

## Tipp: Konflikte frühzeitig bearbeiten mit der Differenzialtechnik

von Wilfried Reiter

Besteht zwischen zwei Teammitgliedern ein Konflikt, wissen viele Projektmanager nicht, wie sie sich verhalten sollen und was sie tun können, um den Konflikt zu lösen. Es gibt Konflikte, die schwer zu lösen sind, weil sie z.B. auf Antipathie, Neid oder Verletzungen zurückzuführen sind. Die meisten Konflikte wurzeln allerdings nicht tief, sondern beruhen lediglich auf Missverständnissen.

Im Folgenden stelle ich Ihnen eine Vorgehensweise vor, mit der Sie solche Konflikte leicht in den Griff bekommen können: Ich nenne sie Differenzialtechnik, dies meint Unterschiede und Gemeinsamkeiten erkennbar machen.

### Missverständnis als Konfliktursache

Ein Konflikt kommt selten zustande, weil zwei Parteien verschiedener Meinung sind. Meist entstehen Konflikte dadurch, dass eine Partei nicht genau verstanden hat, was die andere meint. Dies führt zu Missverständnissen. Die Differenzialtechnik hilft Ihnen, diese Missverständnisse zwischen den Konfliktparteien aufzuklären und so den Konflikt zu beseitigen.

Die Differenzialtechnik beleuchtet sachliche Argumente. Ist die Konfliktursache ein sachliches Missverständnis, können Sie es aufklären.

**Beispiel:** In einem Projektteam sagt eine Fraktion: "Lasst uns die neue SW-Version einsetzen!" Eine andere Fraktion sagt: "Seid ihr verrückt? Die ist doch noch gar nicht ausgereift! Wir holen uns doch keine blutige Nase!"

Sie können sich vorstellen, wie sich schnell eine hitzige Debatte mit Abwehr auf beiden Seiten entwickeln könnte.

Um einen solchen Konflikt vor dem eskalieren zu behandeln, bedienen Sie sich dieses einfachen Instruments des Konfliktmanagements: Nehmen Sie die kontroversen Meinungen der beiden Teammitglieder unparteiisch auf und arbeiten Sie deren unterschiedliche Sichtweisen heraus. Dies gelingt Ihnen leichter mit den Fragen der Differenzialtechnik.

Bevor Sie jedoch den beiden Beteiligten die Fragen stellen, legen Sie vorher klare Regeln fest: "Während ich den Kollegen A befrage, bitte ich Kollege B zuzuhören und bitte keine Einwürfe vorzubringen."

### Die Fragen der Differenzialtechnik

Sind die Verhaltensregeln für die Befragung geklärt, können Sie mit dem Interview beginnen. Beiden Konfliktparteien stellen Sie diese Fragen und bitten Sie Ihren Gesprächspartner jeweils um eine einfache und kurze Antwort.

1. Was genau wollen Sie mit Ihrer Sichtweise ausdrücken?
2. Was könnte uns, Ihre Sichtweise nutzen?
3. Welchen Nutzen bringt es Ihnen, wenn wir uns Ihrer Meinung anschließen?  
(Bitten Sie Ihren Gesprächspartner um eine möglichst konkrete Antwort. So können Sie erfahren, welches Interesse hinter der geäußerten Meinung steht.)
4. Welche Probleme entstehen, wenn wir uns für ihren Vorschlag entscheiden?
5. Gibt es objektive Kriterien, mit denen wir die Qualität Ihres Vorschlags bewerten können?

Nachdem Sie beide Seiten einzeln gefragt haben, lassen Sie die Seiten überlegen, wie sie die Informationen und Ansichten in ihre eigenen Sichtweisen aufnehmen können.

Mit dieser Technik werden die sachlichen Aspekte beleuchtet und abgeklopft und die Sichtweisen werden wertgeschätzt. Die Erfahrung zeigt, dass mit dem Überlegen die kontroversen Sichtweisen näher zusammenrücken und es wieder leichter voran geht.

Manchmal aber gründet der Konflikt tiefer. Der Sachkonflikt wird nur vordergründig geführt, um darüber den eigentlichen Konflikt – z.B. ein persönliches Ressentiment – auszutragen. In diesem Fall führt die Differentialtechnik ebenfalls dazu, dass der Sachkonflikt beendet wird, denn die Parteien müssen ihre Argumente offen legen und erklären.

Der persönliche Konflikt bleibt allerdings bestehen und muss möglicherweise zu einem späteren Zeitpunkt in einem persönlichen Gespräch mit den Mitarbeitern besprochen werden. (Siehe hierzu auch den zweiteiligen Artikel "Konfliktbewältigung in Projekten" von Gero Lomnitz)

[>>>](http://www.projektmagazin.de/magazin/abo/artikel/2005/1905-2.html)

Mehr zu diesem Thema finden Sie in dem Buch "**Die nackte Wahrheit über Projektmanagement**" von Wilfried Reiter, Orell Füssli Verlag AG, Zürich.