

Tipp: Konfliktklärung – Die Methode "Fair kritisieren"

von Dr. Rolf Schulz

Konflikte innerhalb des Teams lassen sich in Projekten häufig nicht vermeiden. Dafür kann es viele verschiedene Gründe geben – der eine befürchtet eventuell, dass seine Kompetenzen beschnitten werden, bei anderen Teammitgliedern kriselt es auf der zwischenmenschlichen Ebene. Sind die Anzeichen für einen Konflikt offensichtlich, muss der Projektmanager ein klärendes Gespräch mit den betroffenen Mitarbeitern führen. Dieser Tipp stellt Ihnen die Methode "Fair kritisieren" vor, die in einem Konfliktgespräch als Orientierung dienen kann.



Dr. Rolf Schulz

MBA, Konfliktcoach, Berater und Buchautor, Vorstand der Rolf Schulz HR Consultants AG

Kontakt:

redaktion@projektmagazin.de

Mehr Informationen unter:

www.projektmagazin.de/autoren/

Beispiel

Herr Maier ist Leiter eines Projekts, das bereits seit einigen Monaten läuft. In letzter Zeit mehrten sich Berichte von Projektmitarbeitern darüber, dass ihr Kollege Herr Gerber seine Projektmitarbeit vernachlässigen würde. So käme er zu vielen Meetings zu spät, müsse früher weg oder gehe vor die Tür zum Telefonieren. Er übernehme zwar die Bearbeitung von Arbeitspaketen, die abgelieferten Ergebnisse seien aber höchstens durchschnittlich. Zusagen würde er nicht einhalten, kurzum: Herr Gerber gefährdet durch sein Verhalten den gesamten Projektablauf und den Erfolg.

Herr Maier hat sich die Beschwerden angehört und zunächst einmal aufgenommen. Nun macht er sich daran, die Vorwürfe gegen seinen Mitarbeiter selbst zu prüfen. Tatsächlich bemerkt er in den darauf folgenden Tagen ähnliche Vorfälle. Er kann sich dies nicht erklären, da er Herrn Gerber schon seit langem kennt und solche Verhaltensweisen bei ihm noch nie aufgetaucht sind. Herrn Maier wird bewusst, dass er ein klärendes Gespräch mit seinem Mitarbeiter führen muss.

Die Gesprächsvorbereitung

Wichtig bei der Vorbereitung des Gesprächs ist, dass sich Herr Maier in Ruhe überlegt, was alles genau passiert ist und was er davon selbst gesehen oder gehört hat – er sammelt also zunächst seine eigenen Eindrücke.

Ein Konfliktgespräch ohne konkrete eigene Wahrnehmungen ist wie ein Tanz auf einem Drahtseil; ein gewiefter Gesprächspartner spürt intuitiv die Lücke in der Argumentationskette. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, sich Zeit zu nehmen, um eigene Eindrücke zu sammeln, anstatt zu schnell und dadurch unvorbereitet ins Gespräch zu gehen.

Weiter muss sich Herr Maier darüber klar werden, inwiefern ihn dieses Verhalten seines Mitarbeiters ärgert oder enttäuscht. Nur wenn Herr Maier genau weiß, was ihn an dem Verhalten von Herrn Gerber stört, kann er dies auch seinem Gegenüber mitteilen.

Das Gespräch

Die Methode "Fair kritisieren" dient als "roter Faden" zur Gesprächsführung innerhalb des Konfliktgesprächs. Wesentliches Element dieser Technik ist die Trennung von sachlichem Inhalt und erlebter Emotion – die eigene sachliche Wahrnehmung und die dazugehörige Gefühlslage werden voneinander getrennt (s. Schritt "Brücke bauen"). Die Methode besteht aus acht Schritten:

1. Gesprächseinstieg
2. Wahrnehmung
3. Brücke bauen
4. Eigenes Gefühl äußern

5. Sichtweise einholen
6. Konsens über das Geschehene schaffen
7. Erwartungen für die Zukunft äußern
8. Zusammenfassung und Vereinbarung

Gesprächseinstieg

Der Gesprächseinstieg dient dazu, dass Sie dem Gesprächspartner mitteilen, um was es geht, und dass Sie ihm die Ernsthaftigkeit Ihres Anliegens deutlich machen.

Beispiel: "Herr Gerber, schön, dass Sie sich ein paar Minuten Zeit genommen haben. Ich möchte kurz mit Ihnen einige Dinge besprechen, die mir im Projekt in den letzten Wochen aufgefallen sind und würde danach gerne Ihre Meinung dazu hören."

Wahrnehmung

Nun gilt es, die eigene Wahrnehmung zu schildern, als Ich-Botschaft und auf konkrete Wahrnehmungen gestützt.

Beispiel: "Ich habe in den letzten Wochen mehrfach bemerkt, dass Sie zu spät zu Projekt-Sitzungen gekommen sind. Als ich mir z.B. das Arbeitspaket A angeschaut habe, fiel mir auf, dass wesentliche Punkte nicht bearbeitet waren. Beim Arbeitspaket B waren Sie zwei Wochen im Verzug, ohne dies zu melden."

Brücke bauen

Mit der Brücke können Sie nun die inhaltliche Ebene von der Beziehungsebene trennen. In diesem Schritt äußern Sie eigene Vermutungen über die Gründe, warum sich der Mitarbeiter so und nicht anders verhalten hat. Hier geht es auch darum, ein offenes und ehrliches Gespräch zu führen.

Beispiel: "Ich kenne Sie aber so nicht. Ich habe Sie in der Vergangenheit stets als einen sehr zuverlässigen Mitarbeiter kennen und schätzen gelernt und deshalb denke ich, dass es Gründe für dieses Verhalten gibt, die ich nicht kenne. Bestimmt können Sie mir das gleich erklären."



Bauen Sie die Brücke nur zur Hälfte fertig! Spekulieren Sie nicht über die Gründe für das Verhalten Ihres Gesprächspartners, sondern ermutigen Sie ihn, möglichst die andere Hälfte zu bauen, d.h. Ihnen entgegenzukommen.

Eigenes Gefühl äußern

Nun sprechen Sie die eigene Befindlichkeit an, also welche Emotionen das Verhalten oder das ausgebliebene Verhalten des Mitarbeiters ausgelöst hat (s. "Gesprächsvorbereitung"). Nur wenn die eigenen Emotionen klar sind, können Sie diese auch sprachlich darstellen und im Gespräch wirksam einsetzen.

Beispiel: "Auf jeden Fall hat es mich sehr geärgert, Herr Gerber, und ich war – was das Arbeitspaket B angeht, das nicht pünktlich kam – enttäuscht und ich habe mich wirklich gefragt, was mit Ihnen los war."

Sichtweise einholen

Bitten Sie bei diesem Schritt den Mitarbeiter um eine eigene Stellungnahme. Er bekommt damit die Gelegenheit, seine Perspektive zu erläutern.

Beispiel: "Wie sehen Sie das, Herr Gerber?"

Lassen Sie Ihren Gesprächspartner ausreden, um Vertrauen zu schaffen.

Konsens über das Geschehene schaffen

Wenn der Mitarbeiter seine Sichtweise dargestellt hat, geht es darum, Argumente auszutauschen und einen Konsens zu finden, um zu einer tragfähigen Vereinbarung für die nächsten Wochen und Monate zu

gelangen. Klären Sie, was in der Vergangenheit nicht optimal gelaufen ist und wer oder welcher Umstand welchen Anteil daran hatte.

Versuchen Sie, Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Betrachtung und Bewertung der Situation zu erkennen. Das Ziel ist es, in die Zukunft zu schauen und gemeinsam ein Vorgehen zu vereinbaren, welches die früheren Probleme überwindet.

In unserem Beispiel sollte Herr Maier gegenüber Herrn Gerber eine klare Sprache sprechen und verdeutlichen, dass er seine Verfehlungen nicht toleriert. Zudem ist es in dieser Gesprächsphase angebracht, inhaltliche Argumente auszutauschen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Dies soll dazu dienen, Herrn Gerber zu einer Veränderung seines Verhaltens zu bewegen.

Erwartungen für die Zukunft äußern

Erläutern Sie gegen Ende des Gesprächs, welche Erwartungen Sie jetzt an Ihren Gesprächspartner haben.

Beispiel: "Ich gehe in Zukunft davon aus, dass Sie Ihre Arbeit im Projekt erfüllen, rechtzeitig Bescheid geben, wenn es zeitlich knapp wird und auch inhaltlich wieder die Qualität liefern, wie ich es von Ihnen gewohnt bin und es auch schätze."

Zusammenfassung und Vereinbarung

Zum Abschluss ist es sinnvoll, das Gespräch kurz zusammenzufassen und eine Vereinbarung zu erzielen:

Beispiel: "Also, Herr Gerber, jetzt nach unserem Gespräch verstehe ich, wodurch es zu dem Nachlassen Ihrer Arbeitsleistung in den vergangenen Wochen kam. Darüber haben wir uns jetzt ja ausführlich ausgetauscht. Lassen Sie uns Folgendes vereinbaren: Wir setzen uns in zwei Wochen noch einmal zu einem kurzen Gespräch zusammen. Dann werden wir gemeinsam schauen, wie es nun klappt. Ich danke Ihnen für das offene und konstruktive Gespräch."

Weitere Tipps zum Thema "Konfliktlösung" finden Sie in dem Buch "[Toolbox zur Konfliktlösung](#)" von Rolf Schulz, erschienen 2010 im [Eichborn Verlag](#).

Projekterfolg ist planbar!

Projekt[®]
magazin

Das Projekt Magazin ist das führende Fachmagazin für erfolgreiches Projektmanagement. Profitieren Sie vom Wissen renommierter Fachautoren.

Hier finden Sie alles, was Sie für den Projektalltag brauchen:

- Zugang zur größten deutschsprachigen Wissensplattform für Projektmanagement mit über 1.000 Artikeln und Tipps
- über 250 Arbeitshilfen, wie z.B. Checklisten und Vorlagen
- ein umfangreiches PM-Glossar mit über 900 Fachbegriffen in deutscher und englischer Sprache
- Themenspecials, News, Bücher, Stellenangebote u.v.m. rund um das Thema Projektmanagement



Besuchen Sie uns unter www.projektmagazin.de