

Guten Tag und herzlich willkommen bei

HR IN AKTION

Monatlicher Informationsdienst für Tools und innovative Methoden
in der Personal-, Organisations- und Unternehmensentwicklung

Ausgabe September/Oktober 2005

ISSN 1660-2331, 5'387 Abonnenten

In dieser Ausgabe

- Unsere Aktiv-Lunches in der Schweiz und Deutschland - die nächsten Termine
- Glossar: Was ist eigentlich... der "homo sociologicus"
- Veranstaltungshinweise für HR, Personal- und Organisationsentwickler
- Kostenloses Coaching-Tool zum Anfordern: "Antreiber" identifizieren
- Einen Seitenblick auf den Menschen und seinen Hang zur Fairness
- und natürlich News, Buchtipps und vieles mehr...

Alle Links können Sie direkt aus diesem PDF-Dokument heraus "anklicken"

Inserenten in dieser Ausgabe:

www.hrnetworx.info - die kostenlosen Fachveranstaltungen für HR Professionals

www.iil.com/qermany - in Search of Excellence in Project Management

www.werkzeugkasten.ch - professionelle Ressourcen und Know-how für Berater und HR Profis

www.symbiosis.co.at - 1. Europäischer Storytelling Kongress

Leseraktionen in dieser Ausgabe:

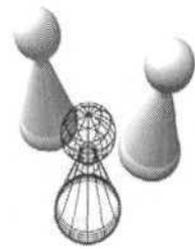
Verlosung einer "KonfliktKiste - Konflikte erfolgreich lösen mit der Gewaltfreien Kommunikation"

Verlosung von zwei Plätzen zum Seminar "Strategisches Projektmanagement"

Verlosung von drei Plätzen zum "1. Europäischen Storytelling Kongress"

Ermässigtter Preis für das Seminar "Gewaltfreie Kommunikation im Business"

Gefällt Ihnen der Informationsdienst? Dann empfehlen Sie uns weiter - vielen Dank!



3 Praxisbeitrag: Gewaltfreie Kommunikation bei Konflikten in Teams

Immer ambitionösere Ziele, noch engere Zeitvorgaben sowie abteilungs- und betriebsübergreifende Teamarbeit sind der optimale Nährboden für Konflikte. Versuche der Betroffenen, die Konflikte "emotionslos" und "sachlich" zu lösen scheitern oft, weil sich Emotionen eben nicht einfach abschalten lassen. Als Personalentwicklerin einer Firma mit 300 Mitarbeitern erlebe ich dieses Muster oft. Wenn die Situation festgefahren ist, werde ich für die Vermittlung bei solchen Teamkonflikten beigezogen.

Das 4-Schritte-Modell der Gewaltfreien Kommunikation ist in solchen Situationen ein erstaunlich wirkungsvolles Instrument, mit dessen Hilfe in Teamkonflikten das Sachliche und das Emotionale zu einem menschlichen, konstruktiven Miteinander verbunden werden können.

So gehe ich vor - das 4-Schritte-Modell

Bevor ich alle Konfliktparteien an einen gemeinsamen Tisch bringe, führe ich Einzelgespräche mit den Beteiligten. Das Ziel dieser Gespräche ist es, die Parteien mit ihren eigenen Gefühlen und Bedürfnissen in Bezug auf die Situation zu verbinden, denn nur wer seine Bedürfnisse kennt, kann sie auch kommunizierbar vermitteln. Um das zu erreichen geht die GFK in vier Schritten vor

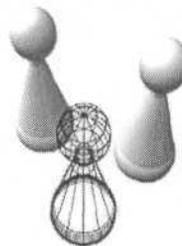
1. Schritt - Beobachtung: Meistens sind mehrere Dinge für eine Eskalation des Konflikts verantwortlich. Im Gespräch konzentriere ich mich jeweils auf ein bis zwei Ereignisse. Dabei durchleuchten der Mitarbeitende und ich gemeinsam die Auslöser-Situation, den sogenannten Stimulus. Wichtig ist es, möglichst bei sachlichen Zahlen, Daten und Fakten zu bleiben. Die Fragestellungen lauten dann: "Aufweiche Ereignisse beziehen Sie sich? Was ist wann, wo und wie geschehen?"

2. Schritt - Gefühle: Ist die Auslöser-Situation identifiziert, kommen die Gefühle ins Spiel. Wer unter Stress steht, hat oft keinen Zugang zu seinen eigenen Gefühlen und steht unter emotionalem Druck. "Wie fühlst du dich, wenn du das siehst?" lockt dann in der Regel ein verständnisloses "Häh, was soll das?" hervor. Als Coach unterbreite ich deshalb ein konkretes Angebot wie: "Wenn du siehst, dass dein Vorschlag, abgelehnt wird, ohne dich in den Entscheid mit einzubeziehen, bist du frustriert, weil dir Mitbestimmung wichtig ist?". Solche Fragen sind für den Betroffenen einfacher anzunehmen, weil das Gefühl und das Bedürfnis darin Ausdruck finden und es nicht um Gefühlsduseleien geht.

3. Schritt - Bedürfnisse: Das Besondere an der GFK ist, dass zusammen mit den Gefühlen auch gleich das positiv formulierte Bedürfnis vorgeschlagen wird, welches die Ursache des Gefühls sein kann. Es ist enorm wichtig, sich genügend Zeit für die Ergründung der zu kurz gekommenen Bedürfnisse zu nehmen, denn sie sind die Grundlage für die Lösung des Konflikts!

4. Schritt - Bitte/Handlung/Strategie: Sind die Bedürfnisse einmal gefunden, folgt ein letzter, wiederum sachlicher Schritt. Mit der Frage: "Jetzt wo du weisst, dass dir Mitbestimmung (oder ein anderes Bedürfnis) wichtig ist, was willst du tun?" Bedürfnisse zeichnen sich dadurch aus, dass es viele verschiedene Strategien gibt, um diese zu erfüllen. Hier entstehen Handlungsspielräume, die durch Kreativität und ein Out-of-the-box-Denken gefüllt werden können.

Fazit: Durch solche Gespräche werden die Konfliktparteien meistens wieder handlungsfähig und sind in der Lage, ihre Konflikte selber zu lösen. Steht eine Selbstlösung weiterhin nicht zur Diskussion, folgt in der Regel ein Gespräch zu dritt. Dabei achte ich vor allem darauf, dass die Parteien sich gegenseitig mit ihren Bedürfnissen und Gefühlen hören, und dies dem Gegenüber auch zeigen.



Einfache Spielregel

Mit folgender Spielregel unterstütze ich die Parteien dabei zu überprüfen, ob sie wirklich gehört wurden: "Um sicher zu gehen, dass man sich gegenseitig auch wirklich hört und versteht, werde ich die Parteien hin und wieder bitten zu wiederholen, was sie gerade gehört haben. Nur so kann überprüft werden, ob das Gesagte auch so gehört wurde wie es gemeint war. Wenn nicht, kann der Sender der Nachricht einen weiteren Versuch starten." - Dies ist ein sehr lehrreicher und klärender Moment im Konflikt.

Ein Praxisbeispiel:

Ausgangslage

Peter Alpha leitet ein wichtiges, zeitkritisches Projekt. Sein Mitarbeiter, Hans Beta sollte wöchentlich einen Bericht über den Stand des Projektes erstellen, tat das aber alles andere als zuverlässig. Je mehr Peter Alpha den Wochenbericht durch Kritik, Schuldzuweisung und Drohungen einforderte, desto weniger rückte Hans Beta mit den Informationen heraus. Der Konflikt spitzte sich derart zu, dass Hans Beta nur noch auf das absolut Nötigste antwortete und die Kommunikation zwischen den Beiden sonst zum Erliegen kam. Der Abteilungsleiter sah das Projekt durch diesen Konflikt gefährdet. Das war der Punkt, an dem ich als Coach beigezogen wurde. Als erstes führte ich mit beiden Parteien ein Einzelgespräch.

1. Einzelgespräch

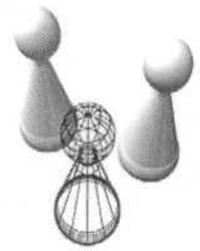
Peter Alpha beklagte sich, dass Hans Beta Informationen unterschlagen und ihn sabotieren würde. Ich fragte ihn, an welche Situation er da im Moment denke und er berichtete mir von einem Fall, bei dem er mündlich wie schriftlich wichtige Informationen betreffend des Arbeitsfortschritts angefordert hatte und keine Antwort erhalten habe. Ich fragte ihn, ob er diesbezüglich frustriert sei, weil ihm Information wichtig sei. Worauf er erwiderte, dass die Information für ihn zwingend sei, damit er dem Projektausschuss zu jeder Zeit Red und Antwort stehen könne. Daraufhin fragte ich ihn, ob er alarmiert sei, weil ihm zum einen seine Glaubwürdigkeit in der Rolle des Projektleiters und Zuverlässigkeit entscheidend sei. Er bestätigte und realisierte darauf hin, dass der Wochenbericht für ihn Mittel und Zweck dafür war, um kompetent und zuverlässig seinen Job machen zu können. Zudem wünsche er sich Unterstützung im Projekt.

2. Einzelgespräch

Im Gespräch mit Hans Beta hörte ich Anschuldigungen von rücksichtslos über überheblich bis hin zu kontrollsüchtig. Er erzählte mir von einem Vorfall, bei dem Peter Alpha neben ihm stehen blieb, bis er den Bericht fertig verfasst hatte. Ich fragte ihn, ob er sauer sei, wenn er an das denke, weil er Wert darauf lege, selber bestimmen zu können, was er wann wie machen möchte. Er äusserte darauf hin seinen Frust darüber, dass gar nicht gesehen würde, wie viel er zu tun hätte und was er alles zum Gelingen des Projekts beitrage. Zudem habe er es satt, nur noch Handlanger zu sein und gar nicht mehr in Entscheidungen mit einbezogen zu werden. Seine Kompetenz in diesem Bereich werde weder gesehen noch genutzt. Ich fragte ihn, ob ich richtig verstanden hätte, dass er besonders frustriert sei, weil er gerne in seiner Rolle und Kompetenz ernst genommen und in Entscheidungen mit einbezogen werden möchte.

Mediation mit GFK

Nach diesen Vorgesprächen willigten beide Parteien ein, ein Gespräch zu dritt durchzuführen. Es dauerte eine Weile, bis beide Parteien gegenseitig ihre Gefühle und Bedürfnisse hören konnten. Dabei kam die Spielregel mit dem "Sagen was man gerade gehört hat" ein paar Mal zum Zuge. Peter Alpha hörte letztendlich, dass Hans Beta gerne in seiner Kompetenz ernst genommen und in fachliche Entscheidungen mit einbezogen werden möchte. Hans Beta hörte, dass sich Peter Alpha um eine Unterstützung im Projekt wünschte und Informationen brauchte, um seine Rolle als Projektleiter kompetent wahrzunehmen. Nachdem sich beide Parteien auch noch Wertschätzung für das, was im Projekt sehr gut läuft gegeben hatten, einigten sich die beiden darauf, statt des Wochenberichts jeweils einmal in der Woche ein Informations- und Diskussions-Meeting durchzuführen.



Dieses Beispiel zeigt deutlich auf, dass die Ursache des Konflikts bei den unerfüllten Bedürfnissen liegt. So lange Parteien sich auf der Ebene der Strategie (Wochenbericht ja oder nein) streiten, ist eine tragfähige Lösung ziemlich unwahrscheinlich.

Zugegeben, was hier in diesem Artikel so einfach beschrieben wird, braucht ein fundiertes Wissen über die GfK, Übung und auch die Bereitschaft, seinem Umfeld mit der inneren Haltung der GfK zu begegnen. Die Investition in ein GfK Seminar und das Üben wird jedoch belohnt: Die Qualität der Arbeitsbeziehungen wird verbessert und die Effektivität in der Zusammenarbeit merklich gesteigert.

Ein Beitrag von Vera Heim, Personalentwicklerin bei Swisscom Fixnet Bluewin, Geschäftsführerin von The Coaching Company. Vera Heim ist zertifizierte GfK-Trainerin und Co-Autorin der "KonfliktKiste"

Weiterer Artikel zu GfK

"Wellenreiten - Die Gewaltfreie Kommunikation im Berufsalltag und Coaching" von Vera Heim, erschienen im MuliMind vom Junfermann Verlag kann kostenlos unter anforderung@hr-in-aktion.com bestellt werden.

Gewinnen Sie eine KonfliktKiste



Zum Training der Gewaltfreien Kommunikation verlosen wir eine **"KonfliktKiste: Konflikte erfolgreich lösen mit der Gewaltfreien Kommunikation"** von Ingrid Holler & Vera Heim.

Die KonfliktKiste besteht aus zwei Kernelementen: Im "Werkzeugteil" befinden sich 21 Doppelkarten, die die Grundlagen der GfK in einzelnen Themen aufbereitet. Im "Übungsteil" gibt es 95 Übungskarten zu den entsprechenden Werkzeugkarten. Der Themenbereich umfasst: Arbeit, Partnerschaft, Umgang mit Kindern/Jugendlichen/Eltern und Alltag.

Wie nehmen Sie an der Verlosung teil?

Schicken Sie einfach ein E-Mail mit Ihren Kontaktdaten an leseraktion@hr-in-aktion.com

Wenn Sie auf Nummer sicher gehen wollen können Sie die KonfliktKiste auch **hier bei Amazon** für EUR 39.80 bestellen.

Weitere Veranstaltungen und Ressourcen zum Thema GfK:

- Vortrag im Rahmen ICF Schweiz am 23.9. in Zürich ([Details bei www.coachfederation.ch](http://www.coachfederation.ch))
- Aktiv-Lunch zum Thema GfK am 22..9. in Bern ([Details bei www.hr-in-aktion.com](http://www.hr-in-aktion.com))
- Seminar "GfK im Business". 21. - 23.10. in Zürich ([Details bei www.thecoachingcompany.ch](http://www.thecoachingcompany.ch)) bei Anmeldung bis 26.9. erhalten Leser von HR IN AKTION einen Preisnachlass von 20% auf das Seminar. Melden Sie sich dazu mit dem Promocode " H20S05 " an.