

So lösen Sie Konflikte in Projekten

Projektmanagement ist Führung unter erschwerten Bedingungen. Als Projektleiter haben Sie eine wichtige und dringende Aufgabe, aber keine Macht, um etwas einzufordern oder durchzusetzen. Das sollte kein Problem sein, solange alle an einem Strang ziehen, dasselbe Ziel vor Augen haben und die Ressourcen gut verteilt sind. Leider kommt oft eine „Kleinigkeit“ dazwischen und aus einem Problem wird ein Konflikt, der schnell ein schwer zu kontrollierendes Eigenleben entwickelt.

Die „Kleinigkeit“ sind Emotionen, die entstehen, wenn sich jemand in seinen Plänen gestört fühlt. Oft hilft selbst eine nachvollziehbare Erläuterung nicht, um das Störgefühl zu beseitigen. Jedes Störgefühl aber nagt an der inneren Bereitschaft, sich über das Maß oder überhaupt zu engagieren. Der Reset zum Normalzustand geht nur über ein Mehrschrittprogramm.

Schritt 1: Das Störgefühl ist immer subjektiv.

Jeder hat das Recht auf seine eigene Empfindung. Der eine regt sich jedes Mal fürchterlich auf, ein anderer hat sich schon ein dickes Fell zugelegt und sagt sich „Wenn die es nicht anders wollen, soll es mir auch egal sein.“ Selbst wenn man an bestimmte Verhaltensweisen objektive Maßstäbe anlegen könnte – das subjektive Gefühl einer Störung ist erst mal da.

Schritt 2: Sie können das Störgefühl nicht wegreden.

Die beliebte Floskel zur Deeskalation „Können wir das jetzt bitte mal emotionslos klären?“ kann einmalig helfen, um eine kritische Situation zu klären. Echte Lösungskreativität wird dadurch aber nicht freigesetzt. Die Floskel hilft nicht dauerhaft, denn Sie verlagert die Auseinandersetzung nur in die Zukunft.

Schritt 3: Gehen Sie dem Störgefühl auf den Grund.

Emotionen sind immer Signale für hohen Gesprächsbedarf. Klären Sie die Ursache des mehr oder weniger starken Störgefühls und richten Sie sich darauf ein, etwas anderes zu erfahren, als Sie vermuteten und mehr zu erfahren, als Ihnen lieb ist. Wer weiß, wie lange der Vulkan schon brodelte, bevor er zum Ausbruch kam. Passende Gesprächstechniken sind beispielsweise Ich- statt Du-Botschaften, offene Fragen, zuhören, ausreden lassen, nachfragen und nicht kommentieren.

Schritt 4: Beseitigen Sie die Ursache des Störgefühls.

Kennen Sie die Quelle des Übels, können Sie an die Lösung gehen. Dabei kann es immer wieder zu Gefühlsausbrüchen kommen, wenn Sie zu schnell vorangehen oder das Gespräch zu früh beenden. Der Verletzte entscheidet, wann er sich wieder kooperationsfähig fühlt. Passende Ansätze sind beispielsweise:



zirkuläre Fragen, Wertschätzung für den positiven Aspekt des verletzten Wertes, Veränderung der Perspektive, gemeinsame Entwicklung von Strategien im Fall einer Wiederholung.

Schritt 5: Jetzt können Sie sich der sachlichen Komponente des Konflikts widmen.

Erst wenn die Ursache der Auseinandersetzung beseitigt ist – manchmal hilft schon die saubere Klärung mit glaubwürdig versprochener Perspektive einer Veränderung – ist die Energie für die Beseitigung des Anlasses, für die Lösung des Problems freigesetzt. Jetzt erst können Sie sich langfristig erfolgreichen Ansätzen widmen.

Schritt 6: Reduzieren Sie die Gefahr zukünftiger Störungen.

Beschäftigen Sie sich mit Persönlichkeitstypen und deren Kommunikations- und Konfliktmustern. Setzen Sie sich mit der Motivations- und Bedürfnislage der Projektmitarbeiter auseinander. Achten Sie auf die Historie des Projekts und der Beziehungen der Projektmitarbeiter. Bewerten Sie Veränderungen im Projekt un-

ter diesen Aspekten. Verbessern Sie die Kommunikation im Projekt und beschäftigen Sie sich mit Ihren eigenen Wahrnehmungsfilttern, Bedürfnissen und Verhaltensmustern. Trainieren Sie konfliktlösende Gesprächstechniken im geschützten Raum eines Seminars und erfahren Sie mehr über sich selbst. Entwickeln Sie vorab für künftige konflikträchtige Situationen de-eskalierende Gesprächsstrategien und setzen Sie diese erfolgreich um.



Autor:

Conrad Giller

Trainer der Haufe Akademie, Diplom-Volkswirt, Managing Partner eines Trainings- und Beratungsunternehmens. Seit 20 Jahren Medientrainer und Managementtrainer. Entwickler von Columbos Regeln®.

Unsere Seminarempfehlungen:

Konfliktmanagement in Projekten – Essentials

52.78 ▶

Konflikte analysieren und konstruktiv lösen

In diesem Intensivtraining lernen Sie, Konflikte zu verstehen, zu analysieren und vor allem für sich eine Lösungstechnik zu finden und anzueignen. Lernen Sie Verfahren kennen, die für Sie persönlich geeignet sind, die Sie üben und auch unter Druck umsetzen können.

www.haufe-akademie.de/52.78

Konfliktmanagement in Projekten – Advanced

56.47 ▶

Schwierige Konflikte mit Columbos Regeln® lösen

Als Projektleiter haben Sie eine wichtige Aufgabe, aber keine Macht. TV-Inspektor Columbo geht es wie Ihnen. Mit seiner Kommunikationsstrategie kann er an allen Widerständen vorbei seine Aufgaben erfolgreich lösen. Trainieren Sie die Anwendung dieser effektiven Gesprächstechniken im Projektalltag, um die Eskalation von Konflikten zu vermeiden.

www.haufe-akademie.de/56.47

Dieser Beitrag hat Ihnen gefallen?

Unsere kostenlosen Newsletter halten Sie rund um betriebliche Themen auf dem Laufenden. Einfach anmelden unter:

www.haufe.de/akademie/newsletter

Wir freuen uns über Feedback und Anregungen unter service@haufe-akademie.de