

PERSÖNLICHKEIT!

SCHRITT FÜR SCHRITT ENTWICKELN UND ENTFALTEN

KONFLIKTE — EIN NOTWENDIGES ÜBEL?

Was die Art der Konfliktlösung
über Sie aussagt

Mehr dazu auf Seite 2

PROBLEM & KONFLIKT

Wie Sie Chancen und Nutzen
in Konflikten erkennen

Mehr dazu auf Seite 3

KONFLIKTLÖSUNG

Wählen Sie selber
zwischen Flucht und WIN-WIN

Mehr dazu auf Seite 5

KONFLIKTE ALS FÜHRUNGSAUFGABE

Wie Persönlichkeiten mit
der Problemlösung umgehen

Mehr dazu auf Seite 6

SELBST-TEST: KONFLIKTLÖSUNGS-TYP

Welcher Typ sind Sie?
Finden Sie es heraus!

Mehr dazu auf Seite 8

IN DIESER AUSGABE

**KONFLIKT-MANAGEMENT:
KONFLIKTE
HABEN VIEL GUTES**



EDITORIAL



HERZLICH WILLKOMMEN!

Viele Menschen träumen vom konfliktfreien Leben. Und genau das ist es: ein Traum! Überall, wo Menschen zusammenkommen, gibt es unterschiedliche Werte, Einstellungen, Verhalten und vor allem auch unterschiedliche Bedürfnisse. Das dabei Probleme und Konflikte vorprogrammiert sind, dürfte allen klar sein.

Um mit der Herausforderung von Konflikten und der Problemlösung umzugehen, gibt es zwei Extrempositionen: Zum einen steht da die Flucht, bei der die involvierte Person Angst hat, die Situation anzusprechen bzw. zu eskalieren. Zum anderen gibt es die Konsensbewussten, die immer versuchen, für alle Beteiligten eine gute Lösung zu erzielen.

Aus unserer Sicht ziehen wir natürlich den Konsens vor, aber nicht zu jedem Preis. Der Weg des Konsens ist viel aufwendiger und mühsamer, als einfach davonzulaufen.

Wie reagieren Sie selber?

Machen Sie selber den umfangreichen Selbsttest! Finden Sie mehr über Ihr Konfliktverhalten heraus. Unser Tipp: Lesen Sie zuerst die Grundregeln zur Konfliktbehandlung.

Viel Erfolg bei der Anwendung in der Praxis.

Sue & Rolf Rado-Läubli,
Ihr Persönlichkeit!-Redaktionsteam

KONFLIKT – EIN NOTWENDIGES ÜBEL?

Ein konfliktfreies Leben gibt es nicht. Wo Menschen zusammenarbeiten, gibt es Meinungsverschiedenheiten, unterschiedliche Wertvorstellungen, gegensätzliche Bedürfnisse, und daraus können Konflikte entstehen. Die wenigsten von uns lieben Konflikte – Konflikte sind jedoch unvermeidbar im Zusammenleben und Zusammenarbeiten mit anderen Menschen.



Was ist denn überhaupt ein Konflikt? Hier eine **Definition**: «Ein Konflikt ist die Folge von wahrgenommenen Differenzen, die gegenseitig im Widerspruch stehen und eine Lösung erfordern.»

Die **Konfliktforschung** erforscht die Ursachen und entwickelt Lösungsstrategien, um die Auswirkungen eines Konfliktes begrenzen zu können. Die Konfliktforschung ist eine Teildisziplin der Politikwissenschaft, die sich mit internationalen Beziehungen beschäftigt. Sie befasst sich mit der Erforschung zwischen- und innerstaatlicher politischer Konflikte. Eine relativ neue Disziplin der Konfliktvermittlung, die aus der Konfliktforschung stammt, ist die Mediation.

Im unternehmerischen Kontext wird unter **Konfliktmanagement** auch der systematische, bewusste und zielgerichtete Umgang mit Konflikten verstanden. Solch ein Konfliktmanagement besteht typischerweise aus einer Anzahl verschiedener Elemente. Neben Konfliktbewältigungsstrategien und Mediation können auch zentrale Konfliktanlaufstellen, externe Konflikt-Hotlines, interne Mediatoren-Pools, betriebliche Konfliktmanager und vieles mehr darin enthalten sein.

Ein integriertes Konfliktmanagementsystem ist dann vorhanden, wenn die diversen Stellen und Verfahren wie z.B. Mobbing-Beauftragter, Gleichstel-

KONFLIKTLÖSUNG

Konflikte können auf verschiedene Arten gelöst werden. Es gibt sehr destruktive Lösungen, bei denen Personen nichts miteinander zu tun haben wollen, und konstruktive, wo man den Austausch zwischen den Meinungen fördert.



Wir teilen die Möglichkeiten der Konfliktlösung in 6 verschiedene Stufen bzw. Alternativen ein:

Flucht: Beide Parteien vermeiden den Konflikt, gehen sich aus dem Weg, der Konflikt wird nicht gelöst. Das kann funktionieren, sofern Sie auf einer einsamen Insel leben und Ihr Kontrahent ebenfalls oder wenn Sie weit ab in der Prärie leben und die Konfliktpartei 100 Kilometer entfernt. In der «normalen» Welt ist dies aber keine Lösung. Trotzdem wird sie häufig angewandt, beispielsweise bei über Jahre schwellenden Nachbarschaftskonflikten, aber auch zwischen Ländern.

Vernichtung: Auch diese Möglichkeit gehört in die Zeit der Urbewohner, obwohl sie immer wieder anzutreffen ist. Speziell in der Politik wird die Herrschaft des Stärkeren immer wieder an-

gewendet und im schlimmsten Fall mit Krieg «gelöst». Oder in Unternehmen: Der Chef befiehlt und feuert nicht konforme Mitarbeitende. Solche Chefs haben zum Glück je länger je mehr ausgedient.

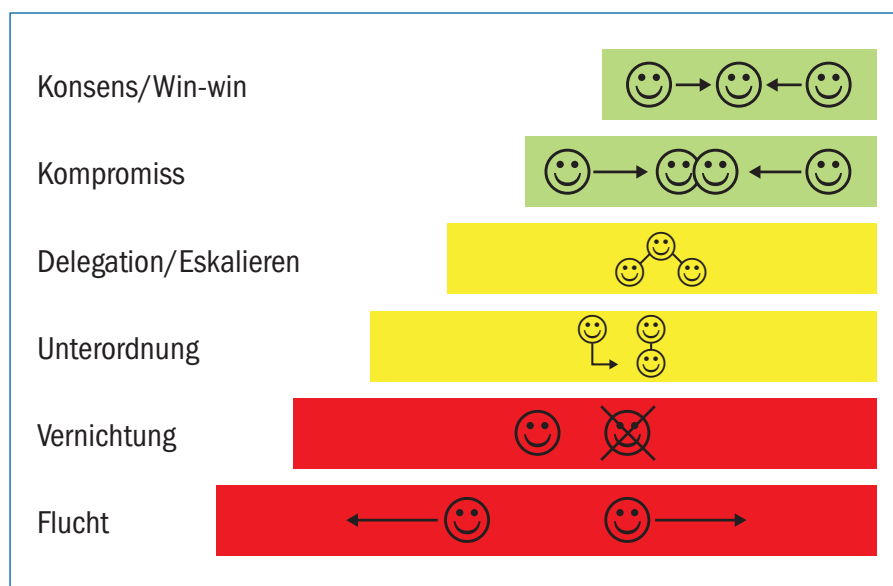
Unterordnung: Hier wird gekuschelt, sei dies am Arbeitsplatz (der Chef sagt, wo's langgeht) oder in der Familie (wer zahlt, befiehlt). Mit der Emanzipation hat diese Art der «Konfliktlösung» glücklicherweise an Bedeutung verloren – mindestens in unserem Kulturkreis. Diese Möglichkeit ist auch keine wirkliche Problemlösung, aber immerhin noch besser als Vernichtung.

Delegation/Eskalation: Das treffen wir oft in grossen Organisationen an. Wenn sich zwei Teams oder zwei Personen nicht einigen können, wird «eskaliert», also das Problem «nach

oben delegiert». Das zeugt nicht gerade von Problemlösungs- und Konfliktbewältigungsstärke der Betroffenen, auch wenn es bequem erscheint auf den ersten Blick. Oft führt dies dann wieder zur Möglichkeit der «Unterordnung», da der Vorgesetzte das Problem löst, indem er befiehlt.

Kompromiss: Das ist schon mal ein guter Ansatz, solange es kein fauler Kompromiss ist!

Konsens/Win-win: Das ist die ideale Form der Konfliktlösung. Sie sollte immer angestrebt werden, auch wenn es natürlich Konflikte gibt, bei der Win-win-Situationen fast unmöglich erscheinen.



Möglichkeiten der Konfliktlösung

UNSER TIPP



- Setzen Sie bei Konflikten wenn möglich immer auf eine Win-win-Situation! Seien Sie sich einfach bewusst, dass diese Vorgehensweise Zeit, Ausdauer, sehr viel Bereitschaft und Offenheit beider Parteien braucht. Hier geht es darum, gemeinsam nach einer neuen Lösung zu suchen, und dafür müssen sich alle voll einbringen. Im beruflichen Kontext fehlt oft die Zeit für dieses zwar nachhaltige Vorgehen.
- Die Frage ist natürlich auch: Was ist die von IHNEN priorisierte Vorgehensweise – sind Sie ein «Win-win-Typ»?

PROBLEM- UND KONFLIKTLÖSUNG ALS FÜHRUNGSAUFGABE

Obwohl es vorauszusehen ist, dass in sich bildenden Teams Konflikte entstehen, sind viele Führungskräfte enttäuscht oder haben das Gefühl, etwas falsch gemacht zu haben. Der amerikanische Psychologe Bruce Tuckman hat bereits 1965 gewisse Regelmässigkeiten für Teams herausgefunden, mit der man Konflikte vorhersagen kann.

Diese Theorie bestätigt sich im Führungsalltag immer wieder. Zu wissen, dass es in einem Team zu Konflikten kommt, ist eine grosse Entlastung, denn keine Führungsperson braucht sich mehr schuldig zu fühlen.

Wir unterscheiden 5 Phasen in der Zusammenarbeit von Teams:



1. Forming – die Einstiegs- und Findungsphase (Kontakt)

Die erste Phase ist durch Unsicherheit, Höflichkeit, ja sogar Verwirrung gekennzeichnet. Es geht zunächst darum, dass sich die Teammitglieder miteinander bekannt machen und ihre

Zugehörigkeit zur Gruppe absichern. Erste Ziele und Regeln werden definiert, und die Gruppe wendet sich langsam der Aufgabe zu, doch die Beziehungen der Teammitglieder untereinander sind noch unklar.

Führungsansatz:

Der Gruppe Zeit und Raum geben, einander kennenzulernen, dabei insbesondere auf stillere Teammitglieder achten, um auch denen Gehör zu geben. Das Einführen von Ritualen zu einem guten gemeinsamen Start kann hilfreich sein. Die Arbeit, die es zu bewerkstelligen gilt, muss wiederholt kommuniziert werden. Dabei ist besonders darauf zu achten, dass Ziele und Aufgaben des Teams von allen Mitgliedern verstanden werden. Details und Prozesse sind in dieser Phase noch nicht so wichtig.

Diese Phase ist dann abgeschlossen, wenn jedes Teammitglied weiss, wie es die anderen einschätzen muss, und seinen Platz in der Gruppe gefunden hat.

2. Storming – die Auseinandersetzungs- und Streitphase (Konflikt)

In der zweiten Phase kommt es häufig zu Unstimmigkeiten über Prioritätensetzungen, wenn die Teammitglieder verschiedene Ziele verfolgen. Es kommt zu Machtkämpfen um die Führungsrolle und den Status in der Grup-

pe (Konkurrenz), der Teamleiter wird auf die Probe gestellt. Dadurch entstehen Spannungen zwischen den Teammitgliedern. Die Beziehungen sind eher konfliktbeladen, im schlimmsten Fall sogar feindselig. Es erfolgen aber erste Abstimmungen über die Arbeitsorganisation. In dieser Phase ist die Leistung der Gruppe eher gering, denn sie ist überwiegend mit sich selbst beschäftigt.

Führungsansatz:

Führungskräfte tragen dazu bei, dass Erwartungen und Rollen geklärt und je nachdem verhandelt werden. Gelingt dies nicht, drohen (stille) Konflikte, die die Leistungsfähigkeit und das Zusammenleben im Team gefährden. In dieser Phase ist Vorsicht geboten, dass kein Teammitglied als Sündenbock gebrandmarkt und ausgeschlossen wird.

Wenn diese ersten Schritte in eine konstruktive Richtung gehen, erreicht die Gruppe die dritte Phase.

3. Norming – die Regelungs- und Übereinkommensphase (Kontrakt)

In dieser Phase werden die im Storming begonnenen Prozesse zu Ende geführt. Die Gruppe gibt sich neue Normen und Regeln, also Rahmenbedingungen, wie man zukünftig miteinander umgehen will. Diese Normen und Regeln können auch durch stillschweigende Übereinkunft gefunden und eingehalten werden. Die Teammitglieder haben ihre Rollen gefunden, und es wird verstärkt kooperiert. Im besten Fall haben alle den Nutzen von Unterschiedlichkeit erkannt und nutzen diesen für die gemeinsame Zielerreichung. Die Beziehungen werden harmonischer, die gegenseitige Akzeptanz steigt, und die Gruppe wächst langsam zu einem Team heran und wendet sich verstärkt seiner Aufgabe zu.