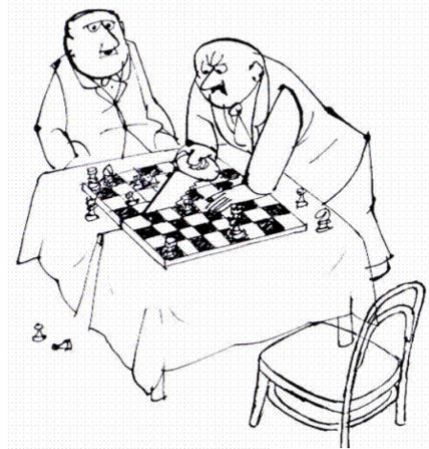


Merkblatt: Konfliktbehandlung – was kann ich tun?

Einsatz	Eskalationsstufe 1, Konfliktprävention im Team
Methode	Rollenverhandeln im Team
Vorgehen	<p>Jedes Teammitglied schreibt 1 Plakat mit eigenem Namen (nach An:)</p> <p>20 Minuten – in Stille: Alle schreiben in alle Plakate konkrete Verhaltenswünsche und ihren Namen (AbsenderIn: F, B,)</p> <p>Wer ähnliche Wünsche hat, schreibt sich als AbsenderIn dazu</p> <p>10 Minuten pro Person: Versprechen - Anna klärt, was konkret gemeint ist - Anna sagt zu (Unterschrift = Anna)</p> <p>Nicht über Vergangenheit reden! Keine Erklärung, warum etwas nicht zugesagt wird! Kein Druck!</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: right;">An: ANNA</p> <p>Damit ich (Absender) meine Funktion gut erfüllen kann, bitte ich Anna, zeige folgendes Verhalten:</p> <p>A) neu / öfter / deutlicher: <i>Schicke die Tagesordnung 1 Tag vor Termin (F)</i> <i>Sag mir Kritik direkt (B)</i> Anna</p> <p>B) Nicht mehr / weniger: <i>Betone weniger die Formalien (B, C, E)</i> <i>Keine ironisierenden Bemerkungen über Teammitglieder bei Sitzungen (D, E, G)</i> Anna</p> <p>C) Unverändert wie bisher: <i>Zeitmanagement als Leiterin (B, E, F)</i> <i>Klare Strukturierung der Projekte (B, F, G)</i> Anna</p> </div>
Zeit	ca. 50' bei drei Teammitgliedern (+10' pro weiteres Teammitglied)
Quelle	Trigon Entwicklungsberatung frei nach R. Harrison

Einsatz	Eskalationsstufe 1
Methode	Rollenverhandeln bilateral
Vorgehen	<p>In lockerer Form:</p> <p>Anna bittet Bruno: Sage mir, was ich dazu beitragen könnte, dass du deine Funktion besser ausüben kannst:</p> <p>A) Was soll ich konkret ab sofort überhaupt neu / öfter / deutlicher tun? B) Was soll ich konkret ab sofort gar nicht mehr / weniger tun? C) Was soll ich auf jeden Fall konkret weiter so tun wie bisher?</p> <p>Bruno erklärt (schriftlich / mündlich) dazu z.B.:</p> <p>A) Gib mir Rückmeldungen möglichst sofort Schicke die Tagesordnungspunkte 1 Tag im voraus</p> <p>B) Weniger ausführliche juristische Hinweise Keine ironischen Bemerkungen über Abwesende</p> <p>C) Protokollführung wie gehabt Kompakte Zwischenzusammenfassungen von Besprechungen</p> <p>Danach bittet Bruno Anna: Sag mir, was ich dazu beitragen könnte, dass du, Anna, deine Funktion als Teamleiterin besser ausüben kannst.</p>
Quelle	Trigon Entwicklungsberatung frei nach R. Harrison

Einsatz	Eskalationsstufe 2										
Methode	Streitpunkte inventarisieren, fraktionalisieren und dimensionalisieren										
Vorgehen inventarisieren	<p><i>Abwechselnd: Anna nennt 3 Streitpunkte, Bruno stellt Verständnisfrage Bruno nennt 3 Streitpunkte, Anna stellt Verständnisfrage Danach wieder Anna, Bruno, Anna, Bruno usw.</i></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left; border-bottom: 1px solid black;">Anna:</th> <th style="text-align: left; border-bottom: 1px solid black;">Bruno:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="border-bottom: 1px solid black;"> <ul style="list-style-type: none"> - Aufnahme des Personals - Budgeterstellung - Controllingfunktion </td> <td style="border-bottom: 1px solid black; vertical-align: top;">1.</td> </tr> <tr> <td style="border-bottom: 1px solid black;"> <ul style="list-style-type: none"> - Finanzierung durch Drittmittel - Gewinnverteilung - Hauptversammlung </td> <td style="border-bottom: 1px solid black; vertical-align: top;">2. <ul style="list-style-type: none"> - Budgeterstellung - Delegieren - Ergebniskontrolle von Projekten </td> </tr> <tr> <td style="border-bottom: 1px solid black;"></td> <td style="border-bottom: 1px solid black; vertical-align: top;">3.</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="vertical-align: top;">4. <ul style="list-style-type: none"> - Intranetlösung - Konfliktkultur - Langzeitverträge </td> </tr> </tbody> </table>	Anna:	Bruno:	<ul style="list-style-type: none"> - Aufnahme des Personals - Budgeterstellung - Controllingfunktion 	1.	<ul style="list-style-type: none"> - Finanzierung durch Drittmittel - Gewinnverteilung - Hauptversammlung 	2. <ul style="list-style-type: none"> - Budgeterstellung - Delegieren - Ergebniskontrolle von Projekten 		3.		4. <ul style="list-style-type: none"> - Intranetlösung - Konfliktkultur - Langzeitverträge
Anna:	Bruno:										
<ul style="list-style-type: none"> - Aufnahme des Personals - Budgeterstellung - Controllingfunktion 	1.										
<ul style="list-style-type: none"> - Finanzierung durch Drittmittel - Gewinnverteilung - Hauptversammlung 	2. <ul style="list-style-type: none"> - Budgeterstellung - Delegieren - Ergebniskontrolle von Projekten 										
	3.										
	4. <ul style="list-style-type: none"> - Intranetlösung - Konfliktkultur - Langzeitverträge 										
Vorgehen fraktionalisieren	<p>Vorwurf: «Ihre Führung ist für uns der Horror!»</p> <p><i>Große und globale, pauschalisierte, generalisierte, wolkige, vage Streitthemen intuitiv in kleinere Unterthemen zerlegen / aufgliedern !</i></p> <p>Frage: „Was beinhaltet Führung?“</p> <p>Antwort: Informieren Delegieren Beurteilungsgespräche gutes Klima pflegen usw.</p> <p>Frage: „Was davon erleben Sie als größtes Problem?“</p> <p>Antwort: „Delegieren“</p>										
Quelle	Trigon Entwicklungsberatung frei nach R. Fisher										



Vorgehen dimensionalisieren	<p><i>Streitpunkte werden mehr systematisch / logisch (nicht nur intuitiv) weiter aufgegliedert in logische „Dimensionen“ / Elemente / Aspekte</i></p> <p>Delegieren besteht aus den folgenden Dimensionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ziele definieren - Ziele kommunizieren und vereinbaren - Aufgaben erklären und übertragen - MitarbeiterInnen mit Entscheidungskompetenzen ausstatten - in Problemsituationen Unterstützung bieten - Ergebniskontrolle durchführen <p>Sind noch andere Dimensionen denkbar? (Erweiterte Dimensionalität)</p> <p>Frage: „Welche Dimension erleben Sie am meisten als problematisch?“</p>
Quelle	Trigon Entwicklungsberatung frei nach J. W. Eiseman

Einsatz	Eskalationsstufe 3
Methode	Rollenverhandeln Angebotsvariante
Vorgehen	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p>Damit Sie ... hier in Frieden leben können, biete ich ... an:</p> <p>... folgendes Verhalten neu, mehr, deutlicher, öfter zu zeigen:</p> <p>... folgendes Verhalten nicht mehr, weniger häufig, weniger stark zu zeigen:</p> <p>... Folgendes Verhalten beizubehalten:</p> </div>
Zeit	ca. 40' mit zwei Personen
Quelle	Trigon Entwicklungsberatung frei nach F. Glasl

Einsatz	Eskalationsstufe 3
Methode	Kleine Kreditangebote
Ziel	Durch begrenzte Vertrauensangebote auch die Gegenpartei zu Vertrauenskundgebungen einladen.
Vorgehen	<p>Eine dritte Partei führt mit den Konfliktparteien getrennt ein Gespräch, in dem die folgenden Fragen behandelt werden: Denken Sie an eine Periode von zwei Wochen. In dieser Zeit könnten Ihre Gegenpartei und Sie bestimmte Dinge, wie z.B. (...) tun, um die Atmosphäre zu verbessern (z.B. zwei Wochen lang keine Informationen auf Schleichwegen an den Vorstand weiterleiten):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Welche „kleinen Kreditangebote“ würden Sie sich von der Gegenpartei wünschen? Das heißt, was könnte die Gegenpartei mit der Wirkung für die genannte Frist tun, um Ihnen kleine Beweise des Vertrauens zu geben? 2. Wie sollte die Gegenpartei solche kleinen Kreditangebote für Sie unzweideutig sichtbar machen? Die Partei nennt die Art und Weise, wie diese Kreditangebote mitgeteilt werden könnten. Die dritte Partei spielt dabei die Rolle des ‚advocatus diaboli‘ und bringt Einwände vor, wie sie die Gegenpartei selbst vorbringen würde: Wie können Sie sicher sein, dass Ihnen keine Falle gestellt wird? Geben Sie mehr preis als die Gegenpartei? 3. Welche „kleinen Kreditangebote“ könnten Sie selbst der Gegenpartei machen? 4. Auf welche Art und Weise sollten Sie diese mitteilen, sodass die Gefahr auf Missverständnisse so klein wie möglich gehalten werden kann? 5. Bei welchen Ihrer möglichen Kreditangebote könnten Sie für die Dauer der genannten Frist auf Garantiekonditionen verzichten, wenn stattdessen vereinbart wird, dass nach dieser Frist die Auswirkungen des Kreditangebotes überprüft werden? 6. Die dritte Partei sorgt dafür, dass nach einem ähnlichen Gespräch mit der anderen Partei der Austausch ohne weitere Konditionen erfolgt. <p>Im Übergang kann die Drittpartei als „Vertrauensdepot“ dienen. Dies erleichtert den Parteien, Vertrauensvorschüsse zu geben. Durch die zeitliche Befristung können die Parteien die Wirkung ihres Angebotes leichter übersehen.</p> <p>Am besten wirkt die Methode der kleinen Kreditangebote jedoch, wenn die Parteien Formen von einseitigen Handlungen finden können, die schliesslich von keinen A-priori-Konditionen mehr abhängig gemacht werden, sondern als unbedingte Versprechen präsentiert werden.</p>
Quelle	Trigon Entwicklungsberatung frei nach F. Glasl