



Rund ums Team...

Hinweise zu Konflikten und Feedback

Dez 2016 – Wolfgang Schmitt

"Wachstum braucht Veränderung"
Training Beratung Coaching



Rund ums Team – Rollen (Stärken & Schwächen)

Der **Koordinator** kann seine Fähigkeiten besonders gut in der Funktion des Teamleiters zur Geltung bringen. Er kann jedoch auch in untergeordneten Positionen wichtige Beiträge zur „Klimapflege“ und strukturierten Arbeit einbringen. Koordinatoren sind in der Lage, die Fähigkeiten der anderen Teamrollen zu unterstützen und zu verstärken.

Macher können am besten in einem Team aus Gleichgestellten tätig werden. In Führungspositionen müssen sie sich verstärkt Kontroll- und Koordinationsfunktionen widmen. Das bringt Routinetätigkeiten mit sich, die von dem Macher eine starke Selbstdisziplin erfordern.

Erfinder müssen sich in Managementpositionen darauf konzentrieren, einerseits auch die Ideen des Teams zu berücksichtigen, andererseits ihre Kreativität nicht durch formelle Führungsaufgaben beeinträchtigen zu lassen. In eher untergeordneten Positionen können sich Erfinder gut als Quelle frischer Ideen und Ansichten positionieren.

Beobachter/ Bewerter verbinden kritisches Denken mit Fairness und praktischem Handeln. Als Teamleiter müssen sie darauf achten, andere Teammitglieder nicht durch übermäßiges beurteilen zu dominieren. Insgesamt ist es für Beobachter wichtig, ihrer Einschätzung Gehör zu verschaffen ohne zu skeptisch und zynisch zu wirken.

Die Stärken des **Umsetzers** liegen in der Konzentration auf klare Zielsetzungen, praktische Ansätze und strukturierte Vorgehensweisen.

Teamplayer üben abhängig von ihrer Stellung im Team verschiedene Funktionen aus. In leitender Position liegt ihr Schwerpunkt auf der Entwicklung anderer Teammitglieder; als Mitarbeiter wirken sie oft als „Helfer im Hintergrund“.

Der **Wegbereiter** ist ein wichtiger Kontakt des Teams zur „Außenwelt“. Er bringt nicht nur neue Ideen und Erkenntnisse ein, sondern stellt auch eine Ausrichtung der Teamarbeit an den Bedürfnissen externer Schnittstellen sicher.

Die Funktion der **Spezialisten** besteht darin, Informationsdefizite des Teams auszugleichen und das notwendige Fachwissen beizusteuern.

Perfektionisten müssen insbesondere in Leitungspositionen auf eine gute Zusammenarbeit mit den Teammitgliedern und auch eine angemessene Delegation von Tätigkeiten achten.

Rund ums Team

FEEDBACK...

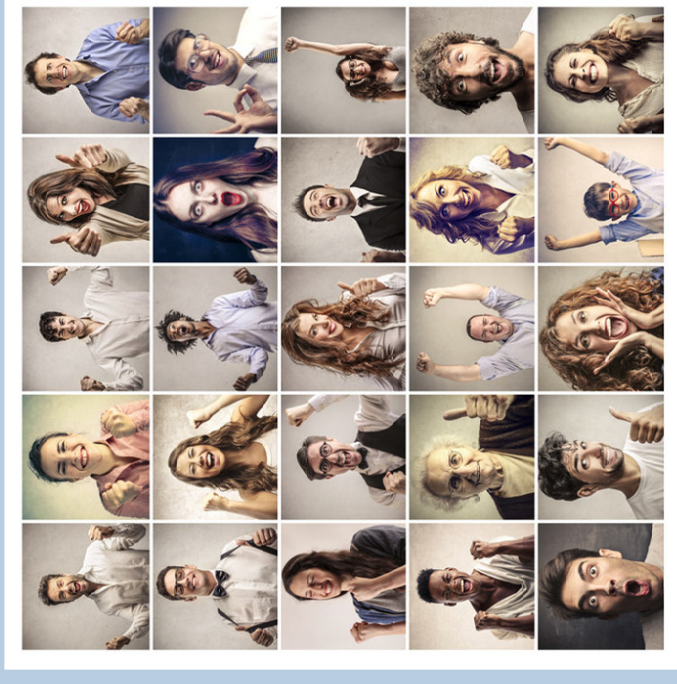
- ...ist die Chance zu erfahren, wie ich auf andere wirke
- ...beschreibt ein bestimmtes Verhalten in einer ganz bestimmten Situation
- ...soll die Situation klären
- ...soll relativ zeitnah sein

ACHTUNG

Feedback ist keine Beurteilung, wie z.B.

- „Du bist so und so...“
- „Du machst immer...“
- „Die anderen sagen das auch.“

Feedback bezieht sich nur auf ein Verhalten!



Rund ums Team

Als Feedback-GEBER...

- ❖ Sagen, was mir gut gefallen hat
- ❖ Sagen, was mir nicht so gut gefallen hat
- ❖ Sagen, was ich mir zukünftig wünschen würde bzw. was ich gerne anders hätte
- ❖ Überlegen, ob mein Gegenüber das Feedback momentan aufnehmen kann

MERKE

Immer positiv bleiben!

Als Feedback-NEHMER...

- ❖ Einfach nur zuhören
- ❖ Keine Rechtfertigung für das Verhalten
- ❖ Überlegen, wie ich die Situation erlebt habe
- ❖ Überlegen, ob ich die beschriebene Wirkung beim anderen so wollte!

MERKE

Feedback geben/nehmen ist eine große Chance – ohne Feedback keine Möglichkeit auf eine Verhaltensänderung!

Rund ums Team – Konflikte (Checkliste)

Checkliste Konfliktgespräche (Haltung und Fragessysteme):

1. Leitlinien (Haltung):

Zeigen Sie Respekt vor der Meinung anderer
Demonstrieren Sie Offenheit für neue Ideen
Seien Sie positiv und vermeiden Sie Abwertungen und Killerphrasen
Suchen Sie einen gemeinsamen Nenner: „was ist unser beider Interesse?“
Erkennen und verstehen Sie die gegenseitigen Wünsche, Bedürfnisse und Sorgen
Hören Sie **aktiv** zu und versuchen Sie, den Standpunkt des anderen zu verstehen
Achten Sie auf Ich – Aussagen und vermeiden Sie Du-Botschaften
Bitten Sie statt zu befehlen
Geben Sie ein konstruktives Feedback
Atmen Sie tief durch und bewegen Sie die Beine
Suchen Sie nach Lösungen, nicht nach Ursachen



Rund ums Team – Konflikte (Checkliste)

2. Gesprächsinterventionen durch Fragetechnik:

Wenn Sie folgende Gesprächsinterventionen gezielt einsetzen, können Sie Gespräche leichter lenken.

2a. Aktives Zuhören:

Durch verbale und nonverbale Aufmerksamkeitsreaktionen signalisieren Sie Ihrem Gesprächspartner ausdrücklich, daß Sie zuhören. Nonverbale Anzeichen sind z.B. Nicken oder Blickkontakt, verbale Anzeichen sind z.B. Bemerkungen wie „Ich verstehe, Aha, Das ist ja interessant, Das geht mir oft genauso, Das find ich spannend“ etc.

2b. Gezieltes Fragen:

Es scheint noch immer so zu sein, daß die meisten Gespräche davon geprägt sind, daß zwei oder mehrere Menschen einander sagen, was sie loswerden wollen. Die Konsequenz einer solcher solchen – meist unbewussten - Regel wird in folgendem Leitsatz deutlich:

„Wer was sagt, dominiert – wer den anderen fragt, führt!“

Wenn Sie also einen Gesprächspartner zu einer gemeinsamen Lösung führen wollen, dann wird der gezielte Einsatz der richtigen Fragen zu einem entscheidenden Strategie-Element.

Rund ums Team – Konflikte (Checkliste)

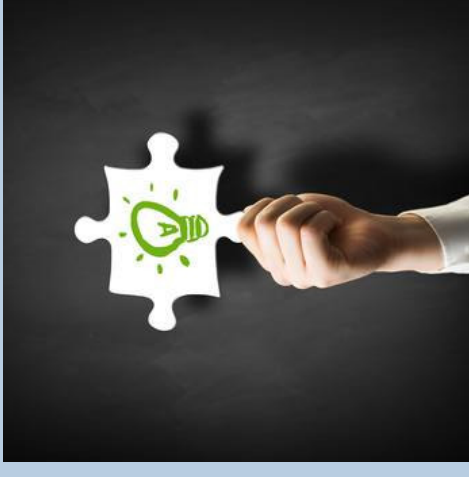
2b1. Offene Fragen:

Mit dem Einsatz der offenen Frage aktivieren Sie Ihren Gesprächspartner und regen selbst weniger geschwätzige Gegenüber zum Sprechen an.

- Offene Fragen wecken die Auskunftsbereitschaft
- Offene Fragen geben dem Fragenden Zeit zum Überlegen
- Wer fragt, erfährt sehr viel über seinen Gesprächspartner
- Antworten des Gegenüber können in die entstehende Gesprächsstrategie integriert werden

Offene Fragen fangen in der Regel mit einem „W“-Wort an und können nicht mit ja oder nein beantwortet werden.

- Was haben Sie sich für dieses Gespräch als Ziel gesetzt?
- Wie kam es zu der Reklamation?
- Wie zufrieden waren Sie mit der bisherigen Zusammenarbeit?
- Wer könnte Ihnen/ uns da weiterhelfen?
- Was kann ich/ soll ich dabei tun?
- Wann kann ich Sie am besten erreichen?



Rund ums Team – Konflikte (Checkliste)

Bringen Sie mit offenen Fragen die Dinge langsam auf den Punkt, in dem Sie Schritt für Schritt verfeinern, ohne das Gebiet der offenen Fragen zu verlassen.

Beispiel:

Warum haben wir den Auftrag damals nicht bekommen?
Weil wir zu teuer waren!

Ok, verstanden, wo genau waren wir zu teuer?
Das weiss ich jetzt nicht mehr – das ganze Paket war halt zu teuer!

Was hätten wir denn anders machen können

Wie oft tritt das denn auf?

Wann genau? Welche Beispiele fallen Ihnen dazu ein?

Wie können wir das nach Ihrer Erfahrung besser machen? Oder verhindern?



Rund ums Team – Konflikte (Checkliste)

Bringen 2b2. Geschlossene Fragen:

Können praktisch nur mit ja oder nein beantwortet werden. Diese Frageform ist dann hilfreich, wenn es darum geht, in einem Konfliktgespräch klare Aussagen zu erhalten, ein Thema auf den Punkt zu bringen oder eine Entscheidung zu erreichen.

- Möchten Sie jetzt sofort eine Entscheidung von mir?
- Ist die Reklamation wirklich berechtigt?
- Sollen wir das Thema jetzt wirklich beenden?
- Kann ich Sie morgen früh dazu zurückrufen?

Bevor Sie zu den geschlossenen Fragen übergehen, stellen Sie sicher, dass Sie alle wichtigen Punkte, die Sie interessieren mittels offener Fragen geklärt haben!

3. Gesprächsende:

Gehen Sie niemals aus einem Gespräch, ohne die wesentlichen Punkte zusammengefasst zu haben!

- Fassen Sie zusammen (Aufgaben, Rollen, Termine Zusage)
- Fragen Sie nach, ob das jeder auch so verstanden hat
- Holen Sie sich von jedem Beteiligten ein Nicken bzw. verbale Zustimmung ab
- Schicken Sie jedem Beteiligten zeitnah ein Gedächtnisprotokoll mit den wichtigsten Absprachen

