DANIELA DUJMIĆ-ERBE | KONSTANZ

Sanftes Klären

Die Anwendung der Klärungshilfe in Teams mit Klärungswiderständen

Zusammenfassung
Klärungshilfe hat sich im beruflichen Umfeld bewährt – vor allem wenn der Auftraggeber und die am Konflikt beteiligten Parteien der Wahrheit einer akuten Konfliktsituation ins Auge schauen wollen: d.h., wenn sie anerkennen, dass ein Konflikt aktuell besteht und die Konfliktparteien bereit sind, darüber mit der Absicht einer Klärung, Lösung und Verbesserung der Zusammenarbeit zu sprechen. Dies ist trotz aller bekundeten Klärungsabsicht der Führungskraft, die für die Konfliktlösung die Verantwortung trägt und – gemäß den Regeln der Klärungshilfe – die Maßnahme zu initiieren hat, in der Praxis nicht immer uneingeschränkt der Fall. Im folgenden Artikel wird aufgezeigt, wann bei den Beteiligten mit Klärungswiderständen zu rechnen ist, die eine besonders behutsame Anwendung dieser Methode der Konfliktmoderation anzeigen, und welche Varianten erfolgversprechend sind.

Schlüsselwörter
Klärungshilfe, Konfliktsituation, Konfliktparteien, Führungskraft, Konfliktlösung

Wenn in Teams Konflikte brodeln oder offen ausgetragen werden, Mitarbeiter deswegen gar krankgeschrieben sind, wenn also richtig Feuer unterm Dach ist, dann ist Klärungshilfe in der Regel eine sehr gute Wahl. Der Tenor des ratsuchenden Auftraggebers lautet häufig: »Tun Sie, was Sie als Profi für richtig halten – es kann nur besser werden!« Wohl dem, der solch eine Anfrage erhält! Doch gilt es trotz der methodischen Freiheiten, die der Konfliktexpertin eingeräumt werden, bei der inhaltlichen Auftragsklärung mit dem verantwortlichen Vorgesetzten genau hinzuhören: Ist er tatsächlich voll und ganz mit den Grundsätzen und der Vorgehensweise der Klärungshilfe einverstanden? Gibt es Hinweise auf seine zweifelhafte Klärungsbereitschaft oder ist im Team mit Klärungswiderständen zu rechnen? Diesen ist Rechnung zu tragen, denn – so die Haltung von Klärungshelfern – »ohne Beachtung und Bearbeitung des Widerstands kann der Konflikt nicht wirklich behoben werden.« (Thomann, 2008, S. 35)

Grundsätze der Klärungshilfe und potenzielle Widerstände

Klärungshilfe beruht auf dem Dreischritt: *Vergangenheit verstehen, Gegenwart klären, Zukunft planen*[1]. In der ersten Phase, der Selbstklärung, stellen die Teammitglieder ihre jeweilige Sicht auf den Konflikt dar, indem sie – jeder für sich – eine Skizze anfertigen, anhand derer sie anschließend im Plenum und somit transparent für alle ihre individuelle Perspektive im Hinblick auf den Konflikt schildern. Ziel ist es, den Ist-Zustand zu erfassen, um daraus ein Inventar an Themen und zu klärenden Störungen abzuleiten, die in einem Diagnosechart festgehalten werden. Insofern kommt der Selbstklärungsphase eine entscheidende Bedeutung zu. Hier werden inhaltlich und atmosphärisch die Weichen für den Klärungsprozess gestellt. Weit zurückliegende Ereignisse können als Konfliktursachen ans Licht kommen, an denen womöglich nicht alle Beteiligten (mehr) rühren wollen. Denn solange sie tabu sind, scheint zumindest oberflächlich alles in Ordnung. Und es gibt Konfliktparteien, die – insbesondere wenn sie *nicht* aus eigenem Interesse, sondern nur auf Anordnung des Vorgesetzten an einer Klärung teilnehmen – damit zufrieden sind. Widerstände gegen den Prozess seitens der Teammitglieder zeigen sich daher meist in dieser Phase, z.B. in wenig aussagekräftigen Bildern gepaart mit oberflächlichen Kommentaren – »Es gibt halt überall mal Streit. Das sind die Wolken auf dem Bild. Die verziehen sich auch wieder« – sie können bis hin zur Verweigerung der eigenen Konfliktschilderung reichen.

1 Vgl. zu diesem und zum nächsten Abschnitt Thomann, 2008, S. 20 ff., bes. S. 129 ff.

Die Dialogphase einer Klärung soll das gegenseitige Verstehen von Verhalten und Wechselwirkungen ermöglichen. Akute und hierarchisch höherstehende zwischenmenschliche Konflikte haben dabei Priorität vor gruppenbezogenen, persönlichen und sachlichen Themen. Dies bedeutet, dass sich die Klärungsteilnehmer in der Auseinandersetzung mit der Beziehung zueinander auch den schwierigen Gefühlen zu stellen haben, die sich im Laufe eines Konflikts ansammeln. Mit Unterstützung der Konfliktmoderatorin begeben sie sich in die »Schlangengrube der Gefühle« wie Frustration, Aggression, Neid, Trauer und Schmerz. Deren Entstehung wird im Dialog Stück für Stück analysiert und für die Beteiligten nachvollziehbar veranschaulicht. *Wahrheit vor Schönheit* ist dabei das Leitmotto. Das heißt, es gibt keine Garantie dafür, dass sich durch die Erkenntnis von verstrickten Gefühlen der Konflikt auflöst. Wird dieser als Summe von Interaktionen erkennbar, für die nicht ausschließlich andere verantwortlich zu machen sind, kann es für diejenigen, die es lieber harmonisch mögen, durchaus unangenehm werden. Dies gilt auch für den Vorgesetzten, der als Verantwortlicher für die Teamkommunikation damit rechnen muss, dass Klartext gesprochen und er mit Kritik und Vorwürfen konfrontiert wird. Klärungshelfern ist bewusst, dass ihre Methode bisweilen bedrohlich wie ein »scharfes Werkzeug« wirken und Ängste auslösen kann. Klärungshilfe erfordert den Mut, unangenehme Wahrheiten zu hören und zu akzeptieren, auch wenn sie gelegentlich schmerzhaft sind. Darüber hinaus braucht es ein beträchtliches Durchhaltevermögen und den unbedingten Willen, den Konflikt zu lösen. Denn erst, wenn alles aufgearbeitet und geklärt ist, wird in der dritten und letzten Phase einer Klärung – der Planungsphase – der Blick in die Zukunft gerichtet, um tragfähige Vereinbarungen für die weitere Zusammenarbeit zu treffen. Und doch gibt es viele gute Gründe, sich bei Konflikten immer wieder für Klärungshilfe zu entscheiden.

> Akute und hierarchisch höherstehende Konflikte haben Priorität vor gruppenbezogene, persönlichen und sachlichen Themen.

Was für eine Klärung spricht

Klärungshilfe stellt mit ihren klaren Strukturen und Regeln einen zuverlässigen Orientierungsrahmen für den Konfliktprofi bereit. Sie verleiht Moderationssicherheit durch präzise Vorgaben für die Dauer der einzelnen Klärungsphasen, für die Visualisierung der Konfliktdiagnose sowie für die Rangfolge, in der die Konfliktthemen aufgegriffen werden. Zwei grundlegende Techniken dienen dazu, das Gespräch zu steuern und zu kontrollieren: Durch das Dialogisieren wird das Tempo, durch das Doppeln in seinen verschiedenen Varianten und Funktionen wird der Tiefgang des Dialogs geregelt. Die Konfliktmoderatorin kann folglich je nach Gesprächsverlauf mit Rücksicht auf die Verfassung und die Gefühlslage der Beteiligten entscheiden, wie viel Konfliktstoff sie ihnen wann zumuten kann und welchen Gang sie beim Doppeln einlegen will. Sind alle zwischenmenschlichen Konflikte aufgearbeitet, sind Lösungen auf der Sachebene meist zügig vereinbart. Nicht zuletzt das Gebot der Allparteilichkeit und der Verzicht auf Einzelgespräche mit den Beteiligten im Vorfeld der Klärung ermöglichen außerdem eine äußerst transparente Prozessgestaltung als Grundlage für eine offene Teamkommunikation, die auch über die Klärung hinaus der Entstehung von Missverständnissen und Konflikten vorbeugt.

Was nach formalistischen Vorteilen der Methode klingt, ist in der Erfahrung verwurzelt, dass weitmögliche Transparenz im Hinblick auf Konfliktverlauf und -tiefe eine Wahrheit zutage befördert, die für die Konfliktparteien eine heilende, weil befreiende Wirkung hat. Klärungshilfe zielt darauf, verborgene Aspekte des Konflikts zu beleuchten und diese sowohl in ihrer zeitlichen Abfolge als auch mit ihren Konsequenzen ins Bewusstsein zu rücken. Indem sie den Konflikt möglichst in seiner ganzen Tragweite durchschaubar macht, löst er sich meistens auf. Auch bei potenziellen Klärungswiderständen, die in der Auftragsklärung nur vermutet werden, ist sie deshalb angebracht. In diesen Fällen kommt es besonders darauf an, der Wahrheit mit dem »sanften Klarheits-Schnabel« (Thomann, 2008, S. 42 f.) zu Leibe zu rücken. »Sanftes Klären« lautet also die Devise.

Was ist unter »sanftem Klären« zu verstehen?

»Sanftes Klären« zielt darauf, den Prozess so sorgfältig und behutsam auszusteuern, dass bei den Beteiligten kein Widerstand erzeugt wird und die Klärung »verkraftbar« bleibt. »Verkraftbarkeit« ist ein Aspekt der Klärungshilfe, den sich insbesondere Prior (o.J.) stark macht. Dies kann sich beispielsweise im Dialog in einer authentischen, jedoch keinesfalls verletzenden Sprache der Klärungshelferin

widerspiegeln. Die Wahrheit ist durch ein erträgliches Maß an Klarheit offenzulegen.

Liegt die Vermutung einer geringen Klärungsbereitschaft der Beteiligten von vornherein nahe, ist es erfahrungsgemäß ratsam, bereits bei der Gestaltung der Selbstklärungsphase auf »Sanftes Klären« zu achten. Denn nur wenn alle Beteiligten von Anbeginn die Art und Weise der Konfliktdarstellung akzeptieren, werden sie sich aktiv am Prozess beteiligen und sich im Gespräch öffnen. Doch Klarheit muss schon sein. In dieser Phase kann es folglich sinnvoll sein, die Anfertigung individueller Konfliktskizzen – dem »Klassiker« der Klärungshilfe – durch alternative systemische Interventionen zu ergänzen oder gar zu ersetzen. Dies nicht etwa, weil gemalte Bilder, die mehr sagen können als tausend Worte, unsanft oder gar konfrontativ wären. Davon abgesehen, dass das Bildermalen nicht Jedem gleichermaßen liegt, bieten Bilder allerdings die Möglichkeit, die eigene Position im Konflikt hinter der Einfachheit der Symbole zu verschleiern. Die schlichte Darstellung von Sonne und Wolken kann schnell zum Sinnbild dafür werden, dass das Teamklima vom Einzelnen unbeeinflussbar ist. Die eigene Verantwortung wird damit beiseitegeschoben, der Kern des Problems bleibt vage.

Es gibt eine Reihe von systemischen Interventionen, die der Klarheit und Wahrheit auf die Sprünge helfen und die im Vergleich zum stillen Bildermalen in Einzelarbeit, das relativ statischen und trennenden Charakter hat, die Atmosphäre spürbar auflockern und gesprächsfördernd wirken: beispielsweise Motivations- und Skalierungsfragen sowie auf Interaktion ausgerichtete Übungen oder Spiele. Je konkreter die Aufgaben- bzw. Fragestellungen, desto gezielter können die Bestandsaufnahme gesteuert und Ausweichmanöver unterbunden werden, die bei geringer Klärungsmotivation für die Beteiligten oft typisch sind. Sind die Klärungsteilnehmer aufgefordert, sich im Raum zu bewegen und je nach Antwort unterschiedliche Gruppen zu bilden, können darüber hinaus Berührungsängste reduziert werden und ungeachtet aller Differenzen auch Gemeinsamkeiten zwischen den Konfliktparteien in den Fokus rücken. Eine gemeinsam ausgelegte Timeline (Knapp, 2012, S. 104) mit den wichtigsten Höhe- und Wendepunkten des Konflikts aus der Sicht jedes Einzelnen veranschaulicht nicht nur die Konfliktchronologie, sondern macht erst als Gemeinschaftswerk den individuellen Beitrag zur gesamten Konfliktdynamik auf eindrückliche Weise deutlich. Wird eine dreidimensionale Teamskulptur gestellt oder gemeinsam ein Turm gebastelt, können in der Interaktion selbst Spannungen erlebbar werden, die sich – einmal benannt – bisweilen bereits in dieser frühen Klärungsphase auflösen.

Die einschlägige Literatur zu den Themen »systemische Interventionen« und »Konfliktlösung« bietet eine wahre Schatzkiste solcher »Freestyle-Varianten« an, die im Rahmen einer Klärung eine erlebnisaktvierende Hinführung an die Kernthemen Kommunikation, Kooperation, Konflikt und Führung erlauben (vgl. Knapp, 2012. S. 79 ff.; Knapp, 2013, S. 100 ff.; Rohm, 2006, S. 15 ff.; Rohm, 2011, S. 45 ff.; Schweitzer/von Schlippe, S. 62 ff.). Sie nehmen der Klärung von Anfang an ihren möglichen Schrecken, ja sie bereichern die Klärungshilfe, weil sie der Klarheit auf spielerische Art und Weise Vorschub leisten und zugleich den Teamgedanken jenseits des Konflikts fördern. Entscheidend bei der Auswahl der alternativen Interventionen ist, dass sie vermuteten Konfliktursachen auf den Grund gehen und eine fundierte Konfliktdiagnose ermöglichen. Auch ist bei erwarteten Klärungswiderständen zu bedenken, dass – vor allem wenn verschiedene Interventionen zur Themenerhebung miteinander kombiniert werden – der Zeitrahmen erweitert werden sollte, um für alle Beteiligten zusätzlichen Druck aus der Klärung zu nehmen. Statt zwei also lieber zweieinhalb bis drei Tage ansetzen, um auch besonders ausgeprägte Klärungsresistenz auf möglichst sanfte und entspannte Art zu knacken.

Im nachfolgenden Dialog nimmt dann alles seinen gewohnten »Klärungshilfe-Lauf«, indem die diagnostizierten Konfliktthemen nach Prioritäten geordnet unter dem Gesichtspunkt der Verkraftbarkeit abgearbeitet und in der Planung berücksichtigt werden.

» Die Wahrheit ist durch ein erträgliches Maß an Klarheit offenzulegen.

Indikatoren und Beispiele für Variationen der Bestandsaufnahme bei Teamkonflikten

Spielarten der ersten Konfliktlösungsphase bieten sich an, wenn dem vordergründigen Konfliktlösungsauftrag noch ein weiterer Auftrag zugrunde liegt – nach dem Motto: »Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass« oder »Kläre den Konflikt, aber tu uns nicht weh«. Zuweilen wird dies gar nicht explizit ausgesprochen, doch gibt es Indikatoren, die es angeraten

erscheinen lassen, das Design der Klärung entsprechend anzupassen.

Zeitpunkt

Wann kommt die Anfrage? Ist der Konflikt (noch) akut oder hat das Team die dickste Krise bereits hinter sich? Welche Einflussmöglichkeiten hat die Beraterin dann noch und welche über die Klärung hinausgehenden Ziele werden verfolgt?

Auftragsbeispiel: Ein HR-Team droht im Zuge eines umfassenden Change-Prozesses aufgelöst zu werden. Erste Arbeitszeitkürzungen, Frühpensionierungen und Burnout-Ausfälle liegen bereits Monate zurück. Die zum Teil langjährigen Mitarbeiter sind demotiviert und unzufrieden und werfen ihrer Teamleiterin eine lausige interne Kommunikation vor. Die zweitägige Klärung mit sechzehn Personen soll eine offene, wertschätzende Aussprache zwischen ihr und dem Team ermöglichen, um wieder eine solide Vertrauens- und Arbeitsbasis zu schaffen. Sie findet in einem Luxusseminarhotel statt, denn – so lässt die Teamleiterin durchblicken – sollte das Team tatsächlich keine Zukunft mehr haben, will sie diesen Berufsabschnitt zu einem guten und würdigen Ende bringen: »Ich will dem Team auch vermitteln, dass jede Veränderung im Leben ihre positiven Seiten hat!« Der Auftrag ist also vielschichtig. Wer hier »Wahrheit vor Schönheit« in den Vordergrund stellt und »nur« eine Klärung nach Lehrbuch durchführt, wird folglich den an die Veranstaltung gestellten Zusatzanforderungen kaum gerecht.

Gestaltung: Veränderung ist das Leitthema, in das die Konfliktklärung eingebettet wird. Nach einer Aufwärmphase mit Motivationsabfrage und themenbezogenen Gruppenaufstellungen im Raum wird auf dem Fußboden der Verlauf eines Veränderungsprozesses in Form einer dicken blauen Festmacherleine symbolisch als Fluss dargestellt. Die Phasen der Veränderung (Schock, Ablehnung, Trauer, Loslassen, Akzeptieren, Ausprobieren, Anpassung) werden mit Hilfe von beschrifteten Blättern unterschieden. Die Teammitglieder werden zu Beginn und am Ende des Workshops aufgefordert, ihrer jeweiligen Einstellung zum Leitthema entsprechend Position zu beziehen und sich entlang des Flusses zu platzieren. Für den zweiten Workshoptag ist zwischen der Dialog- und der Planungsphase eine Selbst- und Fremdbildanalyse nach Riemann-Thomann vorgesehen (vgl. Dujmic-Erbe, 2014, S. 133 f.): Die Teammitglieder sollen dabei ihren individuellen Strebungen zwischen den Polen von Dauer und Wechsel, Nähe und Distanz nachgehen und zu mehr Gelassenheit im Umgang mit dem Thema Veränderung finden.

Die Klärungsthemen werden in der Selbstklärungsphase auf der Grundlage eines inszenierten Interviews mit der Teamleiterin ermittelt (vgl. Balling, in Rohm, 2006, S. 65 ff.). Im Anschluss erstellen die Mitarbeiter in Kleingruppen eine Stoffsammlung von Fragen an ihre Vorgesetzte. Der Vorwurf mangelnder Transparenz in der Kommunikation wird damit aus der Welt geräumt und der Dialog zwischen dem Team und der Leiterin vorbereitet. Der Dialogteil, für den zwei halbe Tage anberaumt sind, wird zum Herzstück der Veranstaltung. Es geht heftig zur Sache, endet jedoch versöhnlich. Die Mitarbeiter erkennen die Not der Teamleiterin, die im Sandwich der unteren Führungsebene selbst keinen Einfluss auf die Veränderungsvorgaben hat und auch ihre eigene berufliche Zukunft nicht kennt. Die Planungsphase wird mit einer Abschlussrunde abgerundet, in der sich die Mitarbeiter – so die Aufgabenstellung – für anerkennenswerte Verhaltensweisen im Alltag oder im Klärungsprozess ihre gegenseitige Wertschätzung aussprechen.

Systemtyp

In welcher Branche ist das System angesiedelt? Gehören Klartextsprechen und Metakommunikation zu den Gepflogenheiten des Systems, oder werden Konflikte eher unter den Teppich gekehrt? Letzteres ist häufig in sozialen Einrichtungen anzutreffen, in denen die Mitarbeiter eine hohe »Näheorientierung« aufweisen und ausgesprochen viel Wert auf ein harmonisches Miteinander legen (vgl. Dujmic-Erbe, 2014, S. 127).

Gehört Klartextsprechen zu den Gepflogenheiten des Systems, oder werden Konflikte eher unter den Teppich gekehrt?

Auftragsbeispiel: Ein Team bestehend aus zwanzig Pflegekräften unterschiedlicher Kompetenzstufen leidet unter einer strengen Teamleiterin, die Konkurrenzverhalten unter den Mitarbeitern schürt. Bei der Auftragsklärung mit der Heimleiterin sowie der Pflegedienstleiterin wird deutlich, dass hier alles andere als eine offene Gesprächskultur herrscht. Kaum ist eine der beiden Auftraggeberinnen aus der Tür, beklagt sich die andere über sie. Für die Teamklärung lässt das wenig Gutes erwarten. Würde in der Großgruppe überhaupt jemand den Mut aufbringen, etwas gegen die Teamleiterin vorzubringen?

Gestaltung: In der Selbstklärungsphase werden abhängig von Funktionen, individuellen Affinitäten und der Intensität der Zusammenarbeit im Alltag fünf Klein-

gruppen gebildet. Die einzelnen Gruppen erstellen jeweils eine Skizze, die Aufschluss über die interne Teamdynamik geben soll. Um Konfliktherde zwischen einzelnen Teammitgliedern konkret einzugrenzen, wird außerdem im Plenum ein Kommunikationssoziogramm erstellt (vgl. Bingel/Berndt, in Rohm, 2011, S. 232 ff.): An einer Pinnwand ist die Sitzordnung der Beteiligten im Stuhlkreis abgebildet. Jede Person bewertet für sich zwei der wichtigsten Kommunikationsbeziehungen im System auf einer Skala von eins bis zehn. Dabei bedeutet »eins« viel Verbesserungsbedarf, »zehn« heißt, dass die Kommunikation vorbildlich klappt. Verbindungslinien zwischen den Hauptkommunikationsachsen und Zahlenwerte werden im Soziogramm eingetragen. Niedrige Zahlenwerte bedeuten Handlungsbedarf und sorgen für reichlich Gesprächsstoff im Dialog.

Kulturkreis

Mit welchem Kulturkreis habe ich es zu tun? Kommen der Vorgesetzte oder einzelne Teammitglieder aus Kulturen, in denen die indirekte Kommunikation zum Kulturstandard gehört oder Hierarchien in weitaus höherem Maß als bei uns den sozialen Umgang beeinflussen?

Auftragsbeispiel: Für ein hoch spezialisiertes IT-Team wird vom indischen Teamleiter aus der Zentrale in den USA eine Klärung angefordert. Seine fünf Mitarbeiter am europäischen Standort kommen aus Irland, Großbritannien, Deutschland, Palästina und der Schweiz. Einer von ihnen – das wurde auch von der bulgarischen HR-Verantwortlichen signalisiert – scheint im Umgang »schwierig« und starrköpfig zu sein. »This guy is very special. We have many problems with him. You will see that immediately. But please don't talk too much about it.« Aus irgendeinem Grund, der auch auf mehrfaches Nachfragen hin nicht präzisiert wird, soll offenbar verhindert werden, dass diese Person in der Klärung zum Außenseiter oder Sündenbock stigmatisiert wird. Vorsicht ist also geboten!

Gestaltung: Da es sich um ein kleines Team handelt, werden individuelle Bilder zur Team-Kommunikation und -kooperation angefertigt – ergänzt durch eine Übung, bei der die Teilnehmer auf der Grundlage von Motivkarten den vorgegebenen Sinn einer durchaus anspruchsvollen Bildergeschichte rekonstruieren sollen. Das Team scheitert bei dieser Aufgabe kläglich, was Mitarbeitern und Chef schwer zu denken gibt. Doch gerade in diesem Scheitern erweist sich die Übung als überaus wertvoll. Denn sie spiegelt wider, dass der »schwierige« Mitarbeiter mit einer multiplen vokalen und motorischen Störung nicht die einzige Herausforderung in der Zusammenarbeit darstellt. Jeder hat eine andere Art der Problemlösung, die durchaus für Reibung sorgt – auch der umgängliche und friedliebende Chef, der dazu neigt, kreative Lösungsvorschläge seiner weniger durchsetzungsfähigen Mitarbeiter mit einer subtilen Dominanz zu blockieren. Das alles wird frei von gegenseitigen Vorwürfen offensichtlich. Ohne jeglichen Gesichtsverlust für irgendeinen der Beteiligten wird so einem Dialog der Weg geebnet, in dem für eine konstruktive Zusammenarbeit gestritten werden kann.

Insofern ist »Klärungshilfe light« eine Methode, die branchenübergreifend in allen Phasen eines Konflikts sowie in den unterschiedlichsten Teamkonstellationen einsetzbar und zudem interkulturell kompatibel ist.

Gentle Clarification

Abstract »Klärungshilfe« is an excellent method of conflict resolution – particularly, when the client and the parties involved in the conflict are willing to face the pressing truth of the situation: when they admit that there is indeed an urgent conflict which they are willing to clarify and for which they want to find a solution in order to improve cooperation. Despite the avowal of the superior who is responsible for the clarification and – according to the rules of Klärungshilfe – for its start-off to do so, this is not always the unconfined case. The following article shows under which circumstances forms of resistance have to be expected, which require a particularly gentle application of this method of conflict facilitation. It also discloses which variations of the method have proven to be successful.

Keywords XXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Literatur

Dujmic-Erbe, D. (2014). Der Verständigungs-Würfel. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Knapp, P. (Hrsg.). (2013). Konflikte lösen in Teams und großen Gruppen. Bonn: managerSeminare.

Knapp, P. (Hrsg.) (2012). Konfliktlösungstools (2. Aufl.). Bonn: managerSeminare.

Prior, C. (2015). Die Kunst des Dialogs – verknüpfen, vertiefen, verkraften, (unveröffentlicht). München.

Rohm, A. (Hrsg.). (2006). Change-Tools. Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen. Bonn: managerSeminare.

Rohm, A. (Hrsg.). (2011). Change-Tools II. Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen. Bonn: managerSeminare.

Schweitzer, J./von Schlippe, A. (2010). Systemische Interventionen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Thomann, C. (2008). Klärungshilfe 2. Konflikte im Beruf (2. Aufl.). Reinbek: Rowohlt.

Die Autorin

Dr. Daniela Dujmic-Erbe
Wiesenstr. 8
78462 Konstanz
dialog@verstaendigungsmanagement.de

Arbeitet seit 2009 als selbstständige Beraterin für interne Unternehmenskommunikation in der freien Wirtschaft, in Forschungsinstitutionen, Verbänden und sozialen Einrichtungen. Sie hat Literatur- und Kommunikationswissenschaften studiert, war viele Jahre als Journalistin sowie als Führungskraft in Verlagen und Kommunikationsagenturen tätig. Schwerpunkte ihrer Arbeit sind Konfliktlösung und Verständigungs-Management/Konfliktprophylaxe. Sie ist zertifizierter Systemischer Coach/Team- und Organisationsentwicklerin (SG), zertifizierte Kommunikationsberaterin nach Schulz von Thun sowie interkulturelle Trainerin und Thomann-zertifizierter Klärungshelfer IfK® /Mediatorin BM®.