

## 5.2 Methoden der Konfliktvermeidung



**Thomas Gordon (1918-2002)**

war Psychologe und Universitätslehrer in den USA. Durch seine Erfahrungen in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen erkannte er die große Bedeutung der Kommunikation und gewaltfreien Konfliktlösung für die zwischenmenschliche Beziehung.

Basierend auf wissenschaftlichen Grundlagen und der humanistischen Psychologie von Carl Rogers entwickelte er ein konkretes, im Alltag anwendbares Modell; Trainingskurse für Eltern, Lehrer und Manager und viele Bücher machten sein Konzept weltweit bekannt. Ziel seiner „Jeder-gewinnt-Methode ist das Verbessern von Beziehungen und das gewaltlose Lösen von Konflikten. Er wurde dreimal für den Friedensnobelpreis nominiert.

### Auszug aus „Managerkonferenz“ von Thomas Gordon (S.155ff, vgl. Literaturliste):

Ein Konflikt ist - so lautet die Auskunft eines Wörterbuchs - eine Auseinandersetzung oder eine Meinungsverschiedenheit, eine Kontroverse oder ein Streit, ein Zusammenprall oder ein Zusammenstoß, eine Schlacht oder ein Kampf - vor allem ein längerer Kampf. Das Wort lässt an etwas Ernstes und Heftiges denken. Und - wie jedermann weiß - Konflikte sind für die Beziehungen einzelner unerfreulich und gefährlich, in Gruppen und Unternehmen unproduktiv und unökonomisch. Trotzdem kommt man wohl kaum an dem Schluss vorbei, dass manche Konflikte in zwischenmenschlichen Beziehungen unvermeidlich sind. Daraus ergeben sich zwei Aufgaben: Wir müssen herausfinden, wie wir die Zahl der Konflikte so gering wie möglich halten und wie wir die unvermeidlichen lösen können.

Die folgenden Methoden und Techniken verhindern zwar viele Konflikte, doch wären Führungspersonen naiv, die meinten, dass sich in zwischenmenschlichen Beziehungen alle Konflikte vermeiden ließen. Vielmehr lässt sich vermuten, dass das **Fehlen von Konflikten ein Symptom dafür ist, dass eine Organisation oder Gruppe nicht mehr effektiv funktioniert** - dass sie sich nicht entwickelt, nicht verändert, nicht anpasst, dass sie keine Fortschritte macht, dass sie mit neuen Anforderungen nicht mehr kreativ fertig zu werden versteht.

### Wie kann man verhindern, dass Krisensituationen sich zu unverhüllten Machtkämpfen auswachsen?

#### 1. Die Technik des Zuhörens

Die Führungskraft<sup>3</sup>, die sich die Fähigkeit aneignet, Gruppenmitgliedern und Kollegen dabei zu helfen, ihre Probleme selbst zu lösen, verhindert damit Konflikte. Die Probleme von Untergebenen können ihre Leistung beeinträchtigen, woraus dann natürlich der Führungspersönlichkeit (FP) ein Problem erwächst. Daraus kann ein Konflikt zwischen ihnen entstehen.

Nehmen wir an, Sie bemerken eines Tages, dass eines Ihrer Gruppenmitglieder ungewöhnlich mürrisch und bekümmert erscheint. Dieses Verhalten ist keineswegs nicht akzeptabel für Sie, jedem geht es mal so. Trotzdem machen Sie sich Sorgen, dass seine Arbeitsleistung darunter leiden könnte, wenn der Zustand mehrere Tage anhält. Und ausgegerechnet jetzt sind Sie völlig abhängig von ihm, weil er mit einem wichtigen Projekt beschäftigt ist. Da ist es gewiss angebracht, einen Versuch zu machen und zu fragen, ob Sie helfen können:

„Bob, ich habe den Eindruck, dass Sie etwas bedrückt sind. Möchten Sie darüber sprechen? Ich hätte gerade etwas Zeit.“

Häufig wirkt es Wunder, wenn man jemandem auch nur ein paar Minuten zuhört: Er macht seinen Gefühlen Luft, sie verflüchtigen sich, die Problemlösung nimmt ihren Anfang und vielleicht kommt es sogar zu irgendeiner Lösung. Ein zusätzlicher Nutzen liegt darin, dass Sie dem anderen Ihre Anteilnahme bewiesen haben. Wird das Problem gelöst, hat Ihr Zuhören die Funktion der Vorbeugung erfüllt. Sie haben verhindert, dass es zu einer Verhaltensweise kam, die Sie wirklich nicht mehr hätten akzeptieren können - wie es z.B. der Fall gewesen wäre, wenn der andere das Projekt nicht hätte abschließen können.

#### 2. Die Konfrontationstechnik

Wenn Sie jemandem direkt entgegentreten, wollen Sie ihn dazu bringen, eine Verhaltensweise zu ändern, die Ihnen ein Problem verursacht. Mit einer guten Ich-Botschaft<sup>4</sup> haben Sie eine bessere Chance dazu. Sie beugen dadurch einem Konflikt vor, der sich sonst später zwischen Ihnen und dem anderen entwickeln würde.

<sup>3</sup> Das englische Wort „leader“ klingt unbelasteter als das deutsche „Führer“ - ich erlaube mir also, Gordons Begriff durch „Führungspersönlichkeit“ (abgekürzt FP) zu ersetzen, das ist politisch korrekter und ermöglicht, sich auch weibliche Chefs vorzustellen.

<sup>4</sup> Sie erinnern sich, wir haben im Kapitel Kommunikation besprochen, was „Ich-“ und „Du-Botschaften“ sind! Beachten Sie dazu auch auf den folgenden Seiten. (M.S.)

## 5.2 Methoden der Konfliktvermeidung, S.2

### Beispiel:

Manager: „Ich habe etwas auf dem Herzen, das ich einfach los werden muss, Sam. Wenn ich in unserem Gebiet herumreise und höre, dass sich einige unserer besten Kunden darüber beschweren, dass sie auf unsere Lieferungen zu lange warten müssen, macht mich das zuerst verlegen und dann wütend. Ich fürchte nämlich, dass uns dadurch einige Aufträge verloren gehen.“

Sam: „Ja, aber das ist nicht unsere Schuld, Lloyd. Ich nehme an, Sie wissen nicht, dass ich seit zwei Wochen zu wenig Leute habe.“

Manager: „Nein, das habe ich nicht gewusst. Ich wünschte, ich hätte früher davon erfahren. Ich finde, wir dürfen es auf keinen Fall dazu kommen lassen, dass wir unsere Kundschaft verärgern, weil wir zu wenig Arbeitskräfte haben.“

Sam: „Wie können wir das verhindern? Sollen wir Aushilfskräfte einstellen?“

Manager: „Das ist ganz gewiss etwas, was Sie tun können.“

Sam: „Ich wusste nicht, dass ich die Befugnis dazu habe. Das erhöht die Kosten, wissen Sie.“

Manager: „Sie möchten diese Entscheidung nicht auf Ihre Kappe nehmen?“

Sam: „Das ist richtig.“

Manager: „Können wir uns dann darauf einigen, dass Sie in Zukunft befugt sind, eine Aushilfskraft einzustellen, dass Sie es aber mit mir absprechen, wenn Sie mehr als eine brauchen?“

Sam: „Damit bin ich einverstanden. Das gefällt mir. Ich glaube, damit ist das Problem gelöst.“

Manager: „Das meine ich auch, Sam. Und ich brauche mir keine Sorgen mehr über verzögerte Lieferungen und ärgerliche Kunden zu machen.“

### 3. Das Managementmeeting

FPs, denen es gelingt, aus ihrem Team eine Gruppe zu formen, die sich in Problemlösung und Entscheidungsfindung als effektiv erweist, beugen mit Sicherheit vielen Konflikten vor. Denn die Probleme, die heute ungelöst bleiben, schaffen nicht selten die Konflikte von morgen. In effektiven Managementmeetings werden ferner Richtlinien entworfen und Regeln festgesetzt. Da nun der Zweck von Richtlinien und Regeln darin liegt, den Menschen eine klare Vorstellung davon zu geben, was sie tun dürfen und was sie lassen müssen, verringern sie die Zahl „nicht akzeptabler“ Verhaltensweisen. Auch dadurch wird natürlich künftigen Konflikten vorgebeugt.

Beispielsweise hat in meiner Organisation das Managementteam kürzlich eine Gruppenentscheidung getroffen, die bestimmte, in der Vergangenheit häufig auftretende Konflikte wirksam unterbunden hat. Wir beschlossen, die gleitende Arbeitszeit einzuführen, die allen Angestellten die Entscheidung überlässt, wann sie zur Arbeit kommen, wann sie gehen, wie lang sie ihre Mittagspause machen, vorausgesetzt sie arbeiten vierzig Stunden<sup>5</sup> in der Woche. Diese eine Maßnahme hat vielen Konflikten vorgebeugt.

► Welche Regeln gibt es z. B. in Ihrem Betrieb zur Urlaubsplanung?

---

### 4. Die vorbeugende Ich-Botschaft

Sie ist die einfache Feststellung dessen, was Sie brauchen oder wünschen. In der Regel wird dieser Typus der Ich-Botschaft benutzt, bevor irgendeine nicht akzeptable Verhaltensweise aufgetreten ist. Die Feststellung: „Ich brauche heute völlige Ruhe, um meinen Bericht zu beenden“ kündet von einem besonderen Bedürfnis, das Sie haben - Sie können eine Störung heute auf keinen Fall akzeptieren. Möglicherweise würde sie zu Konflikten mit Ihren Gruppenmitgliedern führen. Bedenken Sie, wieviel wirksamer eine solche vorbeugende Ich-Botschaft ist als eine Du-Botschaft wie: „Stören Sie mich heute unter keinen Umständen.“

### 5. Die selbstoffenbarende Ich-Botschaft

Verkündet (offenbart), was Sie denken, was Sie glauben oder wie Sie urteilen. Solche Botschaften beugen Konflikten deshalb vor, weil sie die anderen Menschen wissen lassen, wo Sie stehen. Die Botschaft „Ich bin der festen Überzeugung, dass Höflichkeit am Telefon eine Voraussetzung guter Beziehungen zur Kundschaft ist“ offenbart unmissverständlich, wie Sie in dieser Frage urteilen. Die Gruppenmitglieder wissen, dass Sie Unhöflichkeit nicht akzeptieren werden. Nun, da Sie wissen, wie Sie zu dieser Frage stehen, können Sie mögliche Konflikte durch den bewussten Versuch vermeiden, sich den Kunden gegenüber am Telefon höflich zu geben.

<sup>5</sup> „Managerkonferenz“ erschien zuerst 1977 und in Amerika sind die Arbeitszeiten länger! Man kann dort auch leichter schnell mal Aushilfskräfte einstellen und wieder feuern, wenn sie nicht mehr gebraucht werden. M. S.

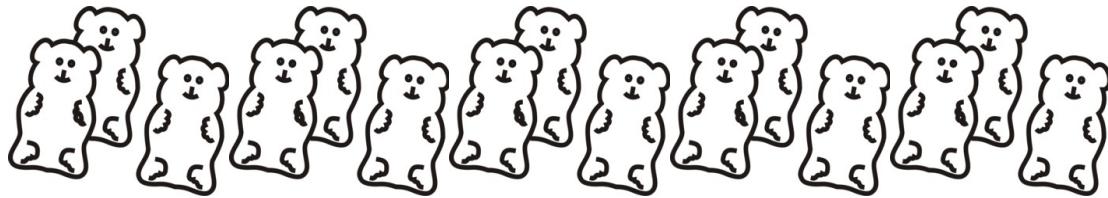
Konflikte werden nur durch Kommunikation gelöst, nicht durch Verdrängung oder Rückzug.

## 5.3: Konfliktlösungsmethoden anwenden

- **Die Jeder-gewinnt-Methode**
- **Konfliktmoderation**
- **Mediation**
- **Harvard-Methode**
- **Konfliktgespräche führen**
- **Gruppenarbeit zu Mobbing, Bossing und Gegenmaßnahmen**



### 5.3 Konfliktlösungsmethoden anwenden



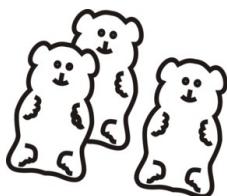
#### Warum streiten wir eigentlich?

Mareike Schoop von der Uni Hohenheim erklärt, wie sich Konflikte stressfrei lösen lassen.

Von Tanja Volz aus Stuttgarter Zeitung vom 10.7.2017

Anni hat elf Gummibärchen in Gelb, Ben hat nur fünf in der Farbe Rot. „Ist das gerecht?“, fragt Mareike Schoop vom Fachbereich Wirtschaftsinformatik der Uni Hohenheim die Nachwuchsstudenten bei der Kinder-Uni. „Nein.“ Es ist völlig klar, dass diese Aufteilung gar nicht geht - schließlich hat Anni sehr viel mehr Gummibärchen. Da sind sich die Nachwuchsstudenten einig. Doch Anni und Ben sind völlig zufrieden mit ihren Süßigkeiten. Wie es dazu kommt, lässt die Informatikerin die Nachwuchsstudenten bei der Vorlesung „Warum streiten wir?“ mit einem Experiment selbst herausfinden. Jeweils zwei Kinder erhalten drei Lollis, unterschiedlich in Größe, Farbe und Geschmack. Die Paare müssen sich innerhalb von fünf Minuten irgendwie einigen. Wenn beide Partner zufrieden sind, dürfen sie die Lollis behalten und lutschen. Wer sich nicht einigt, muss die Lutscher wieder abgeben. Tatsächlich kommen alle Paare zu individuellen Lösungen: Simona und Elinor machen es vor. Sie haben einen orangen Lolli, einen mit Erdbeergeschmack und einen Cola-Lutscher. Beide mögen orange am liebsten, Simona mag Cola gar nicht, Elinor hingegen schon und Erdbeere mag keine von beiden. Daher beschließen sie, dass sie den Erdbeerlolli verschenken, Elinor bekommt den Lolli mit Cola-Geschmack, Simone den orangefarbenen. Andere Nachwuchsstudenten finden, Lösungen, bei denen einer zwei Lollis bekommt, der andere nur einen, aber eben denjenigen, den er am meisten mag, je nach Optik oder Geschmack. Und alle sind zufrieden. Und dann wird ihnen auch klar, warum Anni und Ben ihre Aufteilung gerecht finden. Ben mag die gelben Gummibärchen gar nicht, was soll er dann damit? Da kann er mit den wenigen, ihm schmeckenden Gummibärchen mehr anfangen.

„Bei einem Konflikt gibt es drei Möglichkeiten der Reaktion“, erklärte Mareike Schoop. Man könne flüchten, also einfach wortlos weggehen. Man könne mit Worten in den Kampf ziehen, das Ende aber oft mit Beschimpfungen, oder man könne verhandeln. Dabei müsse viel gesprochen, abgewogen und entschieden werden - und man müsse Kompromisse eingehen und nachgeben können. Doch dies lohne sich, denn wer zu einer Lösung ohne Streit komme, sei glücklicher und zufriedener.



Ihre Erkenntnisse aus dem Experiment der „Kinderuni“?

---

---

---

---

---

---

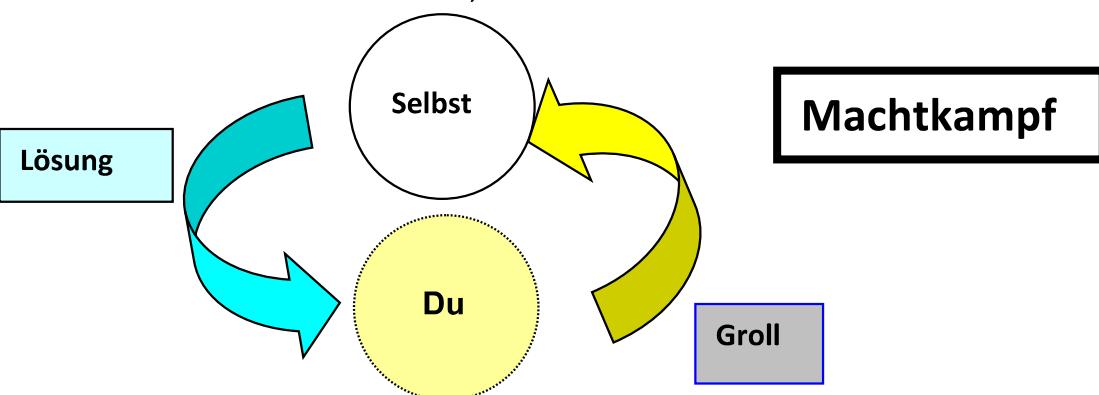
---

### 5.3 Die Jeder-gewinnt-Methode nach Thomas Gordon



#### Methode I: Ich gewinne, Du verlierst

Die meisten Menschen verstehen es nicht, Konflikte zu lösen.



Es sieht kompliziert aus und sie haben das Gefühl, darauf gar nicht oder nur schlecht vorbereitet zu sein. Konflikte erschrecken sie, rufen Spannung und Angst (und Depression) in ihnen hervor. Oder Konflikte machen sie einfach böse und ärgerlich auf die Menschen, deren Verhalten eine Kontroverse oder Meinungsverschiedenheit heraufbeschwört. Manche verstehen Konflikt als Symptom ihrer Unfähigkeit, als sicheres Zeichen für eine drohende Niederlage.

Solche Reaktionen können nicht überraschen, denn sie sind in früheren Erlebnissen verwurzelt, die bis in ihre Kindheit zurück reichen. Denn den meisten Menschen hat der Streit mit Geschwistern und Freunden - oder mit den Eltern und Lehrern - Angst und Ärger, Herzklopfen, Heulen und Schreien, gestörte Beziehungen eingetragen. Frühere Konflikte wurden für die meisten Menschen zu Machtkämpfen, in denen irgendjemand **siegen** musste. Unvermeidlich litt die Beziehung darunter.

Die ausnahmslos negative Erfahrung mit Konflikten lässt sich leicht erklären. Ihr ganzes Leben lang haben die Menschen in den meisten ihrer Beziehungen Methoden der Konfliktlösung mit Gewinnern und Verlierern verwendet (oder haben solche Methoden am eigenen Leibe erfahren).

**Tatsächlich gibt es zwei Methoden mit Gewinnern und Verlierern und die meisten Menschen bedienen sich der einen oder anderen.**

**METHODE I: ICH GEWINNE, DU VERLIERST.**

**METHODE II: DU GEWINNST, ICH VERLIERE.**

Nach: Thomas Gordon, Managerkonferenz, a.a.O., S.162 f.

**Übungen:**

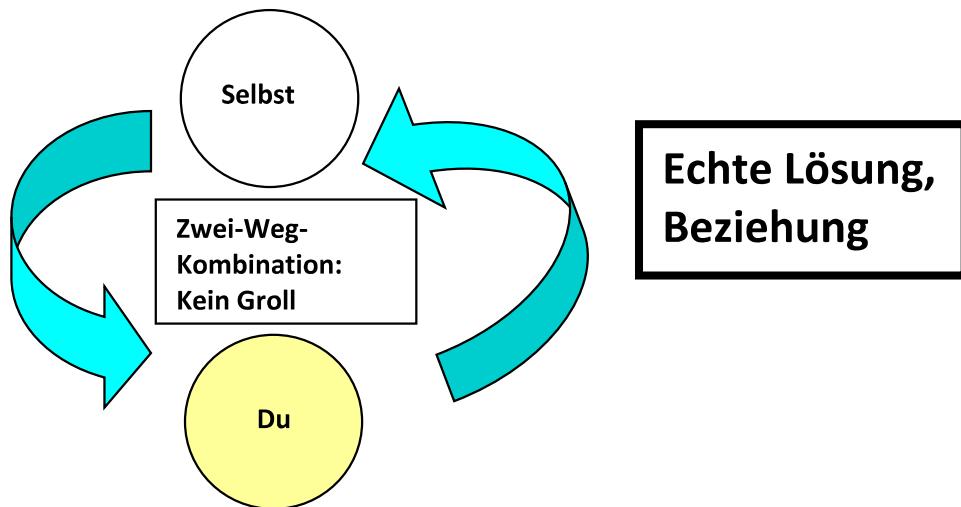
- Visualisieren Sie bitte „Methode II“.
- Welche Folgen hat der jeweilige Konfliktlösungsstil im beruflichen wie privaten Leben?
- Schwere Frage: Überlegen Sie, wie können Konflikte **ohne Machtkämpfe** gelöst werden?

☺



### 5.3 Die Jeder-gewinnt-Methode nach Thomas Gordon

#### Methode III: Die Jeder-gewinnt-Methode



Anders als die Ansätze, in denen es Gewinner und Verlierer gibt, stellt die **Jeder-gewinnt-Methode ohne Verlierer** eine „offene“ Konfliktlösung dar. Keine der am Konflikt beteiligten Parteien weiß mit Sicherheit, was sich als endgültige Lösung herausstellen wird. Sie bleibt offen und ungewiss und zeigt sich erst am Ende des sechs Schritte umfassenden Prozesses (der natürlich bekannt ist). Bei den beiden Methoden mit Gewinnern und Verlierern haben in der Regel beide Parteien eine fest umrissene Lösung vor Augen. Darum entwickeln sich so häufig Machtkämpfe, in denen es um **konkurrierende Lösungen** geht. Methode III beruht aus der **Suche** nach einer von beiden Seiten zu akzeptierenden Lösung. Keinesfalls ist sie ein Machtkampf, in dem man die andere Partei dazu bringen versucht, sich der eigenen vorher beschlossenen Lösung zu **fügen**.

Zur Suche nach einer Lösung ist nicht Macht, sondern kreatives Denken erforderlich. Nach Methode III verfahren ist so ähnlich wie Rätsel lösen: „Denken wir mit vereinten Kräften darüber nach, ob wir eine Lösung finden können, die unser beider Bedürfnissen gerecht wird.“

Nach: Thomas Gordon: Managerkonferenz, a.a.O., S. 191f.

#### Die sechs Schritte der Jeder-gewinnt-Methode:

1. Schritt: Das Problem wird definiert
2. Schritt: Mögliche Lösungen werden entworfen (Brainstorming)
3. Schritt: Bewertung der Lösungen
4. Schritt: Entscheidung für eine beiderseitig akzeptable Lösung
5. Schritt: Ausführung der Lösung
6. Schritt: Überprüfung der Lösungsergebnisse



### 5.3 Die sechs Schritte der Jeder-gewinnt-Methode nach Thomas Gordon

#### Schritt 1: Definition des Problems - anhand von Bedürfnissen, nicht von konkurrierenden Lösungen

Dies ist bei weitem der wichtigste (und oft auch zeitraubendste) Schritt der Problemlösung. Eine klare Vorstellung von den Bedürfnissen des anderen ist wichtig, um eine Lösung entwickeln zu können, die diesen Bedürfnissen gerecht wird. Am besten wird das Problem in **direkten, ehrlichen und offenen Ich-Botschaften niedergelegt**. Sie sollten das Problem so formulieren, dass es keinen Vorwurf und kein Urteil hinsichtlich des anderen enthält.

In diesem ersten Schritt geht es Ihnen um **Bedürfnisse**, noch nicht um Lösungen. Unter Umständen brauchen Sie einige Übung, um Bedürfnisse von Lösungen unterscheiden zu können, besonders da wir meist dazu neigen, von den Lösungen zu sprechen, die wir für unsere Bedürfnisse sehen, und nicht von den Bedürfnissen selbst. Wir springen zu den Lösungen, bevor wir echte Klarheit über die Bedürfnisse gewonnen haben. Oft sind bei einem bestimmten Problem viele Lösungen möglich.

Jemand kann mit einem bestimmten Problem beginnen - und wenn der andere ihm aktiv zuhört - entdecken, dass er tatsächlich über ein anderes oder tiefliegenderes Problem spricht.

Nehmen Sie sich genügend Zeit, das Problem oder den Konflikt genau zu definieren. Seien Sie bereit, **ständig zwischen Ich-Botschaften und aktivem Zuhören zu wechseln**.

Bevor Sie sich Schritt 2 zuwenden, müssen Sie sicher sein, dass Sie sich beide über die Definition des Problems (oder der Probleme) einig sind. Oft wird durch Selbstdarstellung und Zuhören deutlich, dass es zwischen Ihnen und dem anderen mehr als einen Konflikt gibt. Es kann sich als nützlich erweisen, jeden aufzuschreiben; entscheiden Sie, welcher der dringlichste ist; klären Sie einzeln.

#### Schritt 2: Entwurf möglicher Lösungen (Brainstorming)

Dies ist der kreative Teil des Problemlösens, die Phase, da Sie beide sagen: „Überlegen wir gemeinsam, ob wir eine konstruktive Lösung finden.“ Häufig ist es schwer, sofort auf eine gute Lösung zu kommen; doch regen vorläufige Lösungen, auch wenn sie selbst oft noch nicht akzeptabel sind, Gedanken an, die zu besseren Lösungen führen. Sie sollten den anderen nach möglichen Lösungen fragen, bevor Sie eigene vorschlagen.

Wenn Sie diesen Schritt bestmöglich nutzen wollen, sollten Sie beide:

Dies als wahrhaft kreative Erfahrung begreifen und ohne Vorbehalt alle Gedanken äußern, die Ihrer Meinung nach zu einer Lösung führen.

Aktives Zuhören verwenden, um alle Lösungen zu klären und um sicherzustellen, dass Sie sie verstanden haben; nach Möglichkeit sollten sie schriftlich festgehalten werden.

Es vermeiden, die Lösungen des anderen zu beurteilen und zu kritisieren.

Versuchen, viele mögliche Lösungen aufzulisten, bevor Sie irgendeine bewerten oder diskutieren. Denken Sie daran, Sie versuchen zur **besten** - nicht einfach zu irgendeiner - Lösung zu kommen.

Das Problem, wenn der Prozess stockt, anhand der Bedürfnisse neu formulieren. Manchmal bringt das Ihre Bemühungen wieder in Gang.

Wenn niemand mehr Einfälle hat und eine Liste möglicher Lösungen zusammengestellt worden ist, können Sie sich dem nächsten Schritt zuwenden.



#### Schritt 3: Bewertung der Lösungen

Jetzt werden Sie beide den Wunsch verspüren, kritisch über die Vorschläge nachzudenken. Wo liegen mögliche Fehler der genannten Lösungen? Werden Sie beiden gerecht? Scheinen einige Lösungen praktikabler als andere? Gibt es Lösungen, die aus irgendeinem Grund nicht zu verwirklichen sind? Oder nur unter großen Schwierigkeiten in die Tat umzusetzen wären?

Streichen Sie Lösungen, von denen Sie beide meinen, sie würden Ihren beiderseitigen Bedürfnissen nicht gerecht.

Manchmal wird sich bei der Bewertung der Lösungen ein ganz neuer Vorschlag ergeben, der besser ist als bisherigen ist. Oder eine frühere Lösung wird durch eine Abänderung verbessert, die sich von selbst ergibt. Wenn Sie es versäumen, Ihre Lösungen in dieser Phase zu überprüfen, erhöhen Sie natürlich die Gefahr, am Ende eine unzulängliche Lösung zu erhalten oder sich auf eine Lösung zu einigen, die nicht ernsthaft ausgeführt wird.

#### Schritt 4: Entscheidung für eine beiderseitig akzeptable Lösung

Nun können Sie sich auf eine beiderseitig akzeptable Lösung verpflichten. Wenn alle Faktoren bekannt sind und Sie verschiedene Möglichkeiten erwogen und analysiert haben, werden Sie gewöhnlich feststellen, dass Sie sich auf eine Lösung einigen können, die Ihrer beider Bedürfnisse befriedigt. Häufig wird es sich dabei um eine Kombination von zwei oder mehr Vorschlägen handeln.

### 5.3 Die sechs Schritte der Jeder-gewinnt-Methode nach Thomas Gordon

Versuchen Sie den anderen nicht zu einer Lösung zu überreden (oder zu drängen) und lassen Sie sich nicht von ihm überreden, eine Lösung in Kauf zu nehmen, die Ihnen nicht gefällt. Wenn sich nicht beide Parteien frei für eine Lösung entscheiden, besteht die Gefahr, dass die gewählte Lösung nicht verwirklicht wird.

Wenn es den Anschein hat, dass Sie sich auf ein Ergebnis geeinigt haben, das für beide akzeptabel ist, formulieren Sie die Lösung so, dass Sie beide sie zweifelsfrei verstanden haben. Unter Umständen werden Sie diese schriftlich festhalten wollen, um sicherzugehen, dass künftige Missverständnisse anhand der Entscheidung überprüft werden können, auf die Sie sich beide geeinigt haben.

#### Schritt 5: Ausführen der Lösung

Da Entwurf und Ausführung einer Lösung zwei Paar Schuhe sind, sollten Sie den Plan zur Verwirklichung der Lösung sofort besprechen, nachdem Sie eine Einigung erzielt haben. Entscheiden Sie, **wer was wann** tun soll. Es empfiehlt sich, davon auszugehen, dass der andere sich an die Entscheidung halten wird. Werfen Sie deshalb nicht die Frage auf, was zu geschehen hat, wenn er es nicht tut. In den meisten Fällen ist die Beziehung zwischen gegenseitigen Vertrauen und genauer Ausführung sehr eng.

► Vermeiden Sie Äußerungen, durch die der andere die Ausführung der ihm zufallenden Aufgaben als Zwang empfindet, wie z. B.: „*Ich hoffe, dass Sie sich an diese Vereinbarung halten!*“

oder: „*Sie wissen, dass Sie sich mit dieser Vereinbarung verpflichten, Ihren Teil zu erfüllen.*“

Eine wichtige Voraussetzung der Jeder-gewinnt-Methode ist, dass die Beteiligten verantwortungsvoll und vertrauenswürdig sind, dass sie, wenn sie genügend Unterstützung und Verständnis finden, ihre Verpflichtungen erfüllen werden. Misstrauen und Meckern fördern eher Abhängigkeit und Groll als individuelle Verantwortlichkeit.

Doch da viele Menschen nicht an die Jeder-gewinnt-Problemlösung gewöhnt sind, werden sie anfangs unter Umständen keine Verantwortung für die Ausführung der Lösung übernehmen. Wenn die andere Partei im Laufe der Zeit versäumt, ihren Teil des Abkommens zu erfüllen, müssen Sie die Diskussion mit einer konfrontierenden Ich-Botschaft wieder aufnehmen, zum Beispiel:

„*Ich bin ehrlich enttäuscht und aufgebracht, weil wir hinsichtlich dieses Konfliktes ein Abkommen getroffen haben und Sie sich nicht daran halten!*“

Das macht dem andern klar, dass Sie von ihm Verantwortung erwarten.

► Wenn für Sie und die Menschen in Ihrer Umwelt die Jeder-gewinnt-Philosophie selbstverständlich wird, werden Sie feststellen, dass Sie mit einem Minimum an Zeitaufwand und Schwierigkeiten zu Lösungen kommen und sie in die Tat umsetzen können.

#### Schritt 6: Überprüfung der Lösungsergebnisse

Nun ist es an der Zeit, die Wirksamkeit Ihrer Lösung zu beurteilen. Dazu müssen Sie sich die Frage stellen:

Wird sie wirklich den Bedürfnissen von uns beiden gerecht?

Da Probleme und Konflikte, denen Menschen in ihrem Leben begegnen, durch viele Faktoren kompliziert werden, wird die Problemlösung nach Methode III nicht immer zu ganz befriedigenden Ergebnissen führen. Vielleicht gefährden Sie dadurch, dass Sie ein Ziel erreichen, ein anderes, wichtigeres. Oder es kann sein, dass die Umstände sich so entscheidend verändern, dass Ihre ursprüngliche Lösung nicht mehr durchführbar ist. Oder Sie entdecken eine Schwäche an der Lösung, die eine Änderung verlangt.

Sorgen Sie dafür, dass die Tür für Änderungen offen bleibt, falls dieser Fall eintreten sollte. Um ihn von vornherein zu verhindern, sollten Sie versuchen, Ihre Lösung und den Preis, der für ihre Verwirklichung zu zahlen ist, realistisch einzuschätzen. Denken Sie daran, dass Sie sich in einem fortlaufenden Prozess befinden, dessen Ende offen ist. Ihre Fertigkeiten für ehrliche Selbstdarstellung und Aktives Zuhören verbessern sich ständig. Je mehr Übung Sie haben, je mehr Erfolg Sie erzielen, desto leichter wird es Ihnen fallen, Konflikte als Hinweis auf unbefriedigte Bedürfnisse zu verstehen, als Gelegenheit, Ihre Beziehungen zu entfalten und sie in neue und aufregende Richtungen zu lenken.

Quelle: Linda Adams, Elinor Lenz: Frauenkonferenz. München 1993, S.134 ff. (Gekürzt)

#### Für Durchblicker:

- Was ist nun der wesentliche Unterschied zwischen der Jeder-gewinnt-Methode und einem „Kompromiss“, den Sie sicher schon oft zur Konfliktlösung angestrebt haben?

### 5.3 Konfliktlösungsgespräch nach der Jeder-gewinnt-Methode: Tom und Fred

Nach: Thomas Gordon, Managerkonferenz, a.a.O., S.191 ff.

Fred: Guten Morgen, Tom, wie geht es Ihnen heute Morgen?

Tom: Gut, Fred.

Fred: Ich habe Sie zu mir gebeten, weil ich mit Ihnen über Frank sprechen möchte.

Tom: Was meinen Sie? Was ist mit Frank?

Fred: Ich habe gehört, dass Sie ihn entlassen wollen.

Tom: Ja, Sie haben also meine Aktennotiz bekommen. Ich schlage vor, dass wir ihn entlassen.

Fred: Ich würde gern mehr darüber hören, Tom. Was hat Sie zu diesem Entschluss gebracht? Warum halten Sie ihn für notwendig?

(*Fred sendet hier eine Ich-Botschaft, statt eine Botschaft zu wählen, die einen Vorwurf für Tom oder ein Urteil über ihn enthalten würde, wie z. B. „das ist eine schlechte Entscheidung“*)



Tom: Ich habe verschiedene Gründe dafür, Fred. Erstens ist er nach meinem Dafürhalten ein Störenfried. Er hat mir schöne Schwierigkeiten gemacht, als ich versucht habe, den Auftrag zu erledigen, den Sie mir aufgetragen hatten. Ich habe diesen Auftrag übernommen - obwohl er nicht gerade ein Kinderspiel ist - und ich habe mich wirklich bemüht, mit ihm fertig zu werden. Das geht aber nicht, solange Frank da ist. Er ist mir im Weg, er hält sich nicht an meine Anweisungen, er ist eben ein Störenfried. Ich finde es nicht ganz richtig, dass Sie in meine Befugnisse eingreifen.

Fred: Sie können die Aufgabe nicht erledigen, weil Frank Ärger mit den anderen Angestellten hat. Und nun mache ich das Ganze noch schlimmer, indem ich in Ihre Befugnisse eingreife.

(*Fred bedient sich des aktiven Zuhörens, um deutlich zu machen, dass er Toms Dilemma begriffen hat.*)

Tom: Ja, ich versteh' das nicht ganz. Sie geben mir einen Auftrag, und dann sagen Sie: „Einen Augenblick, Sie machen das nicht ganz richtig.“ Ich finde, ein Abteilungsleiter sollte das Recht haben zu entscheiden, wer für ihn arbeitet, und meine Entscheidung ist, dass Frank gehen muss.

Fred: Sie finden, dass Sie das Recht haben zu entscheiden, ob einer Ihrer Angestellten entlassen wird oder nicht.

(*Eine gute Äußerung im Rahmen des aktiven Zuhörens.*)

Tom: Ja, und ich mag es nicht, wenn man mir auf die Finger sieht. Ich glaube, ich habe meine Arbeit gut gemacht. Sie sind doch wohl auch der Meinung, dass ich einiges geleistet habe. Wir haben neue Verfahren, wir sind leistungsfähiger. Ich bin weiß Gott zufrieden mit dem, was wir geschafft haben.

Fred: Sie sind zufrieden mit dem, was Sie geleistet haben, aber Sie finden, dass ich Ihnen auf die Finger sehe und Sie schikaniere.

Tom: Ich nehme an, dass Sie sich ernsthaft fragen, ob ich einen Grund oder ob ich das Recht habe, Frank zu entlassen.

Fred: Ich frage nicht, ob Sie das Recht dazu haben, sondern ich glaube, dass wir hier ein Problem haben, Tom.

(*Hier definiert Fred das Problem aus seiner Sicht.*)

Denn Frank ist seit zwanzig Jahren bei uns und hat eine sehr zufriedenstellende Beurteilung.

(*Fred wird hier ein bisschen belehrend und salbungsvoll, daher die Abwehr in der folgenden Antwort von Tom.*)

Ich glaube, ihm ist wie wahrscheinlich jedem anderen Angestellten an seiner Stelle zumute und wie wahrscheinlich auch Ihnen zumute wäre, wenn ich im Begriff stünde, Sie zu entlassen. Oder wenn sie schon lange in der Firma wären und ein neuer Chef käme, mit dem Sie aus persönlichen Gründen nicht klar kämen und der beschließen würde, Sie zu entlassen. Ich glaube, das würde Ihnen auch an die Nieren gehen, oder?

Tom: Wenn Sie meinen, dass wir aus persönlichen Gründen nicht miteinander klarkommen, dann muss ich Ihnen widersprechen.

Fred: Das war nur ein Beispiel. Ich nehme das zurück. Sie sind also der Meinung, dass der Konflikt keinesfalls persönliche Gründe hat.

Tom: Nein, ich glaube, die Lage ist eher die, dass ein verfaulter Apfel die anderen verderben wird. Ich glaube, wenn wir Frank behalten, werden auch die anderen aus der Gruppe sich gegen mich stellen. Ich verliere dann die Achtung und die Autorität, die ich bei ihnen habe.

(*Tom legt das Problem aus der Sicht seiner Gefühle und Sorgen dar.*)

Fred: Ich verstehe. Sie meinen, dass Sie die Achtung brauchen, die Frank anscheinend untergräbt, und dass Sie ausreichend Autorität haben müssen, wenn die anstehenden Arbeiten geschafft werden sollen.

(*Sehr klug wendet Fred sich hier jetzt mit dem aktiven Zuhören einem neuen und tiefer liegenden Problem zu, das Tom angeschnitten hat. Häufig wird im Problemlösungsprozess das „vordergründige Problem“ in ein grundlegenderes umdefiniert.*)

Tom: Richtig. Es macht mir nichts aus, wenn ein Untergebener mir widerspricht. Aber Widerspruch vor der ganzen Gruppe! Und genau das macht Frank, und dann glauben die anderen, sie dürfen das auch.

### 5.3 Konfliktlösungsgespräch: Tom und Fred, S.2

Fred: Das ist interessant. Es stört Sie vor allem, wenn er Ihnen vor den anderen widerspricht. Sie finden, dass das Ihre Autorität untergräbt.

Tom: Richtig.

Fred: Das überrascht mich ein wenig, Tom, dass Sie glauben, Sie brauchten diese Autorität und Macht.



**(Fred bedient sich hier eines Türöffners, um Tom dazu zu bewegen, sich näher mit seinem Bedürfnis nach Macht zu beschäftigen.)**

Tom: Nun, ich glaube, wenn man seiner Aufgabe gewachsen sein will - wenn man mit einer Situation fertig werden will, wie wir sie hier haben, - muss man seine Untergebenen deutlich wissen lassen, dass man der Boss ist.

Fred: Ich verstehe, Ihre Leute sollen also wissen, dass gilt, was Sie sagen, und dass Sie es sind, der entscheidet.

**(Aktives Zuhören)**

Tom: Richtig. Ich kann es nicht ausstehen, wenn diese Entscheidungen in Frage gestellt werden. Ich habe dann das Gefühl, dass die ganze Einstellung und Arbeitsmoral meiner Leute nicht in Ordnung ist.

Fred: Ich glaube, ich sehe da ein zweites Problem auftauchen, Tom. Neben dem Problem, mit dem wir begonnen haben, zeigt sich da ein Problem, mit dem ich mich gern näher beschäftigen würde. Es geht um den Führungsstil, den Sie für notwendig halten. Es ist zwar richtig, dass manche Leute ihre Abteilungen autoritär führen und dabei gute Arbeit leisten, aber ich glaube, dass dieser Stil viele Nachteile hat. Über die würde ich mich gern mit Ihnen unterhalten. Ich habe Grund zu der Annahme, dass ein solcher autoritärer Führungsstil zu einer größeren Fluktuation und einer schlechteren Arbeitsmoral führt. Außerdem werden Ihre Entscheidungen weniger gut sein, weil Sie nicht alle Informationen bekommen, die Sie brauchen. Wenn Sie ein strenges Reglement führen und die Leute Angst haben, Ihnen irgendetwas zu erzählen, das Ihnen missfallen könnte, werden sie mit einigen Informationen hinter dem Berg halten. Ohne diese Informationen können Sie keine guten Entscheidungen treffen. Aber es hört sich so an, als meinten Sie, Sie müssten ein autoritärer Chef sein, damit Ihre Abteilung funktioniert.

**(Fred benennt das zweite - und grundlegendere - Problem. Er versucht es von dem ersten zu trennen.**

**Doch dann gibt er die Beratungsrolle auf und versucht Tom dazu zu bewegen, an die Konsequenzen seines Führungsstils zu denken.)**

Es scheint mir, dass diese beiden Probleme in gewisser Weise miteinander verknüpft sind. Wenn Frank, ein altgedienter Mitarbeiter, entlassen würde, würden Sie nicht nur vor dem Problem stehen, ihn zu ersetzen - und Sie wissen, wie schwer es ist, gute Mitarbeiter zu bekommen. Er ist in der Abteilung beliebt. Sie meinen, dass er Einfluss auf die anderen Leute hat. Ich glaube, das ist ein Zeichen dafür, dass die anderen seine Meinung bis zu einem gewissen Grad teilen. Damit besteht zumindest die Möglichkeit, dass einige von ihnen ebenfalls kündigen. Wenn Sie noch mehr Leute verlieren, schaffen Sie nie, was Sie sich vorgenommen haben. Sie leisten gute Arbeit in Ihrer Abteilung, aber Sie brauchen auch gute Leute dazu.

Tom: Richtig.

Fred: Wir haben es hier also mit zwei Problemen zu tun. Ich würde mit Ihnen gerne nicht nur das Problem besprechen, das Frank aufgibt, sondern auch Ihren Führungsstil.

**(Fred und Tom haben hier erst Schritt I des Problemlösungsprozesses absolviert:  
Sie haben das Problem - in diesem Fall zwei Probleme - erkannt und definiert.)**

Tom: Ich habe begriffen, dass sich Ihre Auffassung von Menschenführung von meiner unterscheidet, aber ich weiß nicht, was das mit Frank zu tun hat.

Fred: Sein Verhalten stört Sie. Selbst wenn Sie dazu bereit wären, sich einen anderen Führungsstil anzueignen, würden Sie nicht recht wissen, wie Sie das anstellen sollen - was Sie anders machen müssten.

Tom: Ja.

Fred: Das verstehe ich. Viele Leute wissen das nicht, Tom. Ich glaube, dass Sie sich dabei an mehrere Informationsquellen halten können. Ich hoffe, dass ich Ihnen dabei helfen kann. Auch die Personalabteilung kann Ihnen dabei von großer Hilfe sein.

**(Fred wendet sich hier Schritt II zu und bietet eine mögliche Lösung für das zweite Problem an.)**

Tom: Ich wünschte, Sie würden mit Frank sprechen. Wären Sie bereit, mit ihm zu reden?

**(Auch Tom geht Schritt II an und schlägt eine Lösung für das erste Problem vor.)**

Fred: Sie würden es gerne sehen, wenn ich mich mit Frank allein unterhalten würde. Dazu bin ich bereit, wenn...

Tom: Ich kann überhaupt nicht mit ihm reden.

Fred: Beschäftigen wir uns eingehender damit. Sie glauben, dass Sie mit ihm überhaupt nicht zureckkommen.

**(Fred hat jetzt mit Schritt III begonnen und beurteilt die alternative Lösung, die Tom vorgeschlagen hat.)**

### 5.3 Konfliktlösungsgespräch Tom und Fred, S.3

Meine Erfahrung sagt mir, dass am besten derjenige, dem das Problem zu schaffen macht, den anderen zur Rede stellt. Haben Sie ihm einmal ganz ungeschminkt mitgeteilt, wie Sie zu seinem Verhalten stehen und welches Problem sich für Sie dabei ergibt?

(**Fred hat sich wieder Schritt II zugewandt und entwickelt eine zweite Lösung für das erste Problem.**)

Tom: Na ja, ich hab' mich nicht mit ihm hingestellt. Ich bin sicher, dass er weiß, was ich von seinem Verhalten halte - dass ich ärgerlich auf ihn bin. Aber hingestellt habe ich mich nicht mit ihm. Nein, nicht so, wie Sie und ich die Angelegenheit jetzt erörtern. Schlagen Sie vor, dass wir eine regelrechte Konferenz mit ihm darüber abhalten?

Fred: Ja.

Tom: Ich glaube nicht, dass das irgendeinen Zweck hat. Ich glaube nicht, dass er sich ändern kann - jemand in seinem Alter und mit seiner Erfahrung. Doch ich glaube, ich könnte es einmal versuchen.

(**Tom befindet sich in Schritt III und beurteilt Freds Alternativlösung**)

Fred: Ich wäre - wenn Sie es wünschen - gern bereit, bei einer solchen Aussprache dabei zu sein. Ich würde es lieber vermeiden, mich allein mit ihm zu unterhalten, weil ich glaube, dass das Ihrer Beziehung zu ihm abträglich wäre. Nicht Ihrer Autorität, da muss man einen feinen Unterschied machen. Aber Ihrer Beziehung zu ihm, auf die es nach meiner Meinung vor allem ankommt. Aber wenn ich von Nutzen sein kann und Ihnen beiden dabei helfen kann, dass sie sich besser verstehen, würde ich das gern machen.

Tom: Gut, was würden Sie davon halten, wenn ich es zuerst ohne Sie versuchen würde? Wenn ich, wie ich vermute, Schwierigkeiten mit ihm haben sollte, könnten Frank und ich das Problem mit Ihnen erörtern. Ich glaube nämlich, dass ich mit ihm überhaupt nicht zureckkommen werde.

(**Tom schlägt seinerseits eine Alternativlösung vor - Schritt II.**)

Fred: Das scheint mir eine gute Idee zu sein. Ich hätte einen Zusatzvorschlag. Sie könnten über die Angelegenheit ein bisschen nachdenken. Und wenn wir uns dann morgen treffen, könnten wir ein kleines Rollenspiel durchführen. Dabei übernehme ich Franks Rolle. So könnten wir unsere kleine Sitzung üben.

(**Der Prozess hat Schritt IV, die Entscheidungsfindung, erreicht. Fred ist mit Toms Lösung einverstanden und eröffnet Schritt V, die Verwirklichung der Lösung, als er Tom vorschlägt, die Konferenz im Rollenspiel zu erproben.**)

Tom: Das könnte eine Hilfe sein. Eine Art von Übung für den Ernstfall. Das würde mir schon nützen. Das Gespräch mit Frank geht mir doch ein bisschen gegen den Strich. Ich kenn' doch seine Einstellung. Sie können mir vielleicht den einen oder anderen Tipp geben, wie ich mich verhalten soll.

Fred: In Ordnung, prima. Damit haben wir eines unserer Probleme gelöst. Das andere besteht darin, Ihnen dabei zu helfen, einen anderen Führungsstil zu entwickeln. Wie wollen wir das Ihrer Meinung nach anfangen?

(**Fred stellt fest, dass das erste Problem gelöst ist und nimmt den Problemlösungsprozess ein zweites Mal in Angriff. Es geht jetzt um das zweite Problem: Toms Führungsstil.**)

Tom: Ich habe gehört, dass wir einen Berater haben, der entsprechende Trainingsprogramme durchführt.

(**Tom entwickelt eine mögliche Lösung, der Fred in seiner nächsten Äußerung eine andere gegenüberstellt.**)

Fred: Ja, wir haben hier vor Ihrem Eintritt in die Firma in der Tat einige Trainingsprogramme für leitende Angestellte durchgeführt. Wir haben Unterlagen darüber - einige sind sehr brauchbar. Die können Ihnen, glaube ich, weiterhelfen. Gehen Sie doch in die Personalabteilung und lassen Sie sich diese Literatur geben.

Tom: In Ordnung.

(**Es kommt zur Entscheidungsfindung**)

Fred: Auch die Universität veranstaltet Managementseminare, die sehr nützlich sein könnten. Soll ich mich für Sie erkundigen und feststellen, ob Sie daran teilnehmen können? Das heißt, wenn Sie Lust haben, einen Abend pro Woche für den Kursus zu opfern.

(**Wieder Schritt II, Entwicklung einer weiteren Lösung.**)

Tom: Das ist eine gute Idee. Ich lass' mir das durch den Kopf gehen. Sie haben mir sehr geholfen.

(**Tom ist einverstanden. Wieder kommt es zur Entscheidungsfindung. Beiden sagt die Lösung zu.**)



#### Aufgaben:

- Diskutieren Sie die hier ausführlich dargestellte Methode.
- Welche Voraussetzungen benötigt die Jeder-gewinnt-Methode?
- Was sind deren Vor- und eventuelle Nachteile?
- Das im Text angesprochene Rollenspiel könnten wir gerne auch ausprobieren!

### 5.3 Vorteile der Jeder-gewinnt-Methode nach Gordon

1. Die an dem Konflikt beteiligten Personen **absolvieren den Problemlösungsprozess** gemeinsam, zumindest bis zum Schritt 4, der Entscheidungsfindung, oft aber auch darüber hinaus.
2. Der Konflikt muss aus Sicht der Bedürfnisse, Gefühle und Interessen der Beteiligten **definiert und verstanden** werden. Sie möchten, dass ihre Position verstanden wird, sie wollen sich aber auch über die Position des anderen klar werden.
3. Bedürfnisse, Gefühle und Interessen der Beteiligten müssen unbedingt durch **Ich-Botschaften** zum Ausdruck gebracht werden, nicht durch vorwurfsvolle oder wertende Du-Botschaften, die den Prozess in der Regel bremsen.
4. Sie müssen sich des **aktiven Zuhörens** bedienen, weil es deutlich macht, dass Sie die **Gefühle des anderen** akzeptieren und verstehen. Nur dann wird der andere auch für **Ihre** Gefühle Verständnis aufbringen.
5. Das anfänglich zur Debatte stehende „vordergründige Problem“ macht häufig einem **tieferliegendem** oder **grundlegenderem Problem** Platz, das ebenfalls gelöst werden muss.

**Kooperation**



**Ja**



**Nein**

**Die Jeder-gewinnt-Methode ohne Verlierer stellt eine „offene“ Konfliktlösung dar.** Keine der am Konflikt beteiligten Parteien weiß mit Sicherheit, was sich als endgültige Lösung herausstellen wird. Sie bleibt offen und ungewiss und zeigt sich erst am Ende des die sechs Schritte umfassenden Prozesses (der natürlich bekannt ist).

Bei den Methoden mit Gewinnern und Verlierern haben in der Regel beide Parteien (oder auch nur eine) eine fest umrissene Lösung vor Augen. Sie sehen ihre Aufgabe darin, sich mittels ihrer Macht die Willfähigkeit der anderen zu verschaffen. Darum entwickeln sich so häufig Machtkämpfe, in denen es um konkurrierende Lösungen geht.

**Die Jeder-gewinnt-Methode jedoch beruht auf der Suche nach einer von beiden Seiten zu akzeptierenden Lösung.** Keinesfalls ist sie ein Machtkampf, in dem man die andere Partei dazu bringt zu versuchen, sich der eigenen vorher beschlossenen Lösung zu fügen.

Zur Suche nach einer Lösung ist nicht Macht, sondern kreatives Denken erforderlich, so ähnlich wie Rätsel lösen: „Denken wir mit vereinten Kräften darüber nach, ob wir eine Lösung finden können, die unser beider Bedürfnissen gerecht wird.“

Aus: Thomas Gordon, Managerkonferenz, a.a.O., S.198 f.

### Klassenarbeitsaufgaben zu Konfliktlösung

#### Fallbeispiel 1:

Sie arbeiten als Techniker(in) mit dem Kollegen Tom zusammen, der fleißig und kompetent ist. Allerdings hat Tom einen „Blinden Fleck“: Er macht sich bei Ihnen und den Kollegen zunehmend unbeliebt, weil er sich in Teambesprechungen stets zurück hält, allerdings später, wenn etwas nicht geklappt hat, sagt: „Das hätte ich euch gleich sagen können, dass es so nichts wird“.

Da dies schon mehrfach vorgekommen ist, haben Sie sich vorgenommen, ihm Feedback zu geben, denn Sie halten seine Verhaltensweise für unproduktiv und nicht besonders teamfähig. Sie mögen Tom und wollen verhindern, dass er mit dieser Verhaltensweise zum Buhmann des Teams wird. Es ist Ihnen natürlich auch klar, dass er vermutlich gute Gründe für sein Verhalten hat.

Sie wissen, wie man sinnvolles Feedback formuliert und Sie kennen die „Jeder-gewinnt-Methode“ nach Gordon. Außerdem wissen Sie Bescheid über Gesprächstechniken wie aktives Zuhören und Ich-Botschaften. Gestern haben Sie mit Tom einen Gesprächstermin ausgemacht, nach Feierabend im Bistro gegenüber der Firma.



#### Aufgaben:

- Als erstes machen Sie sich einige Gedanken zu Toms Verhalten, zum Team und zum Konflikt. Schreiben Sie Ihre **wichtigsten Vorüberlegungen** in Stichworten auf (Liste, Strukturbild oder Mindmap).
- Sie streben eine Win-Win-Lösung an und überlegen, worauf Sie im Gespräch besonders achten wollen. Ergänzen Sie Ihre Liste der Vorüberlegungen.
- Formulieren Sie die **ersten beiden Gesprächsphasen** (nach Gordon) in wörtlicher Rede.
- Lesen und analysieren Sie auch den Dialog auf der folgenden Seite. Was ist gelungen, was hätten Sie anders (besser) gemacht?