

Stark bei pflanzlichen Arzneimitteln

Bioforce und andere Unternehmen im Thurgau setzen auf die Kraft der Natur → Seite 6

Für eine gesicherte Altersvorsorge

Eine IHK-Delegation traf sich mit Bundesrat Alain Berset → Seite 13

Mehr Wegpendler, mehr Zupendler

Die Zahl der Arbeitsplätze im Kanton Thurgau ist gestiegen → Seite 20



Das Verhalten von Menschen im Team besser verstehen

Wie man den Sand aus dem Getriebe des Miteinanders entfernt

Konflikte gehören am Arbeitsplatz zum Alltag. Walter Jenni setzt sich im folgenden Beitrag zum zweiten Mal mit der Konfliktfähigkeit auseinander, die eine wichtige personale Eigenschaft und Kompetenz darstellt. Er zeigt auf, wie Konflikte bewältigt werden können.

Von Walter Jenni, Fruthwilen*

Im ersten Teil dieses Beitrages (Fokus IHK 4/2012) haben wir uns mit den Grundlagen der Kompetenz in Konfliktfähigkeit beschäftigt. Dabei haben wir erläutert, wie wichtig es ist, unser Gegenüber in seiner Gleichwertigkeit zu wahren und nicht in einen Zustand der Unterlegenheit zu bringen. Dieser Zustand wird von den Betroffenen als Verletztheit wahrgenommen und entsprechend reagieren sie. Jeder, der in eine unterlegene Position gerät, versucht diese auszugleichen. Im ungünstigen Fall dadurch, dass er den andern entwertet. Darauf reagiert der andere oft ebenfalls mit Entwerten. Der Teufelskreislauf hat begonnen...

Im vorliegenden zweiten Teil des Beitrages zur Kompetenz in Konfliktfähigkeit, wollen wir auf das zweite Prinzip, der Zielorientierung und dessen Wichtigkeit hinweisen. Obwohl jeder Mensch seine ganz individuellen Ziele im Leben verfolgt, sind ihm doch drei Grundbestrebungen gleichsam. Diese werden in einem Modell abgebildet, das uns sehr nützlich ist, um das Verhalten von Menschen im Team und speziell in der Konfliktbewältigung zu verstehen und geeignete Alternativen und Lösungen abzuleiten. Damit erreichen wir, dass «der Sand aus dem Getriebe» des Miteinan-

ders entfernt werden kann und tragfähige erfolgreiche Beziehungen gestaltet werden können.

Der Mensch orientiert sich an Zielen

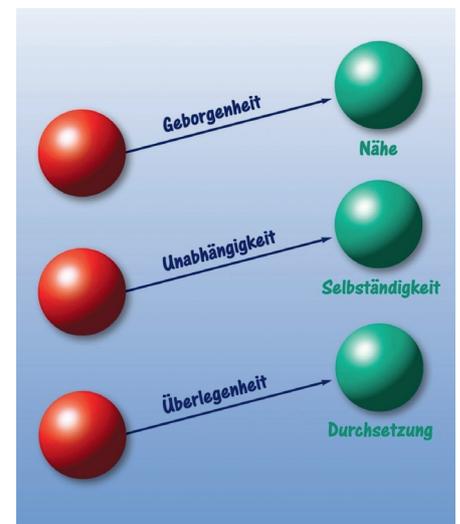
Vereinfacht dargestellt, können wir aus der Beratungspraxis, aus einem Forschungsprojekt sowie auf Basis der Individualpsychologie nach Alfred Adler (1870–1937) drei menschliche «Urängste» festhalten, welche wir bei den meisten Menschen mehr oder weniger finden.

Es sind dies:



Gleichzeitig hat der Mensch auch immer wieder versucht, diese Urängste (Befürchtungen) mit geeigneten Strategien zu überwinden bzw. zu kompensie-

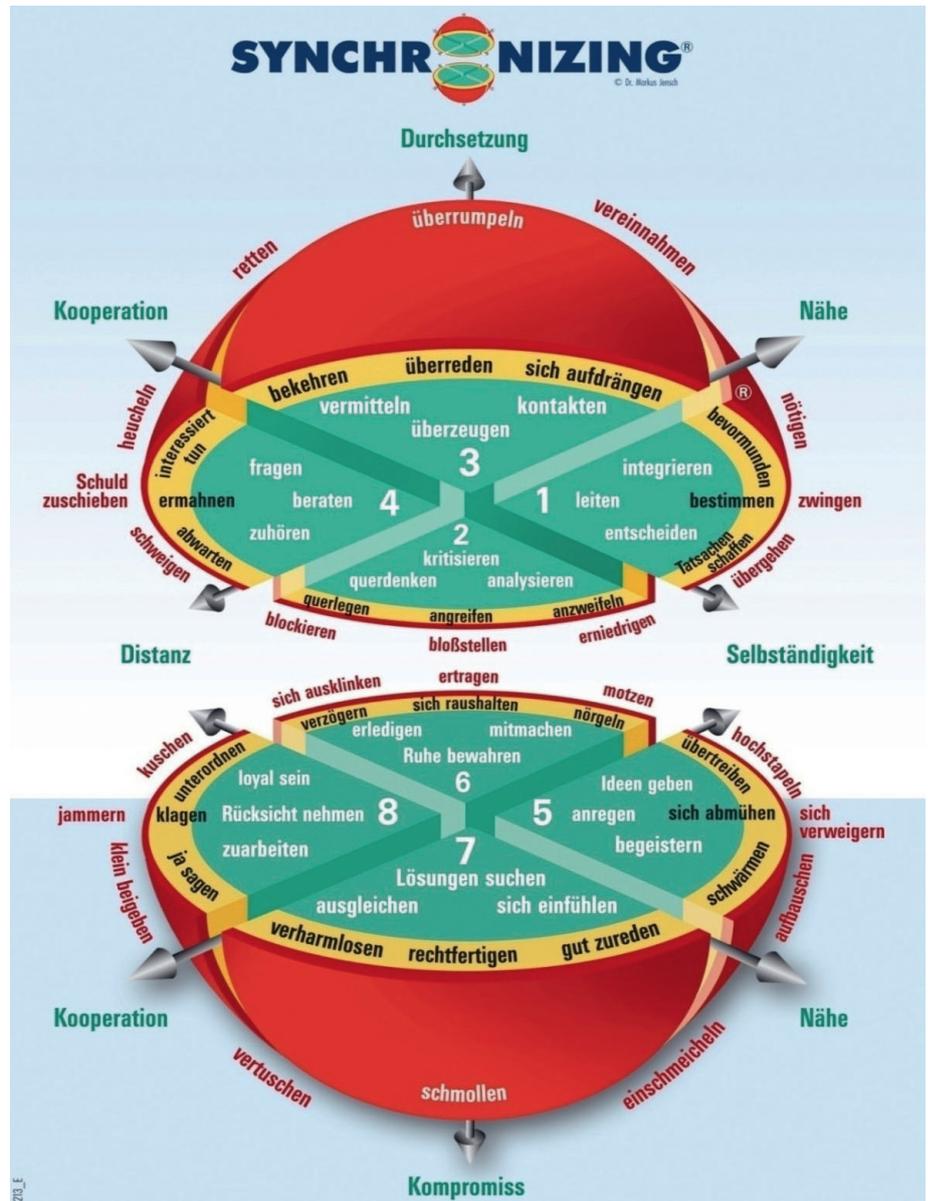
ren. Das heißt er hat sich Ziele gesetzt, wie er sich gegen diese Urängste schützen kann. Dabei streben wir nach:



Wenn wir nun die bisherigen Erkenntnisse der drei Urängste und deren Überwindung durch geeignete Ziele aufzeichnen, ergibt sich ein dreidimensionales Modell (Grafik). Damit haben wir ein Hilfsmittel, welches als Basis für das Verhalten von Menschen herangezogen werden kann. Wir nennen es Synchronizing – weil es unter anderem die Dynamik zwischen Menschen erklären – und synchronisieren kann. Synchronizing ist eine eingetragene Schutzmarke nach Dr. Markus Jensch (www.synchronizing.de).

Je nach persönlicher Einschätzung der drei Achsen befindet man sich in einem grünen Segment. Aus diesem Bereich heraus kann man in der Ruhe seine Stärken einsetzen. Sobald jemand in Druck gerät, ändert sich auch das Verhalten und man sucht nach einer Änderung. Nun befindet man sich im gelben Bereich. Wer sich im roten Bereich befindet, steht bereits unter Stress. Er geht in den Angriff oder blockiert.

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



Das dreidimensionale Modell des «Synchronizing» mit einem grünen, gelben und roten Segment.

Fazit für die eigene Konfliktfähigkeit

Für die eigene Konfliktfähigkeit lassen sich Schlüsse ziehen. So kann man sich selber und andere durch geeignete Selbst- und Fremdeinschätzung im Modell erkennen und wichtige Verhaltensmuster ableiten. Wir können mögliche Wechselwirkungen einzelner Menschen aus ihrer Stellung im Modell ableiten. Wer kann gut mit wem? Wo ist Konfliktpotential mit hoher Wahrscheinlichkeit vorhanden? Dabei erhält man einen ersten Überblick über Stärken und Schwächen der Betroffenen und Lösungsansätze. Wir sehen daraus, wo Konfliktpotential zwischen den Menschen liegt – und

wie diese versuchen, in einzelnen Schritten Lösungen zu erreichen. Wir nennen das Vorgehen «Konfliktschach».

Erhöhung der Team- und Konfliktfähigkeit

Der Aufbau der Team- und Konfliktfähigkeit erfolgt in der Praxis durch ein Teamtraining. Im Falle von Jenni und Partner beinhaltet es verschiedene Stufen. Ein Basis-Seminar dient zur Erarbeitung neuer Strategien. Es schliesst sich eine Selbstbeobachtungs- und Trainingsphase an. Daraus resultieren ein Feedback im Team und konkrete Lösungsschritte für jeden einzelnen Teilnehmer. Je nach Bedarf

schliessen sich weitere Trainings-schritte zur Optimierung des Erreich-tens an.

Die Basis eines Konfliktes bilden fast immer unerfüllte Erwartungen. Es ist deshalb wichtig, die Erwartung der Betroffenen zu klären. Die Streitsituation muss man akzeptieren, wobei annehmen nicht heisst, dass man sie für richtig befindet. Es ist aber besser, sich der Situation zu stellen, statt zu verdrängen, zu beschönigen oder gar auszuweichen. Schliesslich sollen weder Druck noch Gewalt angewendet werden. Reden, argumentieren, verstehen und konsequentes Handeln sind besser als zu kämpfen.