

Konfliktmanagement

(Nach K. Thomas und R. Kilman)

Denken Sie bitte an Situationen, in denen Ihre Wünsche und Erwartungen bei anderen Personen Widerspruch wecken. Im folgenden finden Sie häufig auftretende Verhaltensweisen paarweise zusammengestellt. Entscheiden Sie bei jedem Paar, ob eher die Aussage „a“ oder „b“ Ihr Verhalten kennzeichnet. Es kann gelegentlich vorkommen, dass Sie keine der beiden Aussagen als für Sie typisch ansehen. Wählen Sie dann bitte jene aus, die Ihrem Verhalten am nächsten kommt.

1.)

- a. Es gibt Zeiten, in denen ich es anderen überlasse, Probleme zu lösen.
- b. Ich versuche eher hervorzuheben, worin wir beide übereinstimmen, als das zur Sprache zu bringen, wo wir nicht übereinstimmen.

2.)

- a. Ich bin darauf aus, einen Kompromiß zu finden.
- b. Ich versuche, mich mit allen seinen /ihren und meinen Interessen zu befassen.

3.)

- a. Meine eigenen Ziele verfolge ich in der Regel unnachgiebig.
- b. Mir liegt viel daran, die Gegenseite zu beschwichtigen, ihre Gefühle nicht zu verletzen und unsere Beziehung aufrechtzuerhalten.

4.)

- a. Ich bin bestrebt, einen Kompromiß zu finden.
- b. Manchmal verzichte ich auf meine Interessen zugunsten der Wünsche der Gegenseite.

5.)

- a. Ich beziehe immer die andere Seite ein, um eine gemeinsame Lösung zu finden.
- b. Ich unterlasse alles, was unnötige Spannungen verursachen könnte.

6.)

- a. Ich bemühe mich, möglichst keine Unannehmlichkeiten zu bekommen.
- b. Ich lasse nichts unversucht, um meinen Standpunkt durchzusetzen.

7.)

- a. Ich versuche, die Auseinandersetzung zu verschieben, um Zeit zu gewinnen, darüber nachzudenken.
- b. Ich bin bereit, in gewissen Punkten nachzugeben, wenn mir die Gegenseite bei anderen Punkten entgegenkommt.

8.)

- a. Meine eigenen Ziele verfolge ich in der Regel unnachgiebig.
- b. Gleich zu Beginn einer Aussprache fordere ich, dass beide Seiten ihre Ansichten und Interessen offenlegen.

9.)

- a. Ich meine, dass man nicht gleich beunruhigt sein muß, wenn Meinungsverschiedenheiten auftreten.
- b. Ich versuche, meinen Willen durchzusetzen.

10.)

- a. Meine eigenen Ziele verfolge ich in der Regel unnachgiebig.
- b. Ich bin bestrebt, einen Kompromiß zu finden.

11.)

- a. Gleich zu Beginn einer Aussprache fordere ich, dass beide Seiten ihre Ansichten und Interessen offenlegen.
- b. Mir liegt viel daran, die Gegenseite zu beschwichtigen, ihre Gefühle nicht zu verletzen und unsere Beziehung aufrechtzuerhalten.

12.)

- a. Manchmal vermeide ich es, Standpunkte zu vertreten, die einen Streit provozieren könnten.
- b. Ich bin zu Konzessionen bereit, wenn mir die Gegenseite einige Positionen zugesteht.

13.)

- a. Ich schlage vor, dass wir uns irgendwo in der Mitte treffen.
- b. Ich kämpfe, um meine Forderungen durchzusetzen.

14.)

- a. Ich teile der Gegenseite meine Vorstellungen mit und bitte sie, mir ihre zu benennen.
- b. Ich zeige der Gegenseite auf, dass meine Position wohl begründet und für uns beide vorteilhaft ist.

15.)

- a. Mir liegt viel daran, die Gegenseite zu beschwichtigen, ihr Gefühle nicht zu verletzen und unsere Beziehung aufrechtzuerhalten.
- b. Ich unterlasse alles, was unnötige Spannungen verursachen könnte.

16.)

- a. Ich vermeide, etwas zu sagen oder zu tun, was die Gefühle der anderen Seite verletzen könnte.
- b. Ich möchte der Gegenseite beweisen, wie vorteilhaft meine Vorschläge sind.

17.)

- a. Meine eigenen Ziele verfolge ich in der Regel unnachgiebig.
- b. Ich unterlasse alles, was unnötige Spannungen verursachen könnte.

18.)

- a. Ich belasse anderen Leuten ihre Meinung, wenn sie damit glücklich sind.

- b. Ich bin zu Konzessionen bereit, wenn mir die Gegenseite einige Positionen zugesteht.

19.)

- a. Gleich zu Beginn einer Aussprache fordere ich, dass beide Seiten ihre Ansichten und Interessen offenlegen.
- b. Ich versuche, die Auseinandersetzung zu verschieben, um Zeit zu gewinnen, darüber nachzudenken.

20.)

- a. Ich gehe sofort daran, unsere Meinungsverschiedenheiten zu klären.
- b. Ich Suche nach einer Lösung, die Gewinn und Verlust fair zwischen uns aufteilt.

21.)

- a. Zu Beginn einer Aussprache gehe ich auf die Vorstellungen und Wünsche der Gegenseite ein.
- b. Ich neige immer dazu, das Problem offen und direkt anzusprechen.

22.)

- a. Ich versuche eine Lösung zu finden, die zwischen den Vorstellungen der Gegenseite und meinen liegt.
- b. Ich beharre auf meinen Forderungen.

23.)

- a. Ich lasse nicht locker, bis wir beide eine Lösung gefunden haben, die uns beide völlig zufriedenstellt.
- b. In manchen Situationen überlasse ich es der anderen Seite, den Konflikt zu lösen.

24.)

- a. Wenn ich merke, dass der anderen Seite sehr viel an ihren Positionen liegt, gehe ich auf ihre Wünsche ein.
- b. Ich versuche, mich mit der Gegenseite auf einen Kompromiß zu einigen.

25.)

- a. Ich zeige der Gegenseite, dass meine Position wohlbegründet und für uns beide vorteilhaft ist.
- b. Zu Beginn einer Aussprache gehe ich auf die Wünsche und Vorstellungen der Gegenseite ein.

26.)

- a. Ich schlage vor, dass wir uns irgendwo in der Mitte treffen.
- b. Ich lasse nicht locker, bis wir eine Lösung gefunden haben, die uns beide zufriedenstellt.

27.)

- a. Manchmal vermeide ich es, Standpunkte zu vertreten, die einen Streit provozieren könnten.
- b. Ich belasse anderen Leuten ihre Meinung, wenn sie damit glücklich sind.

28.)

- a. Meine eigenen Ziele verfolge ich in der Regel unnachgiebig.
- b. Ich beziehe immer die andere Seite ein, um eine gemeinsame Lösung zu finden.

29.)

- a. ich schlage vor, dass wir uns irgendwo in der Mitte treffen.
- b. Ich meine, dass man nicht gleich beunruhigt sein muß, wenn Meinungsverschiedenheiten auftauchen.

30.)

- a. Ich vermeide, etwas zu sagen oder zu tun, was die Gefühle der anderen Seite verletzen könnte.
- b. Wenn ein Problem auftaucht, bringe ich es sofort zur Sprache, damit wir es gemeinsam lösen können.

Auswertung:

Frage	1. Vermeiden, unter den Teppich kehren	2. Nachgeben, unterordnen, beschwichtigen	3. Durchsetzen, erzwingen	4. Kompromiß aushandeln, verhandeln	5. Integrieren
1.	a	b			
2.				a	b
3.		b	a		
4.		b		a	
5.	b				a.
6.	a		b		
7.	a			b	
8.			a		b
9.	a		b		
10.			a	b	
11.		b			a
12.	a			b	
13.			b	a	
14.			b		a
15.	b	a			
16.		a	b		
17.	b		a		
18.		a		b	
19.	b				a
20.				b	a
21.		a			b
22.			b	a	
23.	b				a
24.		a		b	
25.		b	a		

26.				a	b
27.	a	b			
28.			a		b
29.	b			a	
30.		a			b

Einordnung der Ergebnisse

		Vermeiden	Nachgeben	Durchsetzen	Kompromiß	Integrieren	
obere 25%	100%	12	12	12	12		
	90%	11	11	11	11	12	
		10	10	10	10	11	
	80%	9	7	9	9	10	
8			8	9			
mittlere 50%	70%		6	7	8	9	
		7					
	60%			6			
		50%	6	5		7	8
	40%						
		30%			5		7
	30%		4		6		
		5		4			
		4	3	3	5	6	

untere 25%	20%				4	5
	10%	3		2		
					3	4
	0	2	2		2	3
		1	1	1	1	1
	0	0	0	0	0	0

Interpretation

Vermeiden, unter den Teppich kehren		
Angebracht,	Hohe Punktzahl (oberes Drittel):	Niedrige Punktzahl (unteres Drittel):
<p>1. wenn die Streitpunkte nur vorübergehend bedeutsam oder andere Dinge wichtiger sind</p> <p>2. wenn keine Chance besteht, die eigenen Anliegen durchzubringen (z.B. wenn Sie wenig Macht haben oder von etwas enttäuscht sind, das Sie selbst kaum ändern können: Marktentwicklung, Persönlichkeits-strukturen usw.)</p> <p>3. wenn die negativen Auswirkungen einer offenen Konfrontation größer als die Vorteile einer möglichen Lösung sind</p> <p>4. damit sich die Konfliktparteien abkühlen: die Spannungen auf ein produktives Maß dosieren und Gelassenheit wieder gewinnen</p>	<p>1. Sind Ihre Koordination und Kooperation schwach entwickelt?</p> <p>Geben Sie Ihren Mitarbeitern alle einschlägigen Informationen, auch über kontroverse Punkte.</p> <p>2. Kommt es oft vor, dass Mitarbeiter gleich an die Decke gehen?</p> <p>Nicht selten regen sich Menschen gleichsam prophylaktisch auf: um vorzubeugen oder unangenehmen Fragen aus dem Weg zu gehen, emotionalisieren sie eine Sachlage von vornherein unangemessen hoch.</p> <p>3. Werden Entscheidungen bei wichtigen Streitpunkten aufgeschoben?</p>	<p>1. Passiert es Ihnen oft, dass Sie die Gefühle anderer verletzen oder eine feindseligen Stimmung schaffen?</p> <p>Sie benötigen mehr Klugheit und Fingerspitzengefühl, wenn Sie andere auf Widersprüche aufmerksam machen wollen. Takt ist die Kunst, Konflikte so anzugehen, dass andere sich nicht bedroht fühlen.</p> <p>2. Fühlen Sie sich durch eine Vielzahl gleichzeitiger Vorgänge oft verwirrt und überwältigt?</p> <p>Sie sollten mehr Zeit darauf verwenden, Prioritäten zu setzen und zu entscheiden, welche Sachen unwichtig sind und an andere delegiert werden können.</p>

<p>5. wenn es wichtiger ist, zusätzliche Informationen zu beschaffen, als jetzt unmittelbar eine Entscheidung zu fällen</p> <p>6. wenn andere den Konflikt eher lösen können</p> <p>7. wenn die Streitpunkte Symptome eines tieferliegenden, chronischen Konflikte sind.</p>		
--	--	--

Nachgeben, sich unterordnen, beschwichtigen		
Angebracht,	Hohe Punktzahl (oberes Drittel).	Niedrige Punktzahl (unteres Drittel):
<p>1. wenn Sie erkennen, dass Sie nicht recht haben, wenn Sie von anderen lernen und beweisen wollen, dass Sie vernünftig und einsichtig sind</p> <p>2. wenn die Angelegenheit für die andere Seite viel wichtiger ist als für Sie selbst. Wenn Sie der anderen Seite entgegenkommen, zeigen Sie nicht nur eine Geste des guten Willens, sondern Sie stärken auch ihre Beziehung zueinander</p> <p>3. wenn Sie sich einen Kredit verschaffen wollen, um ihn später, bei einer für Sie wichtigen Angelegenheit, von der anderen Seite einfordern zu können</p> <p>4. wenn fortwährendes Durchsetzen Ihnen nur schadet, so dass Sie riskieren, zum Außenseiter</p>	<p>1. Haben Sie den Eindruck, dass ihre Ideen und Anliegen nicht ernst genommen werden?</p> <p>Wenn Sie den Ansichten und Interessen anderer zu häufig nachgeben, verlieren Sie an Einfluss, Achtung und Anerkennung. Die Organisation erhält dann nicht den Beitrag, den genau Sie und nur Sie leisten.</p> <p>2. Ist die Disziplin lax?</p> <p>Disziplin um ihrer selbst willen stellt sicherlich keinen besonderen Wert dar. Aber es gibt Regeln, Abläufe und Bestimmungen, auf deren Beachtung Sie dringen müssen, weil sonst Sie und die Organisation Schaden leiden.</p>	<p>1. Fällt es Ihnen schwer, gute Beziehungen zu anderen herzustellen?</p> <p>In Punkten nachgeben, die für andere wichtig sind, wird als Zeichen guten Willens meistens honoriert.</p> <p>2. Betrachten andere Sie häufig als uneinsichtig?</p> <p>3. Fällt es Ihnen schwer zuzugeben, dass Sie nicht recht haben?</p> <p>4. Können Sie zugeben, dass es berechnete Ausnahmen von der Regel gibt?</p> <p>5. Wissen Sie, wann Sie nachgeben?</p>

<p>zu werden und letztendlich zu verlieren</p> <p>5. wenn es besonderes wichtig ist, Harmonie zu erhalten und Störungen zu vermeiden</p> <p>6. wenn Sie Mitarbeitern helfen wollen, ihre Führungsfähigkeiten zu entwickeln, indem Sie sie experimentieren und aus ihren eigenen Fehlern lernen lassen.</p>		
--	--	--

Durchsetzen, erzwingen		
Angebracht,	Hohe Punktzahl (oberes Drittel):	Niedrige Punktzahl (unteres Drittel):
<p>1. wenn rasches, unterschiedenes Handeln unumgänglich ist – z.B. in Notfällen</p> <p>2. wenn unpopuläre Maßnahmen ergriffen werden müssen (z.B. Kürzung des Budgets, disziplinarische Maßregelungen)</p> <p>3. wenn Sie genau wissen, dass Sie zum Wohl der Organisation nur so und nicht anders handeln müssen</p> <p>4. um sich vor Menschen zu schützen, die Ihre Kooperationsbereitschaft auszunutzen versuchen.</p>	<p>1. Sind Sie von „Ja-Sagern“ umgeben?</p> <p>Wenn ja, vielleicht deshalb, weil andere Menschen gelernt haben, dass es unklug ist, Ihnen zu widersprechen, oder es aufgegeben haben, Sie von etwas zu überzeugen. Sie riskieren damit, dass Ihnen wichtige Informationen vorenthalten werden.</p> <p>2. Fürchten sich die Mitarbeiter, Ihnen gegenüber Wissens-mängel oder Unsicherheiten zuzugeben?</p> <p>Nicht selten ist das ein Zeichen für ein ausgeprägtes Konkurrenzdenken: Jeder muss um seinen Einfluss und seine Position kämpfen, und das tut er, selbstsicherer und bestimmter auftritt als er sich tatsächlich fühlt. Dadurch büßen Menschen ein, nach Informationen zu fragen und um</p>	<p>1. Fühlen Sie sich oft machtlos und ohnmächtig?</p> <p>Möglicherweise machen Sie sich nicht bewußt, über wieviel Macht und Einfluss Sie verfügen, oder Sie setzen sie ungeschickt ein, oder Sie scheuen sich, sie auszuüben? Indem Sie Ihren Einfluss einschränken, behindern Sie sich selbst und machen sich ineffizient.</p> <p>2. Fällt es Ihnen schwer, einen festen Standpunkt zu beziehen, auch wenn Sie erkennen, dass es nötig wäre?</p> <p>Manchmal machen wir uns mehr Sorgen über die Gefühle anderer oder haben Angst, Macht auszuüben. Dann fangen wir an zu zaudern, schieben Entscheidungen auf und verstärken dadurch</p>

	Stellungnahmen zu bitten, d.h. sie werden immer unfähiger zu lernen.	nur noch mehr ihr Unbehagen und ihren Leidensdruck.
--	--	---

Kompromiß aushandeln, verhandeln		
Angebracht,	Hohe Punktzahl (oberes Drittel):	Niedrige Punktzahl (unteres Drittel):
<p>1. wenn Ziele zwar wichtig, aber wiederum nicht so wichtig sind, dass es sich lohnen würde, sie mit aller Kraft durchzusetzen und das Risiko einer möglichen Entzweiung einzugehen.</p> <p>2. wenn zwei Parteien gleich stark sind und gegensätzliche Ziele verfolgen (z.B. Arbeitgeber und Arbeitnehmer)</p> <p>3. um bei komplexen Streitfragen zeitlich befristete Regelungen zu erzielen</p> <p>4. um unter Zeitdruck sich auf bewährte Lösungen zu einigen.</p> <p>5. wenn Integrieren oder Durchsetzen erfolglos geblieben sind, so dass sich die Parteien mit einem Kompromiß zufrieden geben.</p>	<p>1. Konzentrieren Sie sich zu sehr auf die Praktiken und Taktiken des Kompromisse-Schließens, dass Sie den Blick für Wesentliches verlieren – für Prinzipien, Werte, langfristige Ziele, das Wohl der gesamten Organisation?</p> <p>Gerade Kaufleute, die Verhandeln gewohnt sind, unterliegen leicht der Gefahr, alles für verhandelbar und kompromißfähig zu halten.</p> <p>2. Schafft das starke Betonen von Tauschen und Aushandeln vielleicht ein zynisches Klima ständiger Täuschungsmanöver?</p> <p>Ein solches Klima untergräbt zwischenmenschliches Vertrauen und entzieht den Streitpunkten die Aufmerksamkeit, die sie sachlich verdienen.</p>	<p>1. Fühlen Sie sich leicht beeinflussbar oder nicht geschickt genug, um in Verhandlungen erfolgreich zu sein.?</p> <p>Ein guter Verhandler muß Interessen berücksichtigen, nicht bloß Positionen vertreten.</p> <p>2. Fällt es Ihnen schwer, Konzessionen zu machen?</p> <p>Ohne diese Sicherheitszone möglicher Konzessionen wird es Ihnen kaum gelingen, destruktive Argumentationen oder Machtkämpfe zu vermeiden.</p>

Integrieren		
Angebracht,	Hohe Punktzahl (oberes Drittel):	Niedrige Punktzahl (unteres Drittel):
<p>1. um eine integrierende Lösung zu finden, wenn die Anliegen beider Seiten zu wichtig sind, um sich mit einem Kompromiß zufrieden zu geben.</p> <p>2. wenn es Ihr Ziel ist dazuzulernen, z.B. die eigenen Annahmen zu überprüfen oder die Sichtweise anderer zu verstehen.</p> <p>3. um die Einsichten von Menschen, die ein Problem verschieden sehen, miteinander zu vereinen.</p> <p>4. um die Verpflichtung aller dadurch sicherzustellen, dass die Anlagen beider Seiten in einer gemeinsamen Lösung aufgehoben sind.</p>	<p>1. Verbringen sie viel Zeit damit, Fragen in einer Ausführlichkeit zu besprechen, die unwichtig sind?</p> <p>Integrieren beansprucht viel Zeit und Energie, - gerade sie sind in einer Organisation sehr knapp. Triviale Probleme fordern keine optimalen Lösungen, und nicht alle persönlichen Differenzen müssen bis ins letzte „zerhackstückt“ werden. Wenn Integrieren und Konsens zu häufig angestrebt werden, dann verbirgt sich dahinter vielleicht der Wunsch, Risiken zu mindern, z.B. indem die Verantwortung für eine Entscheidung verteilt oder notwendige Aktionen aufgeschoben werden.</p> <p>2. Ruft Ihr integrierendes Verhalten bei anderen Kollegen keine integrierenden Reaktionen hervor?</p> <p>Der explorierende und tastende Charakter integrierenden Verhaltens ist so vorsichtig, dass andere es gar nicht als</p>	<p>1. Fällt es Ihnen schwer, Differenzen als Chancen wahrzunehmen, einen gemeinsamen Vorteil zu erzielen, oder als Gelegenheiten, zu lernen und Probleme zu lösen?</p> <p>Auch wenn Konflikte oft genug bedrohliche und negative Seiten haben, kann Sie unbegründeter Pessimismus davon abhalten, integrierende Lösungen zu erkennen. Dadurch lassen Sie die Chancen gemeinsamer Vorteile und wechselseitiger Zufriedenheit ungenutzt, die sich häufig aus integrierendem Verhalten ergeben.</p> <p>2. Fühlen sich Mitarbeiter Ihren Entscheidungen und Maßnahmen nicht verpflichtet?</p> <p>Vielleicht finden die Mitarbeiter Ihre Anliegen in diesen Entscheidungen</p>

<p>5. um starke Gefühle aufzufangen, die eine zwischenmenschliche Beziehung stören würden.</p>	<p>solches wahrnehmen, oder sie nutzen Ihr Vertrauen und Ihre Offenheit schlichtweg aus. Vielleicht übersehen Sie bei den anderen auch Signale, die auf Abwehr, starke Erregung, Ungeduld, Konkurrenzdenken oder Interessenkonflikte hinweisen.</p>	<p>und Maßnahmen zu wenig berücksichtigt.</p>
--	---	---

Verfolger – Retter – Opfer Rolle

Bitte kreuzen Sie spontan Ihre Reaktion auf folgende Situation an:

1. Ein Mitarbeiter macht einen Fehler, den er nicht mehr hätte machen dürfen.

- a.) Sie stauchen ihn zusammen
- b.) Sie zeigen Verständnis und erklären ihm den Fehler
- c.) Sie fragen ihn, wie er die Situation sieht
- d.) Sie korrigieren stillschweigend den Fehler selbst, weil Sie eine Auseinandersetzung vermeiden wollen

2. Ein Kollege intrigiert Sie bei ihrem gemeinsamen Abteilungsleiter

- a.) Sie tun gar nichts, denn ihr Chef wird schon wissen, ob er Ihrem Kollegen Glauben schenken soll
- b.) Sie überlegen, wie Sie diesem Kollegen ein Bein stellen können
- c.) Sie erklären Ihrem Kollegen, dass Sie nicht sein Feind, sondern sein Freund sind
- d.) Sie setzen sich sachlich mit dem Kollegen auseinander

3.) Sie erhalten eine neue Organisationsanweisung, die offensichtlich Unsinn ist.

- a.) Sie überlegen sich, wie Sie die Anweisung unterlaufen können
- b.) Sie fragen bei dem zurück, von dem die Anweisung stammt
- c.) Sie denken sich „Irgendetwas werden die sich dabei sicher gedacht haben“
- d.) Sie versuchen, das Beste daraus zu machen

4.) Sie werden von Ihrem Chef unsachlich und ungerechtfertigt kritisiert.

- a.) Sie lassen die Sache auf sich beruhen, weil jedem einmal die Nerven durchgehen können
- b.) Sie beschweren sich beim nächst höheren Vorgesetzten
- c.) Sie tun nichts, weil Sie ihren Chef nicht ändern können

- d.) Sie sagen ihm, dass Sie seine Kritik für unsachlich und ungerechtfertigt halten
- 5.) Sie bekommen einen Termin aufs Auge gedrückt, den Sie ohne erhebliche Überstunden nicht einhalten können
- a.) Sie beklagen sich bei Ihrem Kollegen und bitten Ihre Familie um Verständnis
 - b.) Sie beißen die Zähne zusammen und halten den Termin ein, weil Sie wissen, dass Ihr Chef ebenso unter Druck steht wie Sie
 - c.) Sie halten den Termin zwar ein, arbeiten die Vorlage aber zwangsläufig nicht der sonstigen Sorgfalt aus
 - d.) Sie reden mit Ihrem Chef darüber, ob er Sie anderweitig entlasten kann
- 6.) Ein Mitarbeiter kommt ständig zu spät.
- a.) Sie fragen ihn nach der Ursache
 - b.) Sie sagen nichts, weil Sie nicht als Pedant dastehen wollen
 - c.) Sie weisen ihn darauf hin, dass Sie das mit Rücksicht auf seine Kollegen nicht einreißen lassen können
 - d.) Sie übersehen sein Zuspätkommen, weil Sie ihn nicht in Verlegenheit bringen wollen
- 7.) Einer Ihrer Mitarbeiter beklagt sich darüber, dass Sie ihn zu wenig informieren.
- a.) Sie geben ihm recht und verweisen auf ihre eigene Arbeitsüberlastung
 - b.) Sie geben ihm zu verstehen, dass sich ein intelligenter Mitarbeiter die Information selbst besorgt, die er braucht
 - c.) Sie fragen ihn, welche Informationen ihm fehlen
 - d.) Sie sagen ihm, dass er froh sein sollte, wenn er nicht alles weiß
- 8.) Einer Ihrer Kollegen weiß immer alles besser.
- a.) Sie fragen ihn, was er damit erreichen will

- b.) Sie geben ihm contra und widerlegen ihn Punkt für Punkt
- c.) Sie sagen nichts mehr, weil es doch keinen Sinn hat
- d.) Sie geben ihm recht, weil Sie hoffen, dass er sich dann beruhigt

9.) Ihr Chef drückt sich vor Entscheidungen.

- a.) Sie halten ihn für eine Fehlbesetzung
- b.) Sie wissen, dass er es nicht leicht hat
- c.) Sie sagen ihm, dass Sie seine Entscheidung brauchen
- d.) Sie können daran auch nichts ändern

10.) Sie müssen in einem Seminar einen langen Test mit 10 Situationen ankreuzen.

- a.) Sie halten den Test für Quatsch
- b.) Sie fragen den Referenten nach Sinn und Zweck des Tests
- c.) Sie denken sich „Psychologen müssen solche Fragen stellen“
- d.) Sie denken sich „mit uns kann man so etwas ja machen“

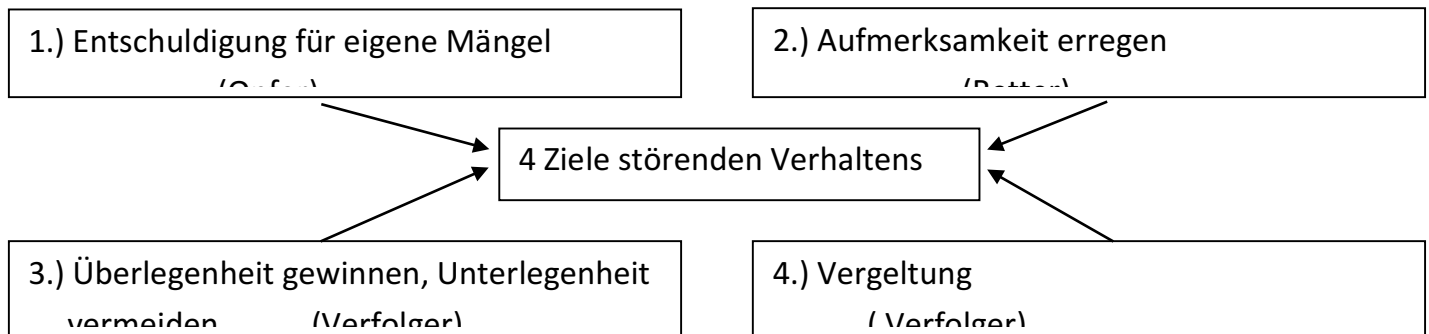
Auswertung

- | | |
|---|--|
| <p>1.) a.) Verfolger-Rolle
b.) Retter-Rolle
c.) Keine-Rolle
d.) Opfer-Rolle</p> | <p>6.) a.) keine-Rolle
b.) Opfer-Rolle
c.) Verfolger-Rolle
d.) Retter-Rolle</p> |
| <p>2.) a.) Opfer-Rolle
b.) Verfolger-Rolle
c.) Retter-Rolle
d.) keine-Rolle</p> | <p>7.) a.) Keine-Rolle
b.) Verfolger-Rolle
c.) keine-Rolle
d.) Retter-Rolle</p> |
| <p>3.) a.) Verfolger-Rolle
b.) keine-Rolle
c.) Opfer-Rolle
d.) Retter-Rolle</p> | <p>8.) a.) keine-Rolle
b.) Verfolger-Rolle
c.) Opfer-Rolle
d.) Retter-Rolle</p> |
| <p>4.) a.) Retter-Rolle
b.) Verfolger-Rolle
c.) Opfer-Rolle
d.) keine-Rolle</p> | <p>9.) a.) Verfolger-Rolle
b.) Retter-Rolle
c.) keine-Rolle
d.) Opfer-Rolle</p> |
| <p>5.) a.) Opfer-Rolle
b.) Retter-Rolle
c.) Verfolger-Rolle
d.) keine-Rolle</p> | <p>10.) a.) Verfolger-Rolle
b.) keine-Rolle
c.) Retter-Rolle
d.) Opfer-Rolle</p> |

Fragen: Wie häufig haben Sie angekreuzt

- Verfolger-Rolle _____
- Retter-Rolle _____
- Opfer-Rolle _____
- keine-Rolle _____

Was sagen die Zahlen über Ihre gefühlsmäßigen Reaktionen aus?



Fragebogen zu den Ich-Zuständen

Ordnen Sie jeder Antwort den Ich-Zustand zu, aus dem heraus die Antwort gegeben wird:

- Eltern-Ich kritisch, unterstützend
- Erwachsenen-Ich
- Kindheits-Ich natürliches Kind, kleiner Professor, angepaßtes Kind,
 rebellisches Kind

Ihre Zuordnungen können nur Vermutungen sein, weil die Information über Gestik und den Tonfall des Sprechers fehlt.

<p>1. Ein Mitarbeiter kann einen wichtigen Brief nicht finden:</p> <p>a. Warum können Sie auch nicht auf Ihre Sachen aufpassen?</p> <p>b. Fragen Sie doch jeden, der in den letzten beiden Tagen den Brief gelesen haben könnte.</p> <p>c. Das ist doch nicht mein Problem! Ich habe Ihren komischen Brief nicht!</p> <p>d. Nur mal langsam, den werden wir schon finden.</p>	
--	--

<p>e. Das wundert mich nicht!</p>	
<p>Der Chef versteht eine Anfrage aus einer anderen Abteilung nicht und spricht mit seiner Sekretärin darüber:</p> <p>a. Wirklich, Frau Blum, ich habe dieses blöde Schreiben dreimal gelesen und kann trotzdem nicht herausfinden, was die eigentlich von uns wollen. Irgendetwas stimmt doch bei denen nicht.</p> <p>b. Frau Blum, sagen Sie mir bitte, was die Ihrer Meinung nach wollen.</p> <p>c. Wir sollten darauf gar nicht antworten. Wer sich so unklar ausdrückt, der kann von uns keine Antwort mehr erwarten.</p>	
<p>Einem Gerücht zufolge soll ein Kollege versetzt werden:</p> <p>a. Kommen Sie, erzählen Sie mir mehr davon! Das finde ich ja gut für ihn, dass er einen neuen Chef bekommt!</p> <p>b. Solange das nur ein Gerücht ist, kümmert mich das nicht. Bei der nächsten Besprechung werden wir ja eventuell Genaueres erfahren.</p> <p>c. Da wird er sich ganz schön anstrengen müssen. Denn in der neuen Abteilung weht ein anderer Wind!</p> <p>d. Wundert Sie das?</p>	

<p>Ein Kollege hat einen Vorschlag gemacht, der von der nächst höheren Ebene als unrealistisch zurückgewiesen wurde:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sie müssen ziemlich niedergeschlagen sein. Kommen Sie, trinken wir einen Schluck zusammen. Das wird Ihnen gut tun. b. Sie sagen, dass es Ihnen schlecht geht. aber hören Sie sich erst mal an, was mir gestern passiert ist! c. Das tut mir leid. Bitte sagen sie mir, wenn ich irgendetwas für Sie tun kann. d. Was werden Sie jetzt machen? e. Wie wurde die Ablehnung begründet? 	
<p>Eine sehr gut aussehende Sekretärin kommt in einem tief ausgeschnittenen Kleid ins Büro:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Hoffentlich erkältet sie sich nicht! b. Donnerwetter, schauen Sie sich das an. c. Solche Sachen sollten im Büro nicht erlaubt sein! d. Ich frage mich, warum sie das angezogen hat. e. Das ist ja mal wieder typisch! 	
<p>Jemand wird unerwartet befördert:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Ich finde, er hat es verdient, und schließlich kann er das Geld bei seinen Hausschulden auch gut gebrauchen. b. Wenn man hier anständig auf den Putz haut und beim Chef regelmäßig auf der Matte steht, dann wird man auch befördert. c. Er hat in der letzten Zeit viel für seine Weiterbildung getan. d. Wer steckt da bloß wieder dahinter? e. Was mag wohl der Grund dafür sein? 	
<p>Personaleinsparungen sind angekündigt:</p>	

<ul style="list-style-type: none">a. Ich werde mir meinen Vertrag wieder einmal genau ansehen.b. Es lohnt sich wirklich nicht, für diese Firma zu arbeiten! Die machen doch mit einem, was sie wollen!c. Die sollten zuerst die Jungen entlassen. Die finden schneller wieder einen Job als wir.d. eine Zeitlang haben die ja auch jeden genommen!	
<p>Die Kopiermaschine funktioniert nicht mehr:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Rufen Sie bitte den Reparatur - Service an. Die sollen möglichst schnell jemanden schicken.b. Mit dem Ding ist doch immer was los. Irgendwann werfe ich es noch zum Fenster hinaus!c. Die Leute gehen einfach nicht vorsichtig genug damit um! Langsam könnten die das doch gelernt haben!d. Woran liegt es denn diesmal?	

<p>9. Ein Mitarbeiter ist mit seiner Beurteilung nicht einverstanden:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Nun lassen Sie den Kopf nicht hängen. Bis zur nächsten Beurteilung haben Sie diese Scharte ausgewetzt. b. Glauben Sie, mir macht es Spaß, mit Ihnen dieses Gespräch führen zu müssen! c. Eine Beurteilung ist ja keine Verurteilung. Gerade durch dieses Gespräch haben wir die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass Sie Ihre Leistungen in den kritischen Bereichen verbessern werden! d. Sie erwarten doch nicht, dass ich mich auf einen Kuhhandel einlasse!? e. Ich habe meine Meinung begründet. Aber Sie haben ja die Möglichkeit, Ihre Ansicht hier zu vermerken. f. Soviel Hartnäckigkeit hätte ich von Ihnen gar nicht erwartet. Also: Sind Sie mit einem A einverstanden? 	
<p>Kollegen informieren sich untereinander nicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Wir setzen uns am besten einmal zusammen und überlegen, wie wir uns gegenseitig besser informieren können. b. Wie oft soll ich diesen Ignoranten noch sagen, dass sie mich informieren müssen!? c. Wenn ich immer warten würde, bis andere mich informieren, könnte ich meine Abteilung dicht machen. d. Komischerweise klappt das woanders besser! e. Woran liegt das eigentlich? f. Ich glaube nicht, dass man da was tun kann. g. Das müßte einfach besser geregelt werden. h. Habt Ihr das Problem schon mal aus der Sicht der anderen angeschaut? 	
<p>Eine Lieferung geht nicht rechtzeitig heraus:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Ach, das tut mir für den Kunden leid. Wo er doch so darauf angewiesen ist. 	

<p>b. Der soll halt das nächste Mal früher bestellen!</p> <p>c. Na und, ich kann auch nichts dafür!</p> <p>d. Ich überlege, wie ich das dem Kunden am leichtesten verständlich machen kann.</p>	
<p>Ein Kunde lobt den guten Service:</p> <p>a. Danke. Das freut mich.</p> <p>b. Naja, wir versuchen halt immer das beste.</p> <p>c. Das hört man gern - aber selten. Meistens schimpfend die Kunden ja bloß.</p> <p>d. Ich sehe, Sie haben ein gutes Urteilsvermögen.</p>	
<p>Ein Verkäufer fragt wegen der Konditionen für die nächste Lieferung nach:</p> <p>a. Verlassen Sie sich auf mich, ich habe das günstigste für Sie herausgeholt.</p> <p>b. Das machen wir immer so!</p> <p>c. Ein schwieriger Fall. Wie soll ich Ihnen das erklären?</p> <p>Wie groß ist die Lieferung?</p>	

Methodische Hinweise zur Konfliktanalyse

1. Welches sind die wichtigsten Konfliktmuster der Beteiligten?

- vermeiden
- nachgeben
- durchsetzen
- Kompromiß
- integrieren

2. In welcher Konfliktphase befindet sich der Konflikt?

- Verhärtung
- Debatte
- Taten
- Koalitionen
- Gesichtsverlust
- Drohstrategien
- Begrenzte Vernichtungsschläge
- Zersplitterung
- Gemeinsam in den Abgrund

3. Welche „Typen“ sind an dem Konflikt beteiligt?

- reformerischer Visionär
- systematischer Entdecker
- vernünftiger Analysierer
- konservativer Anpasser
- vorsichtiger Organisierer
- geschickter Macher

- Integrierer
- Förderer

4. Auf welcher Ebene findet der Konflikt statt?

- Werte
- Sache
- Gefühl

5. Welche Bedürfnisse beeinflussen den Konflikt?

- Existenzbedürfnisse: körperliche und Sicherheitsbedürfnisse
- psychologische Bedürfnisse: Kontakt- und Bestätigungsbedürfnisse
- Bedürfnisse nach persönlichem Wachstum
-

6. Gibt es Kulissenmotive? Wenn ja, welche?

7. Wie sieht die Konflikt-Landkarte aus?

(Die Entwicklung des Konflikts in der Zeit)

8. Wo wären Wendepunkte möglich gewesen?

9. Wie wird in dem Konflikt mit Macht umgegangen?

- Wird soziale Macht ausgeübt?
- Wird Herrschaftsbedürfnis ausgelebt?

10. Wie ist der Reifegrad der Beteiligten?

Ist der Führungsstil reifegradspezifisch?

11. Sind die Konflikt-Beteiligten

- rational-emotional oder
- irrational-emotional?

12. Welche Ich-Zustände sind beteiligt?

- (kritisches oder unterstützendes Eltern-Ich
- Erwachsenen-Ich
- natürliches Kind
- kleiner Professor
- angepaßtes oder rebellisches Kind

13. Sind These und Antithese klar definiert?

14. Ist die Problemdefinition als Frage definiert?

15. Halten die Konflikt-Beteiligten sich an die 5 Phasen einer Besprechung?

- Problemdefinition
- Zielformulierung
- Problemanalyse
- Sammeln und Bewerten von Lösungsvorschlägen
- Entschlußfassung und Aktionsplanung

16. Wie ist der Spannungszustand der Beteiligten?

- weich/entspannt
- stark/gespannt
- schlaff/spannungslos
- hart/verspannt