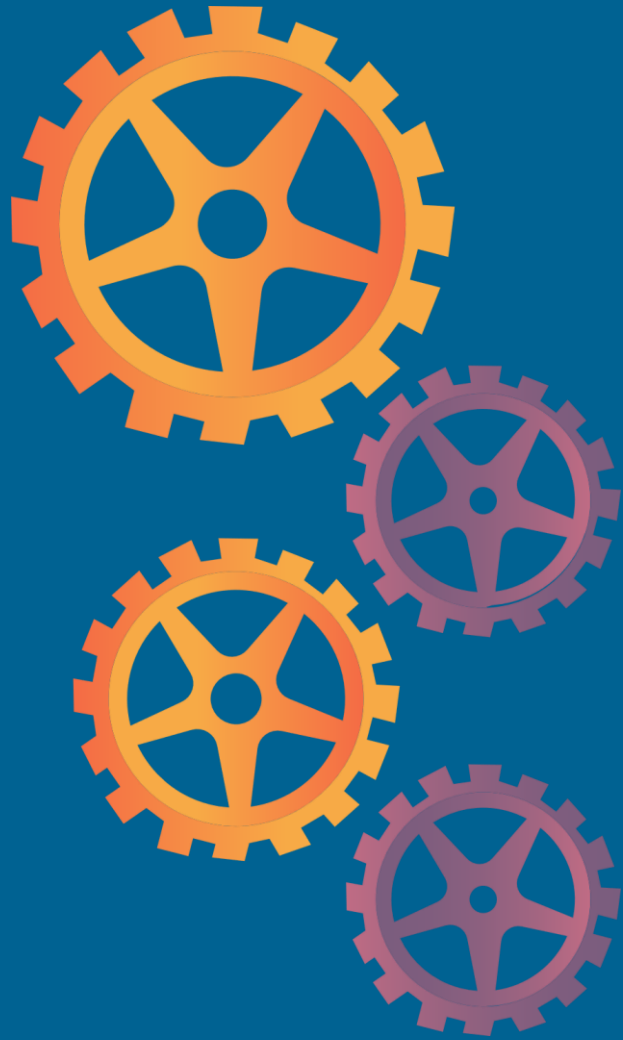


Einführung in die Mehrdeutigkeit

Ursachen für mehrdeutige Situationen

Maximilian Plag – Helliwood media & education

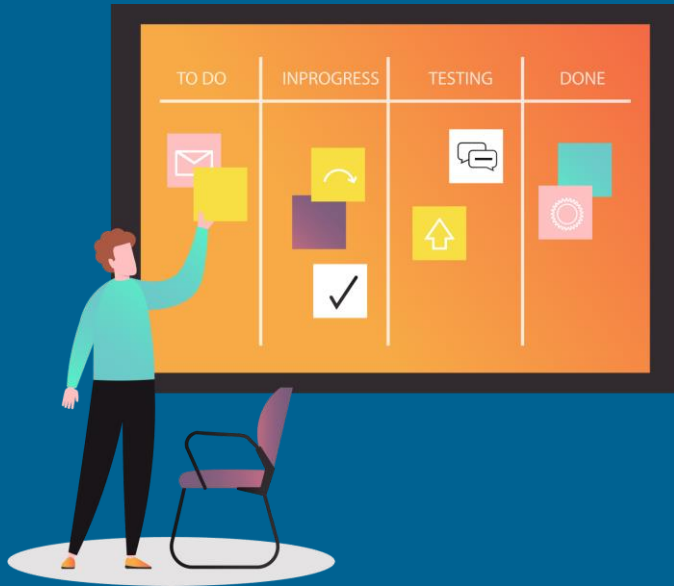




Inhaltsübersicht

- Definition von mehrdeutigen Situationen
- Quellen der Mehrdeutigkeit in einem Projekt

Was Sind mehrdeutige Situationen ?



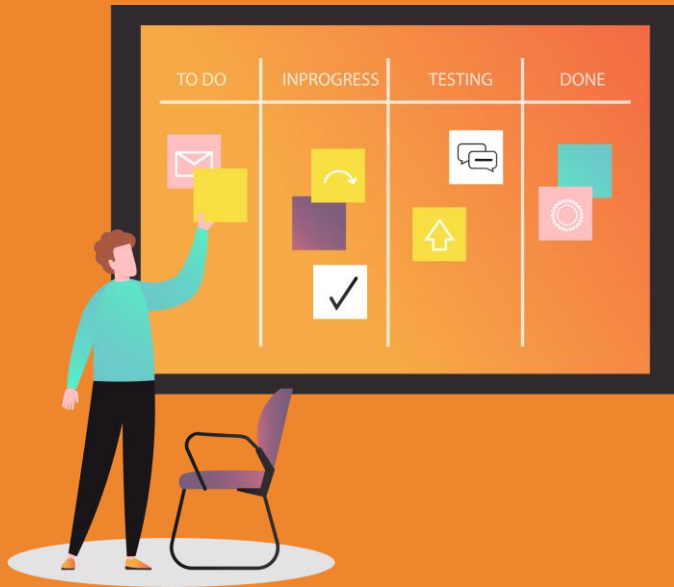
Unklare Situationen können in unserem Alltag auftreten, insbesondere wenn es um **komplexe Aufgaben und Projekte geht**. Sie sind in der Regel durch **vollständiges oder teilweises Fehlen von Informationen** oder widersprüchliche Informationen über eine Situation zu einem bestimmten Zeitpunkt gekennzeichnet.

Fehlende Informationen beeinträchtigen die Entscheidungsfindung und rufen oft negative Emotionen wie Stress oder Angst hervor und können langfristige Folgen für die Arbeitszufriedenheit haben.

Mehrdeutige Situationen zu erkennen und effektiv zu bewältigen, ist eine wichtige Kompetenz, die am Arbeitsplatz des 21. Jahrhunderts benötigt wird.

Quellen von Mehrdeutigkeit in einem Projekt (1)

Bei komplexen Aufgaben und Projekten können in jeder Phase des Projekts Unklarheiten auftreten. Laut einer Studie des Project Management Institute (PMI) aus dem Jahr 2019 identifizierten 312 Projektmanager:innen mit unterschiedlichem Hintergrund **fünf Haupttypen von Mehrdeutigkeiten** in Projekten. Sie veranschaulichen die Kategorien von Mehrdeutigkeiten, die in jedem Projekt auftreten können.

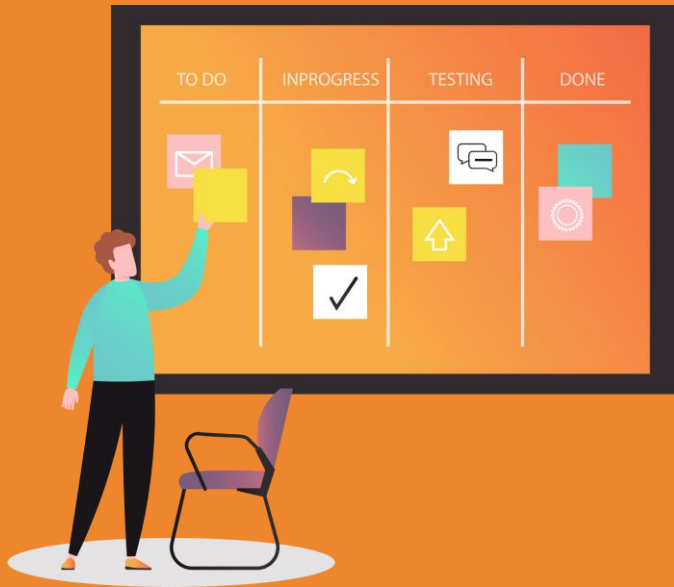


I. Komplexität der Aufgabe

- **Mehrdeutigkeit in Bezug auf die Aufgabenkoordinierung**
Zum Beispiel bei der Koordination komplexer Projektleistungen, der Koordination von Arbeiten, der Koordination des Dokumentenzugriffs usw.
- **Mehrdeutigkeit in Bezug auf Aufgabenneuheit**
Aufgaben, die noch nie zuvor erledigt wurden und bei denen nur begrenztes Wissen vorhanden war, um diese Aufgaben bequem anzugehen.
- **Mehrdeutigkeit in Bezug auf herausfordernde Probleme**
Aufgaben, bei denen dem/der Projektmanager:in nicht klar war, wie er am besten vorgehen sollte.

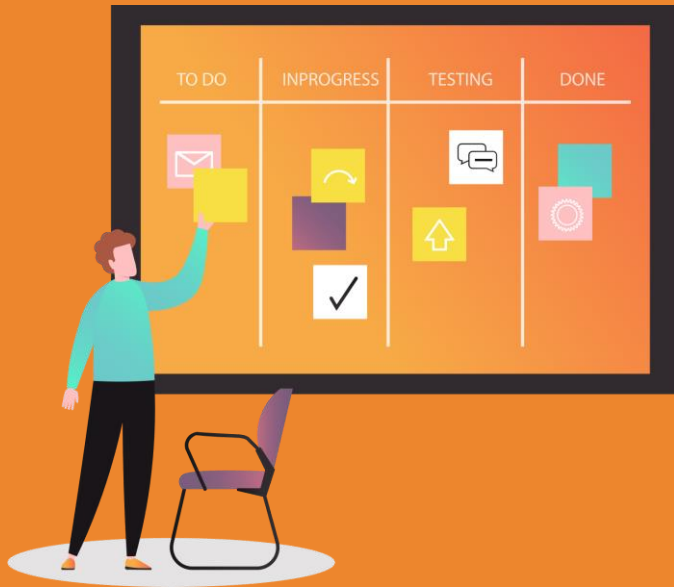
Quellen von Mehrdeutigkeit in einem Projekt (2)

II. Kernaspekte des Projektmanagements



- **Mehrdeutigkeit bei der Verwaltung des Fortschritts**
Unklarheiten, die den rechtzeitigen Projektfortschritt beeinträchtigen. Zum Beispiel das Fehlen eines klaren Zeitplans oder das Warten auf die Lösung eines Problems, um mit dem Projekt voranzukommen.
- **Unklarheiten in Bezug auf die Verwaltung von Ressourcen**
Unklarheiten im Zusammenhang mit der Ressourcenzuweisung und dem Zugang zu Ressourcen (d. h. zu personellen, finanziellen und/oder zeitlichen Ressourcen).
- **Unklarheiten in Bezug auf die Verwaltung des Umfangs**
Unklarheiten im Zusammenhang mit begrenzten Informationen über das Projekt, z. B. die Erstellung von Kostenvoranschlägen für ein Projekt, wenn wir nicht den vollständigen Umfang oder die Anforderungen kennen.

Quellen von Mehrdeutigkeit in einem Projekt (3)

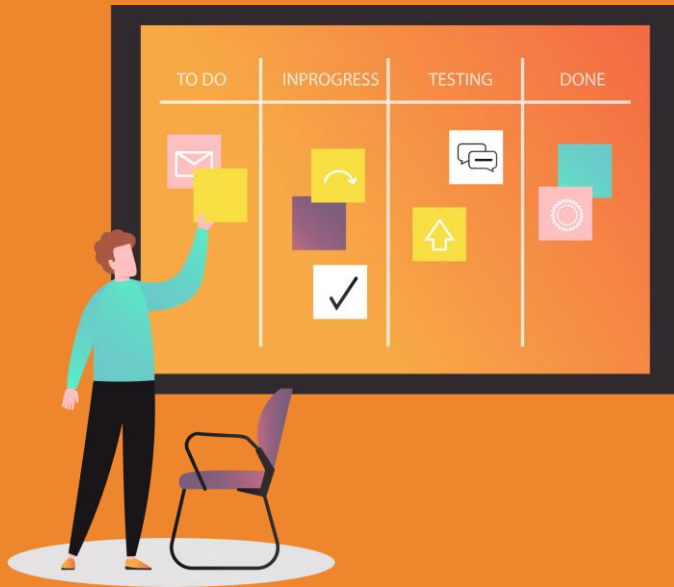


III. Management von Stakeholder:innen

- **Mehrdeutigkeit im Zusammenhang mit der Konfliktbewältigung**
Mehrdeutigkeiten bei der Kommunikation mit Stakeholder:innen und beim Erhalten von Informationen von und beim Zugang zu Stakeholder:innen. Interessenkonflikte zwischen Manager:in und Kund:in.
- **Unklarheit in Bezug auf den Umgang mit Erwartungen**
Unsicherheiten im Umgang mit hohen oder sich ändernden Erwartungen von Stakeholder:innen.
- **Einbindung von Stakeholder:innen**
Unklarheiten im Zusammenhang mit dem Umgang mit schwierigen Stakeholder:innen und mit Meinungsverschiedenheiten. Zum Beispiel hat ein Kunde Änderungen an einer bestimmten Anforderung angegeben, diese aber nicht offiziell bestätigt.

Quellen von Mehrdeutigkeit in einem Projekt (4)

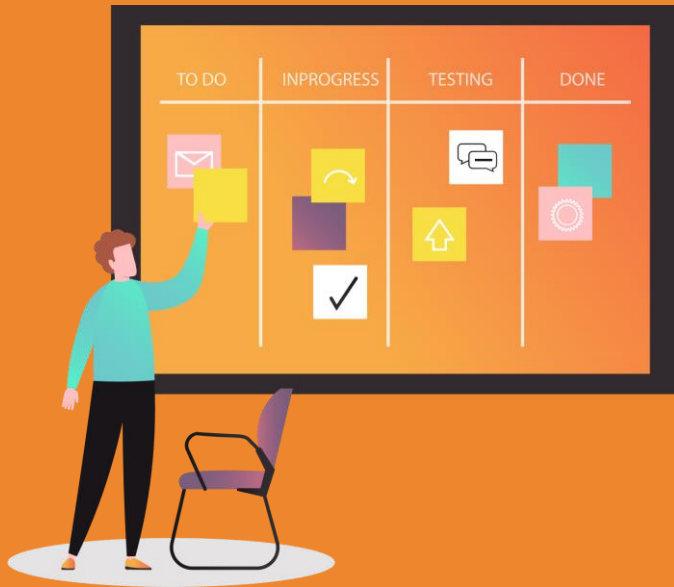
IV. Unklarheiten im Zusammenhang mit der Verwaltung von Personal



- **Unklarheiten in Bezug auf Humanressourcen**
Unsicherheiten in Bezug auf die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die für die Durchführung von Projektaufgaben erforderlich sind. Dazu gehören neue Teammitglieder, die Arbeit mit einem unerfahrenen oder inkompetenten Teammitglied und die Führung von Teammitgliedern, denen es an Engagement mangelt.
- **Unklarheit in Bezug auf Führung**
Zum Beispiel keine Unterstützung durch das Management.
- **Mehrdeutigkeit im Zusammenhang mit Beziehungskonflikten**
Mehrdeutigkeiten bei Meinungsverschiedenheiten unter Teammitgliedern. Zum Beispiel der Umgang mit einem Teammitglied, das vereinbarte Grenzen überschreitet.
- **Mehrdeutigkeit im Zusammenhang mit Aufgabenkonflikten**
Unklarheiten aufgrund von Meinungsverschiedenheiten darüber, wie eine Aufgabe ausgeführt werden soll. Zum Beispiel die Nichtverfügbarkeit des gesamten Teams, um sich gleichzeitig zu treffen. Unterschiedliche Ansichten darüber, wie etwas gestaltet werden sollte.

Quellen von Mehrdeutigkeit in einem Projekt (5)

V. Mehrdeutigkeit aufgrund unzureichender Aufgaben- und Rolleninformationen



- **Mehrdeutigkeit von Aufgaben**
Unsicherheiten im Zusammenhang mit begrenzten Informationen über Projektaufgaben. Zum Beispiel Unsicherheit bezüglich der zu verwendenden Dokumentversion.
- **Rollenmehrdeutigkeit**
Unzureichende Informationen über die eigene Rolle (dh mangelnde Rollenklarheit) im Projekt



Bibliographie (1)

Ackermann, CE (2021). 21 Arbeitsblätter und Strategien zur Emotionsregulation von <https://positivepsychology.com/emotion-regulation-worksheets-strategies-dbt-skills/>

Baker, JP, & Berenbaum , H. (2007). Emotionaler Ansatz und problemorientierte Bewältigung: Ein Vergleich potenziell adaptiver Strategien. *Kognition und Emotion*, 21 (1), 95–118.

Bagshaw, M. (2000). Emotionale Intelligenz – Schulung von Menschen, affektiv zu sein, damit sie effektiv sein können. *Industrielle und kaufmännische Ausbildung*, 32(2), 61–65.

Budner , SNY (1962). Ambiguitätsintoleranz als Persönlichkeitsvariable. *Zeitschrift für Persönlichkeit*, 30 (1), 29–50.

Gray, K., & Ulbrich , F. (2017). Mehrdeutigkeitsakzeptanz und Übersetzungsfähigkeiten in der Projektmanagementliteratur. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(2), 423–450.

Hagen, M. & Park, S. (2013). Ambiguitätsakzeptanz als Funktion des Projektmanagements: Ein neuer kritischer Erfolgsfaktor. *Projektmanagement-Journal*, 44 (2), 52–66.

Bibliographie (2)

Halle, J. (2019). 10 Dinge, die Führungskräfte tun, um Transparenz am Arbeitsplatz zu fördern
<https://www.calendar.com/blog/10-things-leaders-do-to-promote-transparency-in-the-workplace/>

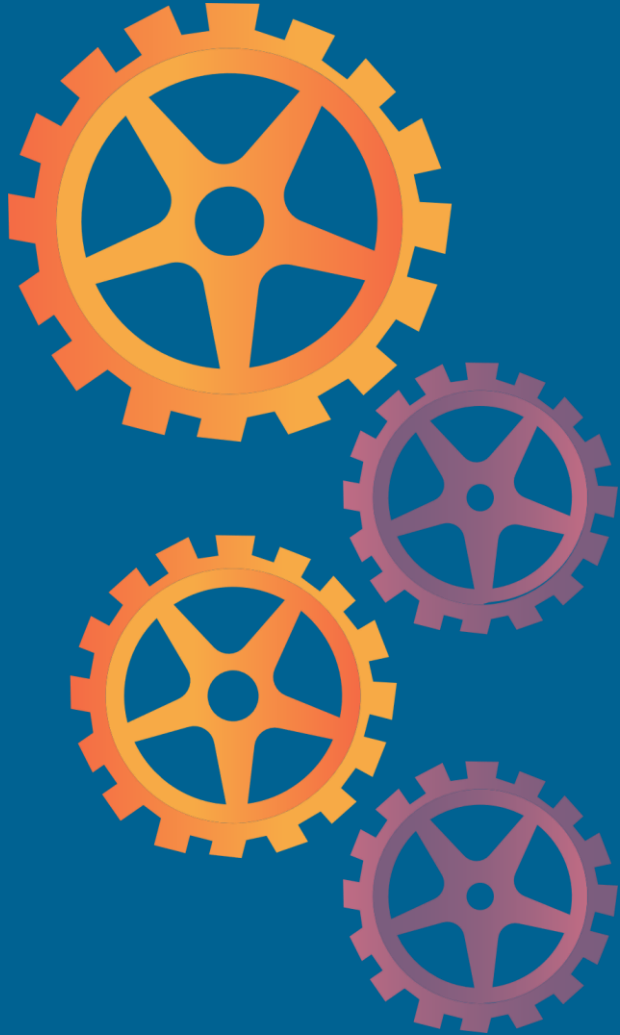
O'Connor, P., Becker, K., & Fewster, K. (2018, 1.–5. Juli). Ambiguitätstoleranz bei der Arbeit sagt Führung, Arbeitsleistung und Kreativität voraus [Präsentation des Vortrags]. Creating Uncertainty Conference 2018. Ascona .

Schweiz. https://eprints.qut.edu.au/120614/1/Tolerance%20of%20Ambiguity_2018.pdf

Rane, DB (2011). Gutes Zuhören macht effizienten Geschäftssinn. IUP Journal of Soft Skills, 5(4), 43–51.

Slaski, M., & Cartwright, S. (2003), Emotionales Intelligenztraining und seine Auswirkungen auf Stress, Gesundheit und Leistung. Stress und Gesundheit, 19(4), 233–239.

Snowden, DJ, & Boone, ME (2007). Ein Führungsrahmen für die Entscheidungsfindung. Harvard Business Review, 85(11), 68–76.



The project „Agile2Learn was co-financed with the support of the Erasmus+ Programme of the European Union under the Grant No.: 2021-1-CZ01-KA220-VET-000025558

[Agile2learn.eu](https://agile2learn.eu)