Projektmanagement:
Konfliktmanagement
(in Projekten)

Eine Übersicht
Für Projektmanager und Projektmitarbeiter
Stand: 07/2013

Als Webseite zu finden unter:
https://www.peterjohann-consulting.de/konfliktmanagement-in-projekten/

Mit Mobbing-Kapitel!

Sie finden diese und weitere Präsentationen unter (→ Klick):
https://www.peterjohann-consulting.de/praesentationen/

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch!

Zusammengestellt von H. Peterjohann
Zur Verteilung an Interessierte
Version 0.02 vom 28.07.2013
130 Seiten

Alle Rechte vorbehalten. Reproduktion zum nicht-kommerziellen Gebrauch mit Quellenangabe gestattet. Reproduktion – auch auszugsweise – zum kommerziellen Gebrauch sowie der Gebrauch für Vortragszwecke sind nur mit schriftlicher Bewilligung des Verfassers gestattet.

Motivation und Einordnung (1/2)

Die „weichen Themen“ (Soft Skills) haben im Projektmanagement immer eine zentrale Rolle gespielt, jedoch kamen diese in der Ausbildung der Projektmanager eher am Rande vor. Dies hat sich in den letzten Jahren geändert, da das klassische, „harte“ Projektmanagement (Hard Skills) mit den Prozessen und Dokumenten etabliert ist, aber dennoch für sich nicht zu erfolgreichen Projekten führt.

Zu den weichen Themengebieten gehört das „Konfliktmanagement“, dessen Grundbegriffe und -abläufe in dieser Präsentation dargestellt werden. Da sich Konflikte schwer über reine Theoriestudien erfassen und behandeln lassen, sollten jedoch „im Bedarfsfall“ unbedingt ergänzende Trainingskurse besucht werden.

Lizenzfreie Version für privaten Gebrauch! © 2013

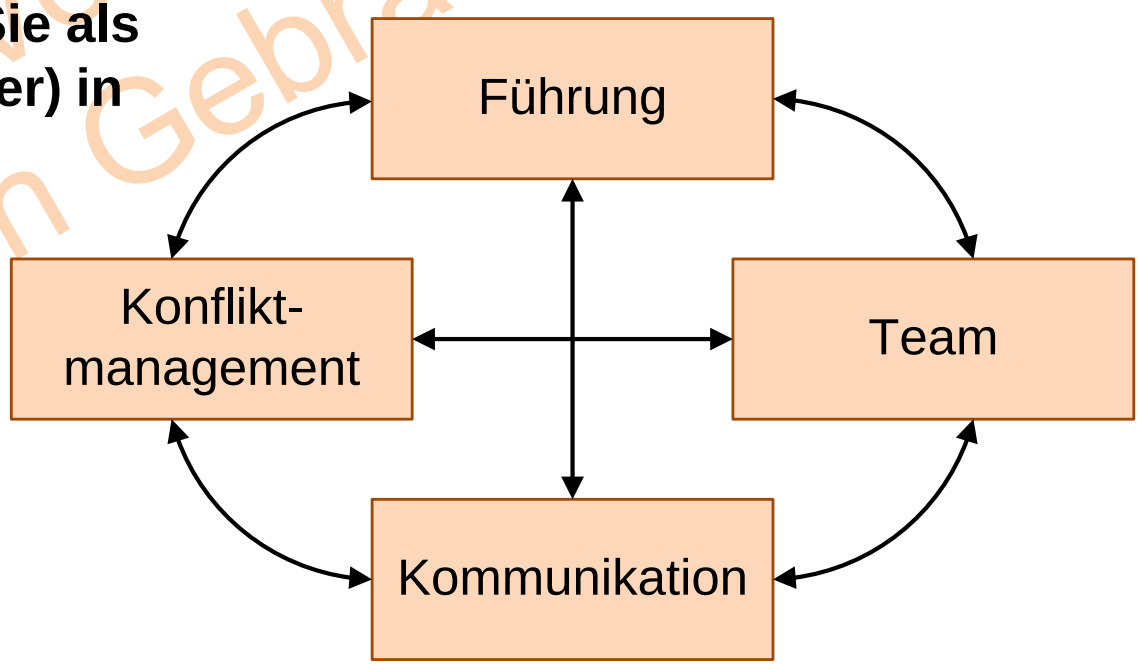
Bitte beachten Sie:
Diese Ausarbeitung ist zwar in sich geschlossen, ergänzt jedoch die umfangreiche **Projektmanagement-Basispräsentation**, die unter https://www.peterjohann-consulting.de/praesentationen/ frei herunterladbar ist.

Motivation und Einordnung (2/2)

Die hier vorgestellten Themen und Inhalte können auch unabhängig vom Projektmanagement verwendet werden. Konfliktmanagement hängt stark mit der Führung, dem Verhalten in Teams und der Kommunikation zusammen. Diese Themen werden jedoch nicht in dieser, sondern in weiteren eigenständigen Präsentationen behandelt.

Zu Ihrer Rolle in dieser Präsentation: Es wird angenommen, dass Sie als Projektmanager (= Projektleiter) in einem Projekt tätig sind.

Das Thema „Mobbing“ wird in dieser Präsentation als „Spezialfall“ der Konflikte ebenfalls kurz betrachtet.



Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Erläuterungen, Lizenzierung, Dienstleistungen

Auch wenn diese Präsentation ohne zusätzliche Hilfe verständlich sein sollte – der formale Aufbau wird beschrieben in den ...

Erläuterungen

Sie möchten, dass ich Sie in Ihrem beruflichen Umfeld unterstütze? Es gibt hierzu eine Übersicht meiner ...

Dienstleistungen

Sie möchten diese Präsentation in Ihrem beruflichen Umfeld einsetzen? Informationen dazu gibt es hier:

Lizenzierung

Durch Klicken der blauen Schaltflächen gelangen Sie zu weiteren Informationen auf meiner Website.

Peterjohann Consulting

Dipl.-Inform.
Horst Peterjohann
PMP, PMI-PBA, CPRE, CTFL, PSM I, ITILv2

Kattenvenner Straße 24
49549 Ladbergen

Telefon: 0 54 85 / 830 17 29
E-Mail: kontakt@peterjohann-consulting.de
Website: https://www.peterjohann-consulting.de

Ziel dieser Ausarbeitung (für den Leser)

Nach dem Durcharbeiten dieser Präsentation sollten Sie folgendes Verständnis erworben haben:

- Sie können Konflikte erkennen und beschreiben
- Sie wissen, was sich hinter Konflikten verbergen kann
- Sie kennen die Bedeutung von Konflikten in Projekten
- Sie kennen die Stufen der Konflikteskalation
- Sie kennen einige Konfliktlösungsstrategien
- Sie können grundlegende Konfliktvorbeugung betreiben
- Sie wissen, was Mobbing bedeutet

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Zielgruppe: Projektmanager und Projektmitarbeiter
Voraussetzungen: Erste Erfahrungen in Projekten
Schwierigkeitsgrad: Gering bis mittel

Aufbau dieser Präsentation

Diese Präsentation ist wie folgt gegliedert:

Im **Kapitel 1** werden grundlegende Definitionen zu Konflikten und zum Konfliktmanagement vorgestellt; diese sind auch außerhalb von Projekten gültig.

Das **Kapitel 2** beschreibt, anhand welcher Merkmale sich Konflikte erkennen lassen und was sich hinter den Konflikten verbirgt.

Kapitel 3 beschäftigt sich mit der Bewältigung (Lösung) von Konflikten. Konfliktbewältigung muss in Projekten aktiv betrieben werden und gehört zu den Aufgaben eines Projektmanagers.

Wie man Konflikten vorbeugt, wird in **Kapitel 4** erläutert, denn Konflikte, die nicht zur Eskalation gelangen, sind ein Ziel des Konfliktmanagements.

Mobbing ist das Thema des **Kapitels 5**. Es werden Merkmale, erste Anzeichen und typisches Verhalten beim Mobbing beschrieben.

Im **Anhang** sind die Literaturliste, die Liste mit Weblinks und Sprüche zum Konfliktmanagement in Projekten und zum Mobbing zu finden.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2020

Gliederung

Gliederung

Seite 8–130

1.	Einleitung und Grundlagen	8–26
2.	Konflikte erkennen und verstehen	27–45
3.	Konflikte bewältigen	46–75
4.	Konflikten vorbeugen	76–90
5.	Mobbing	91–114
A.	Literatur, Weblinks, Sprüche und Kontakt	115–130

Lenzfreie Version für
en privaten Gebrauch! © 2025

Kapitel 1: Einleitung und Grundlagen

Kapitel 1

- Was ist ein Konflikt? (Charakterisierung, Definitionen)
- Konflikte in Projekten
- Was ist Konfliktmanagement? (Definitionen, Einteilung)
- Einordnung des Konfliktmanagements
- Unterscheidung: Probleme, Konflikte und Krisen in Projekten
- Konfliktsystematik nach Edmüller
- Konfliktarten (Grundsätzliches, Ursachen)
- Die sechs zentralen Konfliktphänomene
- Folgen von Konflikten (Positiv, Negativ)
- Konflikte und Projektergebnisse
- Die drei Konflikttypen
- Übung: Konflikttypen
- Tipps zum Kapitel
- Fragen zum Kapitel

Seite 8–26

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2024

Was ist ein Konflikt? (1/2)
Charakterisierung

Ein Konflikt kann über folgende Merkmale charakterisiert werden:

- Mindestens zwei Parteien
- Unterschiedliche Interessen, Ziele, Gefühle, Ansichten, Wahrnehmungen
- Gemeinsames Konfliktfeld
- Unterschiedliche Handlungsabsichten
- Gegenseitige Beeinflussungsversuche (auch indirekt über Dritte)

Für Konflikte ist die Wahrnehmung entscheidend:
Es muss nicht ein tatsächlicher Interessengegensatz vorliegen, es ist bereits ausreichend, wenn ein Gegensatz wahrgenommen wird.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2015

Was ist ein Konflikt? (2/2) Definitionen

- „Ein Konflikt besteht, wenn sich mindestens eine Person durch das Handeln einer anderen Person oder Institution in ihren Bedürfnissen verletzt fühlt oder die Verletzung ihrer Bedürfnisse befürchtet.“ /GPM12/
- „Ein Konflikt ist eine Situation, in der zwei oder mehr Parteien vehement versuchen, Ziele zu realisieren, die augenscheinlich miteinander nicht zu vereinbaren sind.“ /Hemmrich11/
- „Wir sprechen von einem echten Konflikt, …
  - wenn widersprüchliche Interessen auftreten,
  - die von unterschiedlichen Menschen oder Menschengruppen vertreten werden und
  - die in der Erreichung ihrer Interessen aufeinander angewiesen sind (oder dies zumindest glauben).“ /Schwarz10/

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch. © 2025

Konflikte in Projekten

Konflikte in Projekten …

- sind oft unvermeidbar.
- können nützlich sein.
- treten häufig auf.
- können meistens gelöst werden.
- verursachen Kosten.

„Ein Projekt ohne Konflikte“ ist kein Projekt, denn …

- ansonsten wären alle einer Meinung und
- man könnte das Projekt auch als Linientätigkeit ausführen.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Was ist Konfliktmanagement? (1/2) Definitionen

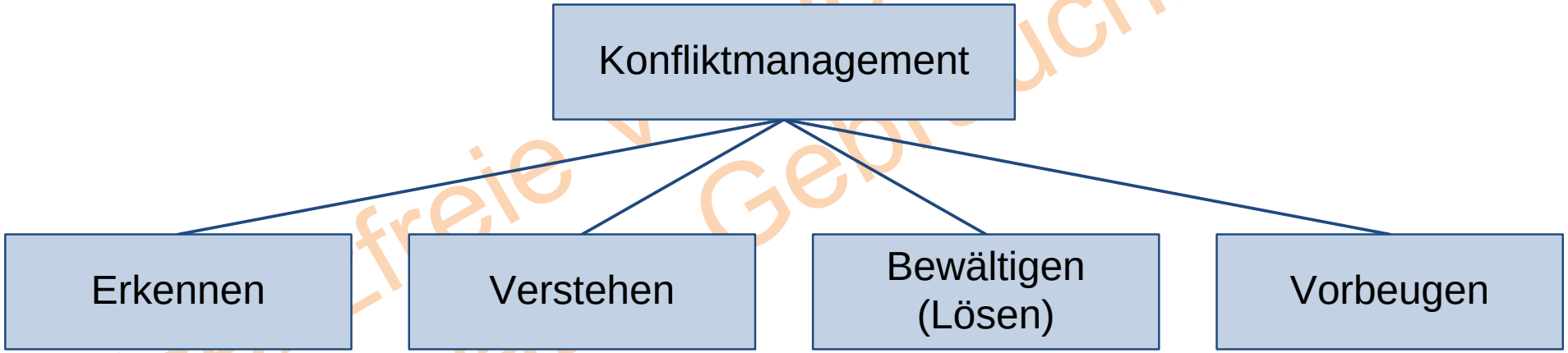
In der Wikipedia steht /#Wiki-KonfMgmt/:
„Unter Konfliktmanagement [-ˌmænɪdʒmənt] sind Maßnahmen zur Verhinderung einer Eskalation oder einer Ausbreitung eines bestehenden Konfliktes zu verstehen. Dazu zählen insbesondere die Konfliktberatung und die Mediation. Primäres Ziel von Konfliktmanagement ist eine systematische Auseinandersetzung mit Konflikten zur Reduktion von Konfliktkosten.“

Die GPM schreibt /GPM12/:
„Aufgabe des Konfliktmanagements ist es, Konflikte im Projekt durch geeignete Vorsorgemaßnahmen zu vermeiden, Symptome und Warnzeichen von Konfliktpotenzialen im Projektverlauf frühzeitig zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren sowie entstandene Konflikte kreativ und kooperativ zu lösen.“

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Was ist Konfliktmanagement? (2/2) Einteilung

Das Konfliktmanagement beschäftigt sich mit dem Erkennen, Verstehen, Bewältigen und Vorbeugen von Konflikten. Nicht jeder Konflikt kann gelöst werden – daher wird oftmals der Begriff „Bewältigen“ gewählt.

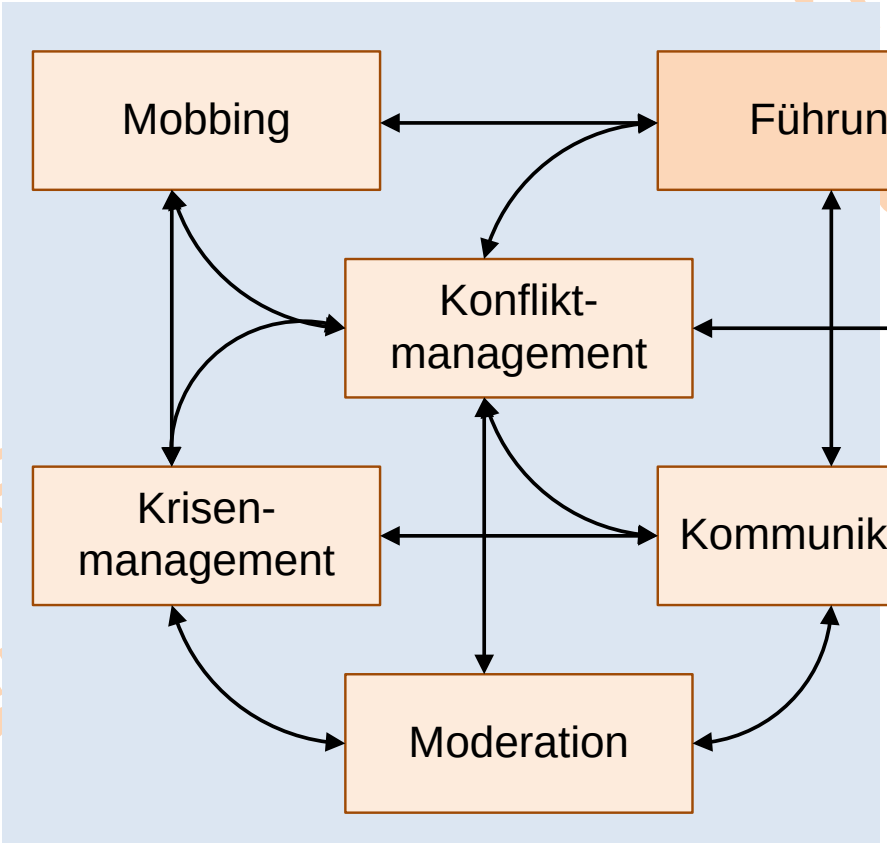


Die einzelnen Themen werden in den nachfolgenden Kapiteln behandelt.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Einordnung des Konfliktmanagements

Konfliktmanagement hat sehr viel mit Kommunikation, Krisenmanagement und Moderation zu tun. Mobbing ist eine Konflikt-Variante. Diese Themen werden hier behandelt (blau hinterlegt), wobei die (Projekt-)Führung besonders wichtig ist.



Die Pfeile symboli-sieren enge Zusammenhänge.

Lizen
de
n für
ch! © 2025

Unterscheidung: Probleme, Konflikte und Krisen in Projekten

Probleme:
Bei Problemen ist allen Beteiligten der Zustand des Projekts klar, sie sind sich über das nächste Ziel einig, wissen aber den Weg zum Ziel nicht.
Problembeseitigung erfordert einen moderierten Prozess.

Konflikte:
Bei Konflikten ist allen Beteiligten der Zustand des Projekts klar, über das nächste Ziel gibt es unterschiedliche Ansichten und deshalb ist auch der Weg zum Ziel offen.
Konfliktlösung gelingt mit Mediation.

Krisen:
Bei Krisen ist den Beteiligten der aktuelle Zustand des Projekts unklar, es gibt keine Vorstellungen zum nächsten sinnvollen Ziel und ein Ausweg scheint unmöglich. Die Beteiligten sind hinsichtlich der eigentlichen Aufgaben wie gelähmt.

Krisen können durch die Reaktivierung von Ressourcen mittels Coaching oder Supervision überwunden und mit einem anschließenden Problembeseitigungsprozess beseitigt werden.

nach /Straube07/

lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Konfliktsystematik nach Edmüller

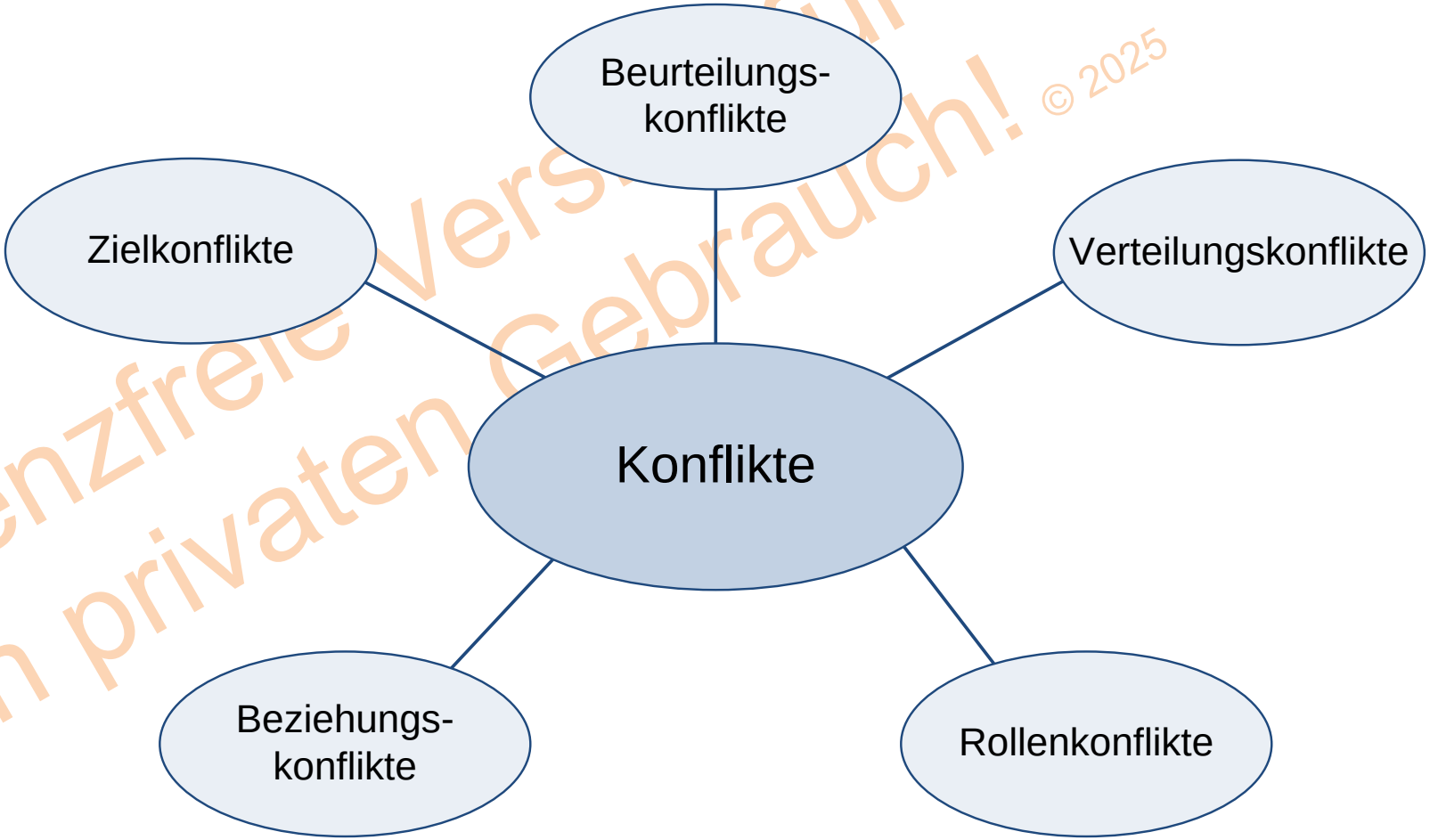
	Emotionale Beteiligung	Eskalationstendenz	Einfluss auf Beziehung	Besonderheiten	Handlungsbedarf
Kabbelei, Frotzelei, stärker: Stichelei	Eher gering	Gleich bleibend	Gering	Klingt humorvoll, hat aber meist einen ernsten Hintergrund	Ja. Konfliktprophylaxe ist sinnvoll
Meinungs-verschiedenheit	Verschieden: Von positiv-hitzig bis negativ-aggressiv	Gibt sich wieder	Hängt vom kommunikativen Geschick der Gesprächspartner ab	Lässt sich inhaltlich nicht lösen. Der Umgang damit kann aber verbessert werden	Sinnvoll: Verbesserung der kommunikativen Kompetenz
Argumentative Auseinander-setzung	Verschieden: Von positiv-hitzig über interessant bis negativ-aggressiv	Wendet sich	Hängt vom kommunikativen Geschick der Gesprächspartner ab	Eine inhaltliche Lösung ist möglich	Richtiges Argumentieren erhöht den Spaß und den Erfolg: Argumentations-training
Streit	Meist hitzig-negativ, hitzig-aggressiv	Der Pulverdampf verzieht sich	Negativ. Im Moment bedrohlich	Nach dem Streit oft in Ordnung, aber Vorsicht: Kurz-schlusshandlungen sind möglich	Streit ist oft die Eskalation von Meinungs-verschiedenheiten oder Argumentationen. Dort mit der Prophylaxe beginnen.
Ressourcen-/ Territorialkonflikte	Falls daraus ein interpersonaler Konflikt entsteht: Meist sehr starke affektive Beteiligung	Falls daraus ein interpersonaler Konflikt entsteht: Langanhaltend	Negativ	Werden oft nicht offen kommuniziert	Ja
Konflikt	Hoch bis sehr hoch	Verschlimmerung	Sehr hoch	Geringer Glaube an eine mögliche Lösung	Konfliktbearbeitung dringend notwendig

/Edmüller10/

Lizen
den

Konfliktarten (1/2): Grundsätzliches

Grundsätzlich kann zwischen fünf Konfliktarten unterschieden werden.



Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Konfliktarten (2/2): Ursachen

Konfliktart	Ursachen
Beurteilungskonflikte	• Mangelnde Information • Unterschiedlicher Kenntnisstand • Unterschiedliche Vorstellungen der Situation
Verteilungskonflikte	• Ungerechte Verteilung von Ressourcen • Empfindung, das Ressourcen ungerecht verteilt sind
Rollenkonflikte	• Übernahme zu vieler Rollen durch eine einzelne Person • Erwartungshaltung an eine Rolle (zu) unterschiedlich
Beziehungskonflikte	• Unterschiedliche Wertesysteme • Allgemeine Antipathien • Unterschiedliche Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster
Zielkonflikte	• Unterschiedliche, konkurrierende Zielvorstellungen • Mangelnde Absprachen und Koordination

Liz
de

Die sechs zentralen Konfliktphänomene

- Konflikte verändern die emotionale Beteiligung am Geschehen. Wir sind alles andere als „cool“
- Konflikte beeinflussen Beziehungen
- Es geschehen merkwürdige Dinge mit unserer Wahrnehmung
- Konflikte durchdringen unsere Absichten
- Konflikte ändern unser Verhalten
- Konflikte vernebeln den Zugang zur Sachlichkeit

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch. © 2025

/Edmüller10/

Folgen von Konflikten (1/2): Positiv

Konflikte (in Projekten) haben sowohl positive als auch negative Aspekte.

Positiv ist beispielsweise:

Konflikte …

- weisen auf Probleme hin und helfen Missstände aufzudecken.
- führen Klärungsprozesse herbei und können helfen klare Verhältnisse zu schaffen.
- brechen festgefahrene Strukturen auf.
- schärfen das Problembewusstsein von Beteiligten und Betroffenen.
- veranlassen Vorgesetzte, die Kommunikation mit ihren Mitarbeitern zu verbessern und zu intensivieren.
- motivieren Mitarbeiter, ihre Standpunkte, Arbeitsinhalte und Berufsperspektiven zu überdenken.
- liefern die Energie für Entwicklung und Veränderung.
- helfen beim Abbau von Spannungen.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch © 2025

Folgen von Konflikten (2/2): Negativ

Negativ kann sein:

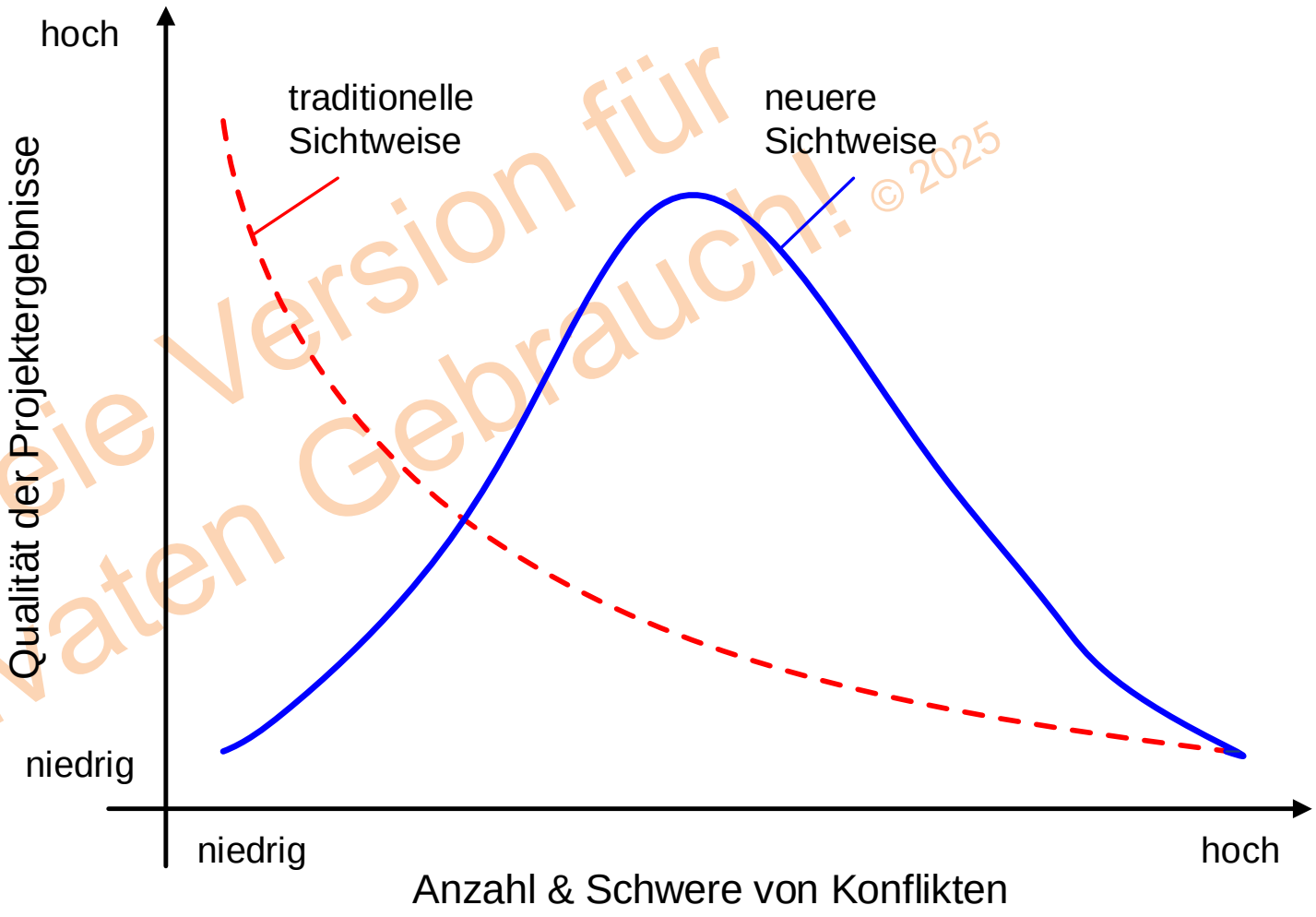
Konflikte …

- verursachen Stress und Unzufriedenheit.
- können ein Team demotivieren und den Projekterfolg gefährden.
- führen zu Störungen im allgemeinen Organisationsablauf.
- fördern Störungen von Kommunikation und Kooperation.
- begünstigen die Verschwendung von Ressourcen.
- binden (unnötig) Ressourcen und Energie.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Konflikte und Projektergebnisse

In der traditionellen Sichtweise sind Konflikte immer etwas Schlechtes – Konflikte gilt es klein zu halten.
In neuerer Zeit geht man davon aus, dass ein gewisses Maß an Konflikten einen positiven Beitrag zum Projektergebnis liefert. Klar ist jedoch, dass ein „Zuviel“ an Konflikten kontraproduktiv ist.



Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Die drei Konflikttypen

Es gibt drei Konflikttypen:

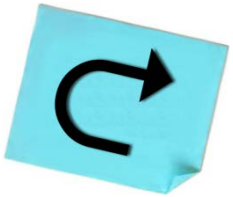
- Konflikte zwischen Gruppen (interkulturell)
- Innere Konflikte (intrapersonal)
- Konflikte zwischen Streitparteien (interpersonal)

	Interkulturell	Intrapersonal	Interpersonal
Streitbeteiligte	Unbegrenzt viele Gruppen, mindestens 2	Eine Person	Unbegrenzt viele Personen, mindestens 2
Konfliktgegenstand	Zuschreibungen ohne konkreten Konfliktgegenstand	Konkreter Konfliktgegenstand	Konkreter Konfliktgegenstand
Sichtbares Konfliktziel	Von Abgrenzung bis Vernichtung	Entscheidung treffen	Eigene Forderungen durchsetzen
Lösungsstrategie	**Kennenlernen** ermöglichen und dadurch Vorurteile und Ängste abbauen	**Innere Klarheit** schaffen und Entscheidungsfähigkeit wiederherstellen	**Bedürfnisse** hinter den Forderungen finden und ihre Erfüllung vermitteln

/Straube07/

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Übung: Konflikttypen



Überlegen Sie, welche interkulturellen, intrapersonalen und interpersonalen Konflikte in Projekten typischerweise auftreten.

Dauer:

30 Min.

Keine Muster-lösung!

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Tipps zum Kapitel

1. Machen Sie aus dem Konfliktmanagement keine Geheimwissenschaft für einige Wenige, sondern zeigen Sie offen auf, worum es geht
2. Lassen Sie Konflikte nicht bis zum Management eskalieren, sondern steuern Sie aktiv gegen
3. Der Schlüssel zur Konfliktbehandlung ist die Kommunikation – sprechen Sie (rechtzeitig) mit allen potenziell Beteiligten

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Fragen zum Kapitel

1. Was sind Konflikte?
2. Was ist der Unterschied zwischen Problem, Krise und Konflikt?
3. Warum sind Projekte konfliktanfälliger als Linientätigkeiten?
4. Warum werden Konflikte (in Projekten) als positiv angesehen?
5. Wer ist für das Konfliktmanagement in Projekten (oder in Organisationen) zuständig?
6. Wie wichtig ist Konfliktmanagement in Ihrer Organisation? Wie schaut das in anderen Organisationen aus?

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Kapitel 2: Konflikte erkennen und verstehen

Kapitel 2

- Signale erkennen: Verhaltensweisen bei Konflikten
- Das Eisbergmodell
- Die Kommunikation als zentraler Indikator
- Frageliste: Meinungsverschiedenheit oder Konflikt?
- Das Modell der Konflikteskalation nach Glasl
- Heiße und kalte Konflikte (Beschreibung, Charakterisierung heiße Konflikte, Charakterisierung kalte Konflikte)
- Das Depth-Frequency Conflict Model der Konflikt-Präferenz
- Übung: Konflikttiefe und -häufigkeit
- Checkliste: Liegt ein Konflikt im Projekt vor?
- Tipps zum Kapitel
- Fragen zum Kapitel

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Seite 27-45

Signale erkennen: Verhaltensweisen bei Konflikten

Daran können Sie beginnende Konflikte erkennen /Hemmrich11/:

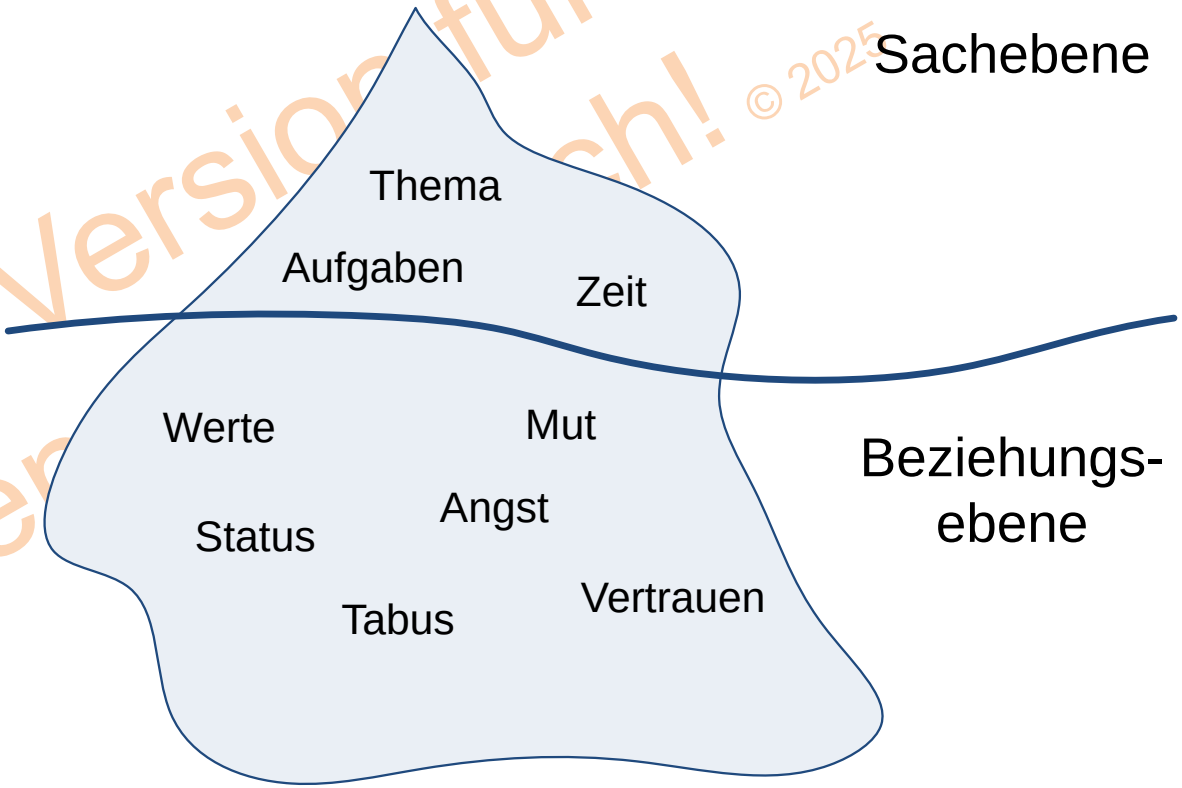
- Fehlender Blickkontakt
- Lauter werden bzw. Schweigen
- Plötzliches Desinteresse an bestimmten Themen
- Resignation, innerer Rückzug, Dienst nach Vorschrift, höherer Krankenstand
- Emotionale Reaktionen (Wut, Depression)
- Wiederkehrende Streitereien, Aggressivität, Vorwürfe, Unfreundlichkeit, sarkastische, zynische oder unfreundliche Bemerkungen, Killerphrasen
- Destruktive Mitarbeit, Fehlinformationen oder gar keine Informationen geben
- Erhöhte Fehlerquote, schlechte Ergebnisse, Terminüberschreitungen
- Verletzen der aufgestellten Spielregeln
- Sich aus dem Weg gehen
- Cliquenbildung und Abgrenzung (Teams im Team)

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Das Eisbergmodell

„Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei Letzterer den Ersteren bestimmt.“
(Paul Watzlawick /Watzlawick11/)

Diese Aussage wird durch das „Eisbergmodell“ veranschaulicht:
Ein Großteil der Kommunikation findet in der Beziehungsebene statt.



Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Die Kommunikation als zentraler Indikator

Lizenzfreie Version für privaten Gebrauch! © 2025

Kommunikationsstörungen sind das zentrale Signal bei Konflikten!

Zum Thema **Kommunikation** gibt es eine eigenständige Präsentation des Autors, die ebenfalls auf der Website unter https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-pm-kommunikation.pdf frei herunterladbar ist.

Frageliste: Meinungsverschiedenheit oder Konflikt?

Frage-liste

- Um welchen Sachverhalt / welche kritische Situation geht es?
- Treten diese Situationen gehäuft und bei bestimmter Konstellation/Situation auf?
- Ist die Kommunikationssituation statt durch Sachlichkeit und Lösungsorientierung durch Rechthaberei und Vorwürfe geprägt?
- Zeigen die Beteiligten Anzeichen emotionaler Betroffenheit/Belastung?
- Werden unterschiedliche Meinungen grundsätzlich gelten gelassen?
- Sind die Parteien in der Regel nach einer Auseinandersetzung bereit, wieder aufeinander zuzugehen, oder ist die Anspannung von Dauer?
- Neigen die Beteiligten bei Meinungsverschiedenheiten zu objektiv unverhältnismäßig emotionalen Reaktionen?
- Rufen augenscheinlich harmlose Themen eine massive Stimmungsverschlechterung hervor?
- Werden Meinungsverschiedenheiten offen ausgetragen – oder verdeckt?

/Edmüller10/

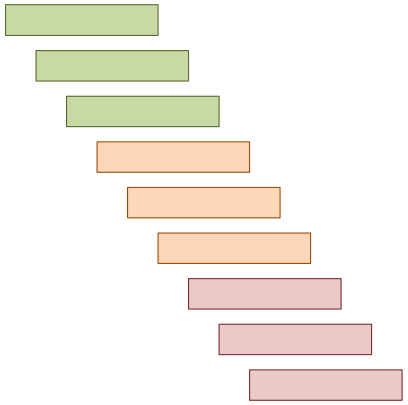
Lize
der

Das Modell der Konflikteskalation nach Glasl (1/6)

Ein bekanntes Modell zur Beschreibung der Konflikteskalation stammt von Friederich Glasl /Glasl11/. Er beschreibt das Fortschreiten von Konflikten als eine Folge von sich verstärkenden neun Eskalationsstufen, die in drei Bereiche unterteilt sind (siehe nächste Folien).

Das Modell beschreibt (zunächst) nur die Eskalationsabfolge bei Konflikten und bietet keine Hilfestellung, was jeweils zu tun ist.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025



Das Modell der Konflikteskalation nach Glasl (2/6)

1. Verhärtung
2. Debatten
3. Taten
4. Images, Koalitionen
5. Gesichtsverlust
6. Drohstrategien
7. Begrenzte Vernichtungsschläge
8. Zersplitterung
9. Gemeinsam in den Abgrund

Win-Win
es gibt keine Verlierer (Gegner sind des Konflikts zufrieden)

Win-Lose
es gibt Verlierer und Gewinner (Verlierer des Konflikts tragen die größten Konsequenzen)

Lose-Lose
es gibt keinen Gewinner (Gegner erleiden großen/ größtmöglichen Schaden)

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Das Modell der Konflikteskalation nach Glasl (3/6): Die farbigen Stufen

	Charakterisierung	Was weiß das Umfeld?
Dunkelgrün	Für die Konfliktbeteiligten selbst bestehen gut Chancen, mit Hilfe klar beschreibbarer Werkzeuge und einigem Willen den Konflikt konstruktiv zu bearbeiten.	Dass etwas nicht stimmt, wissen die Konfliktbeteiligten selbst, und zwar beide, nicht nur einer (!), meist engste Freunde (innerhalb oder außerhalb der Firma) oder Familienangehörige oder im Maximalfall die Mitglieder der eigenen Arbeitsgruppe und vielleicht der direkte Vorgesetzte.
Orange	Die Situation ist verfahren. Professionelle Unterstützung – meist von außen – kann Lösungen vorbereiten und umsetzen helfen.	Der Konflikt hat die Grenzen der eigenen Gruppe schon verlassen. Typisch sind: Einschaltung des Betriebsrates, Information an den übernächsten Vorgesetzten, Beteiligung der Personalabteilung. Auch im privaten Umfeld wissen schon sehr viele Menschen, darunter auch „nur“ Bekannte, „dass der Hubert Probleme in seiner Firma hat.“
Rot	„Harte“, einschneidende Maßnahmen sind nötig. Sie können nur von außen initiiert werden, wobei die Initiatoren auch über entsprechende Macht verfügen müssen.	Meist weiß dann schon die ganze Firma Bescheid. Der Vorstand ist informiert oder wurde eingeschaltet.

/Edmüller10/

Das Modell der Konflikteskalation nach Glasl (4/6): Die grünen Stufen

Phase	Besondere Merkmale
1. Verhärtung	• Die Stimmung verschlechtert sich • Affektive Beteiligung tritt an die Stelle von humorvoller Frotzelei • Beteiligte tauschen sich zunächst im engsten Freundeskreis aus • Keine offene Konfliktaustragung
2. Debatten	• „Argumentationskarussell“ • Es geht darum, Recht zu haben • Man ist nicht bereit, den Standpunkt des Anderen sachlich zu betrachten • Man redet aneinander vorbei, hört nicht zu • Man kreist um ewig gleiche Themen
3. Taten	• Vermeidungsstrategie • Körperliche Abwehrhaltungen • Missbilligende Kommentare, nun auch in aller Öffentlichkeit • Informationen werden bewusst vorenthalten

/Edmüller10/

Das Modell der Konflikteskalation nach Glasl (5/6): Die orangen Stufen

Phase	Besondere Merkmale
4. Images, Koalitionen	• Lästern im Kollegenkreis • Gedanken/Gespräche diesbezüglich auch im privaten Umfeld. • Umfassende, gezielte Sympathisantengewinnung, die der Bestätigung der eigenen Person dient • Selektive Wahrnehmung in das Bild passender Eigenschaften/ Ereignisse bei dem Kontrahenten
5. Gesichtsverlust	• Der Kontrahent wird als ganze Person infrage gestellt • Psychologisieren des Verhaltens/der Persönlichkeit des Kontrahenten • Bewusste, öffentliche Diffamierung des Gegenspielers
6. Drohstrategien	• Offen ausgesprochene Drohungen

/Edmüller10/

Das Modell der Konflikteskalation nach Glasl (6/6): Die roten Stufen

Phase	Besondere Merkmale
7. Begrenzte Vernichtungsschläge	• Umsetzung mit „Denkzettel“-Charakter
8. Zersplitterung	• Bewusste Schadenszufügung • Gezielte „Vernichtung“ des Gegners
9. Gemeinsam in den Abgrund	• Schadenszufügung um jeden Preis (bis zum Tode!)

Lizenzfrei
den privaten Ge

/Edmüller10/

Heiße und kalte Konflikte (1/3): Beschreibung

Konflikte können „heiß“ oder „kalt“ auftreten. Von heißen Konflikten spricht man, wenn diese für Dritte offensichtlich ausgetragen werden. Kalte Konflikte hingegen sind für Außenstehende kaum oder nicht erkennbar.

Heiße (oder offene) Konflikte …

- sind leicht zu erkennen.
- werden hitzig ausgetragen.
- können bearbeitet werden.

Kalte (oder verdeckte) Konflikte …

- eskalieren kaum sichtbar.
- gehen meistens mit Leugnung einer Konfliktsituation einher.
- sind schwer zu bearbeiten.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Heiße und kalte Konflikte (2/3)
Charakterisierung heiße Konflikte

Heiße Konflikte:

- Explosive Auseinandersetzungen mit deutlich sichtbarer Aktivität
- Gegner soll von eigenen Idealen überzeugt werden
- Keine Hinterfragung eigener Ideale, Mithilfe von Dritten wird abgelehnt
- Tendenz, einzelne Personen als Führungspersönlichkeiten herauszubilden, die als Sprachrohr für die eigenen Ideale dienen

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

/#Pflegesoft-Konflikt/

Heiße und kalte Konflikte (3/3)
Charakterisierung kalte Konflikte

Kalte Konflikte:

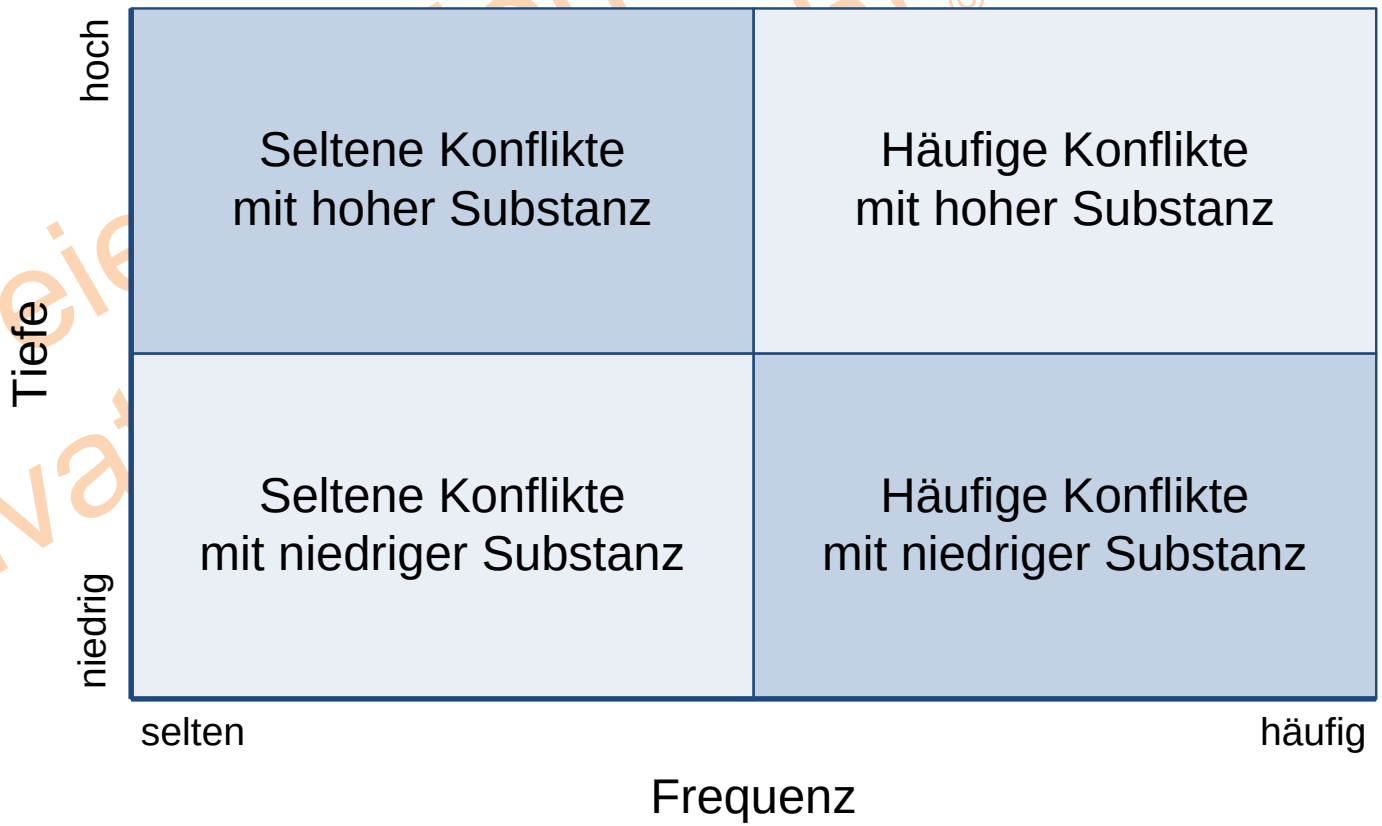
- Parteien sind von Frustration und Desillusionierung gekennzeichnet
- Eigene Ideale nicht mehr vorhanden
- Selbstwertgefühl geschwächt
- Gefühl, dass das eigene Handeln nicht beeinflusst -> Anwendung von indirekter Konfrontation
- Ziel: Blockierung der anderen Seite
- Erliegen der direkten Kommunikation; meist nur noch schriftliche Kommunikation
- Hilfe durch Dritte wird abgelehnt -> wenig Aktionismus in kalten Konflikten

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

/#Pflegesoft-Konflikt/

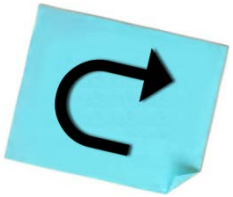
Das Depth-Frequency Conflict Model der Konflikt-Präferenz

In dem „Depth-Frequency Conflict Model der Konflikt-Präferenz“ werden Konflikte nach Tiefe und Häufigkeit eingeordnet. Das Modell dient zum Erfassen der Ist-Situation.



Lizenzfreie Kopien für den privaten Gebrauch © 2025

Übung: Konflikttiefe und -häufigkeit



Überlegen Sie, wo …

- Sie Ihr aktuelles oder Ihr letztes Projekt,
- Sie sich selbst und
- Sie Ihre Kollegen oder Mitarbeiter

auf dem „Depth-Frequency Conflict Model der Konflikt-Präferenz“ einstufen würden!

Dauer:
10 Min.

Keine Muster-lösung!

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Checkliste: Liegt ein Konflikt im Projekt vor?

Frage	Ja	Nein	Offen	Maßnahmen
Kennen Sie den aktuellen Zustand des Projekts?	☐	☐	☐	
Sind Sie sich über das nächste Ziel einig?	☐	☐	☐	
Ist das „Klima im Projektteam“ gut?	☐	☐	☐	
Ist das Projekt im Plan?	☐	☐	☐	
Funktioniert die Kommunikation mit den Stakeholdern?	☐	☐	☐	

Lizen
den privat

Tipps zum Kapitel

1. Achten Sie auf erste Anzeichen von Konflikten – auch bei sich selbst!
2. Sprechen Sie Konflikte dann an, wenn Sie Ihnen auffallen. Achten Sie darauf, die richtigen Worte zu finden
3. Wer engagiert ist, produziert Konflikte. Diese Energie sollte positiv genutzt werden

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2024

Fragen zum Kapitel

1. Woran können Sie Konflikte erkennen? Was sind typische Verhaltensweisen?
2. Was besagt das Eisbergmodell?
3. Benennen Sie die Stufen der Konflikteskalation nach Glasl!
4. Was ist der Unterschied zwischen heißen und kalten Konflikten?
5. Wann sind Konflikte noch selber („von innen“) lösbar, wann muss Rat und Hilfe von außen hinzugezogen werden?

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Kapitel 3: Konflikte bewältigen

Kapitel 3

- Was ist Konfliktlösung oder Konfliktbewältigung?
- Die vier Phasen ungeklärter Konflikte
- Grundmuster von Konfliktlösungsverhalten
- Angemessenes Verhalten von Projektmanagern und -mitarbeitern bei der Konfliktbewältigung
- 10 goldene Regeln für den konstruktiven Umgang mit Konflikten
- Konfliktlösungsverfahren im Modell nach Glasl
- Konfliktlösungsverfahren (Übersicht, Informelle Verfahren, Was ist zu beachten?, Genereller Ablauf)
- Fragen zur Ermittlung der Konfliktgeschichte
- Fragen zur Ermittlung des Konfliktumfelds
- Der Konfliktmanager
- Das Konfliktgespräch (Beschreibung, Steckbrief)
- Die Konfliktmoderation (Beschreibung, Steckbrief)
- Die Konfliktmediation (Beschreibung, Steckbrief)
- Die Konfliktschlichtung (Beschreibung, Steckbrief)
- Tipps zum Kapitel
- Fragen zum Kapitel

Seite 46–75

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Was ist Konfliktlösung oder Konfliktbewältigung?

„Die Lösung eines Konfliktes ist, dass die Gegner einen Modus gefunden haben, in dem der Gegensatz soweit verschwunden ist, dass die Handlungsfähigkeit von beiden (oder im Extremfall nur von einem) nicht weiter beeinträchtigt wird.“ /Schwarz10/

Wesentlich ist die Wiederherstellung der Handlungsfähigkeit.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Die vier Phasen ungeklärter Konflikte

Ein Modell zur Analyse von ungeklärten Konfliktsituationen basiert auf den „vier Phasen ungeklärter Konflikte“ /Soft-Skills-Konflikt/:

- In Phase 1 ungelöster Konflikte wird das Problem geleugnet und entsprechende Alarmsignale werden übersehen und überhört
- In Phase 2 wird der Konflikt wahrgenommen, heruntergespielt, man versucht sich zu arrangieren und abzuwarten, dass bzw. ob sich alles von allein wieder regelt
- In Phase 3 wird das Problem erkannt aber als unlösbar dargestellt, um die Notwendigkeit eigenen Handelns zu verdrängen
- In Phase 4 erkennen die Betroffenen das Problem und dass es gelöst werden muss und kann, negieren aber die eigene Verantwortung, die Lösung selbst in die Hand zu nehmen

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2021

/Soft-Skills-Konflikt/

Grundmuster von Konfliktlösungsverhalten (1/4)

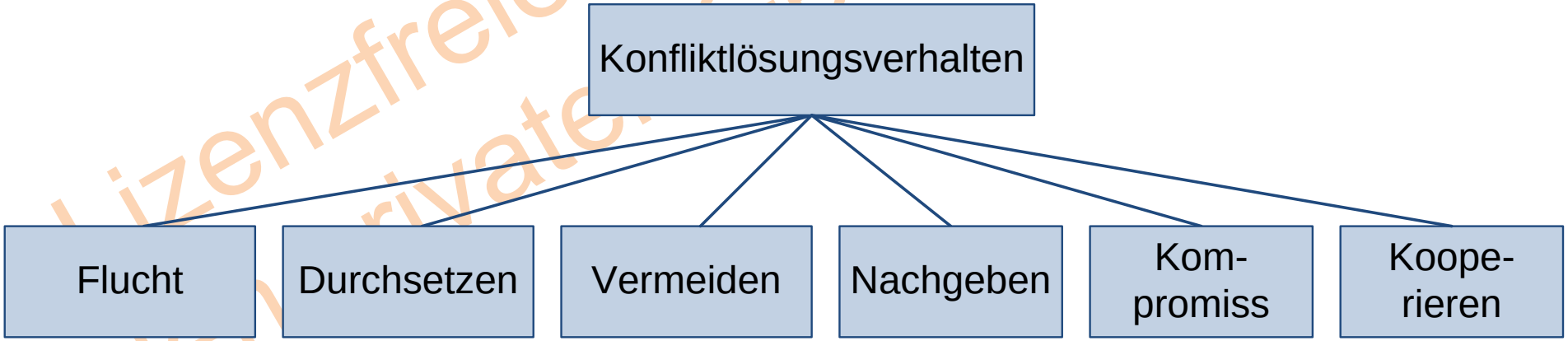
Schwarz /Schwarz10/ benennt sechs Grundmuster der Konfliktlösung:

- Flucht
- Vernichtung des Gegners
- Unterordnung des Einen unter den Anderen
- Delegation an eine dritte Instanz
- Kompromiss
- Konsens

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

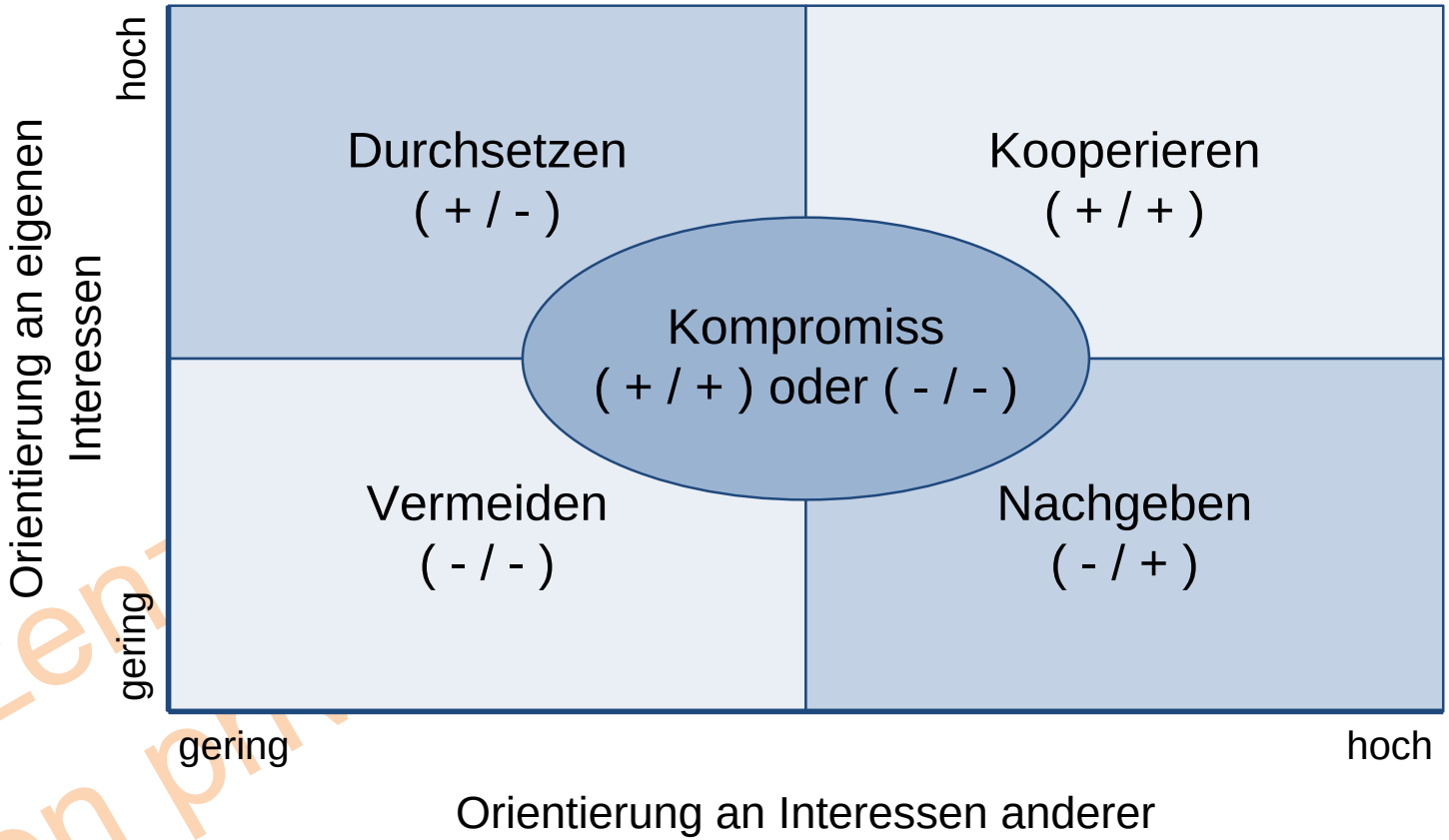
Grundmuster von Konfliktlösungsverhalten (2/4)

Bei der Lösung eines Konflikts gibt es immer Gewinner und Verlierer. Es ist anzustreben, dass alle Konfliktparteien Gewinner sind, was jedoch in der Regel nur gelingen kann, wenn sich der Konflikt in einer frühen Phase befindet. Je weiter der Konflikt fortgeschritten ist, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass beide Parteien bei der Lösung „verlieren“. Angelehnt an die sechs Grundmuster von Schwarz kann man das Konfliktlösungsverhalten auch folgendermaßen einteilen:



Lizenzfreie Version für den private Gebrauch © 2025

Grundmuster von Konfliktlösungsverhalten (3/4)



Legende:
+ = Gewinner
- = Verlierer

Lizenz den pm

Grundmuster von Konfliktlösungsverhalten (4/4)

Stil	Beschreibung
Durchsetzen	Erzwingen, Drohung und Macht einsetzen
Vermeiden	Flucht, Vermeidung, Rückzug, nichts tun, Konflikte „unter den Teppich kehren“
Nachgeben	Nachgeben, sich unterwerfen, auf eigene Ziele verzichten, Meinungsverschiedenheiten nicht hochspielen, Auseinandersetzungen aus dem Weg gehen
Kompromiss	Jeder gibt einen Teil seiner Interessen auf
Kooperieren	Gemeinsames Problemlösen, kreative Zusammenarbeit, eine beiderseits optimale Lösung finden

nach /Hemmrich11/

Angemessenes Verhalten von Projektmanagern und -mitarbeitern bei der Konfliktbewältigung (1/2)

Die Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) definiert in ihrer „National Competence Baseline“ (NCB 3.0) angemessenes und verbesserungswürdiges Verhalten von Projektmanagern und -mitarbeitern in Projekten (siehe nächste Folie).
Die hieraus ableitbaren Verhaltensregeln helfen dabei, mit Konflikten in Projekten umzugehen.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Angemessenes Verhalten von Projektmanagern und -mitarbeitern bei der Konfliktbewältigung (2/2)

Angemessenes Verhalten	Verbesserungswürdiges Verhalten
Ist in der Lage, Angelegenheiten mit dem Team zu besprechen; vermittelt, debattiert und ist sich aufkommender Konflikte bewusst.	Ignoriert aufkommende Konflikte, weiß nicht, was auf informeller Ebene geschieht, verursacht Unstimmigkeiten.
Ist zugänglich, hat bei Konflikten und Krisen genug Zeit zuzuhören, arbeitet mit dem Team und anderen betroffenen interessierten Parteien und Umwelten zusammen.	Ist bei Konflikten und Krisen beschäftigt und isoliert, hält nur formelle Besprechungen ab. Hat kein informelles oder soziales Verhältnis zum Team.
Nimmt Unsicherheit als Herausforderung an.	Lässt die Ansammlung von Risiken und Problemen zu.
Ist in Krisen und Konflikten für den Umgang mit widersprüchlichen Interessen offen.	Wird zum aktiven Bestandteil der Verursachung von Meinungsverschiedenheiten im Team, die zu Konflikten oder Krisen führen.
Verhält sich bei Konflikten und Krisen positiv, reagiert gelassen auf persönliche Angriffe, ist nicht nachtragend.	Ist bei Konflikten und Krisen gekränkt oder empört, reagiert auf unkontrollierte Art und Weise oder greift an, ist nachtragend.
Erscheint zuversichtlich und positiv, behandelt alle Beteiligten mit Respekt für ihre Funktion und ihre Person.	Ist arrogant, erscheint verletzlich, manipuliert andere Teammitglieder.
Setzt Konflikte zum Nutzen des Projekts ein.	Vernachlässigt potentielle oder latente Konflikte, ist nicht bereit, das Projekt bis in die letzte Konsequenz zu verteidigen.

Lize
der

10 goldene Regeln für den konstruktiven Umgang mit Konflikten

1. Behalten Sie die Kontrolle – Überlassen Sie sie nicht Ihren Emotionen
2. Schenken Sie Ihrem Gegenüber Ihre ungeteilte Aufmerksamkeit
3. Nehmen Sie die Perspektive Ihres Gegenüber ein
4. Sprechen Sie die Tatsachen an
5. Ergründen Sie die Bedürfnisse aller Beteiligten
6. Betonen Sie bestehende Gemeinsamkeiten
7. Konzentrieren Sie sich auf das Finden einer Lösung – nicht eines Schuldigen
8. Übernehmen Sie Verantwortung für Ihren Anteil am Konflikt
9. Sagen Sie “Ich”, wenn Sie “Ich” meinen
10. Gehen Sie Konflikte an, denn sie lösen sich nicht von selbst

/k-f-p-Konflikt/

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Konfliktlösungsverfahren im Modell nach Glasl (1/2)

Am Glasl-Modell der Konflikteskalation (aus dem vorherigen Kapitel) kann man verdeutlichen, welche Konfliktlösungsverfahren zu welchen Zeitpunkten überhaupt (noch) möglich sind (siehe nächste Folie). Zu Beginn einer Konflikt-eskalation können vergleichsweise einfache und kostengünstige Verfahren eingesetzt werden, um einen Konflikt zu bearbeiten. Hier bietet sich zunächst eine Moderation an. Ist der Konflikt jedoch bereits weit fortgeschritten, so bleibt als letzte Möglichkeit nur noch der Machteingriff (wie die Schlichtung durch das Management).

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch © 2025

siehe auch /#Wiki-Konf-Glasl/

Konfliktlösungsverfahren im Modell nach Glasl (2/2)

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
Verhär-tung	Debatten	Taten	Images, Koaliti-onen	Gesichts-verlust	Droh-strategien	Begrenzte Vernich-tungs-schläge	Zersplit-terung	Gemein-sam in den Abgrund

Moderation

Prozessbegleitung

sozio-therapeutische Prozessbegleitung

Vermittlung / Mediation

Schiedsverfahren / gerichtliches Verfahren

Machteingriff

/Glas11/
/#Wiki-Konf-Glasl/

Lizenzfreie Version den privaten Gebrauch

Konfliktlösungsverfahren (1/4): Übersicht

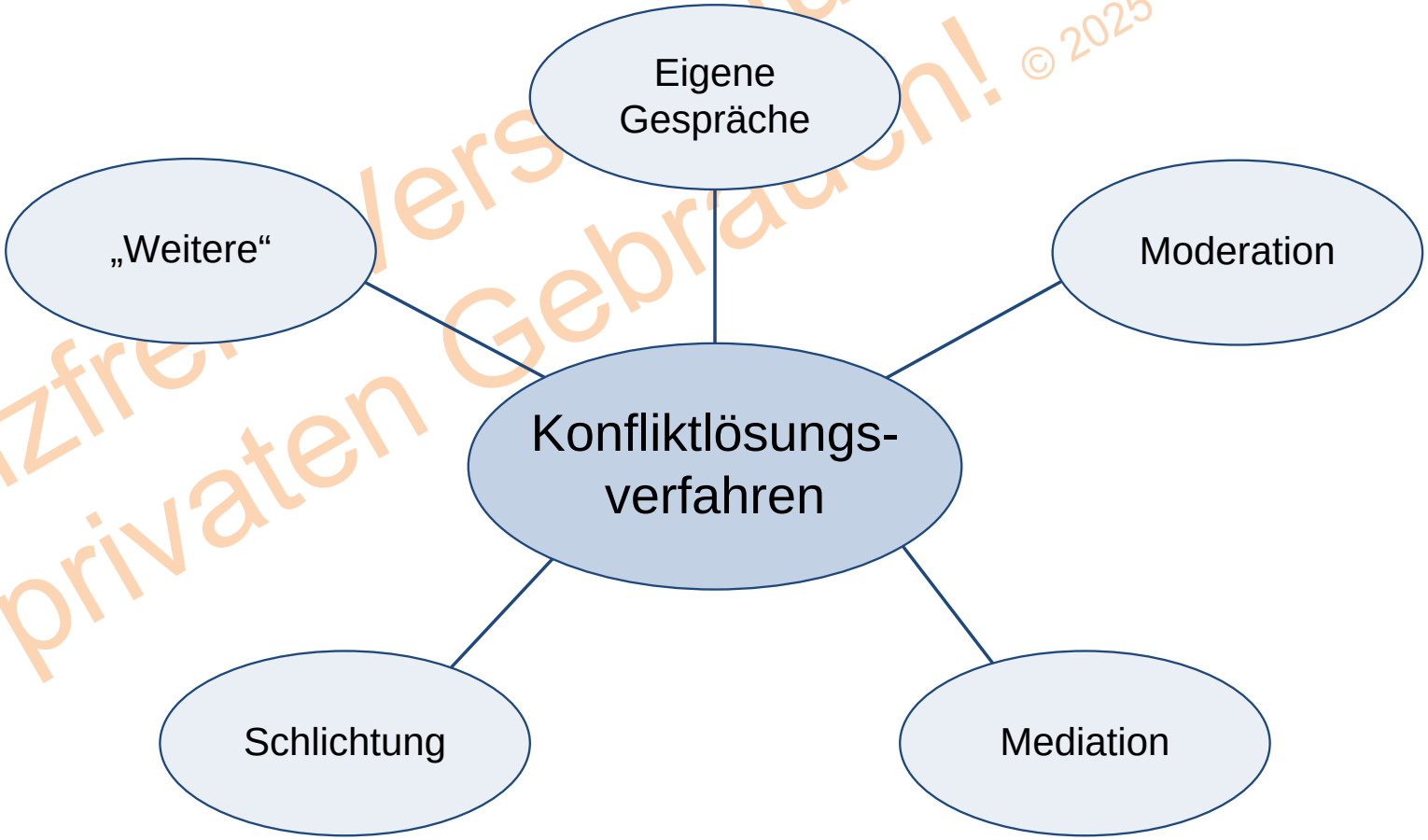
Konfliktlösungsverfahren können unterteilt werden in informelle (d.h. ohne rechtlichen Rahmen) und formelle Verfahren (mit rechtlichem Rahmen). Die echten, informellen Verfahren haben in Projekten (und auch bei sonstigen innerbetrieblichen Auseinandersetzungen) die größte Bedeutung.

Hier im Fokus

	Echte Verfahren	Unechte Verfahren
Informell	• Eigene Gespräche • Moderation • Mediation • Schlichtung	• Protest • Machtspiele • Gewalt
Formell	• Gesetzliche Regelungen • Vertragsleistungen • Gerichtsverhandlung	• ???

Konfliktlösungsverfahren (2/4): Informelle Verfahren

Folgende (echte, informelle) Verfahren der Konfliktlösung werden häufig angewendet. Sie werden hier später genauer beschrieben.



Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Konfliktlösungsverfahren (3/4): Was ist zu beachten?

Unabhängig davon, mit welchem Verfahren Sie einen Konflikt bearbeiten, sollten einige Regeln beachtet werden.

Hierzu gehören:

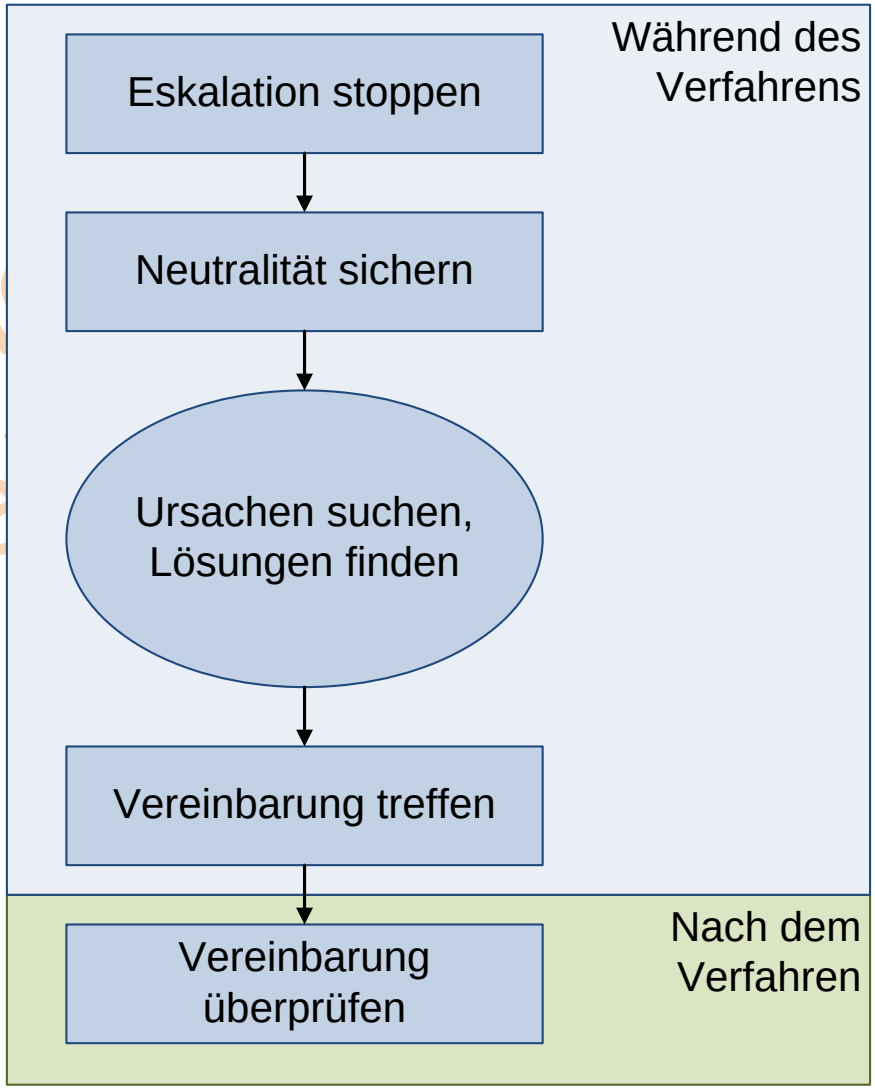
- Beginnt die Konfliktlösung, so muss ein Stopp der Eskalation unmittelbar eintreten; dieser Stopp muss eingehalten werden, solange das Konfliktlösungsverfahren läuft
- „Erst die Analyse, dann die Lösung“: Versuchen Sie, die Ursachen des Konflikts zu ergründen. Ermitteln Sie die Konfliktgeschichte und das Konfliktumfeld (siehe spätere Folien)
- Beachten Sie die Stufe der Eskalation und wählen Sie das entsprechende Konfliktlösungsverfahren aus
- Am Ende des Konfliktlösungsverfahren muss immer eine Vereinbarung (ggf. mit einem „Aktionsplan“) zwischen den Konfliktparteien getroffen werden. Im Idealfall erfolgt diese schriftlich. Beide Parteien müssen jedoch ausdrücklich der Vereinbarung zustimmen

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Konfliktlösungsverfahren (4/4): Genereller Ablauf

Unabhängig vom Verfahren sollten einige Schritte immer umgesetzt werden. Hierzu zählen insbesondere der Eskalationsstopp und die Zusicherung einer Neutralität (falls das Verfahren durch Außenstehende begleitet wird).

Am Ende eines Verfahrens wird die Ergebnisverantwortung an die Konfliktparteien zurückgegeben, indem eine gemeinsame Vereinbarung getroffen wird. Diese sollte nach Abschluss des Verfahrens überprüft werden, um so die Wirkung zu sichern.



Lizenzfreie Versi
den privaten Ge

Fragen zur Ermittlung der Konfliktgeschichte

Frage-liste

- Was war vorher? Wo hat der Konflikt seinen Ursprung?
- Was wurde im Sinne von Lösungen bereits probiert? Wie sind diese ausgegangen?
- Wie sieht die Situation jetzt aus?
- Welche Enttäuschungen hat es bereits gegeben? Welche unausgesprochenen Erwartungen gibt es?

/Patzak08/

Lize
der

Fragen zur Ermittlung des Konfliktumfelds

Frage-liste

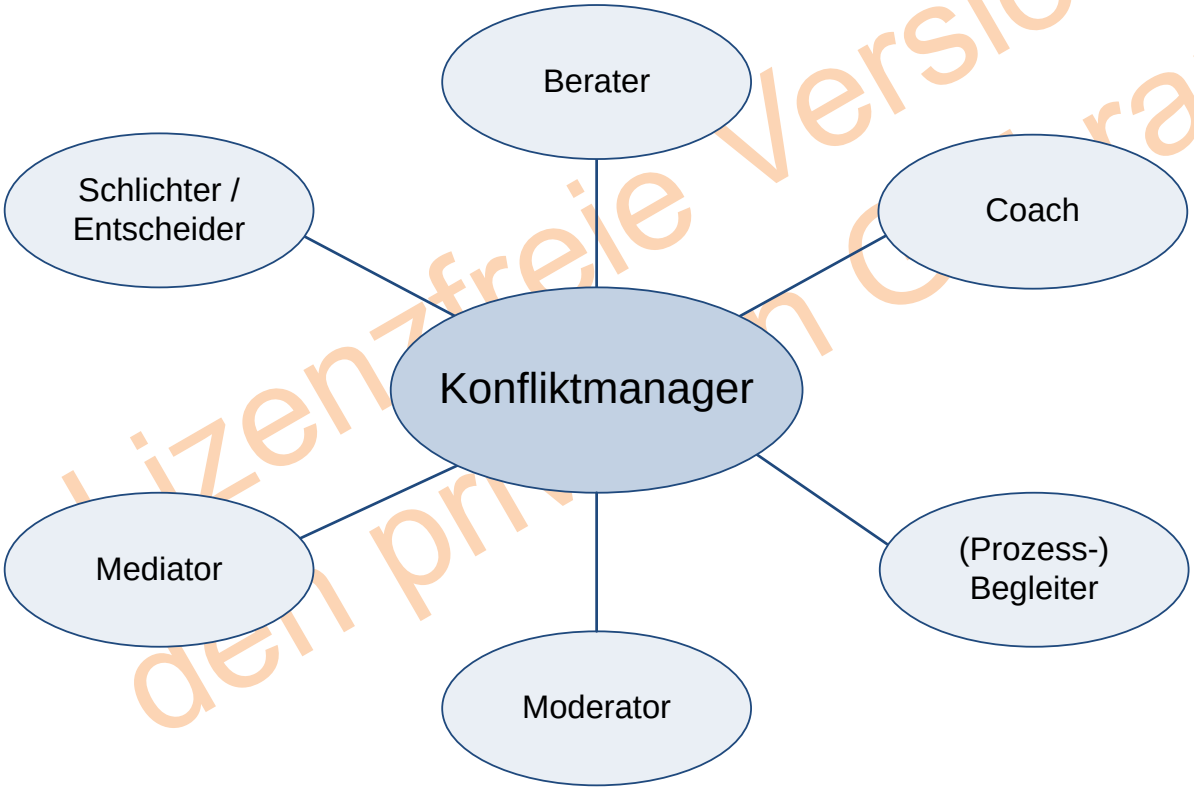
- Welche Personen, Gruppen und sozialen Systeme sind am Konflikt beteiligt? (Direkte Konfliktpartner)
- Wer ist betroffen? In welcher Form?
- Wer beeinflusst im Hintergrund? (Anzünder etc.)
- Welche Abhängigkeiten gibt es zwischen den Personen?

/Patzak08/

Lize
der

Der Konfliktmanager (1/2)

Bei größeren Projekten (oder in großen Organisationen) kann der Einsatz eines Konfliktmanagers sinnvoll sein, denn er kann die Konflikte beurteilen und bei dem Konfliktlösungsverfahren unterschiedliche Aufgaben über den gesamten Konfliktverlauf (als Prozess-Begleiter) wahrnehmen.



Der Konfliktmanager kann bei jeder Konflikteskalationsstufe eingesetzt werden.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
Verhär-tung	Debatten	Taten	Images, Koaliti-	Gesichts-verlust	Droh-strategien	Begrenzte Vernich-tungs-	Zersplit-terung	Gemein-sam in den d

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Der Konfliktmanager (2/2)

Im Wesentlichen besteht die Aufgabe des Konfliktmanagers darin, den Konfliktlösungsprozess zu begleiten und je nach Bedarf und Situation passende Lösungsmöglichkeiten anzubieten. Dabei stehen die Moderation und die Kommunikation immer im Vordergrund.

Der Konfliktmanager soll neutral sein, also weder die ein oder andere Konfliktpartei begünstigen noch eine eigene Lösung favorisieren. Zudem muss er vom Management und von den Konfliktparteien anerkannt werden, damit die erreichten Lösungen tragfähig bleiben.

Um als Konfliktmanager tätig werden zu können, muss eine gewisse Grundausbildung vorhanden sein.

Es ist wichtig, jederzeit Transparenz im Konfliktlösungsprozess herzustellen. Dies betrifft die eigene Rolle, die eigene Motivation, das gewählte Vorgehen und die generellen Spielregeln.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2023

Das Konfliktlösungsgespräch (1/2): Beschreibung

Im Konfliktlösungsgespräch kommen die Konfliktparteien zu einem Gespräch zusammen ohne das dritte Personen, die eingreifen könnten, dabei sind. Daher ist es notwendig, dass auf eine „gute Gesprächskultur“ geachtet wird. Ist dies nicht möglich oder befindet sich der Konflikt bereits in einer fortgeschrittenen Stufe, so funktioniert das Konfliktlösungsgespräch nicht.

Ungefährer Ablauf:

- Jede Konfliktpartei beschreibt den Konflikt aus ihrer Sicht (ohne unterbrochen zu werden)
- Jede Konfliktpartei erläutert die eigene Position mit den dahinter stehenden Interessen
- Die Konfliktparteien suchen gemeinsam eine Lösung

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch © 2025

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
Verhärtung	Debatten	Taten	Images, Koalitionen	Gesichtsverlust	Drohstrategien	Begrenzte Vernichtungsschläge	Zersplitterung	Gemeinsam in den Abgrund

Das Konfliktlösungsgespräch (2/2): Steckbrief

Dauer: „Nicht zu lang“ (ein Gespräch von maximal 2 Stunden)

Geeignet für:

- Kleinere Gruppen
- Konflikte in einer frühen Phase der Eskalation

Stärken:

- Lösungen werden (automatisch) von allen getragen
- Einfach, schnell, preiswert

Schwächen:

- Rhetorische Fähigkeiten spielen eine große Rolle
- Das Konfliktlösungsgespräch kann scheitern („ergebnislos enden“)
- Bei Mitgliedern unterschiedlicher Hierarchie- oder Machtstufen kann es zu einer ungewollten Schlichtungssituation kommen
- Die Konflikte können sich durch ein Konfliktlösungsgespräch verschärfen, wenn sich die Konfliktparteien im Gespräch „bekämpfen“

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Die Konfliktmoderation (1/2): Beschreibung

Bei der Konfliktmoderation wird den Konfliktparteien ein Moderator zur Seite gestellt, der die Gespräche zwischen den Konfliktparteien begleitet. Dabei ist strikte Neutralität einzuhalten, der Moderator versteht sich als Organisator der Gespräche. Er definiert hierfür Spielregeln und strukturiert den Gesprächsverlauf.

Der Ablauf ist ähnlich dem des Konfliktlösungsgesprächs, jedoch kann der Moderator eingreifen, wenn er „die Spielregeln“ verletzt sieht.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2023

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
Verhär-tung	Debatten	Taten	Images, Koaliti-onen	Gesichts-verlust	Droh-strategien	Begrenzte Vernich-tungs-schläge	Zersplit-terung	Gemein-sam in den Abgrund

Die Konfliktmoderation (2/2): Steckbrief

Dauer: „passend“ (mehrere Sitzungen / Workshops, Nachbereitung)

Geeignet für:

- Alle Gruppengrößen
- Eigentlich immer, bevorzugt Konflikte in einer frühen Phase der Eskalation

Stärken:

- Der übliche und anerkannte Weg

Schwächen:

- Das Ergebnis hängt von der Qualität des Moderators ab
- Nicht immer kommt es zu einem Ergebnis
- Vorbereitung notwendig, daher evtl. aufwendig und teuer
- Keine Ad-hoc-Lösung möglich
- Sind die Konflikte schon sehr weit fortgeschritten, so kann die Moderation schnell zur Zeitverschwendung geraten

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Die Konfliktmediation (1/2): Beschreibung

In der Wikipedia steht zur Mediation /Wiki-Mediation/:
„Mediation (lateinisch „Vermittlung“) ist ein strukturiertes freiwilliges Verfahren zur konstruktiven Beilegung eines Konfliktes.“

„Mediation ist ein freiwilliges Verfahren, in dem die Konfliktpartner mit Hilfe einer neutralen Person im direkten Gespräch miteinander eigene Entscheidungen entwickeln und verbindlich beschließen.“ /BAFM/

Die Mediation ist ein reines Konfliktlösungsverfahren, welches von einer ausgebildeten Person, dem Mediator, durchgeführt wird. Durch die Mediation sollen die Konfliktpartner befähigt werden, selbstbestimmt rechtsverbindliche, zukunftsorientierte Lösungen zu entwickeln, bei der alle Seiten gewinnen (Win-Win-Lösung).

Verschiedene Gesellschaften /DACH-MED/, /DGM, /DGMV/ sichern das Verfahren auf wissenschaftlicher Ebene ab.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
Verhärtung	Debatten	Taten	Images, Koaliti-	Gesichts-verlust	Droh-strategien	Begrenzte Vernich-tungs-schläge	Zersplit-terung	Gemein-sam in den Abgrund

Die Konfliktmediation (2/2): Steckbrief

Dauer: „passend“ (mehrere Sitzungen / Workshops, Nachbereitung)

Geeignet für:

- Alle Gruppengrößen
- Eigentlich nur bei schweren Konflikten (in der späten Phase der Eskalation)

Stärken:

- Ein anerkannter Weg, der sehr häufig zum Erfolg führt
- Sammlung verschiedener Kommunikations- und Verhandlungstechniken
- Rechtliche Anerkennung möglich

Schwächen:

- Ein ausgebildeter Mediator ist notwendig
- Größere Vorbereitung erforderlich, daher immer aufwendig und teuer

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Die Konfliktschlichtung (1/2): Beschreibung

Bei der Schlichtung wird das Ergebnis des Konfliktlösungsverfahrens durch eine Instanz vorgeben. Im innerbetrieblichen Umfeld oder in Projekten ist dies im Allgemeinen das „höhere Management“, also Personen, die entscheiden können und dürfen, ohne Rücksprache nehmen zu müssen. Entsprechend ist dieses Verfahren zwar schnell (und einfach), führt aber eventuell nicht zu einer Lösung, sondern nur zu einer Verlagerung des Konflikts.

Gute Schlichter versuchen, den Konflikt und die Konfliktparteien zu verstehen und auf dieser Basis eine Lösung anzubieten, die dann zu einer Vereinbarung führt.

Obwohl die Schlichtung jederzeit angewendet werden kann, sollte Sie – aufgrund der geringen Nachhaltigkeit – nur in Ausnahmefällen oder bei sehr fortgeschrittenen Konflikten zum Einsatz kommen. Typische Ausnahmefälle sind Konflikte, bei denen beispielsweise Leben in Gefahr geraten kann.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2023

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
Verhär-tung	Debatten	Taten	Images, Koaliti-onen	Gesichts-verlust	Droh-strategien	Begrenzte Vernich-tungs-	Zersplit-terung	Gemein-sam in den

Die Konfliktschlichtung (2/2): Steckbrief

Dauer: „Kurz“ (eine Anweisung genügt)

Geeignet für:

- Konflikte in einer späten Phase der Eskalation
- Konflikte, wo aufgrund der Schwere („Gefahr von Leben“) entschieden werden muss

Stärken:

- Einfach, schnell, preiswert

Schwächen:

- Die Konfliktlösung basiert evtl. auf falschen Annahmen
- Lösungen werden nicht (automatisch) von allen getragen und schnell als „ungerecht“ empfunden
- Die Umsetzung (Erfolgskontrolle) kann Schwierigkeiten bereiten
- Ist der Schlichter „zu nah“ (z.B. direkter Vorgesetzter) bei den Konfliktparteien, so kann es zu nachhaltigen Verstimmungen kommen

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Tipps zum Kapitel

1. Legen Sie im „Bedarfsfall“ eine Konfliktbewältigungsstrategie „situativ“ fest und lassen Sie sich hierbei am besten durch unabhängige Dritte beraten
2. (Nicht-gelöste) Konflikte kosten Geld – daher sollten auch für die Lösung eines Konflikts Geld und Ressourcen bereitstehen
3. Konfliktmanagement kann nicht delegiert werden. Es ist eine zentrale Führungsaufgabe
4. Nicht alle Konflikte lassen sich lösen
5. Nutzen Sie die Ergebnisse der Konfliktlösung für Verbesserungen und zur Vorbeugung weiterer Konfliktsituationen

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Fragen zum Kapitel

1. Welche Konfliktbewältigungsstrategien kennen Sie?
2. Ist Flucht eine Konfliktlösungsstrategie?
3. Wenn Konfliktmanagement ein Führungsthema ist, sind dann Konflikte Führungsfehler?
4. Wann (bei welcher Tiefe der Eskalation) sind Konfliktgespräche, Konfliktmoderation, Konfliktmediation und Konfliktschlichtung einzusetzen?
5. Wann sollten Sie unbedingt (externe) Dritte zur Konfliktlösung hinzuziehen?

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2005

Kapitel 4: Konflikten vorbeugen

Kapitel 4

Seite 76–90

- Warum Konfliktvorbeugung?
- Vier „gute Gründe“ gegen Konfliktvorbeugung
- Konfliktvorbeugung im Projektmanagement
- Typische Ursachen für Konflikte in Projekten
- Typische „Verhaltensvorschriften“, die einer Konfliktprävention im Wege stehen
- Übung: Typische Ursachen für Konflikte
- Die Kritikfähigkeit
- Die beste Möglichkeit, Konflikten vorzubeugen
- Möglichkeiten zur Reduzierung des Konfliktpotenzials in Projekten
- Das Team-Meeting zur Konfliktvorbeugung nutzen
- So beugen Sie Konflikten im Team vor
- Tipps zum Kapitel
- Fragen zum Kapitel

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Warum Konfliktvorbeugung?

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

Konfliktvorbeugung hat also mit dem Schaffen eines geeigneten Arbeitsumfelds zu tun. Auch wenn dies sehr einfach klingt, werden hier in der Praxis häufig Fehler gemacht.

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

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Konfliktvorbeugung spart Geld.

Vier „gute Gründe“ gegen Konfliktvorbeugung

Folgende (vermeintliche) „Gründe“ werden häufig gegen eine Konfliktvorbeugung angeführt /Straube07/:

1. Mangelnde finanzielle oder zeitliche Ressourcen
2. Überraschender Projektstart
3. Man glaubt nicht an das Konfliktpotenzial („Alles liebe Menschen …“)
4. Niemand weiß vorher, welche Konflikte es geben wird

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

/Straube07/

Konfliktvorbeugung im Projektmanagement

Konfliktvorbeugung im Projektmanagement hat nichts mit dem gezielten Vermeiden konkreter Konflikte zu tun, sondern mit der Gestaltung konfliktvorbeugender Rahmenbedingungen.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

/Straube07/

Typische Ursachen für Konflikte in Projekten

Bei Konflikten in Projekten finden sich häufig folgende Ursachen:

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

Die letzten drei Punkte beziehen sich direkt auf das Team, während die anderen Punkte nur indirekt auf das Konfliktverhalten des Teams zielen.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Typische „Verhaltensvorschriften“, die einer Konfliktprävention im Wege stehen (1/2)

Edmüller /Edmüller10/ schreibt, dass es „Verhaltensvorschriften“ gibt, die allgemeine Wertvorstellungen und soziale Normen widerspiegeln, aber bei der Vorbeugung von Konflikten im Wege stehen. Solche Vorschriften sind zum Beispiel:

- Man spricht nicht über Gefühle
- Stimmungen sind etwas Intimes, man zeigt da nicht mit dem Finger drauf
- Harmonie, selbst wenn nur an der Oberfläche, ist mit das Wichtigste
- Man soll persönliche Gefühle etc. dem Streben nach Resultaten unterordnen

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

/Edmüller10/

Typische „Verhaltensvorschriften“, die einer Konfliktprävention im Wege stehen (2/2)

Folgende zwei Möglichkeiten gibt es, um der Blockade durch die Verhaltensvorschriften zu begegnen:

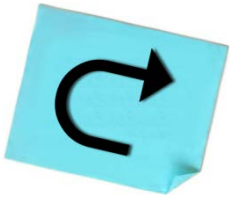
1. Ändern der Norm
2. Herantasten an die Grauzone, in der Ansprache vielleicht ungewöhnlich, aber noch „erlaubt“

Aber Achtung:
Bei dem Herantasten gerät man schnell in Bereiche, die in das Private oder Intime gehen. Diese müssen dann mit größter Sensibilität behandelt werden.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

/Edmüller10/

Übung: Typische Ursachen für Konflikte



Überlegen Sie, welche konkreten Probleme oder Konflikt-Ursachen Sie in Ihren Projekten kennengelernt haben. Notieren Sie die 5 bis 10 häufigsten Ursachen in folgender Form:

Dauer:
20 Min.

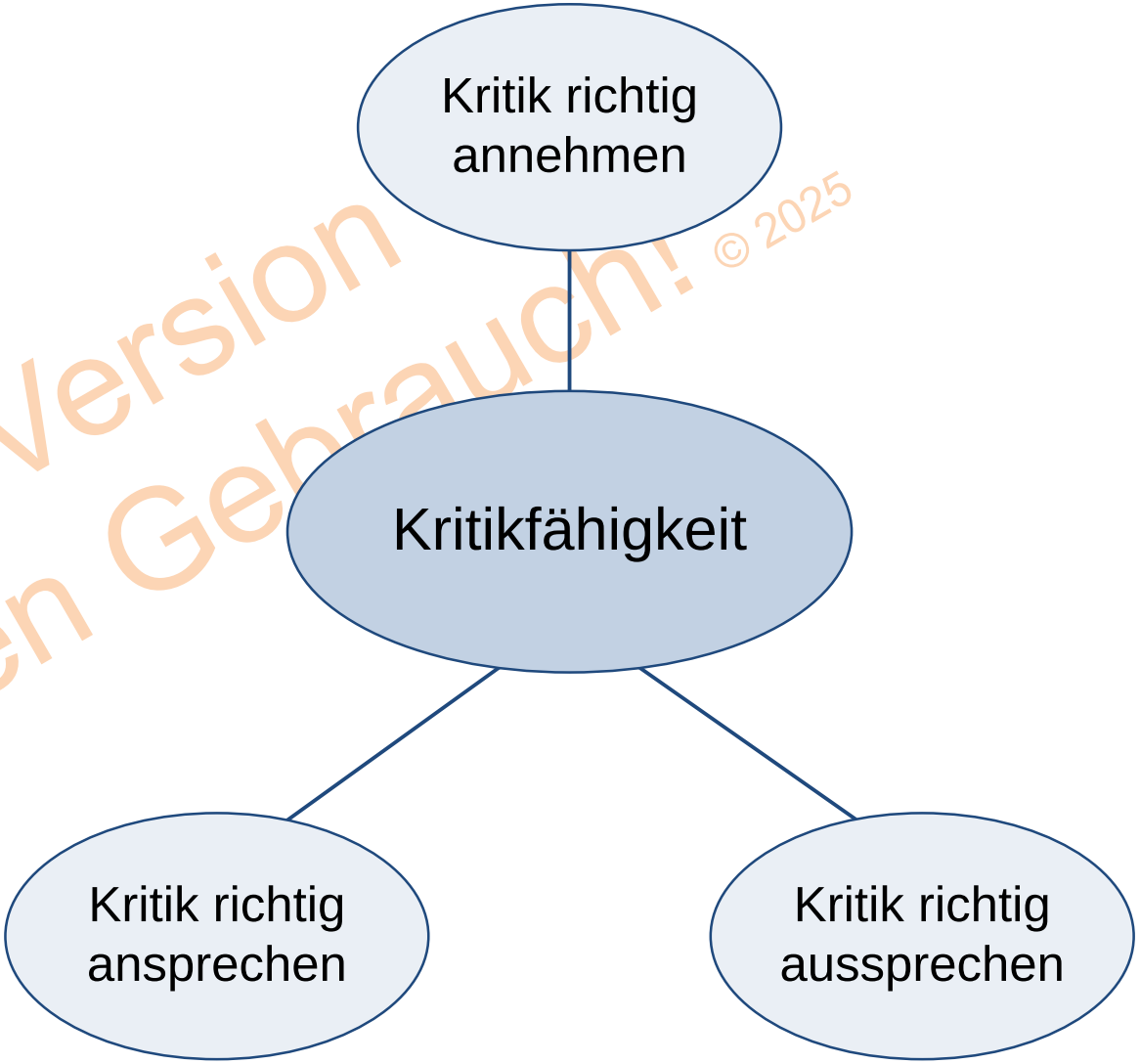
Problem	Ansprechbar?	Kann zum Konflikt führen?	Was tun?
Kollege A „stinkt“, sein Körpergeruch ist unangenehm	Nein	Ja	???
Kollege B kommt regelmäßig zu spät zu den Meetings	...	...	...

Keine Muster-lösung!

Lizenz für den private Gebrauch © 2025

Die Kritikfähigkeit

Um Konflikte zu bearbeiten, muss eine gewisse Konflikt- oder Kritikkultur vorhanden sein. Diese muss aufgebaut werden (was gerade in Projekten eine gewisse Zeit dauert) und hat viel mit gegenseitigem Vertrauen zu tun.



Lizenzfreie Version © 2025 den privaten Gebrauch!

Die beste Möglichkeit, Konflikten vorzubeugen

Die beste Möglichkeit, Konflikten vorzubeugen ist „das gute Gespräch“.

/Edmüller10/

Lizenzfreie Version für privaten Gebrauch! © 2025

Zum Thema **Kommunikation** gibt es eine eigenständige Präsentation des Autors, die ebenfalls auf der Website unter https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-pm-kommunikation.pdf frei herunterladbar ist.

Möglichkeiten zur Reduzierung des Konfliktpotenzials in Projekten

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

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Das Team-Meeting zur Konfliktvorbeugung nutzen

Im dem regelmäßig stattfindenden Team-Meeting sollte immer ein Besprechungspunkt der Klärung der Stimmung im Team dienen. Hierzu sollten drei Fragen gestellt werden:

1. Was ist gut gelaufen?
2. Was ist weniger gut gelaufen?
3. Was müssen wir ändern?

Diese Fragen können zum laufenden Projekt (dann zu Beginn des Meetings) oder zum Meeting selbst (dann zum Abschluss des Meetings) gestellt werden.

Vielfach bieten sich zur Ermittlung und Verbesserung der Stimmung im Team auch eigenständige Besprechungen an, die nur das Verhalten des Teams zum Thema haben. Diese werden Team-Reviews, Reflexionsworkshops oder Retrospektiven genannt. Solche Besprechungen sollten dann mit einer gewissen Regelmäßigkeit (typischerweise einmal pro Monat) stattfinden.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

So beugen Sie Konflikten im Team vor

- Entwickeln Sie mit Ihrem Team das Projektziel
- Veröffentlichen Sie projektintern den Rahmen, innerhalb dessen das Ziel erreicht werden darf
- Sorgen Sie für ein klares Rollenverständnis bei Ihren Teammitgliedern
- Schaffen Sie eindeutige funktionale Zuständigkeiten innerhalb des Projektteams
- Sorgen Sie für moderierte Besprechungen und für klare, gemeinsam erarbeitete Verhaltensregeln
- Sorgen Sie für transparente „ungeschriebene Gesetze“
- Verhindern Sie, dass Ihre Teammitglieder jegliche Bedürfnisbefriedigung aus der Arbeit ziehen
- Geben Sie die Erlaubnis für die Veröffentlichung von Störungen und institutionalisieren Sie Formen der Störungsverarbeitung
- Sorgen Sie dafür, dass im Team jeder sein Befinden artikulieren kann

/Straube07/

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Tipps zum Kapitel

- Fördern Sie eine offene und konstruktive Vertrauenskultur, in der Probleme oder Konflikte offen angesprochen werden können
- Üben Sie „Kritikgespräche“ im Team. Ermitteln Sie die Kritikfähigkeit
- Schaffen Sie Raum für „vorbeugende“ Gespräche mit Ihren Teammitgliedern
- Nehmen Sie auch „weiche Faktoren“ (Kommunikation, Teamstimmung) in Ihre Zielvereinbarung auf
- Schaffen Sie einen möglichst klaren, öffentlichen Rahmen für Ihr Projekt, indem Sie wesentliche Dinge schriftlich fixieren oder direkt ansprechen

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Fragen zum Kapitel

1. Was sind die Hauptursachen für Konflikte in Projekten?
2. Warum ist Konfliktvorbeugung (in Projekten) sinnvoll?
3. Was halten Sie von dem Spruch „Mich interessieren keine Probleme, sondern nur Lösungen“?
4. Was ist der Unterschied zwischen Konfliktvorbeugung und Konfliktvermeidung?
5. Was ist die Aufgabe des Projektmanagers bei der Konfliktvorbeugung?
6. Warum sollten Konflikt- oder Kritikgespräche geübt werden?

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2015

Kapitel 5: Mobbing

Kapitel 5

Seite 91–114

- Was ist Mobbing?
- Wie äußert sich Mobbing? Die Leymann-Liste
- Die gesundheitlichen Symptome des Mobbings
- Wie entsteht Mobbing?
- Bei wem besteht erhöhte Mobbinggefahr?
- Zahlen zum Mobbing (Wer mobbt?, Wer ist betroffen?)
- Das Schlimmste am Mobbing
- Die Motive der Mobber
- Die Ursachen von Mobbing
- Das Mobbing-Verlaufsmodell (4 Phasen) nach Leymann
- Leitfaden für Betroffene nach Stock in 30 Schritten
- Was kann man als Betroffener selbst tun?
- Das Mobbing-Tagebuch
- Was kann man als Vorgesetzter tun?
- Was hilft bei Mobbing?
- Übung: Mobbing im eigenen Unternehmen
- Tipps zum Kapitel
- Fragen zum Kapitel

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Was ist Mobbing? (1/2)

Der Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing e.V. (VPSM /VPSM/) definiert /#VPSM-Mob-Def/:

„Mobbing ist eine konfliktbelastete Kommunikation

- in Form von direkten, insbesondere aber indirekten Angriffen auf eine Person, die unabhängig von der Ausgangsposition in die Unterlegenheit gerät,
- sie erfolgt unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen,
- sie erfolgt systematisch, oft und während längerer Zeit
- mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis/ der Gemeinschaft.“

Der englische Begriff Mobbing bedeutet „über jemanden herfallen“.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Was ist Mobbing? (2/2)

In /Schwick12/ steht:
„Unter Mobbing wird eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz verstanden, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder mehreren Personen systematisch und während längerer Zeit mit dem Ziel der Ausgrenzung direkt oder indirekt angegriffen wird.“

Christian Stock schreibt /Fehlau12/:
„Mobbing ist immer ein Konflikt, aber nicht bei jedem Konflikt liegt auch automatisch ein Mobbing vor.“

Leymann /Leymann93/ definiert:
„Der Begriff Mobbing beschreibt negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind (von einer oder mehreren anderen) und die sehr oft oder über einen längeren Zeitraum hinaus vorkommen und damit die Beziehung zwischen Tätern und Opfer kennzeichnet.“

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Wie äußert sich Mobbing? Die Leymann-Liste

- **Angriffe auf die Möglichkeit sich mitzuteilen** (Der Vorgesetzte schränkt die Möglichkeit ein, sich zu äußern, man wird ständig unterbrochen, Anschreien oder lautes Schimpfen, ständige Kritik an der Arbeit, mündliche oder schriftliche Drohungen, Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke)
- **Angriffe auf die sozialen Beziehungen** (Man spricht nicht mehr mit dem/der Betroffenen, man lässt sich nicht ansprechen, Versetzung in einen Raum weitab von den Kollegen, man wird „wie Luft“ behandelt)
- **Auswirkungen auf das soziale Ansehen** (Hinter dem Rücken des/der Betroffenen wird schlecht über ihn gesprochen, man verbreitet Gerüchte, man macht jemanden lächerlich, man greift die politische oder religiöse Einstellung an, man macht sich über das Privatleben lustig, man stellt die Entscheidungen des/der Betroffenen in Frage)
- **Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation** (Man weist dem Betroffenen keine Arbeitsaufgabe zu, man gibt ihm sinnlose Aufgaben, man gibt ihm ständig neue Aufgaben)
- **Angriffe auf die Gesundheit** (Zwang zu gesundheitsschädlichen Tätigkeiten, Androhung körperlicher Gewalt, körperliche Misshandlung, sexuelle Handgreiflichkeiten)

nach /#Pflegesoft-Mobbing/

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Die gesundheitlichen Folgen des Mobbings

Die gesundheitlichen Folgen des Mobbings beim einzelnen Betroffenen sind nicht auf „Stress und Kopfschmerzen“ beschränkt. Aus Mobbing können folgende Krankheiten resultieren:

- Kopfschmerzen
- Migräne
- Schlafstörungen
- Depressionen
- Ängste
- Herz-Kreislauf-Beschwerden
- Rückenschmerzen
- Magen- und Darm-Probleme
- …

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Wie entsteht Mobbing?

Stock schreibt /Fehlau12/:
„Mobbing entsteht durch eine Mischung aus inneren und äußeren Faktoren. Das heißt: Bestimmte Charaktereigenschaften sowohl beim Täter als auch beim Opfer treffen ungünstig zusammen. Wenn noch erschwerende Rahmenbedingungen hinzukommen, besteht ein idealer Nährboden.“

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2023

Bei wem besteht erhöhte Mobbinggefahr?

- Persönlichkeitseigenschaften wie Ehrgeiz, Faulheit, Rücksichtslosigkeit, Konkurrenzstreben, Unsicherheit, Ängstlichkeit, Perfektionismus und Zwanghaftigkeit
- Häufiges Äußern von unerwünschter Kritik
- Eingeschränkte soziale Anpassungsfähigkeit (Teamfähigkeit)
- Auffällige äußere Erscheinung
- Außenseiterstatus in einer Gruppe (Hautfarbe, kulturelle oder nationale Identität, Geschlecht, Alter, Religion, sexuelle Identität)
- Männer in typischen Frauenberufen (z.B. Erzieher)
  Frauen in typischen Männerberufen (z.B. Soldatinnen)
- Krankheiten und Behinderungen
- Leistungsprobleme

/Fehlau12/

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Zahlen zum Mobbing (1/2): Wer mobbt?

„Hinsichtlich der Urheber ist seitens der IG Metall folgende Häufigkeits-verteilung festgestellt worden: /#Wiki-Mobbing/

- 44 % Kollegen (Gruppe oder einzelne Kollegen)
- 37 % Vorgesetzte
- 10 % Kollegen und Vorgesetzte gemeinsam
- 9 % Untergebene“

Fachbegriffe

- „Bossing“ (Vorgesetzte mobben Untergebene)
- „Staffing“ (Untergebene schikanieren Vorgesetzten)

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Zahlen zum Mobbing (2/2): Wer ist betroffen?

Es sind etwa 1 bis 4 % aller Arbeitnehmer in Europa von Mobbing betroffen, für Deutschland geht man von 2,7 bis 2,9 % aus, was in etwa einer Million Arbeitnehmern entspricht.

Zudem fällt auf:

- Frauen sind stärker vom Mobbing betroffen als Männer
- Ältere (über 60) sind am stärksten betroffen, jüngere Arbeitnehmer am zweithäufigsten
- Bestimmte Bereiche (Gesundheitswesen, Erziehungswesen, öffentliche Verwaltung, Kreditwesen) sind am häufigsten betroffen
- Leymann /Leymann93/ nimmt an, dass jeder sechste Suizid eine Folge von Mobbing ist

Mobbing dauert im Durchschnitt 15 bis 18 Monate, kann sich aber im Extremfall über mehrere Jahre hinziehen. /Fehlau12/

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Das Schlimmste am Mobbing

Das Schlimmste am Mobbing ist die Hilflosigkeit.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Die Motive der Mobber

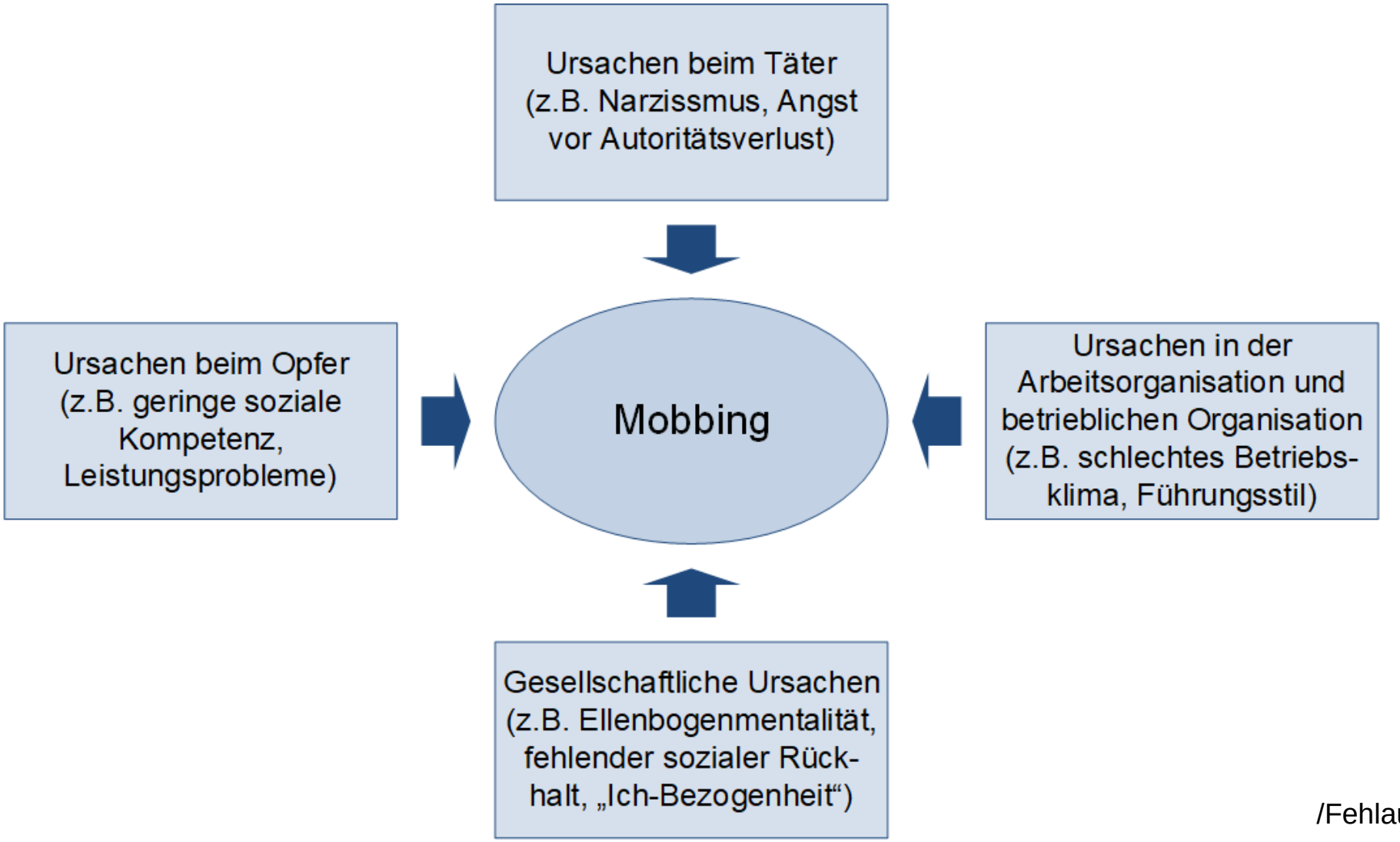
Der Mobber betreibt Mobbing …

- zur eigenen Aufwertung (Narzissmus).
- zur eigenen Entlastung.
- um Macht auszuüben.
- um unliebsame Kollegen loszuwerden.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

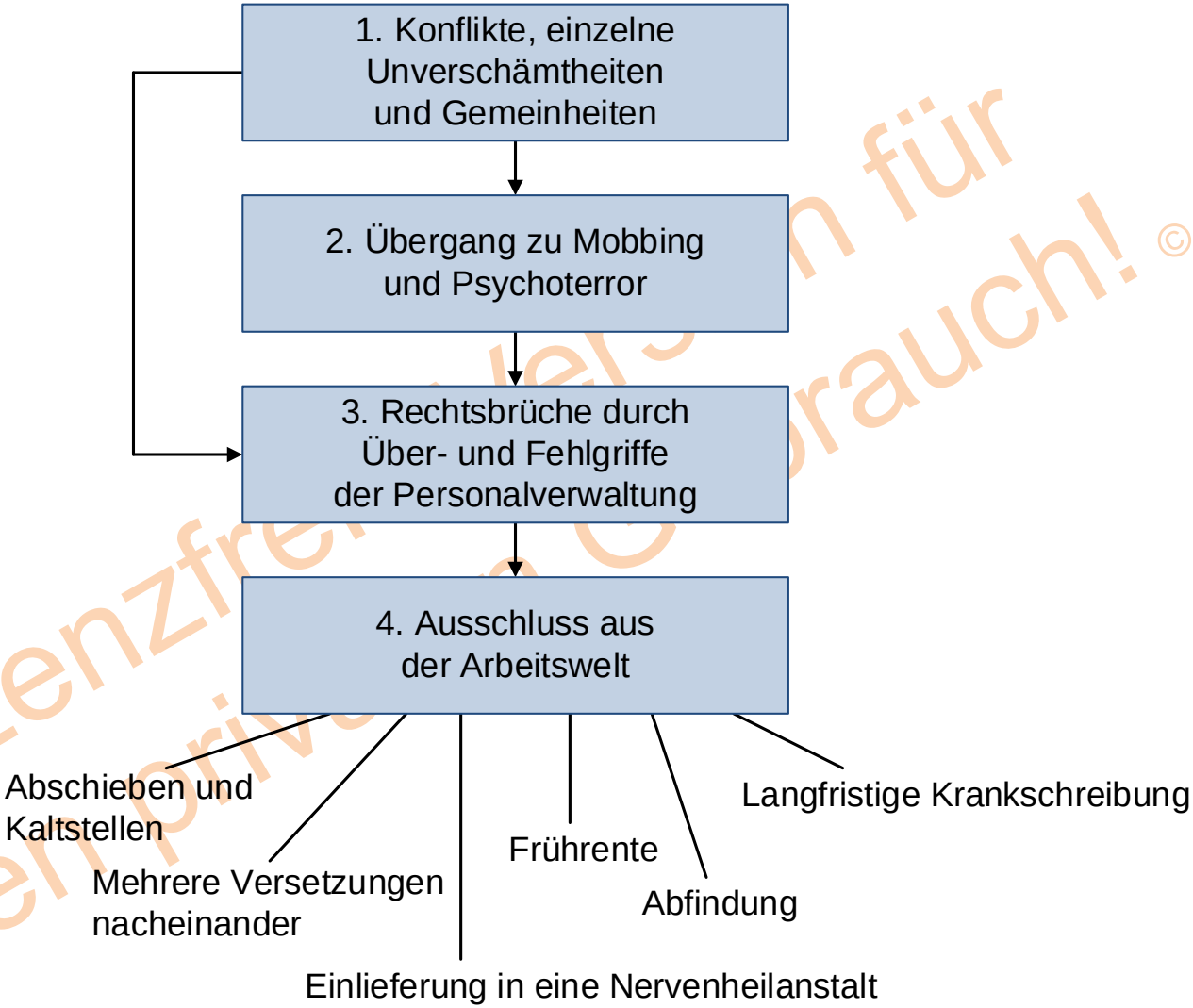
/Fehlau12/

Die Ursachen von Mobbing



/Fehlau12/

Das Mobbing-Verlaufsmodell (4 Phasen) nach Leymann



/Leymann93/

Lizenzfrei nur für den privaten Gebrauch! © 2025

Leitfaden für Betroffene (1/3) nach Stock in 30 Schritten

1. Gute Vorbereitung: Beweise sammeln, Tagebuch führen, Situationsanalyse betreiben. Sich selbst gegenüber ehrlich sein.
   Nicht verdrängen!
2. Zunächst das Gespräch mit dem Mobber suchen. Nach den Ursachen fragen, mögliche Lösungen erörtern. Sich die Mobbinghandlungen früh und ausdrücklich verbitten
3. Wenn sich keine Lösung abzeichnet und sofern dies betriebsbedingt möglich ist, den Kontrahenten aus dem Weg gehen
4. Parallel dazu Unterstützung bei Kollegen suchen (Verbündete, Vertrauensperson)
5. Die Angriffe sichtbar und für andere nachvollziehbar machen
6. Den unmittelbar Vorgesetzten informieren (Fürsorgepflicht)
7. Den Betriebsrat einschalten (Beschwerderecht)
8. Den Konfliktbeauftragten im Unternehmen aufsuchen (sofern vorhanden)
9. Wenn der eigene Vorgesetzte der Mobber ist, dessen Vorgesetzten ansprechen und / oder versuchen, in der Personalabteilung einen Ansprechpartner zu finden
10. Sofern das Mobbing von einer sehr hohen Dienstebene geduldet wird (oder ausgeht) oder eine entsprechende Vermutung besteht, sofort externe Hilfe in Anspruch nehmen

/Fehlau12/

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Leitfaden für Betroffene (2/3) nach Stock in 30 Schritten

11. Weitere Ansprechpartner sind Schwerbehinderten- und Gleichstellungsbeauftragte
12. Mögliche Ansprechpartner sind auch der Betriebsarzt sowie ggf. die Sicherheitsfachkraft oder der Ausschuss für Arbeitsschutz
13. Selbst die Arbeitsschutzbehörde kann als Ansprechpartner in Frage kommen, wenn der Betroffene trotz aller Versuche innerbetrieblich keine Unterstützung findet
14. Parallel beginnen, Stressbewältigungsstrategien zu erlernen (Entspannungsübungen, Sport usw.)
15. Parallel Kraftquellen erschließen (Freizeitaktivitäten, Gespräche mit Freunden, Hobbys, Ausgleich, Zufriedenheitserlebnisse) – Stichwort: Stabilisierung
16. Wenn die innerbetrieblichen Vermittlungsversuche scheitern und wenn das Unternehmen sehr klein ist (und es kaum interne Ansprechpartner gibt), unbedingt externe Hilfe suchen
17. Externe Beratung durch Gewerkschaft
18. Externe Beratung durch Rechtsanwalt, bei Aussicht auf Erfolg evtl. prozessieren
19. Externe Unterstützung durch Selbsthilfegruppen
20. Externe Beratung durch Mobbing-Beratungsstellen
21. Externe Beratung (wenn vorhanden) durch Krankenkasse oder Berufsgenossenschaft
22. Externe Hilfe durch Mobbingtelefone (Hotlines) oder Telefonseelsorge

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! ©2005

Leitfaden für Betroffene (3/3) nach Stock in 30 Schritten

23. Wenn gesundheitliche Symptome auftreten, zunächst den Hausarzt einschalten, ggf. auch einen Nervenarzt. Früh den Hausarzt einweihen. Nicht verdrängen!
24. Bei seelischen Leiden Psychotherapie in Anspruch nehmen (früh anmelden wegen Wartezeiten auf Therapieplatz)
25. Bei gesundheitlicher Beeinträchtigung rechtzeitig eine Rehabilitationsmaßnahme (Kur) beantragen (längere Beantragungszeiträume einplanen)
26. Bei Schutzbedürftigkeit und Gesundheitsgefährdung mit dem Hausarzt Krankschreibung und „Auszeiten“ besprechen
27. Bei Gefährdung der Leistungsfähigkeit und längerer Krankschreibung ggf. berufsfördernde Maßnahmen (Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben, LTA) über die deutsche Rentenversicherung beantragen. Dadurch kann z.B. eine Versetzung beschleunigt werden. Der Arbeitgeber muss dem allerdings nicht zustimmen
28. Unabhängig davon berufliche Veränderungen in Erwägung ziehen, um gesundheitlichen Schaden abzuwenden, z.B. einen Versetzungsantrag stellen und Initiativbewerbungen abschicken
29. Weitere berufliche Veränderungsszenarien gedanklich durchspielen, z.B. Stundenreduzierung oder Abgabe einer Leistungsfunktion, ggf. auch eine berufliche Weiterbildung
30. Je jünger Sie sind, desto eher kommen Wechselszenarien in Frage

/Fehlau12/

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Was kann man als Betroffener selbst tun?

Es gibt drei Hauptstrategien, die man verfolgen kann, um sich gegen Mobbing zu wehren. Diese führen einzeln oder in Kombination angewandt zum Erfolg:

- Grenzen setzen durch Aussprache und Klärung
- Objektive Veränderung der Arbeitssituation
- Persönliche Stabilisierung

Wichtig ist in allen Fällen eine Dokumentation der Geschehnisse, z.B. in einem Mobbing-Tagebuch.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

/Fehlau12/

Das Mobbing-Tagebuch (1/2)

Ein Mobbing-Tagebuch sollte so früh wie möglich begonnen werden, d.h. wenn erste Mobbinganzeichen auftreten. Es dient dazu, zu protokollieren, wann Mobbing erfolgt ist, um dies später belegen zu können.

Einsatzmöglichkeiten können sein:

- Vorlage bei innerbetrieblichen Mobbingstellen (Personalabteilung, Vorgesetzte, Betriebsrat)
- Vorlage bei Ärzten
- Verwendung bei einer arbeitsrechtlichen Auseinandersetzung (Rechtsanwalt, Richter)

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Das Mobbing-Tagebuch (2/2)

Folgende Fragen sollte das Mobbing-Tagebuch beantworten:

- Wer war beteiligt?
- Wann fand das Mobbing statt (Datum, Uhrzeit)?
- Wo fand das Mobbing statt (Ort)?
- Was ist genau geschehen? Benennen Sie die Mobbinghandlungen im Einzelnen. Wer hat was getan?
- Wie haben Sie das erlebt (körperliche oder gesundheitliche Reaktionen, ggf. mit zeitlichem Abstand)?
- Wer war Zeuge?

Typischerweise wird zum Erfassen eine Tabelle benutzt.

Lizenzfreie Version für privaten Gebrauch! © 2025

Wer?	Wann?	Wo?	Was?	Wie reagiert?	Zeugen?
					/Fehlau12/

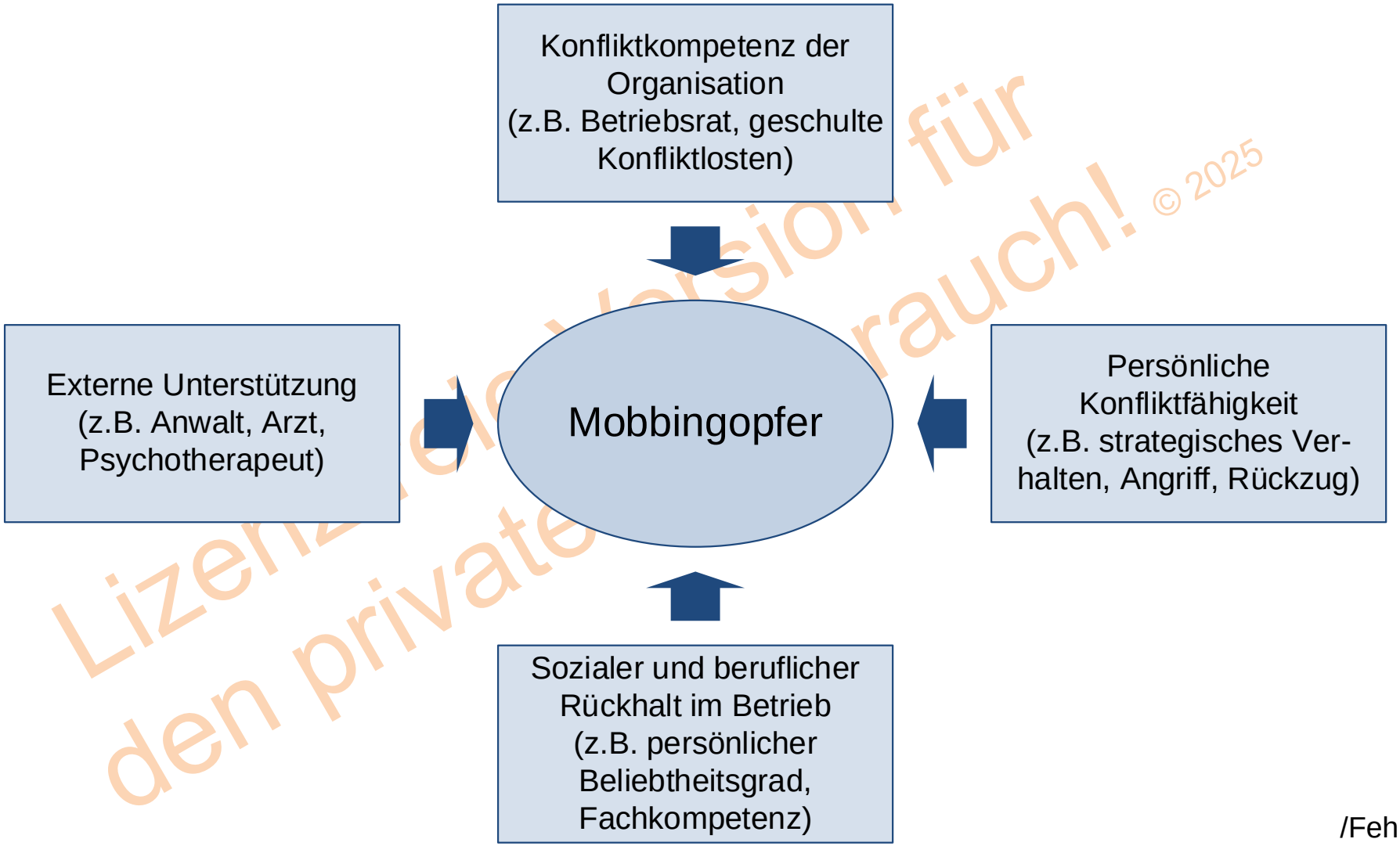
Was kann man als Vorgesetzter tun?

Als Vorgesetzter haben Sie prinzipiell die gleichen Möglichkeiten wie bei einem „klassischen Konflikt“. Insbesondere fallen alle Vorbeugemaßnahmen darunter sowie Gespräche mit den „Mobbingparteien“. Jedoch müssen eventuell Maßnahmen ergriffen werden, um Schaden abzuwenden und das Mobbingopfer zu schützen – ein Abwarten und Laufen lassen wie bei „gewöhnlichen“ Konflikten ist nicht erlaubt. Ebenso fällt ein „einfaches Konfliktgespräch“ zwischen den Mobbingparteien aus, denn das kann nicht zum Erfolg führen.

Im Idealfall haben Sie in Ihrem Unternehmen eine Betriebsvereinbarung zum Thema Mobbing. Diese hilft, Mobbing gezielt anzugehen, wenn es auftritt.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

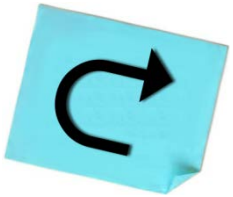
Was hilft bei Mobbing?



/Fehlau12/

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Übung:
Mobbing im eigenen Unternehmen



Kennen Sie die Möglichkeiten zur Vermeidung von Mobbing in Ihrem Unternehmen? Wer sind die Ansprechpartner?

Gibt es „Aufklärungsworkshops“ zur Vermeidung / Reduzierung von Mobbing?

Dauer:

15 Min.

Keine Muster-lösung!

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2021

Tipps zum Kapitel

1. Achten Sie auf erste Anzeichen von Mobbing – auch bei sich selbst!
2. Mobbing geschieht meistens eher unbewusst. Daher hilft ein reines „Bestrafen der Täter“ oft nicht weiter
3. Suchen Sie rechtzeitig externen Rat, falls Mobbing auftritt
4. Mobbing ist immer ein Führungsthema: Tritt Mobbing auf, so müssen Sie als Führungskraft aktiv werden

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2023

Fragen zum Kapitel

1. Was unterscheidet Mobbing von Konflikten?
2. Wodurch entsteht Mobbing?
3. Wer ist besonders von Mobbing betroffen?
4. Was sind die Folgen von Mobbing?
5. Wie können Sie (als Gemobbter, als Kollege, als Führungskraft) Mobbing bekämpfen?
6. Wozu dient das Mobbingtagebuch?

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Anhang: Literatur, Weblinks, Sprüche und Kontakt

Anhang

- Literatur
- Weblinks
- Sprüche
- Weitere öffentliche Präsentationen des Autors
- Die Präsentationen zum Projektmanagement: Einteilung des PMs
- Meine Dienstleistungen – Das kann ich für Sie tun
- Kontakt zum Autor

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Seite 115–130

Literatur (1/4)

/Becker04/ Annegret Hugo-Becker, Henning Becker: Psychologisches Konfliktmanagement: Menschenkenntnis, Konfliktfähigkeit, Kooperation, Deutscher Taschenbuch Verlag, München 4. Auflage 2004, ISBN 978-3-423-05829-2

/Edmüller10/ Andreas Edmüller, Heinz Jiranek: Konfliktmanagement, Haufe, München 3. Auflage 2010, ISBN 978-3-448-10122-5

/Fehlau12/ Eberhard Fehlau, Christian Stock: Konfliktmanagement. Von Streit bis Mobbing – Best of Edition, Haufe, München 2012, ISBN 978-3-648-02872-8

/Fisher03/ Roger Fisher, William L. Ury, Bruce M. Patton: Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik, Campus, Frankfurt 22. Auflage 2003, ISBN 978-3-593-37440-6

/Glasl11/ Friedrich Glasl: Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, Freies Geistesleben, Stuttgart 10. Auflage 2011, ISBN 978-3-7725-1089-2

/Hemmrich11/ Angela Hemmrich, Horst Harrant: Projektmanagement. In 7 Schritten zum Erfolg, Hanser Wirtschaft, München 3. Auflage 2011, ISBN 978-3-446-42567-5

/Hertel09/ Anita von Hertel: Professionelle Konfliktlösung: Führen mit Mediationskompetenz, Campus, Frankfurt 2009, ISBN 978-3-593-38980-6

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Literatur (2/4)

/Klein07/ Susanne Klein: Wenn die anderen das Problem sind, Gabal, Offenbach 2007, ISBN 978-3-89749-724-5

/Knapp12a/ Peter Knapp: Konfliktlösungs-Tools: Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis, managerSeminare Verlag, Bonn 2. Auflage 2012, ISBN 978-3-936075-49-2

/Knapp12b/ Peter Knapp: Konflikte lösen in Teams und großen Gruppen: Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis im Business, managerSeminare Verlag, Bonn 2012, ISBN 978-3-936075-42-3

/Leymann93/ Heinz Leymann: Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, Rowohlt Taschenbuch, Reinbek bei Hamburg 14. Auflage 1993, ISBN 978-3-499-13351-0

/List10/ Werner List, Roger Voight: Kritische Projekte retten, Hanser Wirtschaft, München 2010, ISBN 978-3-446-42335-0

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Literatur (3/4)

/Neubauer10/ Michael Neubauer: Krisenmanagement in Projekten: Handeln, wenn Probleme eskalieren, Springer, Berlin 3. Auflage 2010, ISBN 978-3-642-12399-3

/Noe06/ Manfred Noe: Crash-Management in Projekten: Vorbeugen, Erkennen, Analysieren und Überwinden von Konflikten und Krisen, Publicis Corporate Publishing, Erlangen 2006, ISBN 978-3-8957-8269-5

/Patzak08/ Gerold Patzak, Günter Rattay: Projektmanagement, Linde, Wien 5. Auflage 2008, ISBN 978-3-7143-0149-6

/Rosenberg07/ Marshall B. Rosenberg: Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens, Junfermann, Paderborn, 9. Auflage 2010, ISBN 978-3-87387-454-1

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Literatur (4/4)

/Schmidt09/ Thomas Schmidt: Konfliktmanagement-Trainings erfolgreich leiten: Der Seminarfahrplan, managerSeminare Verlag, Bonn 4. Auflage 2009, ISBN 978-3-936075-90-8

/Schulz12/ Rolf Schulz: Toolbox zur Konfliktlösung: Konflikte schnell erkennen und erfolgreich bewältigen, Stark, Hallbergmoos 2012, ISBN 978-3-86668-466-9

/Schwick12/ Josef Schwickerath, Moritz Holz: Mobbing am Arbeitsplatz: Trainingsmanual für Psychotherapie und Beratung, Beltz, Weinheim 2012, ISBN 978-3-621-27936-9

/Schwarz10/ Gerhard Schwarz: Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen, Gabler, Wiesbaden 8. Auflage 2010, ISBN 978-3-8349-1155-1

/Schwarz13/ Gerhard Schwarz: Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen, Gabler, Wiesbaden 9. Auflage 2013, ISBN 978-3-8349-4597-6

/Straube07/ Roland Straube, Hans Leuschner, Petra Müller: Konfliktmanagement für Projektleiter: Strategien zur Lösung und Vermeidung von Konflikten, Haufe, München 2007, ISBN 978-3-448-07521-2

/Watzlawick11/ Paul Watzlawick, Janet H. Beavin, Don D. Jackson: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Huber, Bern 11. Auflage 2011, ISBN 978-3-456-84970-6

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch © 2025

Weblinks (1/6): Übersicht

Hier sind einige Weblinks zu den Themen Konfliktmanagement und Mobbing aufgeführt.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Legende – so werden die Weblinks klassifiziert:
/ / Verweis auf Website generell
/*/ Verweis auf eine Website, die als Buch-Ergänzung dient
/#/ Verweis auf einzelnes Thema auf einer Website
/#V/ Verweis auf ein Video (auf einer Website) mit Minutenangabe und Sprache

Weblinks (2/6): Konfliktmanagement

/BAFM/ Bundes-Arbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation e.V.: http://www.bmev.de; eingesehen am 26.07.2013

/Berufsk/ Berufskonflikte. Website mit Checklisten für das Konfliktmanagement http://berufskonflikte.de/download; eingesehen am 26.07.2013

/BM/ Bundesverband Mediation e.V.: http://www.bmev.de; eingesehen am 26.07.2013

/BMWA/ Bundesverbandes Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V.: http://www.bmwa.de; eingesehen am 26.07.2013

/#Bookboon-Konflikte/ Konfliktmanagement (Autorin: Ute Leitmeier, ISBN 978-87-7681-994-1, deutsch, 55 Seiten): http://bookboon.com/de/konfliktmanagement-ebook; eingesehen am 31.07.2013

/#Bookboon-Konflikte-2/ Konflikte im Unternehmen. Ein Blick hinter die Kulissen (Autorin: Nora-Christina Musil, ISBN 978-87-7681-912-5, deutsch, 48 Seiten): http://bookboon.com/de/konflikte-im-unternehmen-ebook; eingesehen am 31.07.2013

/CfM/ Centrale für Mediation: Anwaltsuchservice: http://www.centrale-fuer-mediation.de; eingesehen am 26.07.2013

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Weblinks (3/6): Konfliktmanagement

/DACH-MED/ Fördergemeinschaft Mediation D A CH (Deutschland, Austria, Schweiz): http://www.mediation-dach.com; eingesehen am 26.07.2013

/DGM/ Deutsche Gesellschaft für Mediation: https://www.dgmediation.de/; eingesehen am 26.07.2013

/DGMW/ Deutschen Gesellschaft für Mediation in der Wirtschaft e.V.: https://www.dgmw.de/; eingesehen am 26.07.2013

/EUCON/ Europäisches Institut für Conflict Management e.V.: http://www.eucon-institut.de; eingesehen am 26.07.2013

/*Jiranek/ Website von Jiranek (Autor bei /Edmüller10/) http://www.jiranek.de; eingesehen am 26.07.2013

/k-f-p-Konflikt/ Kontor für Personalentwicklung: Konfliktmanagement – 10 Regeln für den konstruktiven Umgang mit Konflikten: http://www.k-f-p.de/downloads.html; eingesehen am 26.07.2013

/GWMK/ Gesellschaft für Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement e.V.: http://www.gwmk.org; eingesehen am 26.07.2013

/#Pflegesoft-Konflikt/ Konflikte und Konfliktmanagement, Version vom 20.03.2012, Autor Michael Günnewig (deutsch): http://www.pflegesoft.de/forum/index.php?action=dlattach;topic=5278.0;attach=3244; eingesehen am 26.07.2013

lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Weblinks (4/6): Konfliktmanagement

/#pmag-Spot-KonfMgmt-13/ projektmagazin – Spotlight 02/2013: „Wie manage ich Konflikte?“: https://www.projektmagazin.de/spotlight/wie-manage-ich-konflikte; eingesehen am 26.07.2013

/Soft-Skills-Konflikt/ Website mit kompakter Darstellung des Konfliktmanagements (deutsch): https://www.soft-skills.com/konfliktkompetenz/;eingesehen am 26.07.2013

/Umwelt-Med/ Förderverein Mediation im öffentlichen Bereich e.V.: https://www.umweltmediation.info/de/homepage/; eingesehen am 26.07.2013

/#Wiki-KonfMgmt/ Konfliktmanagement in der deutschen Wikipedia: https://de.wikipedia.org/wiki/Konfliktmanagement; eingesehen am 26.07.2013

/#Wiki-Konf-Glasl/ Konflikteskalation nach Friedrich Glasl in der deutschen Wikipedia: https://de.wikipedia.org/wiki/Konflikteskalation_nach_Friedrich_Glasl; eingesehen am 26.07.2013

/#Wiki-Mediation/ Mediation in der deutschen Wikipedia: https://de.wikipedia.org/wiki/Mediation; eingesehen am 26.07.2013

/ZKM/ Website der Zeitschrift für Konfliktmanagement: https://www.centrale-fuer-mediation.de/ueber_uns_sub.htm; eingesehen am 26.07.2013

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2005

Weblinks (5/6): Mobbing

/BAuA/ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): http://www.baua.de; eingesehen am 26.07.2013

/Mob-Erfass/ Die Erfassung von Mobbing – Eine Konstruktvalidierung aktueller Datenerhebungsverfahren: http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/F2128.html; eingesehen am 26.07.2013

/Mob-Info/ Mobbing-Info: http://www.mobbing-info.ch; eingesehen am 26.07.2013

/Mob-Report/ Der Mobbing-Report – Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland: http://www.baua.de/de/Publikationen/Forschungsberichte/2002/Fb951.html; eingesehen am 26.07.2013

/#Pflegesoft-Mobbing/ Niederlage oder Mobbing? Version vom 22.05.2012, Autor Michael Günnewig (deutsch): http://www.pflegesoft.de/forum/index.php?action=dlattach;topic=2832.0;attach=3385; eingesehen am 26.07.2013

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Weblinks (6/6): Mobbing

/VPSM/ VPSM – Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing e.V.: http://www.vpsm.de; eingesehen am 26.07.2013

/#VPSM-Mob-Def/ Definition vom Mobbing auf der Website der VPSM: http://www.vpsm.de/index.php/leistungen/diagnose-beratung-coaching/9-leistungen/188-definition-von-mobbing; eingesehen am 26.07.2013

/#Wiki-Mobbing/ Mobbing in der deutschen Wikipedia: https://de.wikipedia.org/wiki/Mobbing; eingesehen am 26.07.2013

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch © 2025

Sprüche

„Was alle angeht, können nur alle lösen!“ (Friedrich Dürrenmatt, in: Die Physiker)

„Wenn man bedenkt, wie kreativ (Projekt-)Mitarbeiter bei Ausleben von Konflikten sind, so wird klar, welche Energien dort falsch gelenkt werden.“ (unbekannt)

„Ob es besser wird, wenn es anders wird, weiß ich nicht, dass es aber anders werden muss, wenn es besser werden soll, weiß ich!“ (Georg Christoph Lichtenberg)

„Jemanden schonen heißt, jemanden entmündigen. Sie stellen sich über ihn und entscheiden für ihn, was zumutbar für ihn ist und was nicht.“ (Reinhard K. Sprenger)

„Wenn es ein Geheimnis des Erfolgs gibt, so ist es das, den Standpunkt des anderen zu verstehen und die Dinge mit seinen Augen zu sehen.“ (Henry Ford)

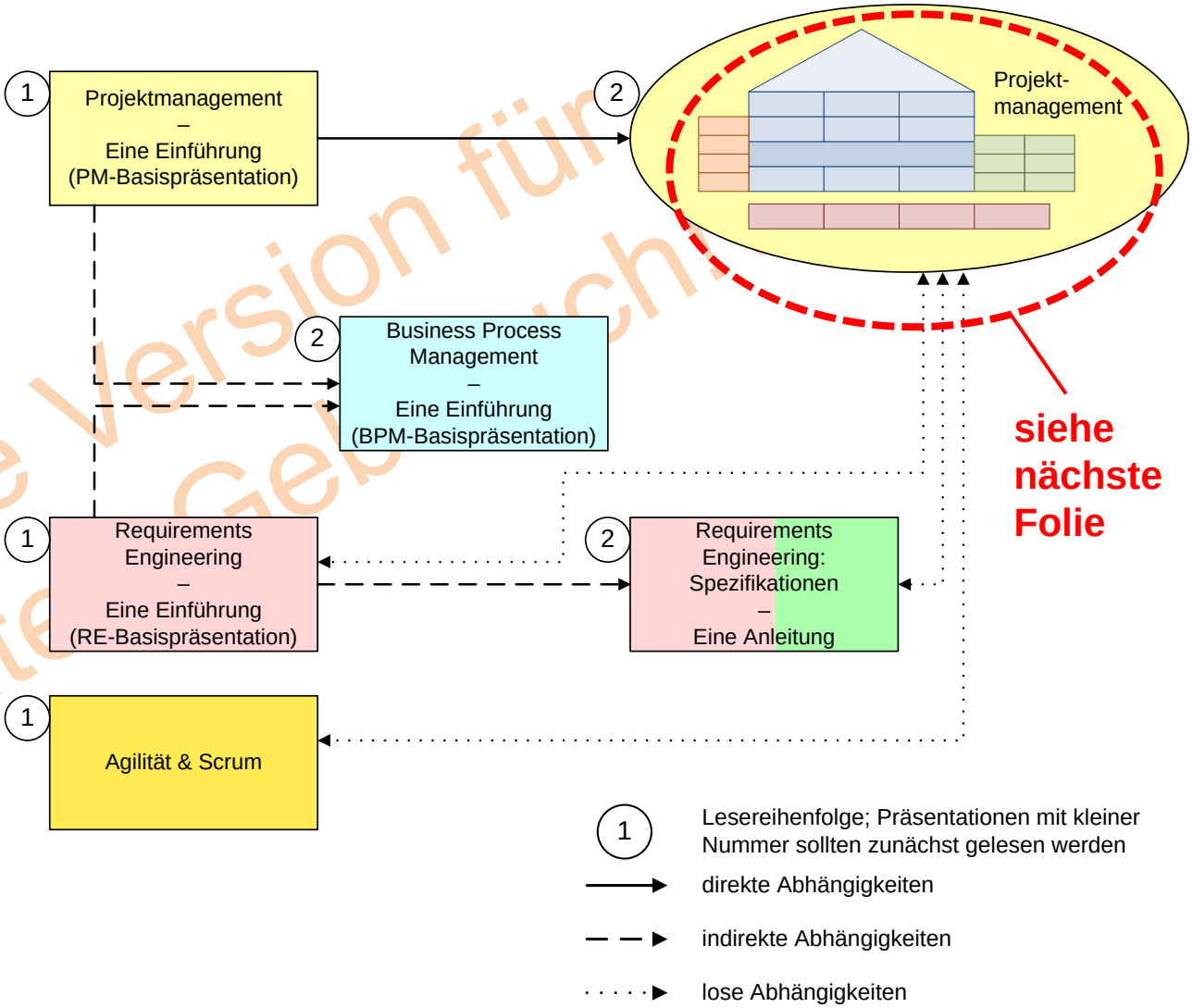
„Ein Finger zeigt auf andere, drei auf Sie zurück.“ (Chinesische Weisheit)

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch © 2025

Weitere öffentliche Präsentationen des Autors

Zu meinen drei Kerndisziplinen Projektmanagement, Business Process Management und Requirements Engineering gibt es jeweils Einführungspräsentationen, die einen Einstieg in das Themengebiet ermöglichen. Diese sollten zunächst gelesen werden, bevor man weitere Präsentation anschaut.

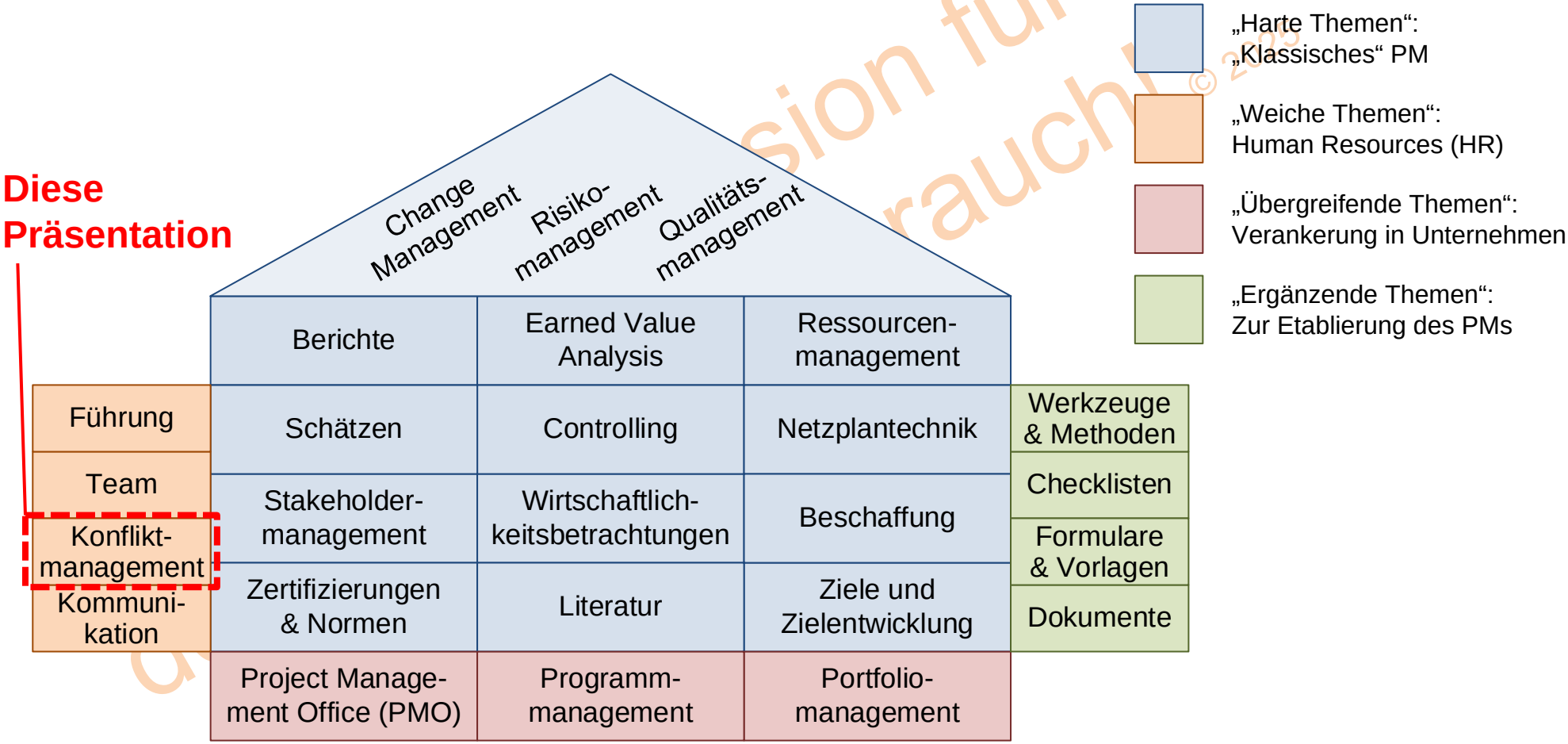
Die Ausarbeitungen zum agilen Vorgehen („Agilität & Scrum“) sind unabhängig von den klassischen Präsentationen les- und einsetzbar.



Lizenzfreie Version für den private Gebrauch

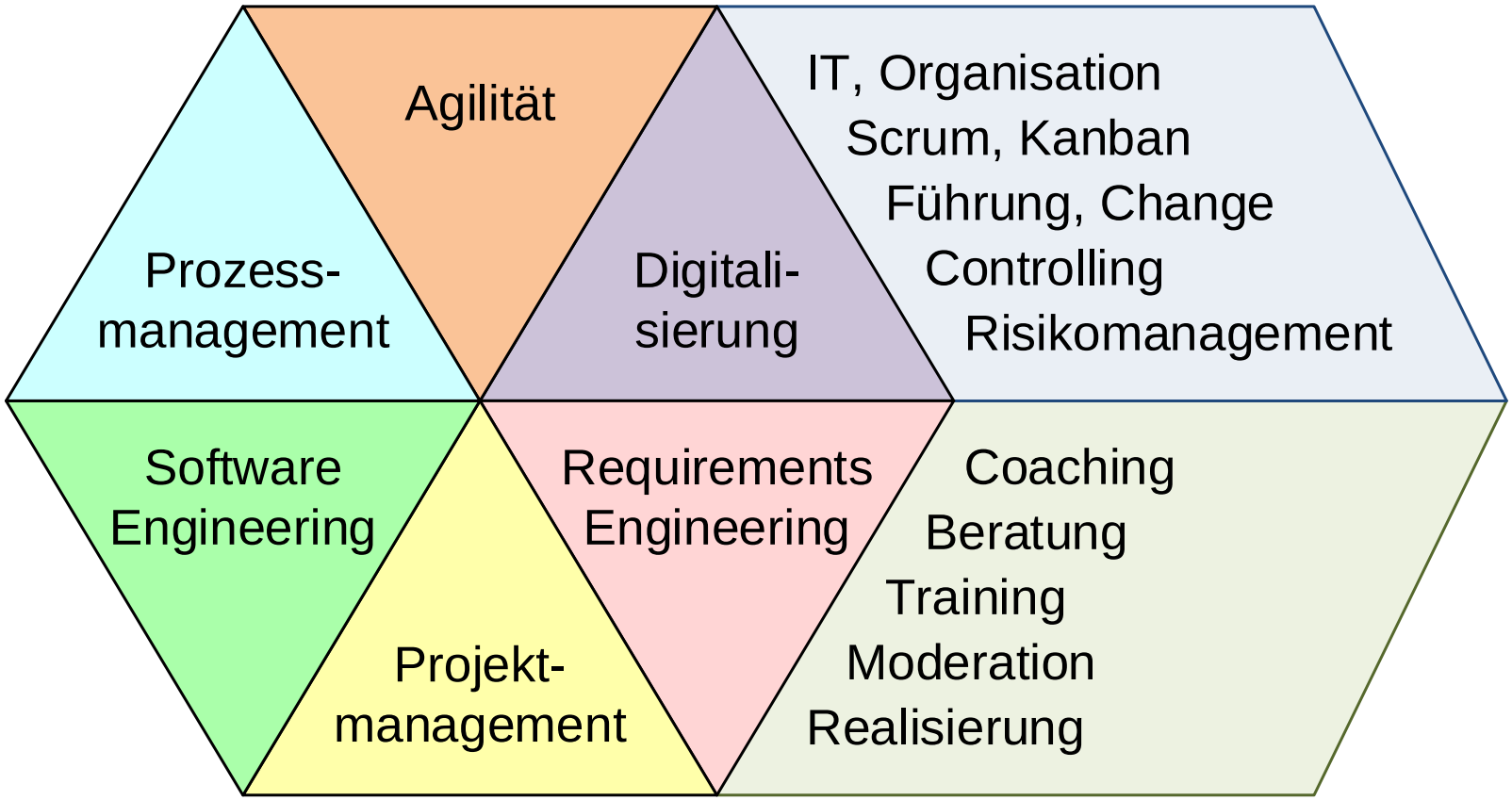
Die Präsentationen zum Projektmanagement: Einteilung des PMs

Die Inhalte des Projektmanagements können vier Themenblöcken („weiche“, „harte“, übergreifende“ und „ergänzende“ Themen) zugeordnet werden.



sion für rauch! © 2013

Meine Dienstleistungen – Das kann ich für Sie tun



Kontakt zum Autor

Sie benötigen noch weitere Informationen?

Kontaktieren Sie mich!

Peterjohann Consulting

Dipl.-Inform.

Horst Peterjohann

PMP, PMI-PBA, CPRE, CTFL, PSM I, ITILv2

Kattenvenner Straße 24

49549 Ladbergen

Telefon: 0 54 85 / 830 17 29

Mobil: 0 162 / 977 47 65

E-Mail: kontakt@peterjohann-consulting.de

Website: https://www.peterjohann-consulting.de