



IN DIESER AUSGABE
MIT BEILAGE
GOTTLIEBER
SPEZIALITÄTEN AG

Ein möglichst liberaler Arbeitsmarkt als wichtiger Trumpf für die Schweiz

Arbeitgeberpräsident Valentin Vogt äussert sich im Interview. Seite 6

Das wirtschaftliche Umfeld für die Unternehmen wird stets schwieriger

Gelungener Herbstanlass mit dem AGV Südthurgau in Aadorf. Seite 9

Thurgauer Unternehmen berichten über Erfahrungen in Weissrussland

Mitarbeitende mit hohem Potenzial, aber auch viel Bürokratie. Seite 11

Die Basis der meisten Konflikte bilden unerfüllte Erwartungen

Konflikte gehören am Arbeitsplatz zum Alltag. Walter Jenni setzt sich im folgenden Beitrag mit der Konfliktfähigkeit auseinander, die eine wichtige personale Eigenschaft und Kompetenz darstellt.

Nein, es ist kein Geheimnis. Konflikte hat es immer gegeben, gibt es und wird es immer geben. Doch besitzen wir die nötige Fähigkeit, diese Konflikte effizient und dauerhaft zu lösen? Im Unterschied zu einem Computerprogramm, welches (fast) immer gleich funktioniert, ist es bei den Menschen eben anders. Es gibt keine Menschen, die genau gleich «funktionieren».

Von Walter Jenni, Fruthwilen*

Jeder weiss das. Die Menschen haben unterschiedliche Charaktere, und deshalb haben sie auch unterschiedliche Meinungen und in der Konsequenz auch ein unterschiedliches Verhalten. Wo unterschiedliche Meinungen nicht konstruktiv ergänzt werden können, da kann ganz schön Stress bei den Beteiligten aufkommen. Und es kann ins Geld gehen. Die nicht ganz einfache Lösung heisst «Konfliktfähigkeit». Doch nun mal der Reihe nach.

Was heisst Konflikt? Man bezeichnet ihn auch als Meinungsverschiedenheit, Problemfall oder Streit. Dabei handelt es sich um äussere, soziale Konflikte. Grundsätzlich sind Meinungsverschiedenheiten zwischen Menschen ganz normal. Die zentrale Frage lautet jedoch: «Sind wir im Stande die unterschiedlichen Auffassungen zu einer gemeinsamen Lösung zu führen oder in einen Zustand, in dem sich beide verstanden fühlen? Es handelt sich also um unterschiedliche Ansichten, die einer Lösung beziehungs-

weise eines Konsens' bedürfen. Wenn uns etwas bedrückt, wenn wir unzufrieden sind, dann sprechen wir von einem inneren, seelischen Konflikt. Dann hilft uns die Frage: «Was genau will ich oder was will ich überhaupt nicht?» Im Folgenden wollen wir uns jedoch den Konflikten zwischen Menschen widmen.

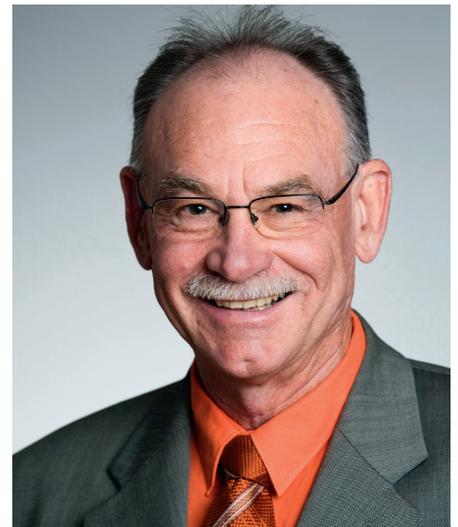
Wie entstehen Konflikte?

Die Basis der meisten Konflikte bilden unerfüllte Erwartungen. Doch vielfach lassen sich Erwartungen nicht so einfach benennen. Oft sind die Erwartungen unbewusst und werden auch nicht geäussert. Wenn ein Vorgesetzter der Meinung ist, sein Mitarbeiter müsse mehr den Kontakt zu seinen Kunden pflegen, um deren Bedürfnisse zu erfahren, um sie dann geeignet umzusetzen, dann hat er eine klare Erwartung. Was ist nun, wenn der Mitarbeiter jedoch ein «Tüftler» ist und sich lieber technischen Details widmet? Also lautet die Frage, wie können die beiden eine Lösung die für alle Beteiligten stimmt, erreichen. Was braucht es dazu?

Wie «funktionieren» Menschen? Zur Beantwortung dieser Frage helfen folgende Fragestellungen: Was wollen Menschen haben? Erreichen? Vermeiden? Was ist ihnen wichtig? Wie begegnen sie Herausforderungen? Gehen sie diese aktiv an, weichen sie aus? Es ist also wichtig, wenn wir verstehen, wie Menschen «ticken».

Menschen verstehen wollen

Alfred Adler (1870–1937), der Begründer der



Walter Jenni.

Individualpsychologie, gibt uns eine sehr gute und umfassende Lehre, um die Verhaltensweise von Menschen verstehen zu können. Die Grundaxiome seiner Lehre beruhen auf fünf Prinzipien:

1. Axiom der Gleichwertigkeit (nicht über- oder unterlegen sein).
2. Der Mensch verfolgt bewusst oder unbewusst immer Ziele.
3. Der Mensch trifft in seinem Verhalten immer Entscheidungen und ist dadurch selbstverantwortlich.
4. Der Mensch ist ein soziales Wesen (Zugehörigkeit zur Gemeinschaft).



Konflikte am Arbeitsplatz gehören zum Alltag. Für die Beteiligten bedeuten sie Stress.

Bild: KEYSTONE

5. Axiom der Ganzheit: Der Mensch ist nicht trennbar (individual). Verstand und Gefühle sind nicht als getrennt funktionierende Einheiten zu betrachten.

Nachfolgend will ich das erste Prinzip erläutern. Die Gleichwertigkeit bei meinem Gegenüber zu wahren, ist sehr wichtig und entscheidend für meine Konfliktfähigkeit. Schnell neigen wir dazu, Kommentare abzugeben, die sehr entwertend sind, wie folgende Beispiele zeigen: «Das ist doch kein Problem, das musst du nur so und so angehen...» oder «Komm endlich zur Sache...»

Das Geheimnis der Konfliktfähigkeit

Die «Konfliktfähigkeit» eines Menschen hängt entscheidend davon ab, wie sehr er dazu neigt, sich in einer Position der Unterlegenheit (Verletztheit) zu sehen und darauf mit einer überschiessenden Reaktion zu antworten. Es gibt Menschen, die eher gelassen und selbstbewusst mit Konfliktsituationen umgehen. Sie lassen sich auch durch Vorwürfe, Angriffe und Entwertungen nicht so leicht davon abbringen, auf der Basis von Akzeptanz und Gleichwertigkeit mit ihrem Gegenüber zu verhandeln. Andere sind sozusagen notorisch in der Defensive; sie fühlen sich sehr leicht angegriffen oder in Frage gestellt, und sie antworten darauf mit ihren persönlichen Kompensationsmustern: ärgerlich, beleidigt, wütend, entschuldigend, angreifend...

Wer seine Konfliktfähigkeit verbessern will, kommt nicht darum herum, ein Stück Vergangheitsbewältigung zu betreiben. Er sollte

sich mit seinen persönlichen Konfliktmustern und Verletzlichkeiten auseinandersetzen: Sie zunächst einmal erkennen und dann ihrer Vorgeschichte nachspüren. Meist gehen diese auf schlechte Erfahrungen zurück, die man in früheren Lebensjahren gemacht hat, und auf Entscheidungen, die daraufhin getroffen wurden. Das Bewusstmachen dieser Vorgeschichte hilft, diese Entscheidungen zu erkennen, zu überprüfen und gegebenenfalls zu korrigieren.

Einfache Übung

Wie geht es mir, wenn ich meine, jemand würde mich verletzen? Ich komme mit meinem Partner (Vorgesetzter, Mitarbeiter, Ehepartner, Kinder) immer wieder in Situationen, die zu Konflikten führen. Dabei fühle ich mich immer wieder mehr oder weniger verletzt. In diesem Fall sollte ich mir folgende Fragen stellen und über deren Antworten intensiv nachdenken. Allenfalls

sollte ich mit einem Berater (Coach) darüber reflektieren. Denn jeder Konflikt an dem ich beteiligt bin, hat auch mit mir zu tun.

Die Fragen lauten: «Wie geht es mir, wenn ich mich verletzt fühle? Körperlich? Emotional? Was denke ich dann? Was tue ich dann? Wie erlebe ich den andern? Was sollen die andern tun, damit ich mich weniger verletzt fühle?»

In einem zweiten Beitrag werde ich auf die Zielorientierung der Menschen eingehen und dabei ein Modell zeigen, welches das Verhalten von Menschen im Team darstellt (Teamentwicklung).

*Der Autor Walter Jenni führt die Praxis Jenni und Partner für Coaching, Beratung und Training in Fruthwilen (E-Mail: info@jenniundpartner.ch).

Tipps im Umgang mit Konflikten

- Die beste Methode, um Konflikte am Arbeitsplatz zu lösen, ist die Fähigkeit, diese frühzeitig anzugehen und zu einer Lösung zu bringen.
- Wichtig sind die richtige Zeit, der richtige Ort, die richtige Stimmung, beidseitiges Wollen.
- Ich fange bei mir an. Niemand kann mich hindern, meine Position zu überdenken, meinen Anteil am Streit zu verändern. Ich will nicht mehr kämpfen. Insofern habe ich einen Einfluss auf meinen Partner.
- Mein Vorbild ist Ermutigung für den andern.
- Kein Mensch der Welt kann mir ein Problem einreden, ich habe es immer selbst.
- Nur eine vertiefte Selbsterkenntnis, gegebenenfalls in Kooperation mit einem Profi, hilft mir dabei, meine Anteile professionell tiefer zu reflektieren.
- Wir erkennen die Wirklichkeit nur, wenn wir final denken. Wozu tue ich dies? Was beabsichtigt mein Partner, worum geht es ihm?