

>> auf-gespürt



>> Klartext reden in Projekten

mit Hilfe der Gewaltfreien Kommunikation (GFK)

Auch gut organisierte Projekte leiden oft an mangelnder Kommunikation, was zu Frustration und Ärger bei den Projektmitarbeitenden führt. Wie es anders geht, zeigt folgendes Beispiel:

Thomas erhält als Software-Engineer den Auftrag, die Kundenverwaltung an die neuen Verkaufsprozesse anzupassen. Wie immer eilt es. Die Verkaufsabteilung, welche die Software prüfen soll, steht unter Zeitdruck, und so wird die Software nur flüchtig getestet. Schon bei den ersten Kundenbestellungen kommt es zu Abrechnungsfehlern. Der Verkaufsleiter gibt Thomas die Schuld: «Solche Fehler dürfen nicht passieren! Sie sind dafür verantwortlich, dass die Software fehlerfrei läuft!» Thomas ist sprachlos und denkt: «Ich habe die Software doch testen lassen! Die Verkäufer haben mir ihr Okay gegeben. Es ist nicht das erste Mal, dass diese unzuverlässig arbeiten. Ist das mein Problem, wenn sie ihren Job nicht richtig machen? Aber wie immer bin ich der Schuldige und nicht die Verkäufer.»

Kommunikation entscheidet über Kooperation

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

Am liebsten würde Thomas seinen Ärger beim Verkäufer, der die Software getestet hat, gleich loswerden: «Du hast mir doch gesagt, du hättest alle Workflows überprüft! Der Fehler in der finalen Version wäre nie unentdeckt geblieben, wenn die Tests sorgfältig durchgeführt worden wären. Jetzt soll ich den Kopf für deinen 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 die Software getestet! Doch du kommst immer in der letzten Minute und erwartest, dass ich alles stehen und liegen lasse. Ich werde hier für den Umsatz bezahlt und nicht für stundenlange Tests!»

Kann diese Art der Kommunikation die gewünschte Kooperation und nachhaltig

die Zusammenarbeit fördern? Wohl kaum! Klartext reden bedeutet nicht, Schuldige zu suchen.

Thomas besinnt sich auf die Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg, die er in einem Projektleiterkurs kennengelernt hat. Zunächst braucht er selbst Klarheit, worum es wirklich geht.

Die GFK zeichnet sich dadurch aus, dass sie Sachlichkeit mit Befinden und Bedürfnissen verbindet und mit einer klaren Bitte auf die Handlungsebene führt. Wenn Dinge nicht so laufen, wie wir wollen, ist das mit Emotionen verbunden. Der Versuch, in solchen Situationen 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 eigenen Befindlichkeit bewusst zu werden und dieser, genauso wie dem sachlichen Aspekt, Ausdruck zu verleihen.

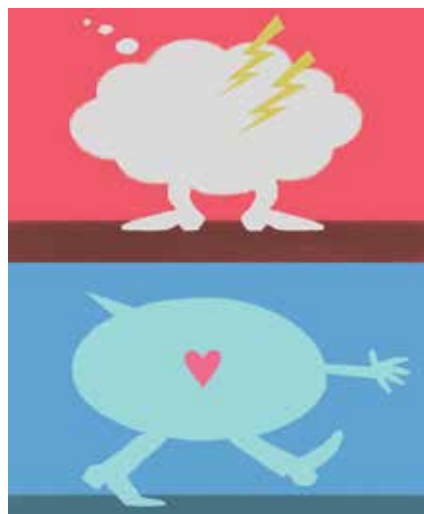
Das 4-Schritte-Modell der GFK

Thomas bereitet sich mit vier Fragen auf das Gespräch vor:

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. Nun sagt mir der Verkaufsleiter, dass bei der Kundenabrechnung die Rabatte nicht korrekt verrechnet werden.»



Sag, nicht was Du denkst, sag, was Du brauchst!

Wie geht es mir mit dem Geschehenen? (Befinden)

«Ich bin irritiert und frustriert.»

Was brauche ich? (Bedürfnisse)

«Ich möchte wissen, woran ich bin. Ich brauche Verlässlichkeit und Sicherheit.»

Was kann ich tun, um meine Bedürfnisse zu erfüllen?

(Handlung/Bitte)

«Ich erstelle das nächste Mal ein Testdrehbuch mit den wichtigen Prüfpunkten. Zudem bespreche ich mit dem Kollegen der Verkaufsabteilung, wie wir damit umgehen, wenn Tests nicht vollumfänglich gemacht werden können.»

Sag nicht, was Du denkst, sag, was Du brauchst!

Klartext zu reden, heisst transparent zu machen, worum es einem geht. Dabei verzichtet man auf Schuldzuweisungen, Drohungen und wertende Kritik und setzt auf eine wertschätzende, handlungsorientierte Sprache. In der Absicht, ein konstruktives Gespräch zu führen, eröffnet Thomas das Gespräch nach dem GFK-4-Schritte-Modell:

«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 mir mitteilst, falls du nicht vollumfänglich testen kannst?» (Bitte/Handlung)

Mit dieser Gesprächseröffnung fällt es dem Verkäufer leicht, sich auf ein konstruktives Gespräch einzulassen. Er erkennt im Testdrehbuch sogar eine Entlastung für sich.

Vera Heim

aus dem TCCO-MAGAZIN No. 19, 01/2019

Haben Sie Lust auf mehr Lesestoff rund um das Thema Gewaltfreie Kommunikation?

Dann senden Sie uns ein E-Mail mit dem Namen „Bestellung >>auf-gespürt“ und Ihrer Post- und E-Mail-Adresse an office@tcco.ch. Sie erhalten dann kostenlos und 2 Mal/Jahr das Magazin per Post und/oder per E-Mail zugestellt.

The Coaching Company | In der Teien 6 | 8700 Küsnacht | Switzerland | Tel +41 (0)44 500 99 00