

## Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit



### Kritische Situationen souverän als Projekt(courage)leitung meistern

In Projekten gibt es immer wieder Situationen, bei denen sich eine Projektleitung überlegen wird, wie sie mit dem Thema und den beteiligten Personen umgehen soll. Deshalb hat Max Wolf mit Rainer Hintz, Experte für Konfliktbewältigung, dieses Interview geführt.

**H. Wolf:** *Herr Hintz, ich habe Sie eingeladen zu einem Interview zum Thema "Kritische Situationen souverän als Projekt(courage)leitung meistern". Sie sind als Verhaltenstrainer unterwegs. Sie coachen viele Leute und treffen immer wieder auf Situationen, die für den oder die Beteiligten unangenehm sind. Ich möchte mich mit Ihnen näher darüber unterhalten, wie sich eine Projektleitung gegenüber ihren Kunden (1. Teil), dem Chef (2. Teil), den Teammitgliedern, bei Streitigkeiten zwischen Teammitgliedern (3. Teil) sinnvollerweise verhalten soll. Ich meine damit, dass sowohl der Beteiligte als auch sein Gegenüber zufrieden sind und beide in der Sache weiterkommen. Lassen Sie mich eine Situation schildern: Der Projektleiter ist beim Kunden, er hat ihm ein Angebot unterbreitet und der Kunde ist mit dem Angebot nicht zufrieden. Er will weniger bezahlen und das Projekt soll zu einem früheren Termin als angeboten fertiggestellt sein. Wie sollte der Projektleiter Ihrer Empfehlung nach sich dem Kunden gegenüber äußern?*

**H. Hintz:** Wenn ich Projektleiter wäre, würde ich mir erstmal den ganzen Sachverhalt genauer anschauen und ins Detail gehen, um ganz konkret zu sehen, wie weit wir auseinander liegen. Damit kann ich ein klares Bild gewinnen, die Standpunkte werden deutlich und wir erkennen, wo wir uns annähern müssen.

**H. Wolf:** *Ja, wenn Sie jetzt feststellen, dass es keine Möglichkeit der Annäherung gibt, was machen Sie dann mit dem Kunden? Sie hatten das Angebot ohnehin nur mit einer Gewinnmarge von 1 - 2% kalkuliert, Sie wissen, dass Sie es kapazitätsmäßig sauber geplant haben, dass Sie nicht zusätzlich Kapazität einkaufen können, um früher fertig zu werden.*

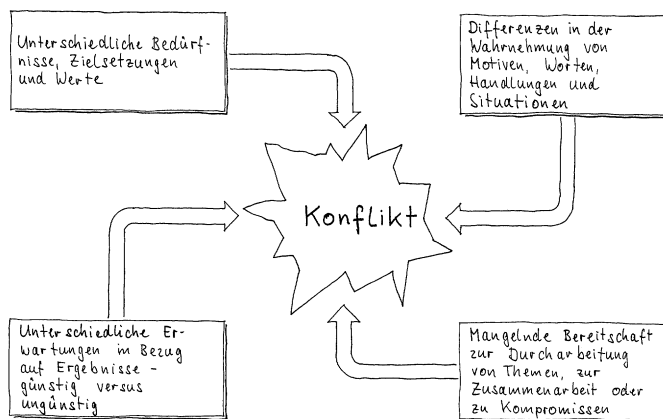


Bild 1: Verschiedene Ursachen für Konflikte



## Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

**H. Hintz:** Wenn ich ganz klar erkenne, es gibt Grenzen, die ich nicht verschieben kann, dann muss der Kunde damit leben, bzw. wenn ich nicht mehr Kapazität einkaufen kann, dann müssen wir z.B. eine abgespeckte Version finden. Also der Kunde muss dann gewisse Abstriche hinnehmen. Und wenn er zu diesen Abstrichen nicht bereit ist, dann bin ich der falsche Ansprechpartner und wir kommen nicht zusammen.

**H. Wolf:** *Dann laufe ich als Projektleitung Gefahr, dass der Kunde mit mir nicht weiter verhandeln will, sondern die Geschäftsleitung anrufen wird und den Auftrag mit dieser klären will.*

**H. Hintz:** Ja, dann schlage ich dem Kunden vor, dass ich zunächst erst einmal selbst ein Gespräch mit der Geschäftsleitung führe und dass wir uns dann zu dritt noch einmal zu einem Gespräch zusammensetzen. Dazu bin ich bereit.

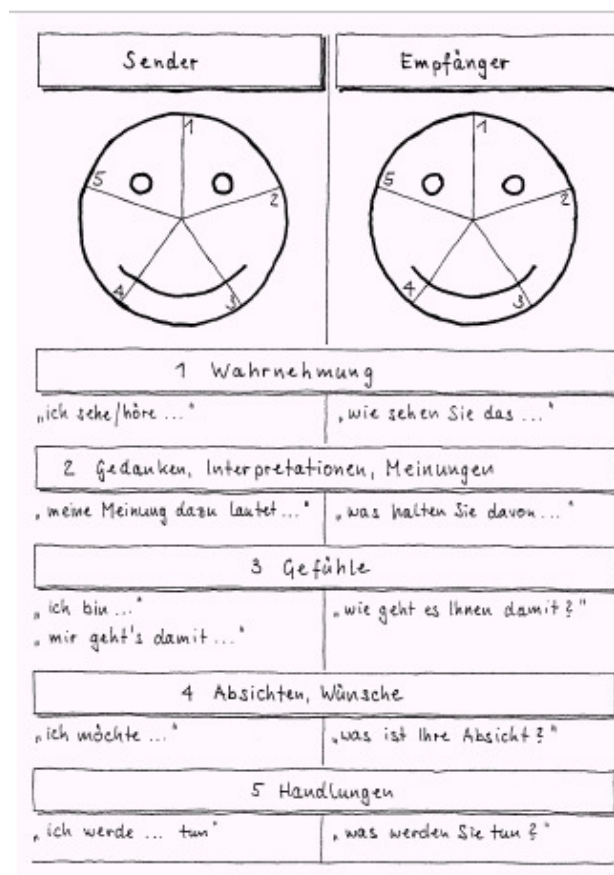


Bild 2: Vorgehen zur bewussten Gesprächsführung

**H. Wolf:** *D.h., Sie sprechen mit dem Kunden ab, dass Sie ein Gespräch mit Ihrer eigenen Geschäftsleitung führen und dass Sie danach mit der Geschäftsleitung und dem Kunden zusammen ein Gespräch führen.*

**H. Hintz:** Ja, so würde ich es angehen. Ich kann zunächst meinem Chef die Situation verdeutlichen und danach den Kunden einladen, dann zu dritt nach einer gemeinsamen Lösung zu suchen.

**H. Wolf:** *Gut, nehmen wir eine andere Situation, die auch immer wieder in der Praxis auftritt. Der Kunde will neue Features für eine neue Anlage oder neue Software haben. Sie wissen aber, dass sich dieses neue Feature technisch nicht realisieren lässt, z.B. weil eine andere Datenbank gebraucht würde, die in der Kürze der Zeit nicht ins System integriert werden kann, oder weil*



## Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

*vielleicht auf Material zurückgegriffen werden muss, das auf dem Markt noch nicht vorhanden ist. Wie gehen Sie mit dem Kunden in einer solchen Situation um, wenn Sie wissen, dass der Kunde den gleichen Preis haben und zusätzlich den bereits vorgegebenen Terminrahmen beibehalten will?*

**H. Hintz:** Nachdem mir die hausinterne technische Entwicklung und einige Zulieferfirmen abgesagt haben, würde ich alles unternehmen, eine alternative Lösung für den Kunden zu finden, um seinen Wunsch zu erfüllen.

**H. Wolf:** *Gut, nun haben Sie innerhalb der Firma die Möglichkeiten voll ausgeschöpft, eine ausgiebige Recherche im Internet betrieben, Sie haben mit Zulieferern gesprochen, aber der Kundenwunsch ist technisch nicht durchführbar. Wie gehen Sie jetzt an den Kunden heran, um ihm das schonend beizubringen?*

**H. Hintz:** Ich würde ganz offen auf den Kunden zugehen, weil ich mir sicher bin, dass ich mein Bestes gegeben habe. Wenn das nicht ausreicht, dann stoße ich hier an Grenzen und muss sagen: mehr können wir für Sie nicht tun.

**H. Wolf:** *Ja, ich stimme Ihnen zu. Wenn der Kunde droht, in Zukunft Ihrer Firma keine Aufträge mehr zu geben, wie würden Sie ihn dann ansprechen?*

**H. Hintz:** Also, wenn ein Kunde droht, mir in Zukunft keine Projekte mehr zukommen zu lassen, dann wäre dies für mich eine sehr unhöfliche Form des Umgangs miteinander. Dann ist er wohl an der Geschäftsbeziehung an sich nicht interessiert. Denn eine Drohung kommt meiner Ansicht nach einer Ablehnung gleich und er ist wohl nicht bereit, weiter mit mir zusammenzuarbeiten.

**H. Wolf:** *Ja, aber wie würden Sie das konkret zum Ausdruck bringen? Würden Sie dem Kunden sagen, ich empfinde dies als Bedrohung und halte es für eine Beeinträchtigung unserer Geschäftsbeziehung oder würden Sie die Drohung übergehen und auf die Sachebene zurückkehren?*

**H. Hintz:** Ich würde das konkret ansprechen, dass es mich sehr befremdet, dass er mir so offen droht. Ich sage ihm, dass mir sehr viel daran liegt, dass wir ein gemeinsames Ziel verfolgen. Falls er ausfällig wird, muss ich ihn klar in seine Schranken weisen und ihm sagen: Herr Soundso, wir können gerne weiter über dieses Thema reden, aber bitte nicht in diesem Ton.

**H. Wolf:** *Wir haben bereits mit verschiedenen Situationen auseinander gesetzt, wie die Projektleitung mit dem Kunden umgehen kann. Lassen Sie uns jetzt ansehen, wie sich eine Projektleitung gegenüber ihrem Vorgesetzten verhält, wenn der ihr Vorgehen nicht vertreten kann. Beispiel: Eine Projektleitung hat Schwierigkeiten mit dem Lieferanten, sucht in diesem Konflikt Unterstützung bei ihrem Vorgesetzten. Sie wird von ihm aber zurückgewiesen mit dem Hinweis, das sei ihr Problem und sie sei Schuld daran, wenn das Ganze nicht funktioniert. Wie würden Sie als Projektleitung gegenüber Ihrem Vorgesetzten agieren, der Sie eingestellt hat und der letztlich auch Ihr Gehalt bestimmt?*

**H. Hintz:** Ich wäre wie vor den Kopf gestoßen, denn ich erwarte von meinem Vorgesetzten Rückendeckung, zumal er die Verantwortung für das Projekt trägt. Er kann sich nicht einfach herausziehen, indem er sagt, das sei mein Problem. Ich würde ein Gespräch verlangen, in dem meine Rechte und Pflichten und auch die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten eindeutig festgelegt werden.



## Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

**H. Wolf:** *Wie würden Sie das Gespräch über Verantwortlichkeit und Kompetenzen gestalten?*

**H. Hintz:** Also, wenn ich zum Gespräch zu ihm komme, dann würde ich meine Vorstellungen über die Zusammenarbeit darlegen und wie ich mir die Unterstützung meines Vorgesetzten im Umgang mit den Lieferanten vorstelle.

**H. Wolf:** *Wie sollte die Zusammenarbeit denn ausschauen?*

**H. Hintz:** Bei einer Zusammenarbeit spielen zwei Gesichtspunkte eine Rolle. Was ist sachlich passiert? Wie gehen wir miteinander um? Sachlich liegen die Vorstellungen in diesem Fall zwischen Projektleitung und Vorgesetzten weit auseinander. Als die Projektleitung den Auftrag übernommen hat, ist der Vertrag zwischen dem Vorgesetzten als Vertreter der Firma und dem Lieferanten geschlossen worden. Nun schiebt der Vorgesetzte die Verantwortung auf die Projektleitung ab.

Entweder übernimmt der Vorgesetzte wieder die volle Verantwortung, so wie es sich gehört, dann muss er auch die Konsequenzen tragen, oder er überträgt sie mir. Dann kann ich auch selbstbewusst gegenüber dem Lieferanten auftreten, habe den Spielraum, den ich brauche, und ich kann ihm ebenbürtig, auf Augenhöhe, gegenüberreten.

**H. Wolf:** *Wenn Sie sehen, dass er Ihnen in allen Punkten widerspricht, welche grundsätzlichen Überlegungen stellen Sie dann an?*

**H. Hintz:** Ich wäre als Projektleitung unzufrieden und müsste mir überlegen, welche Konsequenzen ich ziehe. Entweder passe ich mich an, gebe klein bei und laufe Gefahr, mein Gesicht zu verlieren, oder ich werde aktiv und stelle mich mutig der Auseinandersetzung.

**H. Wolf:** *Was meinen Sie mit "Klein begeben" und "Gesicht verlieren"?*

**H. Hintz:** "Klein begeben" läuft darauf hinaus, dass ich mich unterordne und mich füge. Die Unzufriedenheit ist damit aber nicht aus der Welt. Die Gefahr besteht, dass ich meine Verärgerung an Unschuldigen auslasse und mich damit unbeliebt mache. Der Frust kann auch nach innen gehen und zu gesundheitlichen Beschwerden führen. Auch bei meinen Kollegen wird das "Klein begeben" Wirkung zeigen. Ich werde auf Dauer mein Gesicht verlieren und von ihnen nicht mehr respektiert werden.

**H. Wolf:** *Was wäre die Alternative?*

**H. Hintz:** Ich werde aktiv und stelle mich der Situation.

**H. Wolf:** *Wie schaut das aus?*

**H. Hintz:** Folgende Möglichkeiten kommen in Betracht:

- a) ich bekomme für dieses Projekt Sonderkompetenzen, damit ich persönlich mit den Lieferanten verhandeln kann,
- b) ich gebe die Projektleitung zurück und wechsle in eine andere Abteilung,
- c) ich gehe gemeinsam mit meinem Vorgesetzten zur Geschäftsleitung oder
- d) ich verlasse das Unternehmen.

Wenn ich die Sonderkompetenzen (a) bekomme, kann ich die Sachlage beim Lieferanten klären und Qualität, Preis und Termine neu vereinbaren. Um





## Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

weiteren Schwierigkeiten vorzubeugen, werde ich entsprechende Konsequenzen verabreden.

Wenn ich die Sonderkompetenzen nicht bekomme, bzw. wenn die Unterstützung des Vorgesetzten ausbleibt, werde ich die Projektleitung zurückgeben(b).

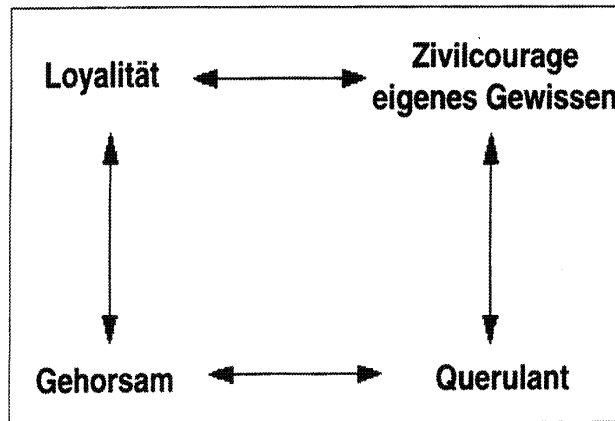


Bild 3: Spannungsfeld zwischen verschiedenen Verhaltensmustern

**H. Wolf:** *Soweit die ersten beiden Lösungsansätze. Wie schaut es aus, wenn Sie Ihrem Vorgesetzten erläutern (c), dass Sie das Problem auf der nächsten Etage lösen wollen?*

**H. Hintz:** Ich würde meinem Vorgesetzten sagen: "Herr Soundso, ich kann mich damit jetzt nicht einverstanden erklären. Ich muss Ihnen ganz ehrlich sagen, ich will ein Gespräch mit der Geschäftsleitung. Ich möchte mit Ihnen gemeinsam zur Geschäftsleitung gehen und dort meine Situation darlegen."

**H. Wolf:** *Gut, jetzt können wir zwei Richtungen betrachten. Also der Vorgesetzte lässt sich darauf ein und Sie gehen mit ihm zur Geschäftsleitung. Wie agieren Sie jetzt gegenüber der Geschäftsleitung?*

**H. Hintz:** Ich würde der Geschäftsleitung die gesamte Situation schildern, wie sich die Problematik darstellt und würde um eine Entscheidung bitten, wer beim Lieferanten vorstellig werden soll, mein Vorgesetzter oder die Geschäftsleitung selbst, um z.B. die Lieferverzögerungen beim Lieferanten zu beenden. Denn die können bei uns am Ende zu Produktionsausfällen führen oder uns noch Konventionalstrafe kosten; und das gilt es zu verhindern.

**H. Wolf:** *Angenommen der Vorgesetzte möchte nicht mit Ihnen zur Geschäftsleitung gehen, hätten Sie dann den Mut, am Vorgesetzten vorbei zur Geschäftsleitung zu gehen?*

**H. Hintz:** Ich würde meinem Vorgesetzten sagen: "Herr Soundso, wenn Sie das jetzt nicht in die Hand nehmen, und mit der Geschäftsleitung keine Lösung finden, wie wir dieses Projekt hier noch zum Erfolg führen können, dann gehe ich eben allein zur Geschäftsleitung."

Ich kann nicht in einer Firma bleiben, wo ich keine Unterstützung bekomme und weder der Vorgesetzte noch die Geschäftsleitung hinter mir stehen. Dann habe ich hier nichts mehr verloren, dann muss ich die Firma verlassen.

**H. Wolf:** *Würden Sie das aus der Sicht des Vorgesetzten als eine Drohung empfinden oder nur als eine sachliche Aufzählung von Konsequenzen?*



## Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

**H. Hintz:** Ich sehe es nur als nüchternes Aufzählen von Konsequenzen. Wie der Vorgesetzte darauf emotional reagiert, ob er es als Bedrohungen empfindet, kann ich nicht beurteilen. Ich halte an der Sachlage fest und werde immer die Sache in den Vordergrund stellen und anhand des Projektes verdeutlichen, worum es geht.

**H. Wolf:** *Würden Sie dem Vorgesetzten sagen, dass er es nicht persönlich nehmen soll und dass es nur der Klärung des Sachverhaltes dient?*

**H. Hintz:** Ich würde auf jeden Fall sagen, dass ich mit der Art der Zusammenarbeit sehr zufrieden bin und dass wir eben an dem einen Punkt eine Meinungsverschiedenheit haben. Also lehne ich ihn ja als Person nicht ab.

**H. Wolf:** *Das kann in Westdeutschland gut gehen, nun ist das eine Firma in Ostdeutschland, wo es relativ wenig Arbeitsplätze gibt und die Konsequenz wäre, dass sie dann vielleicht mit Ihrer Familie wegziehen, Ihren Freundeskreis aufgeben und sich in den alten Bundesländern etwas anderes suchen müssen (d).*

**H. Hintz:** Wenn es in dem Gespräch zu keiner Annäherung käme, würde ich zuhause mit meiner Frau reden, müsste ihr die ganze Situation darlegen. Auf jeden Fall muss ich mich von dem Moment an nach etwas anderem umschaun, denn wenn ich mich auf Dauer in dieser Firma unwohl fühle, leiden auch meine Frau und die Kinder darunter. Dann haben wir alle nichts davon. Meine Leistung würde abfallen, meine Gesundheit würde darunter leiden, womöglich falle ich ganz aus. Damit ist keinem gedient.

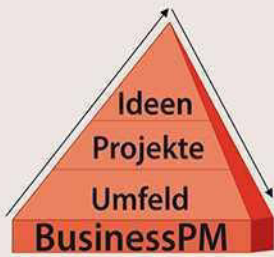
**H. Wolf:** *Gut, das geht nur, wenn die Projektleitung couragiert ist, den Mut hat, ihr eigenes Wohl und das der Familie vorne anzustellen. Wenn jetzt aber der Projektleitung der Mut fehlt und sie die Entscheidung trifft, nichts an der Situation zu ändern, wie würden Sie sich dann als Projektleitung verhalten?*

**H. Hintz:** Dann müsste ich wohl in den sauren Apfel beißen und nachgeben mit all den Konsequenzen, die das nach sich zieht. Ich müsste wider meine Überzeugung verfahren, mich gegen meinen Willen verbiegen, Zugeständnisse machen, wo ich eigentlich keine machen will. Ich würde mir das Leben schwer machen. Das wäre auf Dauer eine Qual für mich und würde mich mit der Zeit innerlich zerreißen. Da würde ich zuviel aufs Spiel setzen.

**H. Wolf:** *Gehen wir nochmals zum Vorgesetzten. Habe ich dem Vorgesetzten durch mein Verhalten dann die Tür geöffnet, dass er mich noch mehr angreift?*

**H. Hintz:** Ja, dann wird es ungemütlich. Allein, weil er mir nicht entgegen kam, werde ich unterschwellig sauer auf ihn sein. Das wird er spüren. Er wird mir zeigen, dass er der Vorgesetzte ist. Die Spannungen werden zunehmen. Vielleicht kommt es zu einer offenen Auseinandersetzung und die Fronten werden geklärt oder er schmeißt mich raus, weil es mit mir unerträglich wird, oder ich passe mich noch mehr an und werde irgendwann den Druck nicht mehr aushalten und in eine innere Kündigung ausweichen. Oder ich werde krank, bekomme vielleicht ein Burn-out-Syndrom.

**H. Wolf:** *Nun schauen wir noch auf den Lieferanten, er hat ja was verbockt, er spürt aber keine Konsequenzen. Wie wird sich der Lieferant dann gegenüber der Projektleitung verhalten?*



## Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

**H. Hintz:** Der Lieferant wird natürlich merken, dass seine Lieferverzögerung keinerlei Konsequenzen nach sich zieht. Er sieht, dass er immens viel Spielraum hat, und so wird die Projektleitung auf der anderen Seite unglaublich und auf lange Sicht ihr Gesicht verlieren.

**H. Wolf:** *Wir hatten jetzt zwei Situationen betrachtet, das eine war das Verhältnis der Projektleitung zum Kunden, das andere das Verhältnis der Projektleitung zum Vorgesetzten. Ich würde ganz gern noch auf eine Situation eingehen, die in der Projektleitung doch sehr oft vorkommt. Sie haben als Projektleitung mit einem Mitarbeiter ein gewisses Arbeitspaket vereinbart, Sie haben es mit ihm inhaltlich durchgesprochen, Sie haben die Termine geklärt und auch die Kosten ausgemacht. Nach zwei Wochen kommt also der Mitarbeiter und sagt, das geht nicht. Dann machen Sie das Ganze wieder mit ihm aus, d. h. neue Termine, neue Kosten, Inhaltsklärung und jetzt gehen wir davon aus, dass er nach zwei Wochen wiederkommt und erklärt, er kommt mit dem Paket nicht klar. Wir würden Sie mit diesem Mitarbeiter umgehen? Wie würden Sie das Gespräch mit diesem Mitarbeiter führen?*

**H. Hintz:** Ich würde mir die Problematik schildern lassen, um herauszufinden, woran es genau liegt. Sind es sachliche Probleme oder persönliche? Hat er persönliche Defizite oder braucht er Unterstützung z.B. von einem Kollegen? Ich will darüber Klarheit haben.

**H. Wolf:** *Angenommen, es handelt sich nicht um ein Sachproblem, sondern um ein Beziehungsproblem, das Sie miteinander haben, zwischen Ihnen und dem Mitarbeiter gibt es Spannungen. Wie würden Sie dann mit dem Mitarbeiter umgehen?*

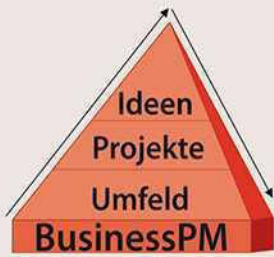
**H. Hintz:** Wenn dies ein Problem zwischen uns beiden sein sollte, würde ich das konkret ansprechen, offen, ehrlich und direkt die Dinge auf den Punkt bringen und das Missverständnis oder die Missstimmung aus der Welt räumen.

**H. Wolf:** *Ja, und wenn Sie feststellen, dass er mit Ihrer Art vielleicht nicht klar kommt und Ihnen sagt, dass er hier ein Problem hat, mit Ihnen zusammenzuarbeiten?*

**H. Hintz:** Wenn er ein Problem hat, mit mir zusammenzuarbeiten, dann ist es sein Problem und er muss schauen, wie er das für sich löst. Sollte er sein Problem auf mich projizieren und meinen, dass ich es für ihn lösen muss, dann irrt er sich. Da muss er sich schon selbst darum kümmern. Wenn er es alleine nicht schafft, soll er sich Rat bei der Personalabteilung holen. Eventuell kann auch ein Dritter, ein Vermittler, hinzugezogen werden, der ihm verständlich macht, dass es sein Problem ist.

**H. Wolf:** *Gut, wenn wir jetzt die drei Situationen zusammenfassen. Wir hatten über den Kunden gesprochen, den Vorgesetzten und den Mitarbeiter. Welche praktischen Tipps würden Sie einer Projektleitung, die solche kritischen und kniffligen Situationen meistern will, mit auf den Weg geben? Was müsste sie tun, um ein bisschen mehr Zivilcourage zu haben?*

**H. Hintz:** In allen 3 Situationen wird die Projektleitung vor dieselbe Herausforderung gestellt. Es läuft nicht so, wie sie es sich vorgestellt hat. Folglich muss sie sich mit ihrem Gegenüber auseinandersetzen, ihm Paroli bieten können und die Meinungsverschiedenheiten klären. Das erfordert Mut und Selbstvertrauen. Wie kann man diese Fähigkeiten entwickeln?



## Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

1. Mut und Selbstvertrauen können wir uns nicht durch Wissen aneignen, denn es ist kein mentales Problem sondern ein emotionales. Wir können uns aber emotional stärken. Emotionale Stabilität erlangen wir, indem wir die Angst bzw. Hilflosigkeit aufdecken, die uns labil, haltlos und unsicher gemacht hat. Coachings können z.B. die emotionale Stabilität stärken.
2. Wer emotional stabil ist, kann in schwierigen Situationen die Fassung bewahren. Er kann mutig, souverän und selbstbewusst in die Auseinandersetzung gehen und den Konflikt mit dem Gegenüber in aller Ruhe zu einem guten Ergebnis führen. Damit ist beiden Seiten geholfen.

**H. Wolf:** Sie führen die mangelnde Zivilcourage auf persönliche Ängste zurück. Sie sagen auch, dass emotionale Stabilität erlernt werden kann.

**H. Hintz:** Ja, dem ist so. Aus allen meinen Coachings habe ich diese Erkenntnisse gewonnen.

Wenn Sie als Leser die eine oder andere Frage an mich haben, dann können Sie mir gerne eine E-Mail schicken, ich antworte auf jeden Fall.

**H. Wolf:** *Schönen Dank für das Gespräch und die Anregungen für Projektleitungen, kritische Situationen souverän als Projekt(courage)leitung zu meistern.*

Konfliktmanagement ist ein Prozeß, der Zeit benötigt.



Bild 4.1 Konflikte lösen (Quelle Max L. J. Wolf)





## Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

**5** Sprechen Sie über gemeinsame Ziele und Visionen.

Ich konzentriere mich auf das Verbindende und lasse das Trennende außen vor.

**6** Suchen Sie nach Lösungen.

Welche Lösungen kann ich mitbringen?  
Welche Lösung motiviert mich?

**7** Werten Sie die Lösungen aus.

Was kann ich einbringen?  
Auf was kann ich verzichten?  
Was bekomme ich?

**8** Entscheiden Sie sich für eine gemeinsame Lösung.

Was kann ich annehmen?  
Was kann ich mitbringen?  
Wo wird mein Gesicht gewahrt?

**9** Planen Sie gemeinsam die nächsten Schritte.

Was fällt mir leicht, an Aufgaben zu übernehmen?  
Was macht mir Spaß?

**10** Überprüfen Sie später das Erreichte.

Womit bin ich zufrieden?  
Was sollte noch modifiziert werden?  
Ich erkenne das Einhalten der Lösungsschritte lobend an.

Bild 4.2 Konflikte lösen (Quelle Max L. J. Wolf)

### Basics der Konfliktbehandlung

1. Was ist der Konflikt? Wie können Sie ihn beschreiben? Woran lässt sich der Konflikt festmachen?
2. Welchen Anteil habe ich an dem Konflikt? Habe ich einen Fehler gemacht? Was hat mich persönlich getroffen?
3. Was ist mein Beitrag zur Konfliktlösung? Wohin möchte ich? Was wünsche ich mir? Wo ist meine Schmerzgrenze?
4. Wie den Konflikt ansprechen? Was ist der richtige Zeitpunkt? Wo soll die Konfliktlösung stattfinden? Wie steige ich in das persönliche Gespräche ein?
5. Wie hat mein Gegenüber den Konflikt erlebt? Was hat mein Gegenüber wahrgenommen? Was habe ich wahrgenommen? Haben beide Seiten die gleiche Sicht auf den Konflikt?
6. Habe ich im Gespräch Fragen gestellt, mit eigenen Worten den Sachverhalt meines Gesprächspartners zusammengefasst oder eine entsprechende Rückmeldung gegeben?



## Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

7. Wie sind meine Gefühle bei dem Gespräch? Kann ich meine Gefühle benennen und äußern?
8. Was können Lösungen sein, den Konflikt aus der Welt zu schaffen? Welche Schritte zu gehen bin ich bereit?

### Basics der Verhandlungstechnik

1. Habe ich Vorschläge unterbreitet? Habe ich mindestens zwei Alternativen angeboten?
2. Habe ich meine Grenzen beim Kompromiss aufgezeigt?
3. Habe ich die Folgen formuliert, falls sich die Verhandlungspartner nicht geeinigt haben?
4. Habe ich meine Position deutlich herausgestellt? Habe ich die Position meines Verhandlungspartners verstanden? Wo könnte ich mit ihm gehen? Wo kann ich nicht mitgehen? Wo liegen meine Interessen? Wo liegen seine Interessen? Wo gibt es Gemeinsamkeiten?
5. Wie könnte eine Win-Win-Situation aussehen?
6. Wie soll ich in das Gespräch einsteigen? Wie soll ich meine Position ansprechen? Wie soll ich aus dem Gespräch ohne Gesichtsverlust aussteigen?
7. Wie zufrieden bin ich mit der Einigung? Kann ich die gefundene Lösung ohne "wenn und aber" mittragen?

### Literatur

BIRKENBIHL, V. F.:

**Kommunikationstraining**, mvg Verlag, 21. Auflage, 1999

ENGL JOACHIM:

**Wie redest Du mit mir?** Fehler und Möglichkeiten in der Paarkommunikation, Verlag Herder, 12. Auflage, 1995

ROSENBERG, MARSHALL B.:

**Gewaltfreie Kommunikation - Eine Sprache des Lebens**, Junfermann, 5. Auflage, 2004

WOLF, MAX L. J.; MLEKUSCH, R., HAB, G.:

**Projektmanagement live** - Instrumente, Verfahren und Kooperationen als Garanten des Projekterfolgs, expert Verlag, 6. Auflage