MaaS

© Anita Maas

IMPULSE FÜR EIN ERFÜLLTES LEBEN

MaaS THEMENBAND No. 11 FRIEDEN

No.11

FRIEDEN

Mit mir und der Welt im Reinen sein.

Wie du Konflikte friedlich löst und gelassener wirst.

MIT BEITRÄGEN VON

WWW.MAAS-MAG.DE

ROBERT BETZ · JOHN STRELECKY · M. V. SCHEURL-DEFERSDORF
GERALD HÜTHER · VIVIAN DITTMAR · CHRISTOPH QUARCH

D 9,90 EUR
AT 10,90 EUR
CH 15,50 CHF

11

4 190666 309909

WENN ES IN BEZIEHUNGEN KNIRSCHT

DER KONSTRUKTIVE UMGANG MIT KONFLIKTEN

MAXIMILIAN VON DÜRING

»Ach, schon wieder ein Streit. Schon wieder eine Auseinandersetzung, schon wieder knirscht es zwischen mir und meinem Kollegen oder in der Familie. Das raubt mir so viel Kraft und ich frage mich, wie ich das alles nur stemmen soll und wann das endlich einmal aufhört«

Für Konflikte gibt es jede Menge Gründe und sie treten in den verschiedensten Formen auf: innere Konflikte, Konflikte zwischen zwei Personen, mehreren Personen eines Teams, Konflikte aufgrund unklarer Rahmenbedingungen, Vorgaben, verschiedener Interessenlagen.

Dabei sind Konflikte zunächst nichts Schlimmes, sie gehören zum Leben dazu, weil das Leben per se Veränderung bedeutet. Und wenn Veränderungen die Regel sind, müssen die Dinge aus-einander-gesetzt werden, um sie differenziert betrachten zu können — um eben Neues daraus zu entwickeln. So können Konflikte auch Brücken zu einem gelingenderen Miteinander bauen. Im Lateinischen bedeutet confligere ‚zusammentreffen'. Und ein Zusammentreffen ist auch immer eine neue Chance der Begegnung und Kommunikation (lat. communicare: etwas teilen). Konflikte können für Klärung sorgen, Altes aufdecken und die Beteiligten zu eigener Erkenntnis führen und zu einem sorgsameren, rücksichtsvolleren Umgang mit dem anderen. Es kommt jedoch immer darauf an, wie ich in einen Konflikt gehe, wie mein Umgang mit dem anderen in einem Konflikt ist. Ich brauche eine Konfliktlösungsintelligenz, die den anderen sieht, versucht, zu verstehen, eigene Positionen respektvoll darlegt und stets Lösungen im Blick hat. Auch wenn beide Beteiligten am Ende darin einig sind, dass sie sich nicht einig sind. Auch das ist eine Form der Einigkeit. Und bei näherer Betrachtung kann die unterschiedliche Sichtweise oder dieser Konflikt vielleicht sogar bestehen bleiben und es lässt sich mit ihm leben.

In den Beziehungen, die wir führen, ob privat oder mit den Kollegen am Arbeitsplatz, gibt es unserer Beobachtung nach **vier verschiedene Grundformen des Umgangs**. Im Folgenden zeigen wir, wie sich die Art des Umgangs miteinander im Berufsalltag auswirkt. Selbstverständlich gelten die Grundzüge auch für Beziehungen im privaten Umfeld.

GEGENEINANDER

Die ungünstigste Form des Umgangs ist das Gegeneinander. Hier wird von den Beteiligten viel Politik gemacht, die Ellenbogen ausgefahren, Informationen vorenthalten und der eigene Arbeitsplatz und Machtanspruch abgesichert. Unterschwellige Aggressionen können das Miteinander bestimmen, vieles bleibt unausgesprochen und schwelt »unter dem Teppich«. Diese Form der Zusammenarbeit ist anstrengend und kostet viel Energie. Die Produktivität sinkt linear mit dem Anstieg des Gegeneinanders. Organisationen (Familie, Arztpraxis, Malerbetrieb, Konzern ...), die diese Form der Zusammenarbeit praktizieren, werden viel Fluktuation haben (»Ich muss schnell raus und weg hier.«), hohe Krankenstände (»Ich halt das einfach nicht mehr aus!«) und eine hohe Unzufriedenheit der Beteiligten.

NEBENEINANDER

Die nächst weniger Schaden anrichtende Form, die wir leider immer wieder ent- und aufdecken und die wohl am meisten verbreitet zu sein scheint, ist die des Nebeneinanders. Hier tut keiner dem anderen weh, weil er sehr wenig bis keinen Kontakt zu ihm sucht. Passivität ist an der Tagesordnung, nicht auffallen die Devise. Selbst in Projekten, in denen Zuarbeit und Co-Kreativität ein unabdingbarer Erfolgsfaktor sind, puzzelt der Projektmitarbeiter nach dem zähen Abstimmungsmeeting wieder an seiner eigenen Tastatur herum. Die Dinge gehen nicht Hand in Hand. Neue Formen der Zusammenarbeit wie die des agilen Arbeitens eröffnen durch die digitalisierte Kommunikation ungeahnte Möglichkeiten: wichtige Informationen für alle an einem Ort gebündelt und per App von überall abrufbar; gemeinsamer Zugriff auf wichtige Dokumente mit der Möglichkeit der parallelen Weiterarbeit am Projekt; WLAN-Zugang im Café nebenan — vieles ist uns schon selbstverständlich geworden, wir nutzen es aber noch zu selten oder zu wenig effizient.

So schauen an den Orten des *Nebeneinander-hers* die Mitarbeiter eher überwiegend auf ihren eigenen Monitor, um ihr Ding in Ruhe zu machen. Weltmeister wird man so garantiert nicht.

MITEINANDER

Werfen wir einen Blick auf die erste wirklich konstruktive Form der Zusammenarbeit: das Miteinander. Hier tauschen sich die Beteiligten gelingend, gegenwarts- und lösungsorientiert aus. In Besprechungen wird gelacht, der Umgang ist höflich und wertschätzend. Die Energiespirale ist aufwärts gerichtet und die Menschen in solchen Organisationen erleben sich und andere als gestaltend. Den eigenen Beitrag erleben sie als bedeutungsvoll. In solch einer Kultur kommen die Mitarbeiter gerne zur Arbeit. Der Vorgesetzte hat einen Blick für die Bedürfnisse der Mitarbeiter und gleichzeitig einen hohen Anspruch an Qualität und Ergebnis. Jedoch, Weltmeister wird man mit dieser Form der Zusammenarbeit immer noch nicht.

FÜREINANDER

Es braucht die vierte Stufe: Die Zusammenarbeit des Füreinanders. Hier tritt der eine für den anderen ein, er hilft ihm, besser zu werden. Die Ansage lautet nicht »Erledige das!« Sondern: »Was kann ich tun, damit du deine Ziele erreichst?« Als wir 2014 Fußball-Weltmeister wurden, hatten wir spielerisch sicherlich nicht das beste Team. Aber wir hatten einen unwahrscheinlich fördernden Teamgeist, durch den ein Füreinander zutage trat. Deutlich sichtbar wurde das an den Auswechselspielern, die am Spielfeldrand jeden einzelnen Spieler auf dem Feld anfeuerten. Fernab von Hierarchie setzte sich jeder für den anderen ein, weil das Team ein gemeinsames Anliegen hatte.

Damit kommen wir zu einer Kernvoraussetzung des Füreinanders. Erst wenn ein gemeinsames Anliegen formuliert und allen Beteiligten klar ist, ist überhaupt der Einsatz jedes Einzelnen für das höher gesteckte Ziel möglich. Dann sind die Beteiligten in ihrer Gesamtheit mehr als die Summe ihrer Einzelteile. Dann formiert sich etwas Größeres.

Als wir bei einem Kunden, der viel mit Zahlen zu tun hat, diese Form der Zusammenarbeit in einem Workshop erklärten, hatte eine Teilnehmerin sofort ein Beispiel: »Wenn uns Mandant Müller anruft und meine Kollegin geht ans Tele-

fon, dann erkenne ich den Kunden schon an der Stimme. Dann greife ich hinter mir ins Regal mit den Ordnern, ziehe die Akte heraus und reiche sie meiner Kollegin. So machen wir das bei uns immer.« Diese kleine Geste zeigt in schöner Weise ein Füreinander: Ich denke für den anderen mit, unterstütze ihn, weil ich weiß, dass wir damit unser Gesamtziel (glückliche Kunden) erreichen. Es muss also nicht immer die Heldentat sein, schon in kleinen Gesten zeigt sich, ob es eine Kultur des Hinschauens, Mitfühlens und Mitdenkens gibt oder ob sich jeder selbst am nächsten ist.

Wir plädieren für mehr Offenheit im Umgang mit den Konflikten, die wir in uns tragen und mit anderen Menschen haben. Offenheit sorgt für Klarheit und Klarheit beruhigt. Dazu gehört der Mut, sich selbst zu öffnen und mitzuteilen. Das kann Angst machen. Aber wenn es ängstigt, ist es richtig, denn hier wartet persönliches Wachstum, auch wenn die Konsequenzen zunächst hart sein mögen. Hinter dem Tor der Angst liegt das Spielfeld der Leichtigkeit. Durchschreiten wir es immer wieder, wird es von einem anfänglich beklemmenden Nadelöhr zu einer weiten Pforte, die wir mühelos durchschreiten. Nur eines ist wichtig: Wir müssen diesen Schritt tun. Immer und immer wieder. Dann können wir Meister der Konfliktbewältigung werden. Und wer weiß: Vielleicht werden wir sogar zu dem, der anderen beim Lösen ihrer Konflikte hilft. Dann werden wir durch gelingendes Füreinander Weltmeister.

MEINE BEZIEHUNGSLANDKARTE

Damit du einen Überblick über deine Beziehungen und deren aktuellen Konfliktstand bekommst, haben wir verschiedene »Key Relationship Indicators« (KRI) entwickelt, also Schlüsselindikatoren für die Qualität einer Beziehung. Vielleicht kennst du das aus deinem beruflichen Umfeld. Da gibt es in manchen Betrieben so genannte »Key Performance Indicators« (KPI), also Schlüsselkennzahlen, die den Erfolgsstand oder Zielfortschritt messen. Hier wollen wir dieses Modell auf die Güte von Beziehungen anwenden. Unsere Beziehungsindikatoren teilen wir in drei Kategorien ein. Dazu findest du nachstehend einige Fragen.
Bei welchen Zahlenwerten stufst du dich am häufigsten ein - 1 bis 4, 5 bis 7 oder 8-10?

LEITFRAGEN ZU KONTAKTINTENSITÄT

Wie oft habe ich Kontakt zu der anderen Person?

Nie!	1
Ab und an mal	5
sehr oft / täglich	10

Wieviel persönliche Zeit verbringe ich mit der anderen Person?

Gar keine.	1
Ist überschaubar!	5
Sehr viel/täglich!	10

Wie ist die Qualität der verbrachten Zeit?

Puhhhhh!	1
Eigentlich neutral.	5
Echt liebevoll!	10

LEITFRAGEN ZU GEDANKEN, GEFÜHLEN, HANDLUNGEN

Wie ist die Qualität meiner Gedanken gegenüber der anderen Person?

Den bring ich um!	1
Is' mir egal ...	5
Schatzi!	10

Wie ist die Qualität meiner Gefühle gegenüber der anderen Person?

Foxdevilswild!	1
Also manchmal ...	5
Herz, schweig still.	10

Wie oft tue ich der anderen Person etwas Gutes?

Was soll ich?	1
Der könnte ja anfangen!	5
Day & Night	10

LEITFRAGEN ZU UMGANG MIT PROBLEMEN

Wie oft habe ich Konflikte mit der anderen Person?

Andauernd!	1
Schon manchmal!	5
Konflikte?	10

Wie stark sind die Konflikte?

Bin schon heiser.	1
Ist schon recht mühsam.	5
Ach, nichts Bedeutendes.	10

Wie viele ungeklärte Themen gibt es aus meiner Wahrnehmung, die unsere Beziehung belasten?

Wieviel Zeit hab ich?	1
Ach, ist überschaubar.	5
0,0	10

Wie stark drücken mich diese ungeklärten Themen?

Eine Tonne	1
20kg	5
Federleicht	10

Bin ich schon bereit, zu vergeben?

Bitte? Never!	1
Ist eine Überlegung wert.	5
Ja, unbedingt!	10

Wie groß ist mein Wunsch nach persönlicher Versöhnung?

Kann mir gestohlen bleiben.	1
Ach, geht auch so irgendwie.	5
Soooo groß!	10

DA FINDE ICH MICH WIEDER:

MEISTENS 1 BIS 4

Autsch! Je mehr sich in der Auswertung deine Kreuze unterhalb des Wertes 5 befinden, desto mehr raten wir dir dazu, Zeit in das Klären deiner Beziehungen zu investieren. Das mag nicht immer einfach sein, wird dir aber zu mehr Freiheit und Leichtigkeit verhelfen.

MEISTENS 5 BIS 7

Das kann sich sehen lassen! Findest du dich hier wieder, so kannst du aus deinen Beziehungen anscheinend Kraft schöpfen und sie gelingend gestalten.
Aber Vorsicht: Die Stolpersteine, die sich in deinen Beziehungen zeigen, werden mit der Zeit größer, wenn du ihnen keine Beachtung schenkst.

MEISTENS 8 BIS 10

Wow! Du bist ein echter Beziehungsexperte und hast anscheinend einen spielerisch-leichten Umgang mit anderen. Achte aber darauf, dass du auch Energie für dich selbst übrig hast, um immer wieder auch Kraft aufzutanken.

!

Wie du zu gelingenden Beziehungen kommen kannst, verraten wir dir unter anderem auf der Webseite www.maxvonduering.de/videos

Maximilian von Düring (Jg. 1976) arbeitet als Berater in Wirtschaft und Industrie und führt einen eigenen land- und forstwirtschaftlichen Familienbetrieb. Führung und Selbstmanagement für den gelingenden Umgang mit Kunden, Kollegen und Mitarbeitern sind seine Fachgebiete. Seine Beratungsfirma Röver & Düring zählt DAX-Konzerne wie Mittelständler zu ihren Kunden.

www.roeverduering.de | www.maxvonduering.de