

## Tipp: Konfliktklärung – Die Methode "Anliegen platzieren"

von Dr. Rolf Schulz

In Projekten kommt es immer wieder vor, dass Projektmitarbeiter einen Konflikt mit ihrem Projektleiter zu klären haben. Dann muss er ein Gespräch mit dem Projektleiter suchen. Hier gilt es, das persönliche Anliegen gut zu platzieren. Dabei ist nicht das "Was" entscheidend, sondern das "Wie" und das "Wann".

Für ein solches Konfliktgespräch mit dem Projektleiter kann die Methode "Anliegen platzieren" als "roter Faden" dienen. Sie ähnelt im Ablauf der Methode "Fair kritisieren" (siehe hierzu auch: Schulz, Projekt Magazin 21/2010), unterscheidet sich von ihr jedoch in wesentlichen Punkten. Dieser Tipp stellt Ihnen die Methode "Anliegen platzieren" vor.



**Dr. Rolf Schulz**

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

Kontakt:

[redaktion@projektmagazin.de](mailto:redaktion@projektmagazin.de)

Mehr Informationen unter:

[www.projektmagazin.de/autoren/](http://www.projektmagazin.de/autoren/)

### Beispiel

Herr Schäfer soll gemeinsam mit Herrn Koch, dem Projektleiter, vor dem Lenkungsausschuss den Projektstatus und die weitere Planung des Projekts präsentieren. Er freut sich auf diese Aufgabe, da er bisher nicht oft die Gelegenheit hatte, vor diesem Gremium zu präsentieren. Die Arbeitsaufteilung sieht vor, dass Herr Schäfer die 20-minütige Präsentation übernimmt und Herr Koch im Anschluss daran die Fragen der Teilnehmer beantwortet.

Während der Präsentation unterbricht der Projektleiter allerdings Herrn Schäfer bereits nach fünf Minuten, führt die Präsentation selbst zu Ende und beantwortet im Anschluss alle Fragen.

Eine Woche später ist Herr Schäfer noch immer verärgert darüber, dass sich Herr Koch nicht an die Abmachung gehalten hat. Dieser ist hingegen mit dem Ergebnis der Präsentation sehr zufrieden. Um zu vermeiden, dass sich eine solche Situation wiederholt, beschließt Herr Schäfer, ein klärendes Gespräch mit dem Projektleiter zu führen.

### Die Gesprächsvorbereitung

In der Gesprächsvorbereitung ist es sehr wichtig, sich Klarheit über seine eigenen Gefühle und Wahrnehmungen zu verschaffen. Nehmen Sie sich hierfür ausreichend Zeit, denn Sie müssen diese später im Gespräch Ihrem Gegenüber vermitteln. Lassen Sie noch einmal die Konfliktsituation vor Ihrem inneren Auge Revue passieren und versuchen Sie herauszufinden, was Sie dabei fühlen.

So vergegenwärtigt sich Herr Schäfer die Situation in der Präsentation noch einmal. Er bemerkt, dass er genervt und enttäuscht ist, dass Herr Koch die vorher getroffene Absprache ignoriert und auch nicht gemerkt hat, wie dies auf seinen Projektmitarbeiter gewirkt hat.

Herr Schäfer hatte sich auf das Meeting gut vorbereitet und wollte sich vor dem Lenkungsausschuss im Beisein von Herrn Koch von seiner besten Seite zeigen. Der Projektleiter hatte nach Einschätzung von Herrn Schäfer in dieser Situation jedoch den Fokus darauf gelegt, die Gesamtleistung im Projekt gut darzustellen. Wer letztlich präsentiert hat, war für den Projektleiter nicht wesentlich – Hauptsache, der Lenkungsausschuss war zufrieden.

### Das Gespräch

Vereinbaren Sie als erstes mit dem Projektleiter einen Gesprächstermin, bei dem Sie ungestört mit ihm über die problematische Arbeitssituation reden können. Es empfiehlt sich folgender Ablauf für das Gespräch:

1. Gesprächseinstieg
2. Wahrnehmung

3. Brücke bauen
4. Eigenes Gefühl äußern
5. Sichtweise des Gesprächspartners einholen
6. Konsens über das Geschehene herstellen
7. Wunsch (keine Erwartung!) für die Zukunft äußern
8. Zusammenfassung des Gesprächs (keine Vereinbarung!)

## Gesprächseinstieg

Nehmen Sie Bezug auf den Anlass des Gesprächs und fassen Sie Ihr Anliegen kurz zusammen.

Beispiel: "Guten Tag, Herr Koch. Vielen Dank, dass Sie sich kurz Zeit genommen haben. Wie bereits angedeutet, möchte ich mit Ihnen über die Präsentation sprechen, die wir letzte Woche gemeinsam vor dem Lenkungsausschuss gehalten haben."

## Wahrnehmung

Schildern Sie nun kurz und bündig Ihre eigenen Wahrnehmungen und beginnen Sie dabei mit dem Positiven und Sie beide Verbindenden.

Beispiel: "Unsere Präsentation ist beim Lenkungsausschuss gut angekommen. Wir hatten im Vorfeld ja vereinbart, dass wir uns die Arbeit aufteilen. Ich sollte die Präsentation halten, während Sie im Anschluss die Fragen des Lenkungsausschusses beantworten wollten. Sie haben jedoch nach fünf Minuten meinen Vortrag unterbrochen und die Präsentation alleine zu Ende geführt."

Konzentrieren Sie sich bei Ihren Ausführungen ausschließlich auf die Fakten und schildern Sie an dieser Stelle noch keine eigenen Empfindungen. Es besteht sonst die Gefahr, dass der Projektleiter an dieser Stelle einhakt und damit beginnt, seine eigene Perspektive zu schildern – und Ihnen so die Gesprächsführung aus den Händen genommen wird. Kommen Sie danach umgehend zum nächsten Punkt.

## Brücke bauen

Äußern Sie Ihre Vermutungen, warum sich der Projektleiter in jener Situation so verhalten hat. Ziel der "Brücke" ist es, die inhaltliche von der Beziehungsebene zu trennen. Zudem können Sie ihm verdeutlichen, dass es Ihnen nicht darum geht, sein Verhalten zu kritisieren, sondern dass Sie, gemeinsam mit ihm, künftig in solchen Situationen anders vorgehen wollen.

Beispiel: "Ich vermute, dass Sie mich unterbrochen haben, weil Sie befürchteten, dass die Präsentation dem Lenkungsausschuss zu lange dauern würde". Oder allgemeiner: "Ich vermute, Sie hatten Ihre Gründe."

Sprechen Sie auch hier ohne Pause weiter.

## Eigenes Gefühl äußern

Die eigenen Gefühle zu äußern, ist eine Gratwanderung, weil Sie nie wissen können, wie der Projektleiter darauf reagieren wird. Aus diesem Grund wenden Sie am besten einen kleinen Trick an: Verlagern Sie die Beschreibung Ihres Gefühls in die Vergangenheit. Dadurch können Sie aus einer distanzierteren Position sprechen.

Beispiel: "Ich hatte mich während der Präsentation sehr über Ihr Vorgehen geärgert, weil wir es vorher so nicht besprochen hatten."

**!** Für diese ersten vier Schritte steht Ihnen meiner Erfahrung nach nicht mehr als eine Minute zur Verfügung. Dauern Ihre Ausführungen länger, besteht das Risiko, dass Ihr Gesprächspartner Sie unterbricht. Sollte dies passieren, bevor die Sie die verbale Brücke gebaut haben, müssen Sie diese nachliefern, was sich dann wie ein "Einlenken" anhört. Deshalb: Bereiten Sie diese Schritte Ihrer Darstellung gut vor und tragen Sie diese zügig vor, ohne jedoch in Hektik zu verfallen.

## Sichtweise des Gesprächspartners einholen

Bitten Sie nun den Projektleiter, seine Sichtweise darzustellen.

Beispiel: "Wie sehen Sie die geschilderte Situation, Herr Koch?"

## Konsens über das Geschehene herstellen

Wenn Sie Ihre Sichtweisen ausgetauscht haben, sollte es Ihr Ziel sein, ein gemeinsames Vorgehen zu vereinbaren, damit sich eine solche Situation nicht wiederholt.

Beispiel: "Ich fand es sehr schade, dass ich die sorgfältig vorbereitete Präsentation nicht selbst zu Ende führen durfte, verstehe aber Ihre Sichtweise. Ich halte es für sinnvoll, wenn wir gemeinsam ein Vorgehen entwickeln, mit dem wir künftig vermeiden, dass in einer Präsentation eine solche Situation entsteht."

Wichtig ist es dabei, dem Projektleiter hier das letzte Wort zu überlassen. In Ihrer untergeordneten Position als Mitarbeiter geht es für Sie nicht darum, Recht zu behalten, sondern dass sich Grundlegendes für die Zukunft ändert.

## Wunsch (keine Erwartung!) für die Zukunft äußern

In den meisten Fällen macht es wenig Sinn, gegenüber dem Projektleiter eine Erwartung auszusprechen. Besser ist es, einen Wunsch zu äußern.

Beispiel: "Mir ist es wichtig, dass wir uns beim nächsten Mal besser vorbereiten und abstimmen. Lassen Sie uns dafür im Vorfeld die Präsentation gemeinsam durchgehen. Dann können wir besprechen, an welchen Stellen Sie mit Problemen bzw. Einwänden rechnen und wie wir dann am besten reagieren."

## Zusammenfassung des Gesprächs (keine Vereinbarung!)

Auch wenn Sie Ihrem Chef keine Vereinbarung aufzwingen können, fassen Sie zum Ende des Gesprächs noch einmal die wesentlichen Ergebnisse zusammen.

Beispiel: "Herr Koch, danke für das Gespräch. Ich freue mich darauf, mich mit Ihnen vor zukünftigen gemeinsamen Präsentationen entsprechend abzustimmen."

## Literatur

- Schulz, Rolf: [Tipp: Konfliktklärung – Die Methode "Fair kritisieren"](#), Projekt Magazin 21/2010

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

## Projekterfolg ist planbar!

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 100 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](http://www.projektmagazin.de)