



Buch Wie geht man mit Konflikten um?

Peg Pickering
Career Press, 2000
Auch erhältlich auf: Englisch

Rezension

Wenn Sie lernen möchten, wie Sie Konflikte aus der Welt schaffen oder sie abwenden können, bevor sie katastrophale Ausmasse annehmen, sollten Sie ein wenig Zeit in dieses Buch von Peg Pickering investieren. Ihr kurzer, jedoch überzeugender Wegweiser zur Konfliktlösung ist ein Muss für Angestellte aller Ebenen – vom Hauspostdienst-Team bis hin zum CEO. Die Autorin liefert praktische, nützliche Methoden zum besseren Verständnis sowie zur Bewältigung und Lösung von Konflikten, angefangen bei kleineren Ärgernissen bis hin zu schwerwiegenden Auseinandersetzungen. Das Buch ist offen und direkt geschrieben, vermeidet überflüssige Abschweifungen und trifft genau auf den Punkt, ganz ohne seitenlanges Psychogerede. *BooksInShort* empfiehlt dieses Buch allen, die beruflich viel mit anderen Menschen zu tun haben.

Take-aways

- Konfliktlösungsfähigkeiten sind eine grundlegende Voraussetzung für den persönlichen und beruflichen Erfolg.
- Das Konfliktmanagement erfordert ein Geschick für das Denken und für das Verhandeln in Organisationen sowie die Fähigkeit, auf die Bedürfnisse anderer einzugehen.
- Die Entwicklung dieser Fähigkeiten hängt von Ihrer Flexibilität und Ihrer Fähigkeit ab, zuzuhören und ein Feedback zu liefern.
- Das Konfliktmanagement erfordert eine positive Einstellung gegenüber Veränderungen.
- Konflikte gehen nicht unbedingt auch immer mit feindlicher Gesinnung einher, wobei diese aber oft mit im Spiel sein kann.
- Die gute Seite der Konflikte besteht in ihrem Potenzial zur Förderung der Motivation, der Identifikation von Lösungen und der Kreativität.
- Die schlechte Seite der Konflikte besteht darin, dass sie die Produktivität einschränken, das Vertrauen zerstören, die Bildung gegensätzlicher Gruppierungen und Heimlichtuereien fördern und die Arbeitsmoral gefährden können.
- Konflikte lösen sich nicht von allein.
- Konflikte eskalieren leicht und können in einem Desaster enden.
- Das Vorhandensein von Konflikten beweist nicht unweigerlich einen schlechten Manager; das kompetente Umgehen mit Konflikten kann jedoch ein Zeichen für einen guten Manager sein.

Zusammenfassung

Grundlagen des Konflikts

Konfliktlösungen sind nie einfach. Da Ihr persönliches und berufliches Leben jedoch von der Fähigkeit zur Konfliktlösung abhängt, müssen Sie lernen, mit Streitsituationen und anderen Personen umzugehen. Das Konfliktmanagement setzt die folgenden grundlegenden Fähigkeiten voraus:

1. Das Verständnis der Hauptfaktoren des Denkens in Organisationen.
2. Die Ausrichtung von Verantwortlichkeiten auf die Bedürfnisse anderer.
3. Die Einbettung der notwendigen Unterstützungsmassnahmen in tagtägliche Interaktionen.
4. Der Einsatz von Konfliktlösungs- und Verhandlungsfähigkeiten zur Überwindung von Herausforderungen.
5. Die Entwicklung persönlicher Methoden und Systeme für den Umgang mit Stress und Anspannung.

„Die Fähigkeit, mit anderen gut zusammenzuarbeiten, ist der weitaus wichtigste Erfolgsfaktor des 21. Jahrhunderts. Daher ist es von grosser Bedeutung, zu lernen, wie Konfrontationssituationen entschärft und vermieden werden können.“

Die Entwicklung dieser Fähigkeiten hängt ab von der persönlichen Verantwortung gegenüber dem eigenen Lernen und Entwickeln von Fähigkeiten, der Flexibilität des eigenen Stils, der Fähigkeit, zuzuhören und ein Feedback zu liefern, und einer positiven Einstellung gegenüber Veränderungen. Auch wenn Konflikte nicht zwingend mit einer feindlichen Gesinnung einhergehen, kann diese in der jeweiligen Situation eine Rolle spielen. Konflikte entsprechen lediglich „dem Vorhandensein konkurrierender oder miteinander nicht zu vereinbarender Optionen“. Das Konfliktpotenzial erhöht sich um ein Vielfaches in unserer Welt der ständigen technologischen Innovationen und Veränderungen. Schnelle Veränderungen rufen Angst und Verwirrung hervor und sind ein Nährboden für Konflikte aller Art. Konflikte haben jedoch auch eine gute Seite, ob Sie es glauben oder nicht. Zu den potenziell positiven Auswirkungen von Konflikten zählen die Steigerung der Motivation, eine bessere Identifizierung der Probleme und ihrer Lösungen, mehr Gruppenzusammenhalt, mehr Realitätssinn, die Erweiterung von Kenntnissen und Fähigkeiten sowie mehr Kreativität und Ansporn für das Wachstum. Ihr Unternehmen kann aber diese Vorteile von Konflikten nicht nutzen, solange die Konflikte ignoriert oder falsch angegangen werden.

Konfliktarten

Innere Konflikte können physische Symptome und Stresserscheinungen hervorrufen. Wie Sie mit solchen inneren Konflikten umgehen, hat direkten Einfluss darauf, wie Sie zwischenmenschliche Konflikte bewältigen. Jeder Mensch hat vier psychologische Grundbedürfnisse, die, wenn sie verletzt werden, automatisch zu Konflikten führen: die Bedürfnisse, als eigenständige Person respektiert und behandelt zu werden, die Kontrolle über die Dinge zu besitzen, ein starkes Selbstwertgefühl zu haben und konsistent zu handeln. Bevor Sie sich auf das Konfliktmanagement konzentrieren, müssen Sie sich zunächst die fünf häufigsten Irrtümer in Bezug auf Konflikte ansehen:

1. Konflikte lösen sich von selbst.
2. Auseinandersetzungen mit bestimmten Themen oder mit Personen sind immer unangenehm.
3. Das Vorhandensein von Konflikten belegt ein schlechtes Management.
4. Konflikte zwischen der Belegschaft sind ein Zeichen des mangelnden Interesses gegenüber dem Unternehmen.
5. Wut ist immer negativ und destruktiv.

„Das Konfliktpotenzial wird exponentiell steigen, solange die Geschwindigkeit der Veränderungen in unserer Gesellschaft weiter zunimmt. Die explosionsartigen technischen Fortschritte bringen eine Flut von Veränderungen mit sich. Veränderungen erzeugen Unsicherheit, Angst und Unbehagen und schaffen somit einen Nährboden für Konflikte.“

All diese Irrtümer führen dazu, dass eine Konfliktlösung als schwierig und unangenehm angesehen wird. Wenn Konflikte früh bekämpft werden, können sie einen Lerneffekt mit sich bringen und sind daher nicht unbedingt ein gefährliches Ereignis. Setzen Sie für

jedes Konfliktstadium unterschiedliche Management-Techniken ein.

Konflikte des ersten Stadiums: alltägliche Ärgernisse und Streitigkeiten

Als am wenigsten bedrohliches und gefährliches Konfliktstadium kann das erste Stadium effizient durch Bewältigungsstrategien gelöst werden. Konflikte dieses Stadiums sind von geringer Intensität und manifestieren sich hauptsächlich in Form von Irritationen. Wenn sie jedoch ignoriert werden, können sie sich leicht zuspitzen und eskalieren. Unterschiedliche Persönlichkeiten, Bewältigungsstrategien und sich verändernde Lebensumstände – die Variablen des ersten Stadiums – machen es nahezu unmöglich, vorauszusagen, wann eine Person „genug hat“. Was noch gestern tolerierbar und zu bewältigen war, kann schon morgen unmöglich erscheinen. Die Vermeidung ist eine beliebte Bewältigungsstrategie für Konflikte des ersten Stadiums. Wenn Sie zu den Betroffenen wenig Kontakt haben, kann sie eine wirksame Methode darstellen. Die Einstellung nach dem Motto „leben und leben lassen“ kann in diesem Stadium das einzig Richtige sein. Wiederholte Irritationen führen jedoch oftmals zu einer Zuspitzung der Situation. Eine weitere Bewältigungsmethode des ersten Stadiums besteht darin, entgegenkommend zu reagieren und gegenüber dem anderen nachzugeben, damit die Dinge ihren Lauf gehen. Wie lange wird eine Person nachgeben? Es gibt keine Möglichkeit, das vorherzusagen. Das Entgegenkommen von heute kann zur Intoleranz von morgen werden. Zu den Lösungsstrategien des ersten Stadiums zählen:

- Das nüchterne Analysieren beider Seiten, um das gegenseitige Verständnis zu fördern.
- Die Konfliktanalyse mit dem Ziel, festzustellen, ob der Konflikt im Verhältnis zur Situation steht.
- Das Identifizieren von Bereichen der Übereinstimmung und das Identifizieren von Punkten, bei denen eine abweichende Meinung besteht, damit beide Parteien den Konflikt zu lösen versuchen, indem sie ihn in einem breiter gefassten Kontext betrachten.

Zweites Stadium: ernste Herausforderungen

Die Konflikte dieses Stadiums beinhalten längerfristige Konsequenzen, eine grössere emotionale Beteiligung und eine Gewinner-Verlierer-Haltung. Die Verluste erscheinen schwerwiegender, da die Betroffenen weitaus stärker persönlich und emotional in das Problem involviert sind. An diesem Punkt spielen Eigeninteressen, die Wahrung des Gesichts und eine „Selbstschutz-Haltung“ ebenfalls eine wichtige Rolle. Im zweiten Stadium verfolgen die Beteiligten die verbalen Auseinandersetzungen genau und merken sich sämtliche Fehler (sowohl tatsächliche als auch vermeintliche Fehler). Zeugen der Auseinandersetzung ergreifen Partei und verfolgen den Schlagabtausch. Es bilden sich Bündnisse, und alle Beteiligten spüren, dass mehr auf dem Spiel steht. Einfache Bewältigungsstrategien reichen nicht mehr aus. Eine Diskussion über die fraglichen Themen scheint vergeblich, solange die involvierten Personen gegenseitig mit den Fingern aufeinander zeigen. Es besteht ein allgemeiner Widerstand, sich mit den Dingen auseinander zu setzen; stattdessen schiebt jeder dem anderen die Schuld zu. Die Überlebensaktiken umfassen Zurechtweisung, Sarkasmus und versteckte Anspielungen. Das Vertrauensniveau sinkt deutlich und es ist schwer, tatsächliche Fakten aufzudecken. Zu den Strategien des zweiten Stadiums zählen:

- Die Schaffung eines sicheren Umfelds zur Lösung des Problems.
- Das Einnehmen einer harten Einstellung gegenüber den Fakten und einer weichen Haltung gegenüber den Personen.
- Die Arbeit als Team und das gegenseitige Übernehmen von Verantwortung für eine gemeinsame Lösung.
- Die Suche nach einem gemeinsamen Nenner ohne das Vorschlagen von Kompromissen.
- Die Konzentration auf Übereinstimmungen.
- Den Gegenparteien Zeit geben und keinen Druck auf sie ausüben.
- Die Konkurrenten an einen (runden) Tisch und nicht einander gegenüber setzen.

Drittes Stadium: offene Auseinandersetzungen

Im dritten Stadium verlagert sich das Ziel deutlich von dem Wunsch zu gewinnen hin zu dem Wunsch zu verletzen. Die Motivation ist, die andere Partei zu zerstören. Problemlösung, Änderungen der Situation und logische Argumentation zeigen keine Wirkung mehr. Ein Eingreifen wird notwendig. Folgende Strategien können dabei eingesetzt werden:

- Verhandlung – beide Parteien verhandeln mit Hilfe eines „Aussenstehenden“.
- Vermittlung – jede Seite erläutert ihren Standpunkt. Ein Vermittlungsteam kann helfen.
- Schlichtung – Jede Partei erläutert ihren Standpunkt. Ein Schiedsteam entscheidet dann.

Stufenweises Konfliktmanagement

Manager bestimmen das Umfeld der Mitarbeiter. Konflikte können effizient bewältigt werden, wenn das Management ein Klima des Vertrauens, der Offenheit und der gemeinsamen Verantwortung geschaffen hat. Manager müssen daher ein gesundes Verständnis der Beziehungen haben, um in Konfliktsituationen die richtigen Entscheidungen treffen zu können. Sie können auf ein Stufen-Modell zur Konfliktbewältigung zurückgreifen. Als Manager müssen Sie zuhören, auf das Gesagte eingehen, erklären, nach Alternativen suchen, energische Aussagen machen und die verschiedenen Standpunkte zusammenfassen. Sie können in Konfliktsituationen die positiven Beziehungen aufrechterhalten, wenn Sie eine gleichwertige Beteiligung fördern und Fakten von Ansichten trennen, sich die Zeit nehmen, einen Schritt zurückzutreten, zu überlegen und aktiv zuzuhören und den Schwerpunkt auf die Probleme und nicht auf die Personen legen.

„Unsere Befürchtungen sind oft in Angst eingebettet, und Angst ist ein mächtiger Motivationsantrieb. Sie kann eine Person dazu bringen, ihre Befürchtungen in Aktionen umzuwandeln.“

Das Fördern einer Zusammenarbeit hängt von neun Schritten ab:

1. Definieren Sie das Problem genau.
2. Suchen Sie nach Gemeinsamkeiten.
3. Respektieren Sie alle Beiträge, egal wie schwach sie sein mögen.
4. Erkennen Sie verschiedene Interessen an.
5. Respektieren Sie alle Einzelpersonen.
6. Suchen Sie nach Lösungen.
7. Verlagern Sie den Schwerpunkt von dem Wunsch, das Beste für sich herauszuholen, auf den Wunsch, das Beste für das Team herauszuholen.
8. Konzentrieren Sie sich auf den Nutzen.
9. Lassen Sie sich Zeit für die Bewertung und die Entscheidungen.

Kommunikation und Ablehnung

Konflikte werden oft durch Missverständnisse, Kommunikationsprobleme, falsche Schlussfolgerungen und die falsche Auslegung der Ziele der anderen Partei hervorgerufen. Lediglich 7 % der Kommunikation verlaufen tatsächlich verbal. Die restlichen 93 % laufen nonverbal ab. Gesichtsausdruck, Körpersprache und Stimmlage machen die Kommunikation aus. Schwierigkeiten treten dann auf, wenn das gesamte Handeln der anderen Partei vor dem Hintergrund falscher, vorgefasster Meinungen hinsichtlich deren Motivation gesehen wird.

Über die Autorin

Peg Pickering ist ebenfalls die Autorin von *Prioritize Organize: The Art of Getting It Done*.
