



# KLARTEXT REDEN IN PROJEKTEN

Auch noch so gut organisierte Projekte leiden oft an mangelnder Kommunikation. Das führt zu Frustration und Ärger bei den Projektmitarbeitenden. Dass es auch anders geht, zeigt das nachfolgende Beispiel.

## → VON VERA HEIM

Thomas ist Software-Engineer in einem mittelgrossen Unternehmen. Er hat den Auftrag erhalten, die Kundendatenbank auf die neuen Verkaufsprozesse anzupassen. Wie immer eilt es. Die Verkaufsabteilung, welche die Software prüfen sollte, steht selbst unter Zeitdruck, und so wird die Software nur flüchtig getestet und danach produktiv geschaltet.

Schon bei den ersten Kundenbestellungen kommt es zu Software-bedingten Fehlern bei der Abrechnung. Der Verkaufsleiter gibt Thomas die Schuld: «Solche Fehler dürfen einfach nicht passieren! Als Software-Engineer sind Sie dafür verantwortlich, dass die Software fehlerfrei läuft!» Thomas ist sprachlos. Er hat die Software doch testen lassen! Die Verkäufer haben

Vera Heim ist ehemalige Börsenhändlerin und Leiterin Personalentwicklung bei Bluewin. Die zertifizierte Trainerin für Gewaltfreie Kommunikation und NLP ist heute Geschäftsführerin von The Coaching Company GmbH und Co-Autorin von «Konfliktkiste» und «Erfolgsfaktor Menschlichkeit»

ihm ihr Okay gegeben. Es ist nicht das erste Mal, dass diese unzuverlässig sind. Ist das sein Problem, wenn die ihren Job nicht richtig machen? Aber wie immer ist er der Schuldige und nicht die geliebten Verkäufer. Kommt Ihnen dieses Szenario bekannt vor? Dann sind Sie damit nicht allein.

## UNGELÖSTE KONFLIKTE KOSTEN GELD

Eine vom Beratungsunternehmen KPMG veröffentlichte Konfliktstudie zeigt auf, dass jeder zweite Betrieb für ungelöste Konflikte und dadurch verzögerte Projekte jährlich 50 000 Euro ausgibt. Bei jedem zehnten Unternehmen sind es sogar über 500 000 Euro pro Jahr. Reibungsverluste und Konflikte absorbieren 30 bis 50 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit von Führungskräften.

Der Erfolg von Projekten hängt also massgeblich davon ab, wie die Beteiligten zusammenarbeiten. Wie lässt sich aber in einem Netz gegenseitiger Abhängigkeit und hohem Zeitdruck Kooperation erwirken? Nachweisbar durch eine wertschätzende, klare Kommunikation und ein gutes Beziehungsmanagement.

In einem ersten Impuls ist Thomas verleitet, sofort zum Verkäufer zu gehen, der die Software getestet hat, und mit ihm Klartext zu reden. «Du hast mir gesagt, Du hättest die Tests gemacht! Der Fehler in der finalen Version wäre nie geschehen, wenn Du richtig getestet hättest. Jetzt muss ich den Kopf für Deine Fehler hinhalten! Mach das nächste Mal gefälligst Deinen Job richtig!» Hand aufs Herz, wie würden Sie auf Thomas reagieren? Würden Sie vielleicht mit einem Gegenangriff kontern wie: «Natürlich habe ich getestet! Du kommst auch immer in der letzten Minute mit Deinen Tests und dann erwartest Du, dass ich alles stehen und liegen lasse. Ich werde hier für den Umsatz bezahlt und nicht für stundenlange Tests!»

Bringt diese Art der Kommunikation die gewünschte Kooperation, die es braucht, um den Fehler zu beheben und nachhaltig die Zusammenarbeit zu fördern? Wohl kaum. Klartext reden bedeutet nicht, dem anderen die Schuld in die Schuhe zu schieben und ihn möglicherweise als Lügner hinzustellen. Thomas besinnt sich auf das Modell der «Wertschätzenden Kommunikation», das er in einem Projektleiter-

KONFLIKTE  
ANSPRECHEN  
STATT  
AUSWEICHEN

«KLARTEXT REDEN BEDEUTET NICHT, DEM ANDEREN DIE SCHULD IN DIE SCHUHE ZU SCHIEBEN»

Vera Heim



mer mit Emotionen verbunden. Der Versuch, in solchen Situationen allein auf der sachlichen Ebene zu bleiben, schlägt meistens fehl, weil die unterdrückten Gefühle unausgesprochen im Raum stehen oder sich durch Körperhaltung, Stimme und Wortwahl Luft verschaffen. Deshalb lohnt es sich, sich seiner Befindlichkeit bewusst zu werden und diesen, genauso wie dem sachlichen Aspekt, Ausdruck zu verleihen.

## DAS 4-SCHRITTE-MODELL

Als Vorbereitung auf das Gespräch stellt sich Thomas folgende vier Fragen:

### ■ Was genau ist geschehen? (Sachliche Beobachtung ohne Bewertung)

Ich habe die Verkaufsabteilung gebeten, die Software zu testen. Der Kollege hat mir gesagt, die Applikation sei okay, und nun sagt mir der Verkaufsleiter, dass bei der Kundenabrechnung die Rabatte nicht korrekt verrechnet werden.

### ■ Wie ist meine Befindlichkeit, wenn ich an den Vorfall denke?

Ich bin irritiert, frustriert und verärgert.

### ■ Welche Bedürfnisse kommen zu kurz?

Ich möchte wissen, woran ich bin. Ich brauche Verlässlichkeit, Sicherheit, Glaubwürdigkeit.

### ■ Was kann ich tun, um meine Bedürfnisse zu erfüllen? (Handlungsebene)

Obwohl wir in unserer Firma unkompliziert und schnell arbeiten wollen, werde ich das nächste Mal ein Testdrehbuch zusammenstellen. Damit stelle ich sicher, dass wirklich alles geprüft wird. So trage ich meinen Bedürfnissen nach Sicherheit und Glaubwürdigkeit Rechnung. Ich spreche den Kollegen der Verkaufsabteilung darauf an, dass ich Verlässlichkeit brauche und mich auf Aussagen verlassen möchte. Ich werde mit ihm eine Vereinbarung treffen, wie wir damit umgehen, wenn Tests nicht vollumfänglich gemacht werden können. Damit erfülle ich meine Bedürfnisse nach Verlässlichkeit, Wissen-woran-ich-bin und Kooperation.

## KEINE SCHULDZUWEISUNGEN

Klartext zu sprechen, heisst also nicht, dem anderen einfach die Meinung zu sagen, sondern sich klar darüber zu werden, worum es einem geht – und dies dem Gegenüber auch transparent zu machen. Dabei verzichtet man auf Schuldzuweisungen, Drohungen und wertende Kritik und setzt auf eine wertschätzende, handlungsorientierte Sprache, die Verbindung und Offenheit fördert.

In der festen Absicht, ein offenes, konstruktives Gespräch zu führen, das sich positiv auf

die Beziehung auswirkt, eröffnet Thomas das Gespräch nach dem 4-Schritte-Modell der Wertschätzenden Kommunikation:

«Ich habe Dich gebeten, die Software zu testen und von Dir gehört, dass sie okay ist. Jetzt erfahre ich vom Verkaufsleiter, dass die Rabatte nicht den Vorgaben entsprechen (Beobachtung). Ich bin irritiert (Befinden), weil ich Verlässlichkeit brauche und gerne wissen möchte, woran ich bin (Bedürfnisse). Können wir jetzt miteinander vereinbaren, dass Du das nächste Mal mit einem Testdrehbuch arbeitest und Du mir mitteilst, falls Du nicht vollumfänglich testen kannst?» (Bitte/Handlung)

Mit dieser Gesprächseröffnung fiel es dem Verkäufer leicht, sich in ein konstruktives Gespräch einzuklinken. Er erkannte im Testdrehbuch eine Entlastung und bedauerte, die Software nicht genauer getestet zu haben. Das Resultat: Bis auf einen kleinen Bug war der nächste Release fehlerfrei. ←

## Workshop → Klartext reden in Projekten

Möchten Sie Konflikte offen ansprechen, ohne Ihr Gegenüber zu verletzen? In diesem Workshop führt Vera Heim in die Wertschätzende Kommunikation ein. Sie werden sich der Wirkung Ihrer Sprache bewusst und lernen, sich erfolgreich auf Gespräche vorzubereiten sowie Konflikte konstruktiv anzusprechen.

Wann: Dienstag, 22. Juni 2010, 14:00-18:00 Uhr

Wo: SAWI, Stettbachstr. 6, 8600 Dübendorf

## Thementag → Selbstmanagement

Erst informieren, dann anmelden? Wenn Sie mehr zu unseren Workshops wissen wollen, nehmen Sie an unserem Thementag «Selbstmanagement» teil. In vier Schnupperkursen von je 90 Minuten führen ausgewiesene Experten in die Themen «Rhetorik», «Stressmanagement», «Small Talk – Smart Talk» und «Klartext reden in Projekten» ein. Entscheiden Sie danach, ob Sie am Halbtages-Workshop teilnehmen möchten.

Wann: Dienstag, 20. April 2010

Wo: Weiterbildungszentrum Universität St. Gallen

Infos & Anmeldung:  
[computerworld-events.ch/  
selbstmanagement](http://computerworld-events.ch/selbstmanagement)

events Computerworld COMPANYCENTER Connecting Professionals

## BUCHTIPP

### Erfolgsfaktor Menschlichkeit



Auf Basis ihrer langjährigen Erfahrungen in Unternehmen haben die Autorinnen das Modell der Gewaltfreien Kommunikation für den Geschäftsalltag anwendbar gemacht. In diesem Buch erfahren Sie, wie Sie sich effektiv ausdrücken und für Ihre Anliegen einstehen.

→ Gabriele Lindemann & Vera Heim, Erfolgsfaktor Menschlichkeit. Wertschätzend führen – wirksam kommunizieren, ISBN: 3-87387-751-1