

Stand: Oktober 2019



Das Extra zu unserem Titel „Konflikte“ (impulse 11/2019)

# BIS EINER HEULT

Streit in der Firma kostet Zeit, Geld und vor allem Nerven. Teamkonflikte sollten Sie daher möglichst schnell klären. Als Hilfsmittel stellen wir Ihnen zwei Checklisten zur Verfügung, mit denen Sie Konflikte erkennen und bestimmen können, wie weit ein Konflikt eskaliert ist. Außerdem bekommen Sie eine Anleitung für das Rollenspiel „Teamkochen“

## **CHECKLISTE**

### **KONFLIKTE ERKENNEN**

Nicht jede Auseinandersetzung ist auf den ersten Blick zu erkennen. Es gibt allerdings Fakten, die darauf hinweisen. Mit der folgenden Checkliste können Sie abschätzen, ob und wo sich in Ihrem Team möglicherweise etwas zusammenbraut. Es gibt keine bestimmte Anzahl an Kreuzen, ab der Sie auf jeden Fall eingreifen müssen. Mit jeder Aussage, der Sie zustimmen, verdichten sich jedoch die Hinweise auf einen eskalierten Konflikt

- Anzahl der Kurzeitkrankmeldungen/Montagskrankmeldungen hat sich verändert.
- Anzahl der Krankentage mit AU hat sich verändert.
- Anzahl der Eigenkündigungen ist gestiegen.
- Die Arbeitsqualität sinkt.
- Die Fehlerquote ist gestiegen.
- Einige Teammitglieder zeigen deutliche Leistungsschwankungen.
- Beschwerden aus der Kundschaft häufen sich.
- Die Devise lautet seit neuestem: Dienst nach Vorschrift.
- Bereitschaft für neue Herausforderungen sinkt.
- Gegenseitige Hilfsbereitschaft sinkt (mit Begründung der eigenen Arbeitsbelastung).
- Umgangston in Meetings wird rauer.
- Zuständigkeiten werden diskutiert.
- Kritik ist eher destruktiv als konstruktiv.
- Teammitglieder beginnen sich gegenseitig zu kontrollieren.
- Es gibt abfällige Bemerkungen über nicht anwesende Teammitglieder.
- Es wird mehr geschwiegen. Sonst redefreudige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstummen.
- Weniger Teilnahme an betrieblichen Veranstaltungen (Weihnachtsfeier etc.).
- Es kursieren vermehrt Gerüchte.
- Termine oder andere Informationen werden nicht weitergeleitet.
- Gegenseitige Schuldzuweisungen nehmen zu.

## **CHECKLISTE**

### *EINSCHÄTZEN DES ESKALATIONSGRADES*

Mit der folgenden Checkliste lässt sich der Eskalationsgrad eines Streits bestimmen. Die Formulierungen zielen auf einen Konflikt ab, in dem Sie sich selbst mit einer anderen Person befinden. Sie können die Checkliste aber genauso verwenden, wenn es sich um eine Auseinandersetzung ohne Sie oder mit mehreren Personen handelt

#### **STUFE 0 LATENTE SPANNUNGEN**

- Wir haben unterschiedliche Auffassungen in Sachfragen.
- Wir unterstützen uns gegenseitig nicht mehr so wie früher.
- Ich nehme Spannung zwischen mir und dem anderen wahr.
- Der Humor zwischen uns ist verloren gegangen.
- Aktivitäten wie ein gemeinsames Mittagessen haben abgenommen.

#### **STUFE 1 VERHÄRTUNG**

- Wir haben bezogen auf Sachfragen Auffassungen, die nur schwer vereinbar sind.
- Ich kann den Standpunkt der Gegenseite nur schwer nachvollziehen.
- Es werden immer wieder die gleichen Punkte diskutiert.
- Meine Bemühungen um sachliche Lösungen werden immer wieder durch Spannungen behindert.
- Ich gehe davon aus, dass sich unsere Konflikte durch Gespräche noch lösen lassen.

#### **STUFE 2 DEBATTE UND POLEMIK**

- Unsere Begegnungen verlaufen zunehmend frostig oder hitzig.
- Ich habe den Eindruck, dass wir uns nicht mehr richtig zuhören.
- Ich gebe in Diskussionen mit der Gegenseite nur ungerne nach.
- Unsere Auseinandersetzungen haben oft so einen aggressiven oder mehrdeutigen Unterton.
- Auseinandersetzungen verlaufen nach vorhersehbarem Muster von Angriff, Verteidigung und Gegenangriff.

#### **STUFE 3 TATEN STATT WORTE**

- Ich habe schon Fakten geschaffen und den anderen vor vollendete Tatsachen gestellt, was die Streitpunkte betrifft.
- Ich habe kein Vertrauen mehr zu meinem Kontrahenten.
- Ich habe den Verdacht, dass der andere etwas gegen mich im Schilde führt.
- Ich bin nicht mehr bereit, mich in die Situation des anderen hineinzusetzen.
- Ich bin der Meinung, dass Gespräche nichts mehr bringen.

#### STUFE 4 IMAGES UND KOALITIONEN

- Ich glaube, die Gegenseite ist einfach unfähig oder dumm.
- Der andere lässt sich schnell mit ein bis zwei Worten beschreiben.
- Ich versuche, Verbündete zu gewinnen und andere von meiner Position zu überzeugen.
- In diesem Konflikt gibt es bereits Koalitionen oder Gruppierungen, die gegeneinander antreten.
- Wer nicht für mich ist, ist gegen mich.

#### STUFE 5 GESICHTSANGRIFF UND GESICHTSVERLUST

- Es kam schon zu öffentlichen Angriffen und persönlichen Beleidigungen im Beisein Dritter, zum Beispiel bei Meetings.
- Ich versuche, die böswilligen, intriganten Absichten des anderen öffentlich zu machen.
- Der andere behauptet Dinge, die meinem Ruf schaden oder mich öffentlich als »Täter« erscheinen lassen.
- Der andere will mir schaden.
- Ich möchte dem anderen schaden, weil ich im Recht bin.

#### STUFE 6 DROHSTRATEGIEN UND ERPRESSUNG

- Ich habe dem anderen schon mit Sanktionen gedroht, wenn er meine Forderungen nicht vollständig erfüllt.
- Der andere hat mir schon mit Sanktionen oder Konsequenzen gedroht, wenn ich seine Forderungen nicht vollständig erfülle.
- Es werden oder wurden Ultimaten gestellt.
- Es werden immer mehr Personen und Parteien in den Konflikt hineingezogen.
- Die Ereignisse überschlagen sich.

## TEAMKOCHEN

### ANLEITUNG ZUM ROLLENSPIEL

Bei diesem Spiel übernimmt jedes Gruppenmitglied eine Rolle aus der Küche: Chefkoch, Koch oder Küchenhelfer. Gemeinsam wird dann ein Drei-Gänge-Menü gekocht. Ein Beobachter sollte dabei auf die Verhaltensmuster im Team achten. Abschließend wird reflektiert, welche Parallelen gibt es zwischen Küche und Berufsalltag: Wie erfolgten Aufgabenverteilung und Kommunikation? Gab es Konfliktsituationen und wie wurden sie gelöst?

#### 1. GANG

##### Bruschetta

###### ZUTATEN:

- ▶ Tomaten
- ▶ Zwiebel
- ▶ Knoblauch
- ▶ Olivenöl
- ▶ Basilikum
- ▶ Baguette
- ▶ Salz

###### ZUBEREITUNG:

Die Tomaten in möglichst kleine Stücke schneiden. Die Zwiebel fein würfeln und zu den Tomaten in eine Schüssel geben. Mit Salz würzen und Olivenöl und Basilikum hinzugeben. Das Baguette in Scheiben schneiden und im Backofen rösten. Knoblauch schälen und die gerösteten Brotscheiben damit einreiben. Kurz vor dem Servieren Tomatenmasse auf den Brotscheiben verteilen.

#### 2. GANG

##### Schweinemedallions im Schinkenmantel, dazu Rahmpilze und Ofenkartoffeln

###### ZUTATEN:

- ▶ Schweine-  
medallions
- ▶ Speck
- ▶ Öl

###### ZUBEREITUNG:

Die Medallions mit Frühstücksspeck fest umwickeln, mit Holzspießchen fixieren. Öl in der Pfanne erhitzen und das Fleisch darin von beiden Seiten etwa 3 Minuten braten. Das Fleisch herausnehmen und warm stellen.

##### Rahmpilze

###### ZUTATEN:

- ▶ Champignons
- ▶ Zwiebel
- ▶ Schmand
- ▶ Gemüsebrühe
- ▶ Petersilie
- ▶ Salz, Pfeffer

###### ZUBEREITUNG:

Champignons putzen und in Scheiben schneiden. Zwiebel schälen und in Ringe schneiden. Beides in etwas erhitztem Öl andünsten, bis die Flüssigkeit der Champignons verdunstet und die Zwiebelringe etwas weich sind. Schmand dazugeben und mit Salz und Pfeffer abschmecken. Etwas Petersilie einrühren und alles aufkochen. Nach Belieben die Sauce mit etwas Gemüsebrühe strecken.

*Ofenkartoffeln*

**ZUTATEN:**

- ▶ **Kartoffeln**
- ▶ **getrocknete Kräuter**
- ▶ **Gewürze**
- ▶ **Öl**

**ZUBEREITUNG:**

Kartoffeln schälen, in Spalten schneiden und mit den restlichen Zutaten gut vermengen. Den Ofen vorheizen Umluft auf 180 bis 200 Grad. Dann ein Backblech mit Backpapier auslegen, die Kartoffelschnitze auf dem Blech verteilen und in der Mitte des Ofens circa 35 bis 40 Minuten backen. Von Zeit zu Zeit die Kartoffeln etwas wenden.

**3. GANG**

*Giraffencreme*

**ZUTATEN:**

- ▶ **Dosenpfirsiche**
- ▶ **500g Quark**
- ▶ **200g Joghurt**
- ▶ **80g Zucker**
- ▶ **200ml Sahne**
- ▶ **150g Schokocrossies**

**ZUBEREITUNG:**

Pfirsiche in einem Sieb abtropfen lassen, dabei den Saft auffangen und 4 EL abmessen. Zwei Pfirsichhälften zum Garnieren zurücklassen, die restlichen in einem Mixer pürieren. Quark und Joghurt mit Zucker und dem abgemessenen Pfirsichsaft glatt rühren. Sahne steif schlagen und unterheben. Eine Portion Creme auf 8 Gläser verteilen (oder in eine größere Schüssel), eine Portion Pfirsich-Püree und Schokocrossies darauf geben. So fortfahren bis alle Zutaten aufgebraucht sind. Die übrigen Pfirsichhälften in Spalten schneiden und die Gläser bzw. die Schüssel damit garnieren. Die Giraffencreme gut gekühlt servieren.

## AUFGABEN

### KÜCHENCHEF

- Sie geben nur **Impulse**, d.h. Sie sind **nicht** bei der Ausführung beteiligt.
- Sie haben die Aufgabe, zu **strukturieren**, das Küchenteam und den Prozess zu **steuern**.
- Sie sind verantwortlich für: **Zeitmanagement, Rezepte, Tischordnung, Einhaltung der Vorgaben (Flip), Sauberkeit und Ordnung, Materialeinsatz, Lebensmittelbereitstellung, Rolleneinhaltung, Qualität, Rückmeldeprozesse.**

### PRÜFEN SIE WÄHREND DES KOCHENS FOLGENDE DINGE

#### Von Anfang an:

- Ordnung und Sauberkeit
- Werden die nötigen Hygienemaßnahmen eingehalten? (z.B. Händewaschen)
- Werden die Lebensmittel vor der Verarbeitung sachgerecht behandelt (gewaschen, geputzt, gekühlt ...)
- Sind die Kochutensilien sauber?
- Sind die Arbeitsflächen sauber?

#### Nach 10 Minuten:

##### UMWELT

- Wird energiesparend gearbeitet?
- Achten alle darauf, so wenig wie möglich Abfälle zu produzieren?
- Wird der Abfall umweltgerecht getrennt und entsorgt?

#### Nach 20 Minuten:

##### GESUNDHEIT

- Arbeiten alle mit ausreichender Vorsicht? (Verletzungsgefahr)
- Werden ggf. Verletzungen ordentlich versorgt?
- Werden die Zutaten so verarbeitet, dass möglichst viele Vitamine erhalten bleiben?
- Wird darauf geachtet, gesund zu kochen (wenig Fett, Zucker...)
- Wird auf Unverträglichkeiten, Allergien geachtet?

#### Nach 30 Minuten:

##### KNIGGE

- Wird der Tisch ordnungsgemäß eingedeckt?
- Wird auf korrekte Umgangsformen geachtet?
- Was muss bei der Tischordnung bedacht werden?
- Wird richtig serviert? (Damen zuerst, von der rechten Seite, Erläuterungen zum Gericht)

## **AUFGABEN**

### *KOCH*

- Ihr Vorgesetzter ist der **Küchenchef**, dessen Anweisungen Sie zu befolgen haben.
- Die **Küchenhelfer** sind Ihnen untergeordnet und befolgen Ihre Anweisungen.
- Sie sind dafür zuständig, die einzelnen **Arbeiten und Aufgaben** in der Küche zu **verteilen** und zu **managen**.
- Sie sind für die **Verteilung der Zutaten und Materialien** zuständig.
- Sie bereiten die Speisen mit zu.

## **AUFGABEN**

### *KÜCHENHELFER*

- Sie sind dem Küchenchef und dem Koch **untergeordnet**.
- Sie stehen dem Koch in der Küche zur Seite und **unterstützen** ihn.
- Sie **setzen lediglich um** und **befolgen die Anweisungen** vom Koch.



---

## IMPULSE MEDIEN

### Herausgeber und geschäftsführender

**Gesellschafter:** Dr. Nikolaus Förster

**Assistenz:** Carina Ecksmann, Delia Weidmüller

---

## MAGAZIN UND DIGITAL

**Chefredaktion:** Antonia Götsch,  
Jonas Hetzer (Stv.)

**Leitung:** Nicole Basel (Digitalchefin), Andreas Kurz (Textchef), Kathrin Sander (Art Director), Angelika Unger (Online-CvD), Eva Weikert (CvD)

**Redaktion:** Jelena Altmann, Myriam Apke, Verena Bast, Lisa Büntemeyer, Heike Burmeister, Julia Müller, Peter Neitzsch, Gesche Peters, Olivia Samnick, Catalina Schröder, Vanessa Thie, Anna Wilke

**Akademie:** Laura Blindow (Geschäftsleitung), Antonia Götsch (Programmleitung), Jana Binias, Elisabeth Dauer, Felina Kersting

### Verantwortlich im Sinne des Presserechts:

Antonia Götsch

---

## VERLAG

**Verlagsleitung:** Laura Blindow,  
Broder Buch-Winckel (Stv.)

**Team:** Tobias Auböck, Shanna Braun, Katrin Das, Adrian Hardt, Ina Hemeyer, Monira Mansour (Marketingleitung), Maïke Mattauch, Niklas Treugut, Veronica Thüsing, Magdalena Rasmussen

**Kundenbetreuung:** Andrea Braunger, Natalie Gersch, Katharina Slupina, Anja Verzelak

**Anzeigen und Kooperationen:** anzeigen@impulse.de  
Merle Aguilar (Sales Manager),

Tel. 040/609 452-254, aguilar.merle@impulse.de  
Cathleen Kliche (Campaign and Ad Manager),  
040/609 452-224, kliche.cathleen@impulse.de,

**Lifestyle-Anzeigen:** Wencke von der Heydt,  
Inspiring Network GmbH & Co. KG, Hoheluftchaussee 95,  
20253 Hamburg, wvd.heydt@inspiring-network.com. 040/6002887-41

**Online-Vermarktung:** Business Advertising GmbH, Tersteegenstr. 30,  
40474 Düsseldorf, Thorsten Dütsch (Sales Director),  
0211/179347-40, duetsch@businessad.de; Gerd Bielenberg (Marketing  
Director), 0211/179347-45, bielenberg@businessad.de

---

## IMPULSE-NETZWERK

### Abos (= Mitgliedschaft im impulse-Netzwerk):

In Deutschland für 249€ im Jahr, monatlich ohne Frist kündbar  
(10 Hefte frei Haus samt Digitalausgaben und Archivzugang).  
Probe-Abo (3 Ausgaben) für 49,80 €. Im Juli/Aug. und Dez./Jan.  
erscheinen jeweils Doppelausgaben (**impulse.de/abo**).

Für impulse-Mitglieder gelten vergünstigte Preise bei Firmenbesuchen  
(siehe **impulse.de/netzwerktreffen**), Seminaren, Konferenzen und  
Reisen der impulse-Akademie (**impulse.de/akademie**). In Ihrem persön-  
lichen Login-Bereich haben Sie exklusiven Zugriff auf weiterführende  
Tipps und Recherchen sowie auf Audio-Angebote aus den aktuelle  
Heften.

**impulse-Abo im Ausland:** In Österreich 259€,  
in der Schweiz 279€. Weitere Infos auf Anfrage.  
Bestellen: **impulse.de/shop**

## Melden Sie sich!

### Wir freuen uns auf Ihre Zuschriften und Anrufe:

Impulse Medien GmbH  
Kundenbetreuung  
Hammerbrookstr. 93  
20097 Hamburg

Telefon: **040/609 4522-77**

Fax: **040/609 4522-99**

**kundenbetreuung@impulse.de**



Gern können Sie auch  
Leserbriefe schicken:  
**leserbriefe@impulse.de**  
Fax: **040/609 4522-99**

## So finden Sie uns im Internet

-  [impulse.de](http://impulse.de)  
[impulse.de/ueber-uns](http://impulse.de/ueber-uns)
-  [impulse.de/shop](http://impulse.de/shop)
-  [impulse.de/akademie](http://impulse.de/akademie)
-  [gesetzeslotse.de](http://gesetzeslotse.de)
-  [kreative-zerstoeer.de](http://kreative-zerstoeer.de)
-  [facebook.com/impulse](https://facebook.com/impulse)
-  [instagram.com/impulse.medien](https://instagram.com/impulse.medien)
-  [twitter.com/impulse\\_inside](https://twitter.com/impulse_inside)
-  [impulse.de/youtube](http://impulse.de/youtube)
-  [impulse.de/xing](http://impulse.de/xing)
-  [impulse.de/linkedin](http://impulse.de/linkedin)
-  [impulse.de/browserapp](http://impulse.de/browserapp)

