

# Der Feind in meinem Projekt

von Ina Wohlgemuth

Heinz K. leitet seit zwei Monaten ein Projekt zur Fabrikmodernisierung in Skandinavien. In seinem Team arbeiten eine Reihe erfahrener Spezialisten. Insbesondere Katja M. und Sven D. bringen viel Erfahrung ein, und Heinz hat sich sehr gefreut, dass er sie ins Team holen konnte. Was er bei der Zusammenstellung nicht wusste: Katja und Sven sind sich seit dem letzten gemeinsamen Projekt spinnefeind, und es ist unglaublich mühsam, mit beiden zusammen zu arbeiten.



**Ina Wohlgemuth**

Dipl.-Wirtschaftspsychologin, Beraterin, u.a. Entwicklungs- u. Konflikt-coaching f. Führungskräfte, Workshop-Moderation, Teamcoaching

Kontakt: [info@consteps.de](mailto:info@consteps.de)

Mehr Informationen unter:

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

## Die Kontrahenten

Sven D.	Katja M.
<p>Jetzt muss er also doch wieder mit Katja im Projekt zusammen arbeiten. Sven hatte gehofft, dass es nie wieder dazu kommen würde.</p> <p>Mit Katja im Team ist jedes Meeting ein Survivaltraining. Immer wieder führt sie Sven als technischen Detailtrottel vor und kann es nicht lassen, ihre vermeintliche Überlegenheit zur Schau zu stellen. Seit ihrer BWL-Promotion muss sie jeden Pippifax strategisch einbetten, lässt aber die Umsetzungsarbeiten gerne andere machen.</p> <p>Das wäre ja alles noch zu ertragen, aber dass sie im letzten gemeinsamen Projekt bei einer Reklamation dem Kunden gegenüber äußerte, sie werde durch umständliche Kollegen wie Sven ausgebremst und könne deshalb leider nur fehlerhaft arbeiten – das war wirklich zu viel.</p> <p>Sven hat seit diesem Tag nicht mehr mit ihr gesprochen. Er kommt mit den meisten Kollegen gut aus und hat auch schon von anderen Beschwerden über Katjas Arroganz gehört. Sven hat jedenfalls keine Lust mehr auf ihre Auftritte und schaltet einfach ab, wenn sie im Meeting mal wieder die Klappe aufreißt. Wenn Heinz so viel Wert darauf legt, dass er und sie kommunizieren, dann muss das eben auf dem Schriftweg passieren.</p>	<p>Das hat Katja gerade noch gefehlt, dass sie mit dieser Träne wieder in einem Projekt sitzt. Sven ist ungefähr der umständlichste Mensch auf der Welt, und für Katja ist es total nervtötend, wie er sich lang und breit über alle technischen Detailfragen im Projekt auslässt, anstatt den Überblick und das Timing im Kopf zu behalten. Sie kann sich noch gut an das letzte gemeinsame Projekt erinnern, bei dem sie eine wichtige Kunden-Deadline nicht halten konnten, weil Sven die Zeichnungen nicht freigegeben hatte.</p> <p>Und jetzt geht es im Skandinavien-Projekt wieder genauso los. Gestern war Kick-off-Meeting und Sven hing die ganze Zeit mit der Nase über den technischen Spezifikationen. Ihre Frage nach den bisherigen Erfahrungen mit dem Kunden und der strategischen Einbettung des Projekts im Unternehmen hat er einfach ignoriert. Und Heinz K. kann sich offensichtlich auch nicht gegen Svens Detailverliebtheit durchsetzen. Anstatt ihn zu bremsen, diskutiert er die Pläne mit Sven von oben bis unten durch. So wird wertvolle Zeit vergeudet.</p> <p>Außerdem verweigert Sven jede Diskussion mit ihr. Das ist einfach ungeheuerlich und grenzt an Arbeitsverweigerung. Wenn es nach Katja ginge, würde sie Sven aus dem Projektteam rausschmeißen. Das hat sie ihm im Kick-off-Meeting auch genau so gesagt.</p>

## Ring frei für den Konflikt

Wenn sich zwei Menschen im Projekt das Leben zur Hölle machen, geraten sie häufig in eine Konfliktspirale, aus der sie ohne Hilfe nicht mehr herauskommen.

In dieser Situation teilt sich die Arbeitsumwelt in fünf Gruppen mit folgenden Rollen:

- 1. Die Opfer:** Sowohl Sven als auch Katja fühlen sich jeweils selbst als das Opfer.
- 2. Die Täter:** Katja hält Sven für den Täter, für Sven ist Katja die Täterin.
- 3. Die Retter:** Das sind häufig Vorgesetzte oder Projektleiter, die den Konflikt beilegen wollen, indem sie sich entweder auf die Seite eines Kontrahenten stellen oder das Team darüber befinden lassen, wer Recht hat. In diesem Fall würde Heinz gerne den Konflikt beenden, weiß aber nicht, wie er vorgehen soll.
- 4. Die Fans:** Das sind einerseits die Bündnispartner von Sven, die Katja für eine "arrogante Ziege" halten. Andererseits die Bündnispartner von Katja, für die Sven ein "Detailtrottel" ist.

**5. Die Zuschauer:** Für die Zuschauer ist jeder offene Konflikt eine willkommene Abwechslung im Arbeitsleben.

Wenn jede Gruppe ihre eigenen Interessen zielstrebig verfolgt und ihre Rolle konsequent ausfüllt, hat auch der kleinste Konflikt gute Chancen, von allen wahrgenommen zu werden. Ist der Konflikt endlich öffentlich und haben sich genügend Kollegen um die Streitenden geschart, dann werden Meetings zur Showbühne und die beiden Kontrahenten ungewollt zu Comedians ihrer Abteilungen.

## Runder Tisch statt Rosenkrieg

Ein Konflikt, wie Sven und Katja ihn miteinander austragen, kann schnell zum Krieg ausarten, an dessen Ende der Untergang beider Parteien steht. Im Arbeitsleben verlieren die Kontrahenten ihr Gesicht, ihre Integrität, ihre Professionalität, sie gefährden ihre Gesundheit und ihren Arbeitsplatz. Verschärft sich der Konflikt immer weiter, geht es irgendwann nicht mehr darum, seine Ursachen zu klären – die Kontrahenten wissen schon längst nicht mehr, wie alles begann, und es spielt auch keine Rolle mehr. Jeder möchte den anderen nur noch verletzen.

### Hilfe holen

Der Konflikt zwischen Sven und Katja wirkt sich auf das gesamte Team aus und beeinträchtigt die Projektdurchführung. Eines Tages ruft sogar der Projektleiter des skandinavischen Kundenteams bei Heinz K. an und äußert sich besorgt über die Abstimmungsprobleme auf der deutschen Seite. Die skandinavischen Mitarbeiter hätten widersprüchliche Informationen aus technischer und kaufmännischer Sicht über den Projektfortschritt erhalten. Nachfragen hätten statt einer verbindlichen Aussage nur gegenseitige Schuldzuweisungen von Katja und Sven erbracht.

Heinz K. bittet Sven und Katja umgehend zu einem Klärungsgespräch. Dieses artet allerdings schnell zu einem Schlagabtausch zwischen den beiden Kontrahenten aus. Für Heinz ist diese Situation sehr unangenehm. Er weiß nicht, wem von beiden er Recht geben soll. Sven ist mit seiner technischen Expertise genauso unverzichtbar für das Projekt wie Katja als Controllerin. Heinz wendet sich an die Personalentwicklerin im Unternehmen. In einem vertraulichen Gespräch entscheiden sie, einen externen Konfliktcoach zur Hilfe zu holen. Da sich mittlerweile Lager um die beiden Kontrahenten gebildet haben und kaum jemand im Unternehmen unbeteiligt ist, gibt es intern niemanden, der die Angelegenheit neutral regeln kann.

### Die Arbeit mit einem Konfliktcoach

Bei der Wahl eines Konfliktcoachs oder Mediators muss im Vorfeld seine Kompetenz geklärt werden, da das Eingreifen in heiße Konflikte besondere Umsicht erfordert. Die Personalentwicklerin kennt einen organisations- und branchenerfahrenen Coach, der über eine umfassende Coachingausbildung verfügt und bereits in ähnlichen Fällen gute Erfolge erzielt hat.

Heinz K. trifft sich mit diesem Konfliktcoach, erklärt ihm die Probleme und äußert seinen dringenden Wunsch, den Streit so schnell wie möglich beizulegen. Nachdem der Konfliktcoach beauftragt ist, setzt Heinz sich mit Sven und Kaja in Verbindung und teilt ihnen mit, dass er einen Konfliktcoach eingeschaltet hat. Sowohl Sven als auch Katja reagieren auf diese Nachricht mit großer Skepsis.

Um das Vertrauen und die Zustimmung beider Parteien für eine Konfliktmediation zu gewinnen, führt der Konfliktcoach zunächst sowohl mit Sven als auch mit Katja Einzelgespräche. Dabei geht es im ersten Schritt darum, ihnen Gelegenheit zu geben, aufgestauten Frust loszuwerden und ihre Positionen und Interessen zu erklären. Im zweiten Schritt wird geprüft, ob Sven und Katja bereit sind, den Konflikt beizulegen. "Wie sehr wünschen Sie sich eine weitere konstruktive Zusammenarbeit?" Häufig wünschen sich beide Konfliktparteien nichts sehnlicher als den Streit zu beenden. Sie haben nur keine Ahnung, wie sie das erreichen können. Auch Sven und Katja möchten mit Hilfe des Coachs einen Ausweg aus ihrer Krise finden. Beiden ist es schon passiert, dass sie von Mitarbeitern, die sie nicht kannten, auf den Streit angesprochen wurden. Sie sind es leid, den Stoff für Klatsch und Tratsch zu liefern und möchten einfach nur in Ruhe ihre Arbeit erledigen.

Der Konfliktcoach lädt nun beide Parteien zu einem gemeinsamen Gespräch an den "runden Tisch" ein. Zu Beginn werden die Spielregeln der Kommunikation festgelegt. Vorwürfe, Unterstellungen oder persönliche

Beleidigungen sind verboten. Zu vermeiden ist außerdem eine Ursachenforschung für Verletzungen in der Vergangenheit. Am runden Tisch geht es um Lösungen und den Austausch von Wünschen und Angeboten. Die Aufgabe des Konfliktcoachs ist es, die Interessen des einen für den jeweils anderen verständlich zu machen. Sven muss verstehen, welche Bedeutung Katjas strategische Planung und ihr betriebswirtschaftliches Know-how für das Projekt haben. Für Katja ist es wichtig zu begreifen, wie sehr der Projekterfolg von Svens exakter und detaillierter Ausarbeitung abhängt und welchen Stellenwert seine technische Expertise im eigenen Unternehmen und für den Kunden hat.

Immer wieder führt der Coach das Gespräch auf das gemeinsame Ziel von Katja und Sven zurück: Beide möchten einen kompetenten und sinnvollen Beitrag zum Gelingen des Projekts leisten. Auf dieser Grundlage entwickelt der Coach gemeinsam mit Sven und Katja Lösungsmöglichkeiten und entwirft Spielregeln. Diese berücksichtigen die Interessen beider Seiten und können deshalb als Grundlage für eine konstruktive Zusammenarbeit dienen. Im Fall von Sven und Katja lautet eine wichtige Spielregel "Die Öffentlichkeit wird ausgeschlossen". Diese Regel gilt insbesondere in Bezug auf den Kunden. Unstimmigkeiten werden ab sofort nur noch unter vier Augen geklärt.

Als nächstes wird überlegt, welche Angebote Sven und Katja sich gegenseitig machen können, um die Interessen des jeweils anderen besser zu berücksichtigen. Katja erklärt sich bereit, ihre strategische Projektplanung zu konkretisieren, d.h. Umsetzungsschritte zu benennen, einen zeitlichen Rahmen abzustecken und sich die wesentlichen technischen Fragen von Sven erläutern zu lassen. Sven bietet im Gegenzug an, im Projektmeeting nur die technischen Themen zu besprechen, die für anstehende Entscheidungen notwendig sind. Weiterführende Fragestellungen wird er zukünftig außerhalb des Projektmeetings mit den technischen Partnern abklären. Am Ende des Gesprächs bittet der Coach Heinz K. in die Runde und informiert ihn über die getroffenen Vereinbarungen.

Das erste Konfliktgespräch ist zu Ende - die Arbeit für Sven und Katja fängt aber erst an. Weil es von beiden viel Kraft und Disziplin erfordert, die festgelegten Spielregeln und Verhaltensweisen einzuhalten, vereinbart der Konfliktcoach ein weiteres gemeinsames Gespräch nach Ablauf von vier Wochen. Dann werden beide bewerten, ob und wie sich ihre Zusammenarbeit verbessert hat und ggf. Vereinbarungen nachträglich anpassen oder neu entwickeln.

## **Gute Führung – weniger Streit**

Nachdem das erste Gespräch so gut gelaufen ist, fühlt Heinz K. sich erleichtert. Der erste Schritt hin zu einer Lösung des Konflikts ist getan. Als Sven und Katja gegangen sind, bittet Heinz den Konfliktcoach um ein Einzelcoaching. Die Inhalte der vorangegangenen Konfliktmediation mit Sven und Katja sind tabu; der Konfliktcoach gibt Heinz aber wichtige Hinweise, wie dieser durch sein Führungsverhalten den Zündstoff aus einer solchen Situation nehmen kann: Heinz sollte beispielsweise häufiger das Gespräch mit Sven und Katja suchen, um deren Anliegen aufzunehmen und ihnen Geltung zu verschaffen. Durch einen intensiven Austausch mit beiden Spezialisten kann er anstehende Entscheidungen qualitativ hochwertiger vorbereiten und so vermeiden, dass das Projektmeeting zur Kampfarena der Konzepte und Personen wird.

Außerdem hat Heinz bisher vieles im Team dem "freien Spiel der Kräfte" überlassen. Der Coach empfiehlt ihm, dem Team immer wieder klar zu machen, wie die Arbeit jedes einzelnen zum gemeinsamen Projektziel beiträgt. Außerdem sollte er die Aufgaben klar abgrenzen, um Kompetenzkonflikte zu vermeiden.

## **Gute Zusammenarbeit ohne Freundschaft**

Die Fabrikmodernisierung in Skandinavien ist abgeschlossen. Vor kurzem hat sich das Projektteam zum Abschluss-Meeting getroffen. Der Kunde ist hoch zufrieden, das Team stolz auf die geleistete Arbeit. Sven und Katja sind froh, dass ihre Zusammenarbeit schließlich doch noch funktioniert hat. Sie sind nicht miteinander befreundet, sie treffen sich nicht außerhalb der Arbeitszeit im Café oder beim Bier, aber sie respektieren die Kompetenz des anderen und die unterschiedliche Arbeitsweise. Heinz hat gelernt, dass auch eingefahrene Konflikte wie der zwischen Sven und Katja gelöst werden können.