



26.

Verlässlichkeit

von Sonja Förste

Überblick



Nicht termingerecht gelieferte Unterlagen sind der Anlass zu einem Gespräch zwischen Projektleiter und Teammitglied.

Kurzbeschreibung

- ▶ Teilnehmende an einem Seminar zu Konfliktlösung durch Kommunikation.
- ▶ Firmenmitarbeiter, die in Projektgruppen arbeiten.

Zielgruppe

- ▶ Führen eines klärenden Gesprächs mit Konfliktpotenzial.
- ▶ Erkennen, dass eine Konflikursache in hierarchischen Zusammenhängen und im Verantwortungsbereich anderer Personen als der Beteiligten liegen kann.

Lernziele

Geeignetes Rollenspiel, um im Teilnehmerkreis zu klären, wann es sinnvoll und notwendig ist, die Prioritätensetzung für anstehende und abteilungsübergreifende Aufgaben zur Klärung an die Führungskraft zu delegieren.

Einsatz

Spiele und auswerten



Situation Der Projektleiter Toni benötigt von Projektteammitglied Gerald Unterlagen und Informationen, um ein Etappenziel im Projekt erreichen zu können. Zweimal bereits waren von Gerald eingereichte Unterlagen unvollständig und mussten überarbeitet werden. Diese wurden die letzten Male mit Anmerkungen und Anregungen von Toni an Gerald zurückgegeben. Nun liegen die Unterlagen und Ergebnisse zum dritten Mal noch nicht termingerecht vor. Es kommt zum persönlichen Gespräch.

Rollen ► **Projektleiter Toni**

Als Projektleiter sind Sie auf die Unterstützung Ihrer Projektteammitglieder angewiesen. Leider haben Sie Gerald gegenüber keine Weisungsbefugnis.

Ohne die Unterlagen und Ergebnisse können Sie Ihren Zeitplan nicht einhalten und kommen mit Ihrem Priorität-A-Projekt in Verzug. Sie haben sich schon beim letzten Mal durch die Schlamperei von Gerald eine Abmahnung durch Ihren Chef eingeholst. Nach außen wird natürlich nur das zeitgerechte Gesamtergebnis gesehen und nicht die Hintergründe der Verzögerung.

Sie haben versucht, Gerald über die Anmerkungen und Anregungen bei der letzten unvollständigen Abgabe der Unterlagen eine Hilfestellung zu geben. Allem Anschein nach war Ihre Mühe und Zeitinvestition dafür umsonst.

Von Ihren Projektmitarbeitern erwarten Sie eine termingerechte Abgabe vollständig ausgearbeiteter Unterlagen, die ohne Änderungen in den nächsten Projektschritt einfließen können. Sorgfalt und Engagement setzen Sie bei der Wichtigkeit des Projekts einfach voraus.

Nun fühlen Sie sich frustriert. Ihre eigene Arbeit erfährt dadurch nicht die Wertschätzung, die sie verdient hat. Ganz im Gegenteil, in

Ihrem Mitarbeitergespräch wurde der mangelnde Projektfortschritt negativ bewertet, da Sie das vereinbarte Ziel nicht erreicht haben. Aller Voraussicht nach verlieren Sie Ihre Prämie, die an die Zielerreichung gebunden ist. Von Gerald fühlen Sie sich inzwischen nicht mehr ernst genommen.

Um eine Konflikteskalation zu vermeiden, müssten die Unterlagen und Ergebnisse von Gerald umgehend vorliegen.

► **Teammitglied Gerald**

Sie sind ein Teil des Projektteams, das von Toni geleitet wird. Da wohl nur Sie die Detailkenntnisse haben, die für den Projektfortschritt anscheinend notwendig sind, sollen Sie Toni zuarbeiten, damit das Projekt vorangetrieben werden kann. Toni hat Ihnen gegenüber keine Weisungsbefugnis.

Für Sie hat die Erarbeitung der verabredeten Unterlagen aktuell nur Priorität D. Sie werden von anderen, wirklich wichtigen Aufgaben aus Ihrer Abteilung voll in Beschlag genommen.

Bereits beim letzten Mal haben Sie auf das Drängen von Toni hin kurzfristig noch die wichtigsten Details zusammengefasst – aber die Arbeit war völlig umsonst. Sie bekamen die Unterlagen mit dicken Anmerkungen und Anregungen wieder zurück. Als ob Sie sonst nichts zu tun hätten!

Gerade von Toni erwarten Sie Verständnis für Verspätungen, da er wissen müsste, wie intensiv Sie ins Tagesgeschäft eingebunden sind und welche wichtigen Aufgaben Sie haben. Bisher hat Sie der Konflikt nicht besonders berührt. Nun nervt Sie das ständige Drängen langsam wirklich. Sie haben weit Wichtigeres zu tun und wissen schon jetzt nicht mehr, wo Ihnen der Kopf steht. Schließlich tragen Sie ja für Ihre eigene Arbeit die direkte Ergebnisverantwortung.

Um eine Eskalation zu vermeiden, muss Toni aufhören, Ihnen ständig im Nacken zu sitzen.

Durchführung Beschreiben Sie die Rollenspielsituation mit den Infos für die Allgemeinheit und besetzen Sie die Rollen.

- ▶ Verteilen Sie die Rollenbeschreibung und geben Sie den Mitspielenden 3-5 Minuten Zeit, sich einzeln auf ihre Rolle und das Gesprächsziel vorzubereiten.
- ▶ Besprechen Sie mit den übrigen Teilnehmenden die Beobachtungskriterien. Verteilen Sie die Beobachtungsaufgaben.
- ▶ Das Rollenspiel beginnt mit dem Eintreffen der vorbereiteten Teilnehmenden.

Beobachtung Wie wird mit starken Gefühlen umgegangen, eigenen wie denen des Konfliktpartners?

- ▶ Inwiefern führt das Paraphrasieren (eine Technik des Aktiven Zuhörens, die Wiedergabe der Mitteilungen des Gesprächspartners mit eigenen Worten) zum Verstehen?
- ▶ Ein Beobachter sollte das Gespräch unter dem Aspekt verfolgen, inwieweit der Kernpunkt hinter dem Konflikt zwischen diesen Beteiligten geklärt werden kann oder ob andere Personen zur Klärung notwendig sind (Stichwort: Prioritätensetzung durch Vorgesetzte).

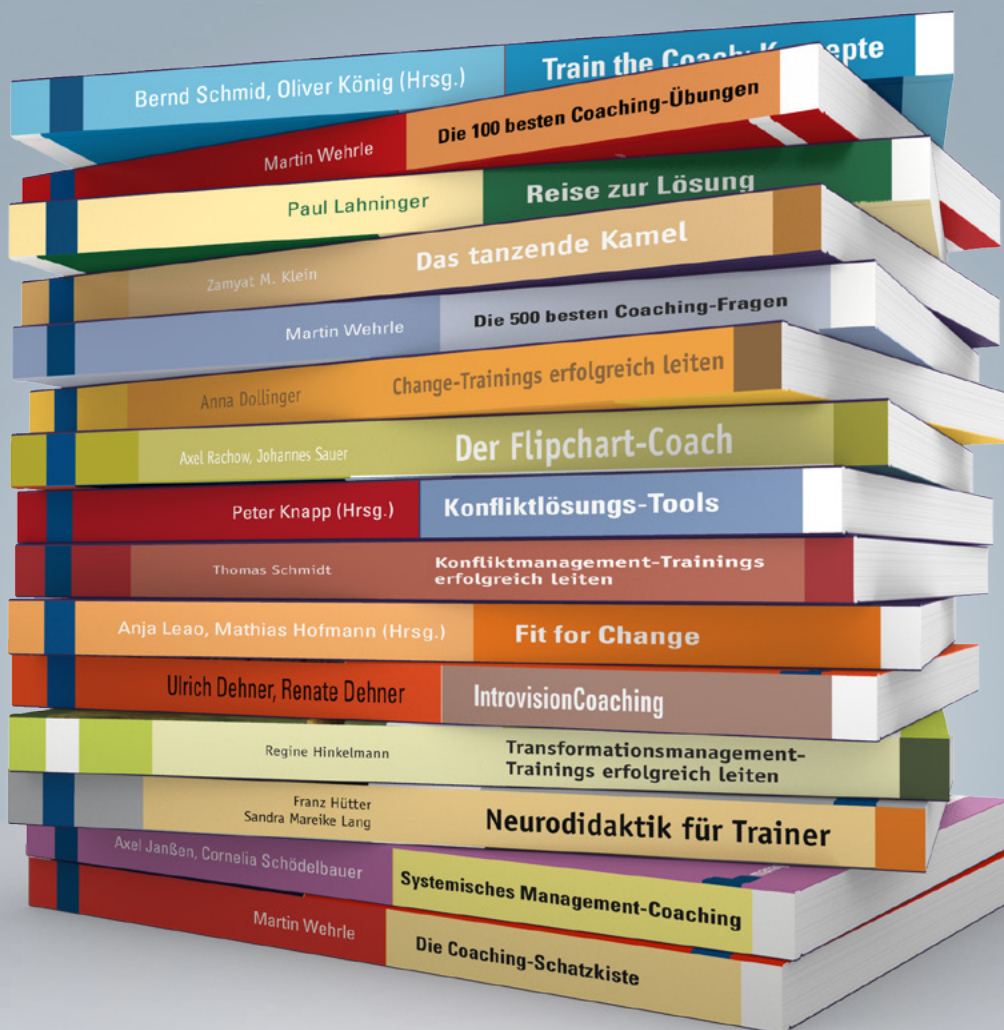
Moderation der Auswertung Sinnvoll ist es, in der Auswertung darauf zu achten, dass beide Seiten ihre Sichtweisen, ihre Interessen, ihre Emotionen und ihre Bedürfnisse transparent machen. Damit wird es möglich, die Schlüssel der Konfliktklärung anzusetzen.

Außerdem...



Quelle Das Rollenspiel spiegelt eine verallgemeinerte typische Konstellation aus unserer Beratungsarbeit.

Wenn Ihnen das Tool nicht reicht, bei uns finden Sie garantiert das Fachbuch dazu!



Unser **Programm** mit Büchern zu den Themen Coaching, Training, Beratung, Arbeit mit Bildern und Visualisierungen, Methodik, Didaktik, Weiterbildung digital, Trainer als Unternehmer sowie einsatzfertige Trainingskonzepte, Toolkits und Seminarfahrpläne finden Sie unter www.trainerbuch.de



Zum
Buchprogramm

