



IO3 Konfliktinterventionen und effiziente Kommunikation „Seal the Deal“ – Intervention zur Konfliktbewältigung

Tutorial Bimec

24. November 2020



Center for Social
Innovation

P.PORTO

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Publikation stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Meinung der Autoren wiedergibt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Titel:	<i>IO3 Konfliktinterventionen und effiziente Kommunikation "Seal the Deal" - Intervention</i>
Projektergebnis (IO3)	<i>Diese Methode wurde entwickelt, um Klienten*innen in Konflikten oder mit Kommunikationsproblemen durch einen prinzipiellen Verhandlungsprozess zu unterstützen, um eine gemeinsame Lösung für ihren/seinen Konflikt zu finden.</i>
Beschreibung	<i>Einsatz von Symbolen und ein strukturierter Ablauf in vier Schritten zur Konfliktlösung.</i>
Partnerorganisation	<i>BIMEC</i>
Verantwortlich für die Erstellung dieses Dokuments	<i>Valia Dankova Ljubow Kirilowa</i>
Erstellungsdatum	<i>24.11.2020</i>
Sprache	<i>Deutsch</i>
Creative Commons	

Inhalt

Eckpunkte	Error! Bookmark not defined.
Schritte der Symbolarbeitsmethode	5
Material	5
Teilnehmer	5
Implementierungsprozess	6
Schritt 1 - Situation	6
Schritt 2 - Bewertung	6
Schritt 3 - Alternativen	7
Schritt 4 - Hebelwirkung	8

Methodenname: **Seal the Deal**

Anwendung Konfliktmanagement und Verbesserung der Kommunikation

Hauptziel

Das Ziel dieses Tools ist es, 2 Klienten*innen in einem Konflikt oder mit Kommunikationsproblemen durch einen prinzipiellen Verhandlungsprozess zu unterstützen, um eine gemeinsame Lösung für ihr/sein Problem/Konflikt zu finden.

Anwendungsbereiche

Konfliktmanagement im geschäftlichen Umfeld. Steigerung der Effektivität in der Kommunikation.

Rahmenbedingungen

Es ist wichtig, darauf hinzuweisen, dass die Interessen beider Seiten fair behandelt werden und der Berater, die Beraterin keine der Situationen, Aussagen oder Interessen der Klienten*innen als "richtig" oder "falsch" abstempeln wird.

Der Berater sollte sich des prinzipienbasierten Verhandlungsansatzes bewusst sein, der hilft, eine Win-Win-Lösung zu erreichen. Dies ist ein interessenbasierter Verhandlungsansatz, der sich hauptsächlich auf Konfliktmanagement und -lösung konzentriert. Der Ansatz wurde in dem Buch *Getting to Yes*, von Fisher, Ury und Patton¹ beschrieben. Die vier Hauptprinzipien des Ansatzes sind:

- Trennen Sie Menschen von Problemen

Menschen und Probleme müssen getrennt voneinander behandelt werden. Das bedeutet, dass wir uns, wenn wir einen Konflikt erfolgreich bearbeiten wollen, auf das Problem und die Situation konzentrieren sollten und nicht darauf, wer die Schuld trägt, wessen Schuld es ist und wer "gut, böse und s.o." ist oder nicht ist. Wir sollten darauf verzichten, Adjektive/Qualifikationen für die beteiligten Personen zu verwenden. Beziehungen und Inhalte sollten beim Verhandeln nicht verwechselt werden. Beziehungsfragen sollten als solche besprochen und separat behandelt werden (Tool 1 Dorf der Tugenden wäre dafür geeignet). Für den Aushandlungsprozess in diesem Tool sollte der Berater die Klienten dazu anleiten, sich auf das Thema zu konzentrieren. Die Trennung von Inhalt und Emotionen setzt die Bereitschaft voraus, die Situation des Partners, der Partnerin zu verstehen und konstruktiv nach einer Lösung zu suchen.

¹ Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In (Penguin, 2. Auflage, 1991), Roger Fisher, William Ury, und Bruce Patton

- Verhandeln Sie über Interessen, nicht über Positionen

Die Position ist das, was Sie erklärt haben, dass Sie in der Verhandlung erreichen wollen. Eine starke Verteidigung Ihrer Position kann manchmal Ihren Interessen schaden. Es kann Sie daran hindern, Lösungsmöglichkeiten zu sehen, die Ihren Interessen am besten entsprechen. Hart vorgetragene Positionen verdecken Interessen. Ein Beispiel: Eine Mitarbeiterin verteidigt gegenüber ihrem Chef ihre Position, dass sie eine Gehaltserhöhung verdient hat. Sie will eine Gehaltserhöhung, weil sie eine höhere Position in der Firma anstrebt oder weil sie sich ein neues Auto kaufen möchte. Hinter einer Position können viele verschiedene Interessen stecken. Interessen lassen sich leichter verhandeln, weil sie einen größeren Spielraum lassen. Außerdem lassen sich auch hinter verfeindeten Positionen ähnliche Interessen finden. Deshalb schauen Verhandlungsführer über die harten Positionen hinaus und versuchen, die dahinter liegenden Interessen zu identifizieren - grundlegende Bedürfnisse, Wünsche und Motivationen.

- Erfinden Sie Optionen für Lösungen (seien Sie kreativ)

Entwickeln Sie Optionen, Möglichkeiten für Lösungen, von denen beide Parteien profitieren. Verhandeln heißt nicht, den anderen zu überzeugen, sondern nach Lösungen zu suchen, die beiden Seiten gerecht werden können. Daher müssen Lösungsmöglichkeiten (Optionen) aus divergierenden Interessen abgeleitet werden. Die Verhandlungsführer*innen sollten in dieser Phase versuchen, kreativ zu sein. Anstatt zu überlegen, wie sie den Kuchen unter sich aufteilen können, sollten sie zuerst überlegen, wie sie den Kuchen größer machen und ihn dann aufteilen können, so dass beide mehr bekommen können. Eine Möglichkeit, dies zu tun, besteht darin, komplementäre Interessen zu finden. Je größer die Anzahl der Wahlmöglichkeiten ist, desto größer ist der Gesamtnutzen. Es muss also darauf geachtet werden, dass die Möglichkeiten nicht vorschnell durch die "Suche nach der richtigen Lösung" eingeschränkt werden.

- Einigen Sie sich auf eine Reihe von Standards, die die Lösung erfüllen soll

Verwenden Sie neutrale Bewertungskriterien. Neutrale Bewertungskriterien sind einer willkürlichen Entscheidung vorzuziehen. Wer sich einen Sportwagen kauft, weil er ihm gefällt, sollte sich darüber im Klaren sein, dass Urlaubsreisen mit viel Gepäck der Vergangenheit angehören. Eine unparteiische Bewertung ist die Grundlage für vernünftige Entscheidungen. Ein verhandelter Preis, der sich am Marktwert, an Preisschwankungen in der jeweiligen Branche oder an Konkurrenzangeboten orientiert, lässt Sie ruhig schlafen. Objektive Kriterien sind Zahlen, Daten, Fakten, Gutachten usw. Auch korrekte Informationen und Ratschläge von Dritten können die Grundlage für eine prinzipielle Bewertung sein.

Schritte der Symbolarbeitsmethodik

Die folgenden drei Schritte der Methodik der Symbolarbeit müssen vom Berater explizit während des Prozesses in den spezifischen Phasen durchgeführt werden, für die diese Schritte vorgesehen sind (siehe Implementierungsprozess):

1. Sachfragen

Diese Fragen sind nur sachliche Fragen. Es gibt keinen Raum für Interpretationen oder explorative Fragen (wie, warum, oder können Sie mehr darüber erzählen, usw.) Nur Fragen über das, was genau gesagt wurde, sind erlaubt (Ich habe nicht gehört, oder ich habe nicht verstanden, können Sie wiederholen, usw.)! Fragen werden direkt an die Klienten*innen gestellt, der/die gesprochen hat, und nur er/sie antwortet.

2. Wahrnehmung

In dieser Phase verbalisiert der Berater, indem er/sie den Klienten direkt anspricht, was er von der Präsentation wahrgenommen hat. Wahrnehmungen beziehen sich ausschließlich auf das Gehörte und Beobachtete (verbale und nonverbale Aspekte). Nur Fakten sind wichtig! (z.B. "Ich habe gesehen...", "Ich habe gehört, dass...", "Ich habe bemerkt, dass...")

3. Interpretation

In der Interpretationsphase verbalisiert der Berater, was er/sie aus dem, was er/sie gesehen und gehört hat, interpretiert hat. Die Interpretation kann Perspektiven zu Anlässen, zu Fakten, zu Konsequenzen und Auswirkungen, zu Lösungen, zu Emotionen, zu Schwierigkeiten usw. beinhalten.

Material

- Symbolsatz (siehe vorgeschlagene Liste der Symbole im ANHANG)
- A4-Whitepaper oder die vorgefertigten SEAL-Felder (siehe Abschnitt Downloads)

Teilnehmer

2 Personen, die sich in einem Konflikt befinden oder Kommunikationsprobleme haben.

Implementierungsprozess

- Sorgen Sie für einen komfortablen Raum, in den die Kunden bequem hineinpassen.
- Die Intervention besteht aus 4 Schritten SEAL: - Situation – Evaluation(Bewertung – Alternatives(Alternativen) – Leverage (Hebelwirkung)

Schritt 1 - Situation

1. Der Berater macht eine kurze Einleitung zu dieser Intervention, in der er erklärt, dass sich die Klienten*innen versammelt haben, um eine Lösung zu finden, entweder für ein Kommunikationsproblem oder für einen Konflikt.
2. Die Klienten*innen bestätigen, dass sie gemeinsam und mit dem Berater an einer Lösung arbeiten wollen.
3. Der Berater legt vor jedem Teilnehmer, jeder Teilnehmerin ein Feld "Situation" auf den Boden (Boden, Tisch).
4. Der Berater bittet die 2 Teilnehmer*innen, einige Symbole zu wählen, die die Situation repräsentieren, mit der sie versuchen, umzugehen.
5. Jeder Teilnehmer, jede Teilnehmerin erhält einige Zeit, um die Aufgabe zu erledigen und dann seinen Standpunkt zu präsentieren.
6. Sachliche Fragen des Beraters.

Beispielfragen und Kommentare für den Berater, vor der Präsentation von den Klienten*innen:

- Bitte definieren Sie ein Kommunikationsproblem / eine Konfliktsituation, die Sie zu verbessern versuchen.
- Bitte stellen Sie die Situation objektiv dar.
 - Wer?
 - Was?
 - Wo?
- Versuchen Sie dabei, Menschen von Problemen zu trennen.

Schritt 2 - Bewertung

1. Der Berater leitet diese Phase ein, indem er sagt, dass jetzt, nachdem wir die Sicht der Teilnehmer*innen auf die Situation geklärt haben, wenn beide Teilnehmer*innen sich einig sind, dass sie eine gemeinsame Lösung finden wollen, dann sollten sie ihre Interessen in dem Konflikt definieren und auf dieser Basis verhandeln.
2. Der Berater legt vor jedem Teilnehmer, jeder Teilnehmerin ein Feld "Auswertung" auf den Boden (Boden, Tisch)
3. Alle Teilnehmer*innen erhalten etwas Zeit, um sein/ihr Interesse zu definieren und es dann den anderen vorzustellen.
4. Sachliche Fragen des Beraters.
5. Wahrnehmung und Interpretation durch den Betreuer, die Betreuerin.

6. Feedback von den Teilnehmer*innen.
7. Als letzter Schritt zur Stimulierung der Empathie werden beide Teilnehmer*innen gebeten, nachdem sie sich gegenseitig angehört haben, ein weiteres Symbol auszuwählen und zu ihrem hinzuzufügen, dass die Interessen der anderen Person repräsentiert.

Beispielfragen und Kommentare für den Berater:

- Mögliche Fragen des Beraters:
 - Was ist für Sie in diesen Verhandlungen unbedingt zu erreichen?
 - Gibt es etwas nicht so Wichtiges, auf das Sie verzichten können?
 - Was sind Ihre Interessen in dieser Situation?
 - Warum ist es gut für Sie, eine Lösung zu finden?
 - Was wäre der Nutzen der Lösung für Sie?
 - Was ist mit Ihrem Gegenüber? Was ist deren Interesse?

Schritt 3 - Alternativen

1. Der Berater leitet diese Phase als die "Zeit, kreativ zu sein" ein. Er/sie drängt die Klienten*innen dazu, sich darauf zu konzentrieren, so viele Möglichkeiten wie möglich für eine Lösung zu finden. Anstatt zu überlegen, wie sie den Kuchen unter sich aufteilen können. Eine Möglichkeit, dies zu tun, besteht darin, komplementäre Interessen zu finden, die hoffentlich im vorherigen Schritt aufgetaucht sind.
2. Der Berater legt vor jedem Teilnehmer ein Feld "Alternativen" auf den Boden (Boden, Tisch) und bittet die 2 Teilnehmer, einige Symbole auszuwählen, die Optionen zur Lösung des Problems darstellen und die Kriterien, die die Lösung erfüllen muss.
3. Zwei Teilnehmer erhalten Zeit zum Nachdenken, wählen die Symbole aus und präsentieren ihr Deliverable.
4. Sachliche Fragen des Beraters.
5. Wahrnehmung und Interpretation durch den Betreuer.
6. Feedback von den Teilnehmern.

Beispielfragen und Kommentare für den Berater:

- Setzen Sie Ihre Grenzen, d. h. Ihre Kriterien für die Lösung. Sie wollen kooperativ sein und eine passende Lösung für beide finden, aber Sie müssen wissen, welche Mindestkriterien die Lösung erfüllen muss.
- Mögliche Fragen des Beraters:
 - Können Sie nach kreativen Möglichkeiten zur Lösung des Konflikts suchen?
 - Können Sie sich alle Möglichkeiten zur Lösung vorstellen?
 - Anstatt darauf abzuzielen, ein größeres Stück vom "Kuchen" zu bekommen, können Sie sich einen Weg vorstellen, den "Kuchen" für beide Parteien größer zu machen?
 - Nachdem Sie nun die Präsentation Ihres Gegenübers gehört haben, gibt es etwas, das Sie Ihren Symbolen hinzufügen möchten und warum?

Schritt 4 - Hebelwirkung

1. Der Berater legt zwischen die beiden Teilnehmer ein Feld "Hebelwirkung" und bittet die Klienten, gemeinsam eine Aktion/Aktivität zu besprechen, die ihnen die nächsten Schritte erleichtern kann, um die Interessen beider zu erfüllen. Das Ergebnis dieser Diskussion sollte sein, dass sie gemeinsam 1 bis 3 Symbole auswählen, die ihre gemeinsame Zustimmung für die nächsten Aktivitäten oder die Lösung des Problems darstellen.
2. Die Teilnehmer*innen präsentieren gemeinsam ihr Endergebnis.
3. Die Teilnehmer*innen schreiben ihre Vereinbarung zur Bestätigung ihrer gemeinsamen Lösung in die "SEAL the DEAL"-Vorlage und unterschreiben diese ebenfalls.

Anhang - Liste der Symbole

Beispiele für Symbole (ca. 300)

(Quelle: Wilfried Schneider: *Arbeitsanweisungen* 2008)

Alkoholfaschen, Anker, Armbanduhren, Auge, Ausrufezeichen (Magnet), @-Zeichen (Magnet).

Bär, Bäume, Babypuppen (krabbelnd, sitzend, etc.), Babypuppe schwarz, Bananen, Batterie, Besteck, Benzinkanister, Beil, Bierglas, Bierkorken, Blasebalg, Blechkiste, Bleistift, Blitz, Blume, Wanne (Holz), Brief (Magnet), Briefkasten, Eisen, Buch, Buch klein, Schloss, Knopf "Gott, bist du hässlich".

"Dafür!" und "Dagegen!" (zwei Tasten), Delphin, DM-Scheine, Doppelwasserwaage, Doppelherz, Dusche.

Eheringe, Engel, Einkaufen (Magnet), Einkaufswagen, Eisensäge, Enten, Esel, Euro-Noten, €-Zeichen (Magnet).

Ticket(s), Felge, Fell, Feuerlöscher, Feuerwehrauto 112, Feuerwehrauto mit Leiter, Fingerring, Fisch, Flasche, Flaschenkiste, Vliesbälle, Fledermaus, Flugzeug, ? (Magnet), Frosch, Frosch mit Kronenkuchen, "Ein Kuss ist nie verkehrt!" (Button), Fußball.

Gabel, Münze (Ausland), Geist (klein und groß), Gießkanne, Gitter, Glasbehälter, Globus, Glocke, Goldbarren, Glühbirne, Gold.

Huhn, Hand (2 x), Handschellen, Mobiltelefon, Haarspange, Harlekin, Häuser, Haus mit Turm, Herzen, Hexe, Hexe auf Besen, Holz, Holzperle, Holzmann, Holzring (rot, gelb), Hufeisen, Hubschrauber, Hund.

Kette mit Kugel, Kegel (spitz), Kettenglieder (zwei), Kinderwagen, Klavier, Knopf, Kompass, Knochen, Kochtopf, Kondom, Kreisel, Kreuz, Krone, Krug, Kuh, Küken und Ei.

Leuchtturm, Lippenstift, Litfaßsäule, Löffel.

Mann (weiß von Playmobil), Maus, Mausefalle, Messer, Mädchen, Motorrad, Mundharmonika, Muscheln (blau), Muscheln.

Nähmaschine, Nest mit Küken und Ei, "Nichts sagen, nichts sehen, nichts hören", Niete (Los), Nonne, Notenschlüssel, Nudelholz.

Obstkorb, Bus.

Paket, Autos, Parfümflaschen, Pfanne, PC/Tastatur, Rohr, Pferd, Pilz, Pistole, Pistolenkugeln, Pluszeichen, Trophäe.

Radiergummi, Radio, Rechentafel, Rettungsring, Ringe, Ritter, Roboter, Rucksack.

Säge, Sanduhr, Sarg, Sirene, Sonnenbrille, Skateboard, Skelett, Smiley, Sonne, Sonne mit Gesicht, Spiegel, Spielautomat, Spielfiguren (Natur), Spritzen, Süßigkeitenautomat. Runde Dose mit Deckel, Schaf, Schaukel, Schaukelstuhl, Klammer, Schere, Schiffe, Schlange, Schlitten, Schlüssel, kleiner Schlüssel, Schmetterling, Schraube mit Mutter, Schraubenschlüssel, Schnuller, Schuh, Schulranzen, schwarzes Schaf, Schwein. Steine, Stein mit Loch, Sterne, Steuerrad (Schiff), Stiefel, Stinkefinger, Stöpsel, Streichholzschachtel, Strichcode.

Tanne, Fackel, Taube, Teufel, Thermoskanne, Tiger, Toaster, Toilette, Schädel, Trichter, Trompete.

Uhr.

Vogel.

Waage, Wärmflasche (Metall), Wäscheklammer (klein und groß), Waschtisch mit Spiegel, Wasserkocher, Wasserträger, Wecker, Weihnachtsmann, Weinglas, Werkzeugkasten, Weinflaschen, Wespe, Wichtig (Magnet), Würfel.

Zahnräder, Zeigefinger, Zu erledigen (Magnet)