



KONFLIKTE

Über den Sinn und Nutzen von Unterschieden

Viele Menschen verbinden den Begriff Konflikt mit unangenehmen Gefühlen. Verdrängung heißt dann unser Zauberwort. In einer Welt, in der alles als „easy going“ dargestellt wird, haben wir den Umgang mit Unterschieden verlernt. Das ist schade – denn damit nehmen wir uns die Chance, nach Sinn und Nutzen eines Konfliktes zu fragen.

Konflikte sind am Anfang nur Unterschiede

Konflikte entwickeln sich in der Regel schleichend und werden zu Beginn oft gar nicht als solche wahrgenommen. Zwei unterschiedliche Sichtweisen zu einem bestimmten Thema treffen aufeinander. Das passiert täglich und überall dort, wo Menschen miteinander in Interaktion treten. Also im Grunde eine ganz „normale“ Entwicklung. Unangenehm und destruktiv werden diese Meinungsverschiedenheiten erst durch die Art und Weise, wie wir mit diesen Unterschieden umgehen. Befragt man Führungskräfte im Coaching, wann sie Unstimmigkeiten im Team oder Ungereimtheiten in den betrieblichen Abläufen wahrgenommen haben, „gestehen“ die allermeisten, dass ihnen bereits sehr früh erste Signale aufgefallen waren.

Auf die Frage, wann sie darauf erstmals mit offenem Ansprechen reagiert haben, kommt dann meistens „spät“ oder „zu spät“ als Antwort. Und genau durch dieses Nicht-Agieren wird oft aus einer simplen Meinungsverschiedenheit ein eskalierender Konflikt. Dieses Verhalten zeigt sehr deutlich, dass sehr oft nicht der Konflikt an sich das „Problem“ ist, sondern dass wir erst durch unser Nichthandeln für eine destruktive Konfliktodynamik sorgen.

Einen Konflikt zu verstehen, heißt dahinter zu sehen

Lösungsorientiertes Denken und Handeln in Konfliktsituationen beginnt schon mit der richtigen Fragestellung. Anstelle von „Wer ist schuld?“ geht es um „Warum?“ oder „Wozu?“. In der Konfliktmediation nennt man das auch „Beleuchten der Hintergründe“.

Ein Beispiel: Zwei Männer streiten in einer Bibliothek. Der eine möchte das Fenster offen haben, der

andere geschlossen. Sie zanken herum, wie weit man es öffnen soll: einen Spalt weit, halb, dreiviertel, offen. Keine Lösung befriedigt beide. Die Bibliothekarin kommt herein. Sie fragt den einen, warum er denn das Fenster öffnen möchte. „Ich brauche frische Luft“. Sie fragt den anderen, warum er das Fenster lieber geschlossen hat: „Wegen der Zugluft“. Nach kurzem Nachdenken öffnet sie im Nebenraum ein Fenster weit. Auf diese Weise kommt frische Luft herein, ohne dass es zieht.

Dieses simple Beispiel zeigt gut, was in der Konfliktlösung der Schlüssel zum Erfolg ist. Es geht darum, die Interessen und Motive sichtbar zu machen, die hinter den Streitpositionen liegen. Erst mit dem Wissen über die eigentlichen Motive der Konfliktpartner – „Ich brauche frische Luft“ und „Wegen der Zugluft“ – ist eine nachhaltige Lösung des Konfliktes möglich.

Die Praxis zeigt, dass für einen lösungsorientierten Umgang mit Konflikten vor allem zwei Aspekte entscheidend sind: Unstimmigkeiten



WIR GRATULIEREN!



**Mag. Klaus Lercher,
Präsident des österreichischen Verbands
Zeitarbeit und Arbeitsvermittlung (VZA)**

TTI gilt seit jeher als Vorreiter und Vordenker in der Zeitarbeitsbranche. Expertise, Know-how und

ein starkes Qualitätsbewusstsein machen das Unternehmen seit Jahren zu einem wertvollen Partner für den ZVa. Danke an Johann Höfler für sein Engagement für die Branche und die Unterstützung im Verband durch sein profundes Fachwissen. Wir wünschen TTI weiterhin viel Zeitgeist und Tatendrang!

möglichst früh anzusprechen und sich vor allem auch zu fragen, was sich hinter einem Konflikt verbergen könnte.

Über den Sinn und Nutzen von Konflikten

In unserer westlichen Kultur passt die Kombination „Konflikt + Sinn“ nicht ins logische Denkmuster. Unserem Konfliktverständnis nach muss immer eine von zwei Meinungen falsch sein. Dieses „Schwarz-Weiß“-Denken hat den Vorteil, dass wir uns dadurch sehr schnell ein Urteil bilden können. Je nach unseren Erfahrungen, Einstellungen und Werten stimmen wir dann einer Meinung zu oder lehnen diese ab. In der betrieblichen Praxis bedeutet das meistens, dass ein Konflikt im besten Fall durch eine einseitige autoritäre Entscheidung gelöst wird.

Ganz anders ist der Zugang zum Konflikt in den asiatischen Kulturen. Beispielhaft dafür ein Zitat des chinesischen Philosophen Lao-Tse „Nur wenn man die widersprüchlichen Aussagen einer Sache gleichzeitig betrachtet, hat man die volle Wahrheit.“ Während bei uns sehr oft bei Konflikten nach dem Grundsatz „nichts hören, nichts sehen, nichts sagen“ agiert wird, werden in den asiatischen Ländern bis zu 90 % der Konflikte durch Konsens gelöst. Diese Einstellung ist stark von der Überzeugung geprägt, dass Konflikte auch immer einen Sinn und Nutzen haben.



Mag. Harald Schmid

ist Berater, Mediator und Coach und hat sich mit seinem Unternehmen klaglos.at auf die Unterstützung von Unternehmen in schwierigen Führungssituationen spezialisiert. Er kann dabei auf seine langjährige Erfahrung als Human Resources-Leiter und seine Konfliktlösungskompetenz als im Bundesministerium für Justiz eingetragener Mediator zurückgreifen.

Seminar-Tipp zum Thema

- Lösungsorientiertes Konfliktmanagement
- 22 - 24. Juni 2015
- hertsteininstitut management leadership
- Seminar-Leitung: Harald Schmid

„Nicht jene, die streiten sind zu fürchten, sondern jene die ausweichen.“ Marie Freifrau v. Eber-Eschenbach

KONFLIKTE MACHEN PROBLEME BEWUSST.

Die Beteiligten erfahren, wo die Brennpunkte liegen und was sie selbst tun müssen, um sie zu entschärfen.

KONFLIKTE STÄRKEN DEN WILLEN ZUR VERÄNDERUNG.

Sie signalisieren, dass etwas verändert werden muss. Z.B.: Eine alte Gewohnheit aufgeben, eine andere Einstellung aneignen, neue Fähigkeiten erwerben.

KONFLIKTE ERZEUGEN DEN NOTWENDIGEN DRUCK.

Einen Druck, Probleme aktiv anzugehen. Ohne diesen Druck fehlt häufig die Kraft und Entschlossenheit, brisante Themen anzupacken.

KONFLIKTE GEBEN ANSTOSS, FÄHIGKEITEN UND KENNTNISSE ZU VERTIEFEN.

Die zunächst schwer verständlichen Ansichten der anderen Seite machen neugierig, dem Thema auf den Grund zu gehen und neue Einsichten zu gewinnen.

KONFLIKTE FÖRDERN KREATIVITÄT.

Ein Problem kann verschieden gesehen und bewertet werden. Die Betrachtung aus einem anderen Blickwinkel vertieft das Problemverständnis der Beteiligten und erhöht die Chance, eine neue und kreative Lösung zu finden.

KONFLIKTE FÜHREN ZU BESSEREN ENTSCHEIDUNGEN.

Meinungsverschiedenheiten und Kontroversen zwingen uns dazu, eine Entscheidung sorgfältig zu durchdenken, widersprüchliche Alternativen durchzuspielen und erst dann für eine Lösung zu votieren.

FAZIT

Wer seine Konfliktkompetenz stärken möchte, tut gut daran, seine grundsätzliche Haltung zum Thema Konflikt zu überdenken. Wem es gelingt, unterschiedliche Sichtweisen als normal, bereichernd und grundsätzlich konstruktiv zu sehen, der wird auch in der Lage sein, im Anlassfall ein breiteres Lösungsspektrum zu erarbeiten und nachhaltige Konsenslösungen zu finden.



**Ing. Edgar Jochinger
TUV AUSTRIA CERT
GMBH**

Mit Zuverlässigkeit, Sachverstand und hohen Qualitätsansprüchen sicherte sich TTI in 25 Jahren einen festen Platz unter den Top-Unternehmen der

Personalbereitstellungsbranche. Als TÜV AUSTRIA konnten wir bei dieser Erfolgsgeschichte knapp 20 Jahre vielfältig begleitend dabei sein. Wir freuen uns darauf, auch in Zukunft mit Ihnen gemeinsam neue Ziele anzusteuern und zu erreichen. Alles Gute zum Firmenjubiläum!



**Thomas Grammelhofer
Bundesbranchensekretär
Gewerkschaft PRO-GE**

Die Gewerkschaft PRO-GE gratuliert TTI Personaldienstleistung

GmbH & Co KG herzlich zum Jubiläum. Für die ArbeitnehmerInnen ist ein zuverlässiger Arbeitgeber wichtig, denn zufriedene Beschäftigte haben einen maßgeblichen Anteil an der Erfolgsgeschichte des Unternehmens. Wir möchten zu diesem Erfolg gratulieren. Mögen die nächsten 25 Jahre genauso erfolgreich und kooperativ sein.