



Fallbeispiel Konflikt

Die Situation

Paul ist Projektleiter. In den letzten zwei Jahren hat er zusammen mit seinem Projektteam erfolgreich für einen Kunden gearbeitet. Das Projekt geht nun in die Abschlussphase. Der Kunden soll eine umfangreiche Dokumentation erhalten, die gerade vom Team zusammengestellt und von Paul noch einmal final geprüft wird. In vier Wochen ist Abgabe.

Parallel dazu startet jetzt bereits ein neues Projekt. Wieder hat Paul die Leitung übernommen. Zu seinem Projektteam gehören diesmal auch drei neue Kollegen, die von Paul noch eingearbeitet werden müssen. Paul weiß gerade nicht, wo ihm der Kopf steht. Er möchte sowohl eine perfekte Abschlussdokumentation übergeben als auch vom ersten Tag an beim neuen Kunden als Experte punkten. Wie soll er beides schaffen?

Er spricht Markus an, seinen Chef, und bittet ihn um Unterstützung. Markus hat sofort eine Idee: Ellen, die bis zur Elternzeit die persönliche Assistentin eines Vorstandes war und nun zurückkommt, kann Paul für zwei Monate unterstützen. Er will sie gleich anrufen. Paul freut sich, dass seine Situation verstanden wurde und er jetzt kurzfristig entlastet wird.

Der Konflikt

Als Ellen am Montag ins Büro kommt, sieht Paul ihr schon an, dass sie alles andere als enthusiastisch an ihren Schreibtisch geht. Über den Blumenstrauß zu ihrer Begrüßung im Team verliert sie kein Wort. Sie gibt sich beschäftigt, geht ihm aber aus dem Weg und vermeidet jegliches Gespräch mit den Kollegen. Paul ist enttäuscht. Am Mittwoch fasst er sich ein Herz und spricht sie direkt an. Er erklärt ihr das Projekt kurz und übergibt ihr ein paar Aufgaben: Terminkoordinationen, Vier-Augen-Prüfung von Dokumenten und administrative Vorbereitungen für das neue Projekt. Sie nimmt alles schweigend entgegen, nickt allenfalls.

Dennoch macht Ellen macht sich an die Arbeit und Paul ist guter Dinge. Doch als er sie auf Ergebnisse anspricht, kommen Reaktionen wie: bin noch nicht zu gekommen, habe ich mir für einen anderen Tag vorgenommen, da muss ich mich erst einmal einfinden usw.

Am Ende der ersten Woche bekommt Paul überhaupt keine Ergebnisse. In der zweiten Woche läuft es kaum besser. Paul verliert die Geduld: „Wenn das so läuft, kann ich doch gleich alles selber machen. Was soll ich mit dir, wenn du die Arbeit verweigerst?“ Ellen reagiert beleidigt, packt einfach ihre Sachen und verlässt das Büro. Am nächsten Tag kommt Markus zu Paul ins Büro: Ellen habe sich bei ihm beschwert, dass Paul ihr Aufgaben weit unter ihrem Niveau gibt und ihr im Büro für alle hörbar laut angemeckert habe, dass sie nutzlos sei.

Deine Aufgabe

- Beschreibe einmal mit eigenen Worten: Was ist hier passiert?

- Versetze dich anschließend in die Rolle der drei Akteure und versuche die Situation aus ihrer Perspektive wahrzunehmen? Was könnte in den einzelnen Persönlichkeiten vor sich gehen?
- Was ist hier eigentlich schief gegangen? Beschreibe kurz den Teufelskreis.
- Durchlaufe einmal die verschiedenen Konfliktlösungsschritte und schreibe anhand der Lösungsschritte aus dem Text auf, wie du dich als "Unparteiischer" auf ein gemeinsames Gespräch vorbereiten würdest.
- Was hätte hier von Anfang an anders laufen können, um den Konflikt zu vermeiden?