

Fallstudie 1

Der Projektauftrag

Ausgangssituation

Nehmen wir einmal an, Herr Muster hat von seinem Chef einen Projektauftrag bekommen, den er gemeinsam mit seinen Mitarbeitern umsetzen soll. Dieser Auftrag ist für das Unternehmen von großer Wichtigkeit; der Chef von Herrn Muster setzt große Stücke auf ihn und hat ihm deshalb dieses Projekt anvertraut. Das Projekt wird gemeinsam mit einer Nachbarabteilung durchgeführt. Herr Muster ist der Projektleiter und neben seinen eigenen Mitarbeitern sind auch einige Mitarbeiter aus der Nachbarabteilung als Projektmitarbeiter engagiert. Das Projekt läuft seit einigen Monaten, und in den letzten Wochen hat er mehrfach Berichte darüber bekommen, dass Herr Schnell seine Projektmitarbeit nicht (mehr) richtig ernst nimmt.

Folgende Information hat er erhalten:

Herr Schnell käme zu vielen Meetings zu spät oder er müsse früher weg oder er gehe raus zum Telefonieren. Herr Schnell nähme die Teilprojekt-Aufträge zwar an, aber die Ergebnisse, die er abliefern, seien höchstens durchschnittlich. In Teilprojekt-Gruppen hielt Herr Schnell seine Zusagen nicht ein und gefährde somit den gesamten Projektablauf und den Erfolg.

Herrn Muster hat dies gehört und zunächst einmal aufgenommen. Er kann es sich dies zunächst gar nicht vorstellen, weil er Herrn Schnell seit langem kennt und solche Verhaltensweisen noch nie aufgetaucht sind.

Er macht sich nun daran, selbst zu prüfen, was denn an diesen Vorwürfen gegen seinen Mitarbeiter dran ist. Und tatsächlich, in den darauf folgenden Tagen bemerkt er ähnliche Dinge.

Das Problem für Herrn Muster in der Klärung des Konflikts ist, dass er über mehrere Tage eigentlich weiß, dass er mit Herrn Schnell ein Gespräch führen sollte, dies aber mehr und mehr vor sich herschiebt. Denn er weiß nicht genau, wie Herr Schnell reagieren wird, und er fürchtet, dass Herr Schnell sich vehement wehrt oder vielleicht sogar emotional wird und das Ganze in einem wilden Disput endet und vielleicht dadurch noch schlimmer wird, als es vorher schon war.

Dieses Hinauszögern ist häufig ein Zeichen dafür, dass hier ein Konflikt heranwächst, der größer und größer zu werden droht. Denn es ist klar, falls Herr Schnell früher eine gute Arbeit abgeleistet hat und dies seit einigen Wochen nicht mehr tut, dann wird es dafür Gründe geben.

Je länger nun aber Herr Muster wartet, dies bei Herrn Schnell anzusprechen, desto mehr wird sich Herr Schnell auch schon Argumente oder gar Verteidigungsstrategien überlegt haben, um sich bei eventuellen Vorwürfen zur Wehr zu setzen.

Nun zurück zu Herrn Muster: Nehmen wir an, Herr Muster hat sich nun doch vorgenommen, das Gespräch anzugehen, denn er sieht auch seinen eigenen Erfolg im Projekt gefährdet, gerade weil ja auch sein Chef auf dieses Projekt ein besonderes Augenmerk gelegt hat.

Aufgabe:

- Versetzen Sie sich in Rolle von Herrn Muster
- Analysieren Sie den Vorgang
- Wählen Sie die angemessene Technik zur Konfliktlösung
- Stellen Sie Vorüberlegungen für das Konfliktgespräch an
- Führen Sie das Konfliktgespräch im Rollenspiel durch.

Vorüberlegungen für ein Gespräch

Das Wichtige in diesem Fall ist, dass Herr Muster sich in einer ruhigen Minute zurücklehnt und überlegt, was alles genau passiert ist und was er davon selbst gesehen oder gehört hat. Das heißt, er sammelt seine eigenen Wahrnehmungen.

Des Weiteren muss sich Herr Muster überlegen, wie es ihm selbst geht, jetzt da er weiß, dass Herr Schnell seine Aufgabe nicht so erfüllt, wie er es von ihm erwartet. In der Vorbereitung des Gesprächs muss Herr Muster sich deshalb darüber klar werden, inwiefern ihn dieses Verhalten seines Mitarbeiters ärgert, verstimmt, enttäuscht oder was auch immer. Es geht darum, dass Herr Muster sich über seine Gefühlslage klar wird. Wie bei der Darstellung des Ablaufs der Technik erläutert: Erst wenn ich weiß, was genau mich nervt, kann ich es meinem Gegenüber auch mitteilen und habe dadurch die Chance, dass er besser versteht, wie es mir in der Situation geht.

Erarbeiten Sie als Herr Muster den roten Faden für das anstehende Gespräch mit Herrn Schnell. Setzen Sie dabei die Punkte 1.-9. der Technik „Fair kritisieren“ ein.