

19. ECA-Newsletter

Konflikte als Chance

Heinz Notbauer arbeitet seit vielen Jahren erfolgreich als ECA Management Lehrcoach und Trainer. Eines seiner Spezialgebiete ist Kommunikation und Konfliktmanagement in der Führung.

Wir wissen heute, dass „zu lösende Probleme“ die Ressourcen sind, die es zu entdecken und zu aktivieren gilt.

Wachstum, Entwicklung entsteht gerade durch Konflikte / Vielfalt von Unterscheidungen und daran können ganze Völkerstämme humanes Zusammenwirken kultivieren (Roberta Pezzarossa).

Ihr

ECA VorstandsTeam

Konflikte als Chance für eine wirkungsvolle Zusammenarbeit

von
Heinz Notbauer, IVEC, Graz

Konflikte sind für viele Menschen mit Erinnerungen an mehr oder weniger unangenehme Situationen verbunden, sodass der Begriff „Konflikt“ von vornherein emotional negativ besetzt ist.

Dabei wäre ein konfliktfreier Zustand in einem Unternehmen gar nicht wünschenswert, ginge doch wertvolles innerbetriebliches Entwicklungspotential verloren. Konflikte besitzen eine Reihe von Funktionen, die das Überleben und die Weiterentwicklung von Unternehmen garantieren. Ein Unternehmen, das keine Konflikte zulässt, würde erstarren – seine Kreativität, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit würden abnehmen.

Problematisch ist also nicht der Konflikt an sich, sondern die Formen seiner Bewältigung. Häufig werden folgende „Strategien“ angewendet: aussitzen, verdrängen, tabuisieren, totschweigen – oder Flucht.

Derartige Vorgehensweisen sind jedoch gefährlich!

Verdrängte, nicht gelöste Konflikte schaffen keine Harmonie, sondern neue, viel heftigere und unkontrollierbare Konflikte.

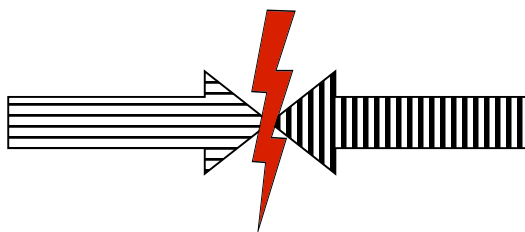
Die Folgen unbearbeiteter Konflikte sind zum Beispiel Frust, fehlende Motivation, sinkende Arbeitsfreude, schlechtes Betriebsklima, Krankheit/hohe Fehlzeiten, innere Kündigung, hohe Fluktuation etc.

Konfliktdefinition:

Konflikte sind Auseinandersetzungen zwischen gegensätzlichen oder gleichartigen, aber nicht gleichzeitig realisierbaren Handlungsabsichten.

Von Konflikten spricht man auch, wenn zwei oder mehrere Personen etwas tun oder zu tun beabsichtigen, was den anderen behindert, blockiert, bedroht oder verletzt und wenn eine Entscheidung notwendig ist.

Konflikte unterscheidet man nach



Ort des Konfliktes:

im einzelnen Menschen, zwischen zwei Menschen, innerhalb von Gruppen, zwischen Gruppen, auch zwischen Mensch und anonymer Macht

EBENE DES KONFLIKTES:

Sachebene, Beziehungsebene

Art des Konfliktes

Wertekonflikt, Beurteilungskonflikt, Verteilungskonflikte, etc.

Zu den häufigsten Konfliktursachen zählen Missverständnisse, fehlende Klarheit bei Aufgaben- und Kompetenzverteilung bzw. –abgrenzung, unterschiedliche Ziele, Beschuldigungen, Vorwürfe etc.

Konfliktstufen:

In der Regel laufen Konflikte in fünf Stufen ab:

Stufe 1:

Unlustgefühle und Vermeidungsverhalten bestimmen diesen Bereich. Der oder die anderen werden oft noch nicht bewusst als Konfliktpartner wahrgenommen.

Stufe 2:

Auf dieser Stufe treten oft massive Störungen in der Kommunikation ein. Man schreit sich an und identifiziert die andere Person als Auslöser für die Störung oder gar schon als Konfliktgegner.

Stufe 3:

Jetzt ist aus der Störung ein Konflikt geworden. Einige versuchen es mit Schadensbegrenzung, andere lassen diesen Konflikt in die Stufe 4, die Krise münden.

Stufe 4:

Die Krise ist da, und es besteht die Gefahr einer Dauerkrise. Spätestens auf dieser Stufe ist das Konfliktpotential schon so hoch, dass ernste Schädigungen des Konfliktpartners in Kauf genommen oder bewusst herbeigeführt werden. Die eigene Persönlichkeit reagiert oft mit schweren psychosomatischen Störungen (es schlägt mir auf den Magen, es geht mir an die Nieren, etc.)

Stufe 5:

Das ist der Krieg. Jetzt gerät die Absicht, den Gegner zu vernichten oder nachhaltig zu schädigen in den Vordergrund.

Aufgrund der Vielfalt der Konfliktsituationen gibt es keine Patentrezepte, die jeden Fall lösen. Die nachfolgenden Ausführungen sollen daher Anregungen für die eigene Konfliktbehandlung geben.

Konflikten wirksam auf den Grund gehen:

Bei der Konfliktlösung ist es zunächst wichtig, herauszufinden, worum es wirklich geht.

Fragen zur Analyse von Konflikten:

Inhalte und Themen von Konflikten

- Worüber streiten die Konfliktparteien?
- Was sind die Argumente?
- Welche Punkte lösen welche Emotionen aus?
- Woran halten die Beteiligten besonders fest?

Konfliktverlauf

- Wie weit hat sich der Konflikt hochgeschaukelt?
- An welchem Punkt haben sich die Gemüter besonders erregt, an welchem abgekühlt?
- Wie schnell kann sich der Konflikt weiter ausbreiten?

Beteiligte Personen

- Handelt es sich um Einzelpersonen oder Gruppen?
- Welche formellen (z.B. hierarchische) und informellen Beziehungen (z.B. Freundschaften) gibt es zwischen den Beteiligten?
- Wer ist der Hauptakteur?
- Wie verhalten sich die Beteiligten? Welche Typen streiten miteinander?

Konfliktlösungsmöglichkeiten:

Aufgaben und Kompetenzen klar abgrenzen:

Organigramme und Stellenbeschreibungen sind dazu wichtige organisatorische Instrumente, die entsprechend eingesetzt werden sollen. Allerdings können sie die zwischenmenschliche Komponente (Kooperationsbereitschaft, Akzeptanz etc.) nicht abdecken. Gegenseitiges Verständnis kann nur im direkten Kontakt miteinander in Form von persönlicher Kommunikation entwickelt werden.

Metakommunikation:

Durch rechtzeitige „Metakommunikation“ soll das Eskalieren von Konflikten verhindert werden. Das heißt, das normale Gespräch wird unterbrochen, um über die Art und Weise zu reden, wie die Gesprächspartner die Situation empfinden, wie sie miteinander reden und umgehen.

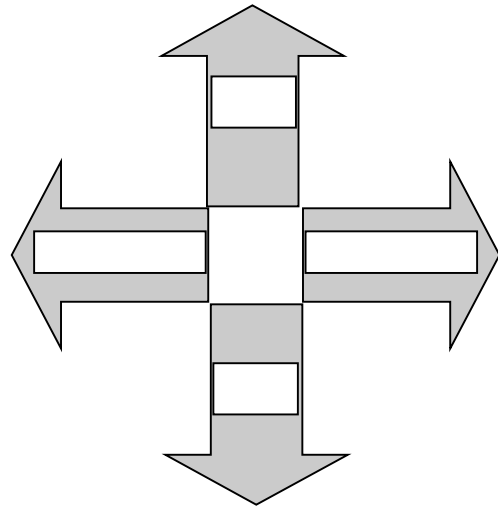
Bei der Metakommunikation verlassen die Gesprächspartner die Ebene des Gesprächs und schauen sozusagen aus der Vogelperspektive auf die Unterredung herab. Dies ist eine wirkungsvolle Methode, um zu erkennen, woran es liegt, dass man miteinander nicht zu den gewünschten Ergebnissen kommt.

Konfliktdialog:

Im Konfliktdialog hilft uns der Kompass das gemeinsame Problem so zu formulieren, dass es zwei Gewinner gibt.

ICH beginne, du hörst aktiv zu
DU antwortest, ich höre aktiv zu
oder
DU beginnst, ich höre aktiv zu
ICH antworte, du hörst aktiv zu.

Wir suchen das gemeinsame **THEMA**.
Wir suchen die gemeinsame **QUALITÄT**.



Konflikttransformation:

Das harte Aufeinanderprallen von Gegensätzen wird in wechselseitiges Sich-Durchdringen transformiert, aus dem heraus Neues entsteht.
Spielregeln zur Verwandlung von sinnlosem Gegeneinander in fruchtbares Miteinander:

Schritt 1: Die aufeinanderprallenden Welten ver-binden statt die andere Welt zu ver-dammen. Die Frage lautet „Wer gewinnt?“ statt „Wer verliert?“

Schritt 2: Das gemeinsame Problem heraus arbeiten.

Das heißt: eine Überschrift, eine Schlagzeile, ein „gemeinsames Thema“ finden, z.B. die Bezeichnung des gemeinsamen Anliegens, des gemeinsamen Wertes, den niemand in Frage stellt.

Beispiel:

Herr A hält Sicherheitsbestimmungen für wichtig, Frau B findet sie zwar notwendig, aber übertrieben.

Gemeinsames Thema: Leben (schützen)

Ziele, Bedürfnisse, Ängste

Der Weg zum gemeinsamen Thema kann auch über die Formulierung von Zielen, Bedürfnissen und vor allem Ängsten führen. Wenn jeder Konfliktpartner nachstehend Fragen zunächst für sich beantwortet und hierauf mit seinem Gegenüber austauscht, ergeben sich aus dem Vergleich oft schon überraschende Gemeinsamkeiten.

Aufschließende Fragen:

- Worum geht es meiner Meinung nach (Thema)? Welche Überschrift würde ich diesem Konflikt geben?
- Was bedeutet das Thema für mich, was ist mir wichtig?
- Was sind meine Ziele, welche Bedürfnisse befriedige ich mit meiner Lösung?
- Was brauche ich? Wozu?
- Was würde sein, wenn es so wäre, wie es sein sollte?
- Was würde das für mich bedeuten, wenn ich die Ansicht, Forderung oder Lösung meines Partners unverändert übernehme?
- Wovor habe ich Angst? Was befürchte ich?
- Was wäre, wenn sich nichts mehr ändern würde?
- Wie lautet die Forderung, bzw. der „beklagte Sachverhalt“ meines Konfliktpartners?
- Unter welchen Umständen wäre ich bereit, mich der Ansicht, Forderung oder Lösung meines Partners ganz oder teilweise anzuschließen?
- Was wäre meine zweitbeste Alternative?
- Was könnte unser gemeinsames Ziel sein?
- Welchen gemeinsamen Wert stellen wir nicht in Frage?

Schritt 3: Dem Thema eine gemeinsame Qualität geben.

Beispiel:

1. Herr A hält Sicherheitsbestimmungen für wichtig, Frau B findet sie zwar notwendig, aber übertrieben.
Thema: Leben (schützen), Qualität: „angemessen“.

Heilen ist gut – vorbeugen ist besser.

Wie Sie der Eskalation von Konflikten vorbeugen können:

Die beste Vorbeugung betreiben Sie, indem Sie in Ihrem Unternehmen eine effektive Streitkultur fördern.

- Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter dabei, zu einer eigenen Meinung zu gelangen und diese zu äußern. Erkennen Sie abweichende Meinungen als wichtige Hilfen zur Lösung von Problemen an. Versuchen Sie, in jedem Problem auch eine Chance für sich und Ihr Team / Ihr Unternehmen zu sehen.
- Üben Sie regelmäßig Metakommunikation. Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern über die Art, wie sie miteinander umgehen, und vereinbaren Sie dazu klare Spielregeln.
- Fördern Sie die Beziehungen in Ihrem Team / Ihrem Unternehmen. Bei guten zwischenmenschlichen Beziehungen lassen sich auch schwierige Probleme besser ansprechen. Und wenn es doch einmal kracht, fällt es leichter, wieder aufeinander zuzugehen.
- Schaffen Sie sich Vertrauen bei Ihren Mitarbeitern durch eine klare und konsequente Linie. Geben Sie, wenn nötig, Fehler zu. Wenn die Mitarbeiter Sie als offenen und verlässlichen Partner erleben, werden sie Sie auch als Konfliktmanager akzeptieren und suchen.