

Podcast-Folge #32

Wie du Konflikte im Projekt fundiert löst

Vorlagen und Downloads:



Kennst du meinen Kurs schon? [Next Level Project Skills – der Einstieg ins Fitness-Studio für deine Projekte](https://pm-botschaft.com/projektmanagement-training/next-level-project-skills/)
<https://pm-botschaft.com/projektmanagement-training/next-level-project-skills/>

Skript:

#32 Konflikte schnell und gezielt lösen

Dieses Skript zur Podcast-Folge #32 geht auf **Konflikte im Projekt** ein. Als Hilfestellung, um **Konflikte frühzeitig zu erkennen** und zu wissen, wie du sie **schnell lösen** kannst und was dabei wichtig ist.

Wie du Konflikte erkennst und sie aus der Welt schaffst

Am Ende solltest du die Antwort auf folgende drei Fragen haben:

1. Wie kannst du ein **Frühwarnsystem** etablieren und damit vermeiden, dass du und dein Team den Konflikt zu spät erkennen und/oder überhaupt nicht einordnen können.
2. Wie sehen die Stufen aus, die **Stück für Stück** zur **Eskalation des Konflikts** beitragen?
Wir (also du und ich) beleuchten dafür, was den Konflikt verschärft, welche Motive und Denkmuster zur **Zuspitzung des Konflikts** und zu etwaigem **Gesichtsverlust** führen.
3. Was kannst du jeweils tun, um korrigierend einzugreifen und den Konflikt beizulegen?
Ich habe ein paar **Interventions-Methoden** für dich im Gepäck, um Konflikte schnell und gezielt zu lösen.

Du bekommst also wieder etwas an die Hand, dass dich bei der **Lösung von Konflikten in deinem Projekt** bereits nach dem Hören der Podcast-Folge (bzw. nachdem du das Skript gelesen hast) unterstützen wird.

Die Weichen im Konfliktfall wieder zurück auf Erfolg stellen

Das Ziel für uns beide in dieser Folge ist klar:

Du hast einen **Konflikt im Gepäck**. Und zusammen verfolgen wir das **Ziel, dich und dein Projektteam zurück in den Performance-Modus zu versetzen**; die **Weichen zurück auf Erfolg** zu stellen.

„Den Konflikt lösen und die Weichen zurück auf Erfolg stellen!“

Solltest du keinen Konflikt zur Hand haben, lass uns gerne damit starten zu beleuchten, was einen Konflikt eigentlich kennzeichnet. Selbst wenn du schon einen im Kopf hast und sagst, „Chris los jetzt, lass lösen!“, ist der Teil mega wichtig.

Die Natur der Konflikte

- Allen Konflikten ist gemein, dass **mindestens eine Person/Partei darunter leidet**.
- Ein Konflikt startet stets mit einer **Irritation** – du kennst das: du bist verärgert oder genervt.
 - Was passiert? Ab dem Punkt, an dem du verärgert bist, verzerrt sich deine **Wahrnehmung**.
 - Und schlimmer noch: deiner bzw. deinem Gegenüber begegnest du nun mit **weniger Empathie**.
 - So, und damit haben wir alle Zutaten für einen Konflikt. Egal was der Auslöser war oder das Thema, das eint alle Konflikte.

„Welche Arten von Konflikten gibt es überhaupt?“

„Alle Konflikte?“, magst du jetzt denken ... In welche Arten von Konflikten kannst du überhaupt geraten?

Konfliktarten (und da kann einem schon mal schwindelig werden)

1. **Soziale Konflikte** (also in Beziehungen – Freunde, Partner:in, Familie, Kinder, Arbeitskollegen:innen)
2. **Strukturelle Konflikte** (also auf der Sachebene – das sind sozusagen „Webfehler“ im System. Dem System, wie wir zusammenarbeiten oder Verteilungskonflikte, Zielkonflikte, Beurteilungskonflikte)
3. Dann gibt es noch **Innere Konflikte** (also in dir selbst / du mit dir selbst – sehr häufig sind das sogenannte „Rollenkonflikte“, bei denen du mit dir selbst und deinen verschiedenen Interessen, Wertevorstellungen, Prinzipien o. Ä. nicht einig bist).

Spätestens jetzt sollte ich mit meinen Ausführungen einen Konflikt provoziert haben oder eine Idee in dir geweckt haben, was du jetzt näher betrachtest.

Hast du z. B. einen Konflikt Dingfest gemacht, der dich gerade beschäftigt oder einen Konflikt in der Vergangenheit? Behalte den im Kopf, denn wir gehen jetzt gemeinsamen die **neun Eskalationsstufen nach Glasl** inkl. Reflexion durch, was zu tun ist/wäre und was passiert, wenn du das unterlässt. Das wird dein **Frühwarnsystem inkl. Methodenkoffer zur Lösung deiner Konflikte**.

Die 9 Eskalationsstufen

Die Eskalationsstufen sehen wir uns an einem beispielhaften, **strukturellen Konflikt im Projekt** an. Einem sehr häufigen Konflikt. Nämlich dem **Ressourcensplitting**. Also eine Person in deinem Projektteam ist sowohl in einer anderen Abteilung (sagen wir in der Entwicklung) gefragt, als auch zu 70 % deinem Projekt zugeordnet/entsendet.

Was resultiert? Häufig tritt ein Verteilungskonflikt auf: Du fragst dich dann häufig, sind es wirklich die zugesagten 70 %? Oder/und ein Interessenskonflikt im Sinne von „Was hat Tag für Tag tatsächlich Priorität?“ und „Wer managt diese Person nun wirklich und weist ihr Arbeit zu?“ Das kannst du als fachliche Führungskraft im Projekt natürlich genauso sein wie der Chef oder die Chefin deines Teammitglieds aus der Entwicklungsabteilung.

Wie spitzt sich nun so ein Konflikt klassischerweise zu?

1. Verhärtung.

Der Chef der Entwicklungsabteilung sagt: „Ja, auf die 70 % kommen wir schon am Ende, nur eben jetzt wird ‚mein Mann‘ hier bei mir mehr gebraucht, hier brennt die Hütte und wenn wir nicht ...“

Solche Sätze kennst du sicherlich. Ganz häufig hat das operative Geschäft höhere Priorität im Unternehmen, weil dort sofort Schaden entsteht, wenn nicht reagiert bzw. nichts unternommen wird. Daraus entstehen verhärtete Positionen. Du sagst: „Ja, aber 70 % waren doch ausgemacht.“ Der Chef deines Teammitglieds sagt „Ja aber hier brennt die Hütte, Punkt.“ Die Standpunkte sind klar. Und solange niemand davon abrückt, haben wir hier die klassische Situation der Verhärtung.

Als Gegenmaßnahme hätte hier eine reine „Prävention“ genügt. Ein „Ahhh, sowas kann bei euch in der Abteilung auftreten? Na, was machen wir denn dann?“ und „Kannst du jemand anderen aus deiner Abteilung als Backup nominieren?“ – um mal ein Beispiel für eine Lösung zu geben, die für beide attraktiv wäre und präventiv hätte ins Spiel gebracht werden können.

So trägst du nämlich dazu bei, eine Verhärtung gar nicht erst entstehen zu lassen. Dann habt ihr quasi ein Ausweichszenario.

2. Debatte.

Die Debatte ist da schon spannender, weil es zumindest – auch wenn die Diskussionen hitzig sein können – nun um die dahinterliegenden Interessen geht. Was versuchst du mit deinem Projekt zu erreichen und wofür ist diese Person unabdingbar? Und auf der anderen Seite wird eröffnet, was genau da eigentlich brennt. Gut ist: Ihr redet miteinander. Schlecht ist: Wenn wir es als Konflikt-Eskalation begreifen, dann wird in diesem Szenario der Konflikt offen ausgetragen und er droht, hitzig und emotional zu werden.

Die passende Gegenmaßnahme steckt in den Interessen der jeweiligen Konfliktparteien. Moderation, Mediation, Prozessbegleitung – eine dritte Person kann hier sehr leicht zwischen den Parteien intervenieren und vermitteln.

3. Taten statt Worte.

Ist die Chance verpasst, dann folgen meist Taten statt Worte. Gesprochen wurde ja auch schon zur Genüge in den Debatten der Stufe zwei. Ohne noch miteinander zu sprechen, wirst du vor vollendete Tatsachen gestellt, dein Teammitglied ist abgezogen und nicht erreichbar. Toll, ne?

Auch hier könnte eine Intervention von außen noch einen Unterschied bringen und die beiden Parteien, dich und den/die Chefin eines Teammitglieds wieder an einen Tisch bringen.

4. Koalitionsbildung.

Geschieht nichts, wird das gegenseitige Miteinander und Verhalten Stück für Stück immer unterirdischer und geht teilweise unter die Gürtellinie. Um sich abzusichern und zu verstärken, werden nun wahrscheinlich mehrere Personen mit reingezogen. Und zwar nicht, um zu intervenieren und den Konflikt beizulegen, sondern um die eigene Position zu stärken. Es werden Koalitionen gebildet, Verbündete gesucht. Der Konflikt de facto ausgeweitet. Wurde der bisher fast ausschließlich auf den Schultern deines Teammitglieds ausgetragen, bauen sich jetzt echte Fronten auf. Du machst dein Team mobil, schaltest vielleicht deine Vorgesetzten mit ein. Der/die Entwicklungschef:in zieht andere Personen mit rein, die auch Interesse an der Schadensreduktion dort in der Linie haben, also da, wo die Hütte brennt. Man sucht nicht nach Kompromissen, sondern will seinen eigenen Standpunkt gefestigt wissen und recht haben.

Die Eskalation an deine:n Chef:in könnte genau der richtige Ausweg sein. Wenn du ihn/sie als Schiedsrichter:in bzw. deeskalierende, neutrale Instanz einsetzen kannst: Bingo. Das könnte allen helfen. Wenn sich dein:e Chef:in jedoch blind auf deine Seite schlägt, dann droht Stufe fünf.

5. Der Gesichtsverlust.

Es ist klar, was hier passiert, oder? Jetzt kannst du nicht mehr zurück und von deinem Standpunkt abweichen. Du hast schließlich einen Ruf zu verlieren. Jetzt musst du Recht behalten, so groß wie der Konflikt mittlerweile geworden ist. Und musst erhobenen Hauptes als Gewinner:in rausgehen. Du drängst also auf den Gesichtsverlust der/des anderen, fängst mit politischen Renken und Machtspielchen an. Und versuchst, Fallstricke zu ziehen, um dein Gegenüber zu Fall zu bringen. Der Machtkampf ist in vollem Gange.

Was kann hier überhaupt noch helfen? Genau das: Macht. Ein Machteingriff und eine klare Direktive von außen, bspw. durch die Geschäftsführung. Jemand mit Sachverstand und Entscheidungsgewalt, der oder die den Konflikt auf der Sachebene lösen und klare Prioritäten vorgeben kann, an die sich alle zu halten haben.

6. Ultimatum.

Geschieht das nicht, musst du den Gesichtsverlust erzwingen. Du stellst ein Ultimatum oder dir wird eines gestellt.

„Bis dann und dann ist ‚mein Mann‘ wieder zurück im Projekt oder ...“

Oder aus der anderen Richtung: „Du gibst jetzt Ruhe, sonst kommt ‚mein Mann‘ nie wieder zurück ins Projekt und du kannst sehen, wo du bleibst.“

Was kannst du hier (wohlgemerkt, in Stufe sechs!) noch tun, um den Konflikt zu schlichten? Das Ultimatum muss von außen kommen, wieder z. B. durch die Geschäftsführung und muss an beide Parteien gerichtet sein. „Ihr kriegt jetzt euren Saustall sortiert, oder wir sprechen mal über eure Zukunft hier im Unternehmen. Sowas können wir uns nicht leisten und ich dachte, ihr hättet es im Kreuz, nicht über derlei Kleinigkeiten völlig vom Kurs abzukommen.“

7. **Begrenzte Vernichtung.**

Du siehst: Du alleine kommst aus der Nummer nicht mehr raus. Geschieht nichts in der Art, dann ist der Point-of-no-return erreicht. Ab dort setzen in der Eskalation des Konflikts die Vernichtungsstufen ein. Passenderweise heißt Stufe sieben auch ‚Begrenzte Vernichtung‘. Nun versucht ihr, einander aktiv zu schaden und euch gegenseitig zu sabotieren, bzw. so richtig an den Karren zu fahren. Wo ihr vorher nur andere Personen reingezogen habt, versucht ihr jetzt, den Schaden zu maximieren. Den Sachkonflikt und die weiteren Konflikte, die schon entstanden sind, auszuweiten und zu verstärken.

8. **Zersplittung.**

Greift da niemand ein und zieht die Reißleine mit einer Beurlaubung oder Versetzung oder ähnlich drastischen Maßnahmen, führt das zur dauerhaften Zersplitterung. Unwahrscheinlich, dass ihr je wieder ein Wort miteinander wechseln werden. Denn ihr habt euch absichtlich aktiv Schaden zugefügt. Da braucht es schon viel, um solche Gräben zu überbrücken. Kitten ist hier nicht mehr.

9. **Gemeinsam in den Abgrund** – und wenn es keine Brücke gibt, dann heißt es: gemeinsam in den Abgrund. Wenn ich schon gehen muss, versetzt werde, gekündigt werden, dann muss der andere auch gehen. Ab hier heißt es : Gemeinsam in den Abgrund. Die vollständige Vernichtung von Ruf, Ansehen usw. Da wird es richtig dreckig. Absolut. Seid ihr so weit im Konflikt, dann ist alles zu spät. Ohne Brücke keine Nähe und auch kein Weg, um aufeinander zuzugehen. Verloren haben dann beide Parteien.

Jetzt, wo du die **Stufen und ihre Symptomatik** und Zeichen kennst, kannst du hoffentlich verhindern, dass es jemals so weit kommt.

Die **Kernbotschaft** für diese Folge lautet ...

... und da schließt sich der Kreis zu Beginn der Folge.

Sei hellhörig – jede Form der Irritation, des Ärgers, des Frusts oder der Enttäuschung, sogar genervt sein, sind Indizien für einen Konflikt. Mindestens in dir selbst, weil bestimmte Erwartungen enttäuscht wurden. Geh da rein, verfolge diese Irritation und ergründe den Konflikt, bevor er ungewollt andere mit hineinzieht und eskaliert und womöglich Schaden an dir und deiner Umgebung anrichtet.

Darüber hinaus

Geht dir die Podcast-Folge noch nicht weit genug und hast du mehr Lust auf solchen Input? Dann bist du im **Next Level Project Skills Kurs** und dem **Fitness-Studio für deine Projekte** super gut aufgehoben. Dort trainieren du und ich (und insbesondere **wir** gemeinsam) auch deine **Soft- und Persönlichkeits-Skills, um in Projekten zu brillieren**. Schau gerne vorbei: [hier gibt es mehr Infos](#).

[In der nächsten Folge](#) erweitern wir gemeinsam deinen Methodenkoffer um eine ganz konkrete Methode. Es geht um die **gewaltfreie Kommunikation, kurz GfK**. Die Nachgehakt-Folge wird dir helfen, dass Konflikte gar nicht erst entstehen. Und dass angestauter Druck in dir oder in anderen nicht ungewollt zu einer Konflikt-Situation führt. Oft haben die Dinge, die den Druck verursachen und die Situationen, die es dir ermöglichen Dampf abzulassen, nämlich gar nichts miteinander zu tun. Und du fühlst dich hinterher mies. Das geht anders. Und damit ...

auf zur Brillanz!

Chris



Wenn du mehr erfahren willst oder dich direkt mit mir in Verbindung setzen möchtest:

Website: www.pm-botschaft.com

LinkedIn: [Chris Schiebel](https://www.linkedin.com/in/schiebelchris/)

E-Mail: chris@pm-botschaft.com

Und mich würde es riesig freuen, wenn du ein paar Sterne in deiner Lieblings Podcast App da lässt oder eine Review/Rezension schreibst:

auf Google: <https://pm-botschaft.com/google-review>

auf LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/schiebelchris/>

Weiterverwendung der Inhalte des Skripts gestattet

Lizenz: [Attribution-ShareAlike 4.0 International \(CC BY-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)