

INHALT

3

Best Practice
Achtung Schein-
selbstständigkeit

4

Sicher motivieren
Oberste Priorität!
Binden Sie Ihre
Leistungsträger

6

**Effektives Selbst-
management**
Verschaffen Sie
sich Freiräume mit
dem „Jetzt-nicht-
Prinzip“

7

**Persönlichkeit
stärken**
Stressmanage-
ment: Impulskon-
trolle für mehr
Gelassenheit

INNOVATIV FÜHREN

Konflikte lieben & lösen!

Jedes Unternehmen verfügt über sein eigenes Konfliktpotenzial, das sich zwangsläufig aus gegensätzlichen Persönlichkeiten, Interessen und Wahrnehmungen ergibt. Fehlt dann in kritischen Situationen das Verständnis für diese individuellen Unterschiede, ist es oft nur ein kleiner Schritt von einer kleinen Meinungsverschiedenheit zu einem ausgewachsenen Konflikt. Dann sind Sie gefragt!

Jede Führungskraft, jeder Mitarbeiter trägt seinen ganz eigenen „Rucksack“, gefüllt mit Werten, Wissen, Meinungen und Denkmustern. Damit sind Konflikte normal, alltäglich und unvermeidlich. Trotzdem versucht man ihnen am liebsten aus dem Weg zu gehen, statt sich ihnen zu stellen. Sie erscheinen einfach als zu belastend und bedrohlich – als unnötige Störung im Arbeitsalltag, der in der Regel sowieso schon fordernd genug ist. Also, Scheuklappen auf, Augen zu und durch, ohne den gewohnten Handlungsablauf zu unterbrechen. Aber langfristig wird diese Strategie nicht reichen.

Konfliktauslöser und Konfliktursachen

Die meisten Konflikte im beruflichen Umfeld drehen sich offiziell um Sachthemen. Auslöser sind meist sehr konkrete Situationen und beispielsweise die unterschiedliche Bewertung von Daten und Fakten. Persönliche Befindlichkeiten und Aversionen werden hinter der Diskussion über vermeintliche Sachthemen versteckt. Die Negierung der Gefühlsebene führt aber dazu, dass die wahre Ursache entweder gar nicht aufgedeckt oder bewusst außer Acht gelassen wird. Beides verhindert eine wirkliche Lösung der Auseinandersetzung.

Ein Blick hinter die Fassade

Deshalb ist es wichtig, hinter die Fassade zu blicken und zu ergründen, was wirklich hinter der Eskalation steckt. Liegt es nur an der unterschiedlichen Interpretation von Informationen, oder stecken menschliche Gefühle wie Aversion, Neid oder enttäuschte Erwartungen hinter den Angriffen? Persönliche Befindlichkeiten, Irritationen auf der sogenannten Beziehungsebene sind häufig die Auslöser für Konflikte. Am Arbeitsplatz kommt noch ein weiterer Faktor hinzu: Jeder Mitarbeiter ist bestrebt, seine derzeitige Position beizubehalten oder zu verbessern. So wird der Kampf um die Macht zu einem weiteren Element der Konfliktursachen. Es geht um die Verteilung von Aufgabenbereichen, Wertschätzung (auch in finanzieller Hinsicht) sowie um den Kampf um knappe Güter.

Erste Konfliktsignale erkennen

Je früher Sie die Signale eines sich anbahnenden Konflikts erkennen, desto schneller und einfacher ist dessen Lösung. Denn je emotionaler die Auseinandersetzung geführt wird, desto stärker sind unsere Wahrnehmungs-



© palau83 – Fotolia.com



Stehen statt sitzen!

**Liebe Leserinnen,
liebe Leser,**

Sie kennen diese alltäglichen Unterbrechungen. Kollegen oder Mitarbeiter haben Nachfragen, kommen zu Ihnen und halten Sie von der Arbeit ab. Unsere Autorin Iris Debeler empfiehlt: führen Sie diese Gespräche immer nur im Stehen. Das verkürzt sie erheblich und spart Ihre Zeit! Und wie Sie Nerven schonen können, erläutert Ihnen unser Autor Christian Bremer, der zu mehr Gelassenheit rät. Der erste Schritt dazu: Überneh-

men Sie die Verantwortung für Ihre negativen Gefühle. Der meiste Ärger wird nicht durch äußere Einflüsse verursacht, sondern ist selbst gemacht. Das klingt erst einmal ernüchternd, hat aber auch eine positive Seite. Was Sie sich selbst eingebrockt haben, können Sie auch ändern! Sie müssen es nur anpacken!

*Ihr
Gerhard Tinnefeldt*

Gerhard Tinnefeldt ist Wirtschaftspsychologe und arbeitet als Karrierecoach sowie als Berater und Trainer im Bereich Führung, Kommunikation und Personalauswahl.



KOSTENFREI!

Nutzen Sie Ihren
Login unter

www.fum-gwi.de

Benutzername:
fum

Passwort September:
motivation16

me und Geschehnisse verzerrt und einseitig wahr.

Das limbische System übernimmt – quasi als Autopilot – die Führung, und friedliche, konstruktive und gewaltfreie Regelungen werden ersetzt durch die Optionen Flucht, Erstarren oder schlimmstenfalls Kampf.



PRAXISTIPP

Achten Sie deshalb verstärkt auf Verhaltensänderungen aller Art. Dabei liegt die Betonung auf Veränderungen. Diese können sich auf unterschiedlichen Ebenen ergeben. So schleichen sich ironische oder unerwartet schroffe Bemerkungen in die Gespräche ein. Oder es mehren sich Klagen über die Zurückhaltung von Informationen, oder einzelne Mitarbeiter gehen sich aus dem Weg. Manchmal reagieren Konfliktpartner auch durch eine sogenannte Überkonformität, d.h. eine falsche Freundlichkeit und übertriebene Förmlichkeit und gehen so zueinander auf Distanz.

Ran an die Ursachen – Perspektivenwechsel

Es gibt eine Asymmetrie in der menschlichen Wahrnehmung: Die Dinge, die ich erleide, wiegen immer viel schwerer als die, die ich anderen zufüge. Wenn Sie einen Konflikt wirklich lösen wollen, dann ist der wichtigste Schlüssel dafür, das Verstehenwollen der Ursachen. Es geht also darum, sich in den anderen hineinzusetzen, aber auch darum, in sich selbst hineinzuhorchen. Oder anders ausgedrückt: Es geht darum, den Versuch zu unternehmen, den anderen zu verstehen und den Konflikt aus mehreren Perspektiven und Blickwinkeln zu betrachten.

In vier Schritten zur Konfliktlösung

Ihre Konflikttoleranz und Konfliktfähigkeit lassen sich durch die bewährten Routinen verbessern. Sie geben Ihnen die nötige Handlungssicherheit, um sich in diesen kritischen Situationen aktiv einzuschalten. Gehen Sie folgendermaßen vor:

1. Ruhe bewahren

Bei jeder Auseinandersetzung gilt: Gehen Sie nicht direkt in Angriffsposition, denn das löst beim Gesprächspartner automatisch eine Verteidigungshaltung aus. Das wiederum hat nur einen endlosen Angriffs-Verteidigungs-Kreislauf zur Folge, der sich immer weiter hochschraubt. Am Ende ist dann der eigentliche Konfliktgrund längst vergessen, und persönliche Kränkungen und Verletzungen stehen im Vordergrund.

2. Aktiv zuhören und Vertrauen schaffen

Um offen über den Konflikt sprechen zu können, ist Vertrauen die Basis. Hören Sie erst einmal aufmerksam zu, was der andere zu sagen hat, und lassen Sie ihn ausreden. Reflektieren Sie das Gesagte. Geht es wirklich um das Sachthema, oder steht hinter dem offiziellen Grund ein Beziehungsthema

3. Respektvolle Sprache

Achten Sie darauf, dass Ihr Konfliktpartner seine Selbstachtung wahren kann, indem Sie eine respektvolle Sprache nutzen. Formulieren Sie Ihr Feedback in „Ich-Botschaften“ und verzichten Sie auf Schuldzuweisungen. Beleidigungen sind selbstverständlich tabu, denn diese verhindern eine Lösung. Beschreiben Sie Ihre Gefühle, bewerten oder kritisieren Sie nicht.

4. Lösungsvorschläge sammeln

Vielleicht kennen Sie schon die perfekte Lösung – fragen Sie dennoch Ihren „Gegner“, wie er (oder sie) das Problem sieht, definiert und lösen möchte. Dann stellen Sie Ihren Vorschlag gegenüber. Suchen Sie verstärkt auch nach den Elementen, die sie verbinden, nach Gemeinsamkeiten. Erarbeiten Sie zusammen einen Kompromiss, mit dem beide Parteien leben können. Vereinbaren Sie gemeinsam die nächsten Schritte und halten Sie diese ggf. auch schriftlich fest.

Konflikte bergen auch Chancen

Eine Auseinandersetzung kann dazu führen, dass Dinge, die normalerweise nicht ausgesprochen werden, klar und offen dargelegt werden. Ein produktiver Streit kann deshalb helfend und heilend sein, denn durch den spannungsgeladenen Zustand werden die Grenzen des kontrollierten und angepassten Verhaltens verlassen.

Bleibende Verletzungen oder Neubeginn!?

Selbstverständlich sind Konflikte nicht immer sinnvoll und förderlich, beispielsweise wenn es nur darum geht, den Konfliktpartner zu demütigen, zu verletzen und den eigenen Willen ohne Rücksicht auf Verluste durchzudrücken.

Dennoch sind Konflikte Belastung und Chance zugleich. Denn sie ermöglichen es, sich selbst weiterzuentwickeln und neuen Schwung in das Leben zu bringen. Sie sind immer dann eine echte Chance, wenn sie dafür sorgen, dass unterschiedliche Standpunkte mit einem Mal klar zutage kommen und Menschen ohne sichtbares Profil Klarheit sowie Struktur gewinnen und damit spürbarer und greifbarer werden. Gerade auch, wenn das berufliche (oder private) Miteinander ein wenig „eingeschlafen“ ist, wecken Konflikte Emotionen und legen neue Energien frei. Starre Formen und einschränkende Strukturen können so neu überdacht und alte Denkgewohnheiten hinterfragt werden. Die Fähigkeit und Bereitschaft, sich auf diese manchmal schmerzhaften Veränderungen einzulassen, ist für die meisten Unternehmen, die sich in dynamischen Märkten durchsetzen müssen, unverzichtbar oder anders gesagt ein klarer Wettbewerbsvorteil!

Autorin: Astrid Braungart



EXPERTEN-TIPP

Damit Sie den Konflikt produktiv nutzen können, ist es wichtig, sich nicht an einzelnen Worten festzuklammern, sondern sich folgende Fragen zu stellen:

- Welche unterschiedlichen Standpunkte kamen zutage?
- Welche Aspekte davon waren für mich neu und/oder unbekannt?
- Welche Argumente haben mich überrascht?
- Welche Themen wurden von beiden Parteien besonders hervorgehoben?