

Fallbeispiel „Internetportal“

Die Firma “Business Communications BC”, die am Markt Seminare für Führungskräfte anbietet, hat bei dem Selbstständigen Eric Kahlstedt die Erstellung eines Internetportals in Auftrag gegeben. BC hat 28 Festangestellte und arbeitet mit ca. 70 freien Dozenten zusammen. Kahlstedt soll für BC eine Website erstellen, die es Kunden ermöglicht, sich über das Angebot der Firma zu informieren und Seminare online zu buchen. Kahlstedt ist neu am Markt. Es wurde ein Preis von 3600 € vereinbart.

Es hat mehrere Vorgespräche gegeben. Björn Meringhoff ist Ansprechpartner auf Seiten von BC. Er ist Assistent der Geschäftsleitung und hat in mehreren Sitzungen und Telefonaten mündlich mitgeteilt, was das Unternehmen wünscht. Er hat Zugang zu der Betaversion im Internet und es gab in den letzten Wochen immer wieder Änderungswünsche. Das hat viel Zeit gekostet und es wurde bereits weit mehr als die Hälfte des Budgets verbraucht.

Gestern war Präsentation der Betaversion im Unternehmen. Neben Björn Meringhoff waren die für das Projekt verantwortliche Geschäftsführerin Birte Hellwig und der freie Dozent für “Business English” Günther Albrecht anwesend. Bei der Präsentation stellte sich heraus, dass Birte Hellwig und Günther Albrecht weitere grundlegende Änderungswünsche und auch noch einige Erweiterungswünsche haben, die bisher kein Thema waren. Die Umsetzung würde dazu führen, dass das Budget überschritten würde. Björn Meringhoff erläutert, dass der Großteil der Änderungswünsche von Anfang an besprochen wurde. Kahlstedt sieht das ganz anders. Die GF verlangt die Umsetzung ohne Mehrkosten bis zum Firmenjubiläum. Das entspricht dem ursprünglich vereinbarten Zeitplan. Demnach wären noch 4 Wochen Zeit für die Realisierung. Bei dem Mehraufwand ist das unter Berücksichtigung der anderen Projekte von Kahlstedt nicht möglich. Zudem befürchtet Kahlstedt, dass in der Testphase im gesamten Unternehmen weitere Änderungswünsche aufkommen werden. Es hat sich nämlich herausgestellt, dass die Dozenten im Vorfeld nicht mit einbezogen waren. Günther Albrecht hat im Gespräch mehrfach genervt reagiert und immer wieder betont, dass ihn ja niemand gefragt hätte.

Birte Hellwig ist verunsichert. Sie will auf jeden Fall verhindern, dass die Kosten aus dem Ruder laufen. Sie hat noch etwa 500 € Spielraum, was sie allerdings bisher für sich behalten hat. Es ist ihr extrem wichtig, den Internetauftritt zum Firmenjubiläum präsentieren zu können. Sie steht dem Leitungsteam gegenüber in der Pflicht und fürchtet Gesichtsverlust. Sie hat im Gespräch bemerkt, dass Björn Meringhoff unter Druck geraten ist und den Überblick verloren hat. Sie fordert ihn auf, die Sache „in Ordnung zu bringen“ und einen Vorschlag vorzulegen, wie das Problem zu lösen ist. Sie gibt ihm mit auf den Weg, möglichst kostenneutral zu verhandeln, zur Not aber bis zu 500 € „draufzulegen“. Dann bricht sie auf, da sie in einem anderen Meeting erwartet wird.

Kahlstedt ist unsicher und frustriert und auch ein wenig ratlos. Er ruft Werner Hinze, einen erfahrenen Kollegen aus seinem früheren Praktikumsbetrieb an und bittet ihn um Rat. In einem ausführlichen Telefonat legt dieser ihm folgende Strategien ans Herz:

- Erstellen eines abgestimmten von beiden Seiten unterschriebenen Aktionsplans mit allen offenen Punkten
- Festlegung der Punkte, die unbedingt bis zum Jubiläum fertig sein müssen

- Gründung eines Projektteams unter Einbeziehung der Dozenten (mit Zugang zur Betaversion)
- Einführung eines wöchentlichen Projektteam-Meetings zum Abgleich des aktuellen Stands des Aktionsplans
- Nachverhandlung zum Thema Kosten

Kahlstedt hat einen Vorteil, er verfügt über eine fundierte Ausbildung im Bereich Kommunikation und will versuchen, das Gespräch entsprechend zu führen. Mit den Vorschlägen von Hinze geht er in das nächste Treffen mit Björn Meringhoff. Er ist aber auch offen, sein Gegenüber zu hören. Björn Meringhoff steht offensichtlich sehr unter Druck und hat komplett den Überblick verloren. Er braucht unbedingt eine Lösung, die er der GF unterbreiten kann.

Aufgabenstellung

Schritt 1 (GA)

Versetzen Sie sich in die Situation von Meringhoff und Kahlstedt. Stellen Sie sich vor, wie das anstehende Gespräch verlaufen könnte. Stellen Sie sich sozusagen empathisch „in die Schuhe“ der jeweiligen Person und ermitteln Sie, welche Gefühle und Bedürfnisse vermutlich bei den beiden Gesprächspartnern präsent sein werden. Schreiben Sie Ihre Ergebnisse in die folgende Tabelle:

Meringhoff		Kahlstedt	
Gefühle	Bedürfnisse	Gefühle	Bedürfnisse

Schritt 2 (EA)

Entwerfen Sie einen „Roten Faden“ für den Gesprächsverlauf.

- Lassen Sie Meringhoff das Gespräch beginnen. Er bewertet, interpretiert, hat Erwartungen und stellt Forderungen. Versetzen Sie sich in die jeweilige Rolle und bleiben Sie realistisch.
- Kahlstedt **nimmt sich Zeit**. Aufgrund seiner Kommunikations-Ausbildung gelingt es ihm gelassen zu bleiben. Er reagiert emphatisch und hört hinter den Worten von Meringhoff Gefühle und Bedürfnisse. Er erfragt Schritt für Schritt die Landkarte von Meringhoff. **In keinem Fall geht er vorschnell auf die Lösungsebene!!!** Wenn er Lösungen einbringt, fragt er, ob Meringhoff offen dafür ist, einen Vorschlag zu hören.

- Kahlstedt spricht von seinen eigenen Bedürfnissen (wo sinnvoll auch Gefühlen) und macht wo es passt unter Nennung der entsprechenden Bedürfnisse schließlich Lösungsvorschläge auf der Strategieebene. Er stellt keine Forderungen, sondern hört, dann, ob Meringhoff bereit ist ihm zu folgen.
- Kahlstedt hört empathisch die Reaktion von Meringhoff. Kahlstedt baut die Tipps von Werner Hinz ein.
- Gestalten Sie beide Rollen, bis Sie sich gut für das folgende Rollenspiel vorbereitet sehen.

Schritt 3

Proben Sie den Gesprächsverlauf und geben sich Feedback.

- Hat Kahlstedt dafür gesorgt, dass alle wichtigen Punkte angesprochen wurden?
- Gelingt es Kahlstedt empathisch zu bleiben – steht er „in den Schuhen“ seines Gesprächspartners?
- Drückt Kahlstedt eigene Gefühle und Bedürfnisse aus und sorgt so für „Schulterschluss“ mit seinem Gesprächspartner?
- Endet das Gespräch mit einer für beide Seiten tragfähigen Lösung?
- Hat Kahlstedt die Lösung am Ende des Gesprächs professionell zusammengefasst?

Schritt 4

Die Dialogpartner/innen werden ausgelost. Sie spielen den Gesprächsverlauf im Plenum vor. Die Zuhörer und Zuhörerinnen geben den jeweils Vortragenden im Anschluss Feedback.