ausschließlich auf fachlicher Qualifikation beruhen, sondern auch die Neigungen und Interessen der Teammitglieder einbinden. Der Projektleiter soll sich auf seine Führungsaufgaben konzentrieren und nicht die eigene Fachkompetenz hervorheben, und dabei auch die Individualität und konzentrierte Einzelarbeit zulassen. (vgl. Kellner 2000, S.231-232)

Gerade bei Zusammenstellung des Teams wird im Vorfeld der Projektarbeit oft mehr auf die fachlichen Qualifikationen als auf die Persönlichkeit des Mitarbeiters geachtet. Wenn wie gerade erwähnt diese Personen nicht harmonieren, ist dies eine Quelle häufiger emotionaler Konflikte (vgl. Patzak 1998, S.370; Kellner 2000, S. 234).

Besonders konfliktanfällig ist ein Projektteam in der Konstitutionalisierungsphase. Jede Gruppe und damit auch ein Projektteam durchläuft typische Phasen der Entwicklung, wobei bereits im Anschluss an die Formierungsphase (Forming), in der das Projektteam zusammenkommt und sich kennen lernt, die Konfliktphase (Storming) eintritt. Diese Konfliktphase ist die Zweite im Zuge der Teamentwicklung, wobei wie der Name bereits vermuten lässt, in dieser Konflikte innerhalb des Teams vorprogrammiert sind.<sup>5</sup> (vgl. Patzak 1998, S.137)

In dieser Phase geht es nämlich darum die Rangordnung und die Rolle innerhalb der Gruppe festzulegen. Diese Konflikte lassen sich nicht vermeiden, können aber gelindert werden, wenn den Teammitgliedern diese Phase als natürliches Phänomen vermittelt wird und genügend Zeit für die Entwicklung vorgesehen wird. (vgl. Kellner 2000, S.149-150)

Auch den Teammitgliedern ein Konfliktverständnis zu vermitteln, ist prinzipieller Bestandteil einer Konfliktkultur. Es gilt hierbei bei den Teammitgliedern die

---

<sup>5</sup> Auf die Konfliktphase folgend tritt die Normierungsphase (Norming) ein, in der sich der Gruppenzusammenhalt entwickelt und Regeln für das gemeinsame Verhalten zustande kommen und von den Beteiligten akzeptiert werden. Danach tritt die Arbeitsphase (Performing) in Erscheinung, in der die eigentliche Energie zur Aufgabenerfüllung vorhanden ist und das Rollenverständnis flexibel und funktional ist. Am Ende des Projektes wird das Team aufgelöst, wobei die Teamauflösungsphase (Adjourning) eintritt, wobei Zerfalls- und Beharrungserscheinungen auftreten können. (vgl. Patzak 1998, S.137)

Konfliktwahrnehmung zu fördern, wofür es notwendig ist, dass auch die Mitglieder die typischen Eskalationsstufen kennen. (vgl. Kellner 1999, S. 158)

Die Auseinandersetzung mit möglichen Konflikten und Konfliktpotentialen sollte bereits zu Beginn eines Projektes stattfinden, damit diese möglichst frühzeitig erkannt und behandelt werden können. Diese Thematisierung sollte Bestandteil eines Projekt-Start-Workshops sein. (vgl. Patzak 1998, S.140)

Konflikte können auch vermieden werden, wenn das Projektmanagement versucht Gruppenentscheidungen zu forcieren, da Einzelentscheidungen konfliktanfälliger sind als gemeinsam getroffene Entscheidungen und Gruppenentscheidungen den Teammitgliedern die Möglichkeit bieten, in einem Meinungsbildungsprozess die individuellen Entscheidungen, Wünsche und Bedürfnisse einzubeziehen (vgl. Schwarz 2003, S.67). Gruppenentscheidungen sind vor allem bei komplexen Problemlagen und in emotional schwierigen Situationen Einzelentscheidungen vorzuziehen, da sie eine höhere Qualität der Entscheidung gegenüber eine Einzelentscheidung haben und weiters eine größere Identifikation bewirken (vgl. Patzak 1998, S.297). Zusätzlich wird durch die Einbindung der Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess, der Informationsfluss und die Kommunikation gefördert (vgl. Köfler 2003, S. 34, zitiert nach Baur 2003).

Für eine erfolgreiche Kommunikation im Team ist es notwendig, dass die Teammitglieder die Strukturen und Gesetzmäßigkeiten der Kommunikation kennen und über Werkzeuge zur Gesprächsführung verfügen. Dabei wird u.a. Feedback als eines dieser Werkzeuge genannt, um zwischen Wahrnehmung und Interpretation, Fakt und Vermutung unterscheiden zu können. Durch Feedback wird es den Teammitgliedern ermöglicht einander gegenseitig sachlich und korrekt Rückmeldung über die Wirkung ihres Verhaltens auf die anderen zu geben. (vgl. Haug 1994, S. 125, zitiert nach Rey 1999)

Weiters kann man in einer gepflegten Feedback-Kultur rechtzeitig über tatsächliche oder vermeintliche Leistungsmängel zwischen allen Beteiligten verhandeln (Schwarz 2003, S.85).

Diese skizzierten Präventivmaßnahmen umreißen nur einen Bruchteil der bestehenden Möglichkeiten, sollen aber aufzeigen, dass bereits unter

Berücksichtigung einiger Maßnahmen die Konflikthanfälligkeit innerhalb einer Projektgruppe reduziert werden kann. Für eine vertiefende Betrachtung möchte ich an dieser Stelle auf den ausführlichen Themenbereich der Teamentwicklung verweisen indem u.a. auch der Förderung von Mitarbeitern Rechnung getragen wird, da beispielsweise durch eine hohe Identifikation mit dem Projekt und einer guten Motivation auch präventive Maßnahmen gesetzt werden.

## **7. Zusammenfassung und Resümee**

Konflikte sind im Rahmen der Projektarbeit natürliche Zustände und sind unvermeidbar. Es zählt zu den Aufgaben des Projektmanagements Konflikte möglichst zu vermeiden und zu lösen, wenn diese auftreten. Jedoch können im Rahmen des Projektmanagements Konflikte nur in einem frühen Stadium der Eskalation bearbeitet werden. Hierfür ist es notwendig, dass die Konfliktwahrnehmung sowohl des Projektleiters, als auch des gesamten Teams gefördert wird, um rechtzeitig intervenierend agieren zu können. Ist ein Konflikt aufgetreten dessen Eskalation noch nicht zu weit fortgeschritten ist, kann der Projektleiter als unbeteiligter Dritter durch Moderation eine Konfliktbehandlung durchführen. Ist er selbst Betroffener, so kann er durch ein gemeinsames Konfliktgespräch eine Lösung suchen, wobei dies aber nur im Anfangsstadium der Eskalation sinnvoll ist, da er in diesem Fall nicht die Rolle des neutralen Schlichters einnehmen darf. Wesentlich ist weiters, dass Konflikte auch nützlich sind, da sie Komplexität und Vielfalt ermöglichen, Unterschiede aufzeigen und die Einheit einer Gruppe wieder herstellen können. Es ist somit nicht das Ziel Konflikte prinzipiell zu vermeiden, welches auch nicht möglich ist, sondern es sollte ein konstruktiver Umgang mit Konflikten angestrebt werden.

Ich hoffe, dass ich einen Beitrag zur Konfliktwahrnehmung mit dieser Arbeit liefern konnte, indem ich im Rahmen der Konfliktartendarstellung zumindest einen kleinen Ausschnitt aus der Vielfältigkeit möglicher Konflikte beleuchtet habe und auf das unterschiedliche Konfliktverhalten der Konfliktparteien eingegangen bin. Es war auch zu erkennen, dass sich viele Konflikte beispielsweise durch eine bewusste Kompetenz- und Aufgabenverteilung unter Berücksichtigung der Fähigkeiten und Neigungen der Teammitglieder des Projektmanagements sowie einer ausreichenden und gelebten Gruppenkonstitutionalisierungsphase vermeiden lassen können. Tritt ein Konflikt auf, so soll dieser in konstruktiver Form ausgetragen werden, damit dieser nicht durch eine Unterdrückung später auf einem höheren Eskalationsniveau erneut aufbricht. Im Zuge der Konfliktbehandlung müssen die Interventionsmaßnahmen auf der jeweiligen Eskalationsstufe aufsetzen und es ist darauf zu achten, dass nicht die Ursachenforschung, sondern die Erarbeitung einer Lösung das vordergründige Ziel ist.

Meine Intention mit dieser Arbeit war die Thematik von Konflikten innerhalb von Projektgruppen anhand gewählter Forschungsfragen zu behandeln, um ableitbare Hinweise für das Projektmanagement zu erhalten und einen Anreiz für aufbauende Arbeiten zu liefern. Diese Arbeit kann nur einen kleinen Schritt zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung dieses Bereichs darstellen, da beispielsweise bereits die Modelle zur Typisierung von Konflikten oder der Bestimmung des jeweiligen Eskalationsgrades, derart vielfältig sind und ich nur einzelne Ansätze einfließen lassen konnte. Eine meiner Prämissen zu Beginn der Arbeit war, dass die Kommunikation ein ganz wesentlicher Faktor im Bereich sowohl der Konfliktursachen, deren Behandlung als auch der Prävention darstellt, welche sich auch bestätigt hat. Es hat sich gezeigt, dass die zwischenmenschliche Kommunikation beispielsweise zur Berücksichtigung der unterschiedlichen Bedürfnisse nach Nähe einen hohen Stellenwert einnimmt und eine offene Kommunikation für die Konfliktprävention entscheidend ist. Besondere Relevanz hat die Kommunikation auch im Bereich der Konfliktgesprächsführung und der ganzheitlichen Betrachtung der Kommunikation auf Inhalts- und Beziehungsebene zur Feststellung des Eskalationsgrades. Für die intensive Auseinandersetzung mit den einzelnen Kommunikationsaspekten mit dem Fokus auf die Kommunikation innerhalb von Projektgruppen sind fortführende Arbeiten notwendig und möchte abschließend hierfür einige Forschungsfragen vorschlagen:

- Wie kann eine offene Kommunikation im Projektteam gefördert werden wenn Projektteammitglieder im Regelfall nur für die Dauer des Projektes zusammenkommen und das Zeitbudget innerhalb eines Projektes sehr beschränkt ist?
- Welche Kommunikationsformen fördern den Informationsaustausch im Team, bzw. können andererseits sogar Ursache möglicher Konflikte sein? Führt die Forcierung der Kommunikation durch den forcierten Einsatz von Email oder Messengerdiensten (z.B. ICQ, Yahoo-Messenger) zur Förderung von Missverständnissen und somit zu möglichen Konflikten, da einerseits die non-verbale Kommunikationsebene nicht transportiert wird und andererseits eine direkte Interaktion über das Verständnis der transportierten Nachricht nur bedingt möglich ist?

## 8. Literaturverzeichnis:

- Argyle, Michael (1992): Körpersprache und Kommunikation. 6. Auflage - Paderborn: Jungfermann Verlag
- Baros, Wassilios: Konfliktbegriff, Konfliktkomponenten und Konfliktstrategien. <http://www.empirische-migrationsforschung.de/Veroffentlichungen/Baros-Konflikt.doc>, Letzter Zugriff: 01.05.2004
- Baur, Boris(2003): Mitarbeiterkommunikation. [http://www.siegelonline.de/uni/WS0304/download/ik\\_Mitarbeiterkommunikation\\_baur.pdf](http://www.siegelonline.de/uni/WS0304/download/ik_Mitarbeiterkommunikation_baur.pdf), Letzter Zugriff: 14.07.2004
- Bechtoldt Myriam (2003): Die Bedeutung Sozialer Kompetenz für die Bewältigung interpersoneller Stress-Situationen am Arbeitsplatz. <http://publikationen.stub.uni-frankfurt.de/volltexte/2004/382/pdf/BechtoldtMyriam.pdf>, Letzter Zugriff: 09.07.2004
- Berkel, Karl (1997): Konflikttraining: Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen. 5. Auflage - Heidelberg: Sauer Verlag
- Berne, Eric (1967): Spiele der Erwachsenen. Psychologie der menschlichen Beziehungen. Reinbek: Rowohlt Verlag
- Böhm, Reinhard (2003): Konfliktmanagement. Eine Einführung. <http://www.voegb.at/bildungsangebote/skripten/SK-04.pdf>, Letzter Zugriff: 02.05.204
- Deutsch, Morton. (1976): Konfliktregelung. München: Reinhardt Verlag
- Glasl, Friedrich (2002): Konfliktmanagement - Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 7. Auflage - Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben
- Haug, Christoph (1994): Erfolgreich im Team. München: Deutscher Taschenbuch Verlag
- Hesse, Jürgen und Schrader, Hans Christian(1995): Krieg im Büro. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag

- Kellner, Hedwig (2000): Projekte konfliktfrei führen – Wie Sie ein erfolgreiches Team aufbauen. München/Wien: Carl Hanser Verlag
- Kellner, Hedwig (1999): Konflikte verstehen, verhindern, lösen: Konfliktmanagement für Führungskräfte. München/Wien: Carl Hanser Verlag
- Kempf, Wilhelm (1997): Soziale Konflikte. In: Straub, J., Kempf, W. & Werbik, H. (Hrsg.), Psychologie. Eine Einführung. Grundlagen, Methoden, Perspektiven. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, S.655-671
- Klöfer, Franz (2003): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren und aktivieren. Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag
- Komke Torsten, Faller Kurt (2003): Konflikte in der Energiewirtschaft frühzeitig erkennen und professionell lösen.  
<http://www.komke.com/pdf/Konfliktmanagement.pdf>, Letzter Zugriff: 27.03.2004
- Kurtz, Jans (1983): Konfliktbewältigung im Unternehmen. Köln: Deutscher Institutsverlag
- Patzak Gerold, Rattay Günther (1998): Projektmanagement. Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen. 3. Auflage - Wien: Linde Verlag
- Regnet, Erika (1992): Konflikte in Organisationen. Göttingen, Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie
- Rey, Daniel (1999): Wie wirken Kommunikation und Konfliktverhalten auf den Erfolg von Informatikprojekten?  
<http://www.danirey.ch/pdf/1.%20studienarbeit.pdf>, Letzter Zugriff: 07.07.2004
- Schwarz, Gerhard (2003): Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen. 6. Auflage - Wiesbaden: Gabler Verlag
- Selter, Dr. Joachim (2002): Konflikte in der Hochschule: vorbeugen und kompetent bearbeiten.  
[http://www.hochschulkurs.de/fk3\\_2002\\_selter\\_beitrag.doc](http://www.hochschulkurs.de/fk3_2002_selter_beitrag.doc), Letzter Zugriff: 12.06.2004

- Thiel, Dr. Svenja und Widder, Wolfgang (2003): Konflikte konstruktiv lösen. Ein Leitfaden für die Teammediation. Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag
- Weber Susanne (1997): Soziale Kompetenzen und Lernen im Projektmanagement. In: Systema 3/1997, S.233-242
- Wikipedia: Konflikteskalation. <http://de.wikipedia.org/wiki/Konflikteskalation>,  
Letzter Zugriff: 11.07.2004
- Wölkner Matthias: Lösen Sie Teamkonflikte in Projekten in 5 Schritten.  
<http://www.recht-und-fuehrung.de/mitarbeiterfuehrung/mitarbeiterfuehrung/artikel00395.html>,  
Letzter Zugriff 01.06.2004