

IPA Institutsbrief

INHALT

Konfliktlösung auf der Beziehungsebene
Seite 1 + 2

Konflikte mit dem inneren Team bearbeiten
Seite 3

„Konflikte beruhen auf unterschiedlichen Wert- und Zielsystemen“
Seite 4 – 5

Conflict management in international teams
Seite 5 – 6

IPA-People:
Sonja Breuer
Seite 6

SCHWERPUNKT: KONFLIKTMANAGEMENT

Konfliktlösung auf Beziehungsebene – Fakten und Emotionen managen

Unternehmen ohne Konflikte? Gibt es nicht! Überall da, wo Markt- oder Wirtschaftsinteressen aufeinandertreffen, überall da, wo Menschen zusammenarbeiten, sind Konflikte vorprogrammiert. Externe Konflikte wie die zwischen Firmen im Wettbewerb, zwischen Auftraggebern und -nehmern, Lieferanten und Kunden, Kreditnehmern und Banken oder auch zwischen Unternehmen und der Öffentlichkeit sind oft schnell zu erkennen und zu begründen. Interne Konflikte aber schwelen meist lange unerkannt und können ganze Abteilungen, ja Firmen von innen her infizieren und destabilisieren.

Und doch handeln viele Firmen hier nach dem Vogel-Strauß-Prinzip: Kopf in den Sand, bloß nicht hinschauen, dann geht's vielleicht vorbei. Zunächst wird versucht, Konflikte zu ignorieren resp. zu negieren. Wird das unmöglich, weil der Konflikt offen ausbricht, wird rationalisiert: „Wir können das doch auf der sachlichen Ebene lösen!“



Rationalisierungen scheitern an der Emotion

Genau das aber ist oft ein Trugschluss, weil die eigentlichen Ursachen für Konflikte häufig auf der Gefühls- oder Beziehungsebene liegen – auch, wenn sie eigentlich durch einen zunächst neutral erscheinenden Sachverhalt wie beispielsweise die Zusammenlegung von zwei funktionierenden Abteilungen oder der Einführung eines neuen EDV-Systems, ausgelöst wurden. Auf diesem Sachverhalt türmen sich dann aber rasch Bedeutungsüberlagerungen auf, die die Stimmung hochschaukeln.

Schmelbrand-Konflikte vernichten Ressourcen

Ein Beispiel aus dem hundertfach erlebten Unternehmensalltag: Systemumstellung im Bereich Kundenservice eines großen Automotive-Zulieferers. Mehrere Mitarbeiter kommen mit der neuen Software nicht rasch genug zurecht, Tempo und Kenntnisstand in der eigenen Abteilungen laufen auseinander. Mitarbeiter Maustein besonders ist deutlich überlastet. Hilfe aus den eigenen Reihen ist nicht zu erwarten, auch die Kollegen aus anderen Abteilungen sind mit der Einarbeitung in das System beschäftigt. Gleichzeitig steigt der Markt- und damit der Kostendruck. Durchlaufzeiten soll(t)en verringert werden, stattdessen wachsen der Verwirrungs- und damit der Frustrations- und Aggressionspegel.

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,



gut 15 Prozent der Arbeitszeit werden Tag für Tag an jedem deutschen Arbeitsplatz für das Austragen von Konflikten aufgewendet, hat das Hernstein International Management Institute überschlagen – und dabei, so eine

aktuelle Umfrage, nehmen Führungskräfte Auseinandersetzungen unter Mitarbeitern oder Teams überhaupt nicht wahr, obwohl wertvolle Ressourcen vernichtet werden. So entstehen europäischen Unternehmen laut Berechnung der Europäischen Berufs- und Wirtschaftsakademie jedes Jahr Schäden von über fünfzig Milliarden Euro. Tendenz steigend, denn der wachsende Kosten- und Leistungsdruck in der aufkommenden Wirtschaftskrise, mangelnde interkulturelle Kompetenz in den zunehmend globalisierten Unternehmen, Angst vor Arbeitsplatzverlust in der Rezession und der zunehmende Stress fördern Konfliktpotenziale noch.

Dabei ist Konfliktmanagement vor allem ein Awarenessproblem: Nur wenn Führungskräfte wie Kollegen für die Mechanismen und Aktualisierungsformen von Konflikten sensibilisiert sind, sind Lösungen möglich. Dabei liegen diese meist auf der emotionalen Ebene, erläutert Karin Glattes in ihrem Beitrag. Susanne Klein beschreibt, wie man eigene Konflikte mit dem inneren Team bearbeitet. Weitere Konfliktlösungsmechanismen sowie ein strategischer Ansatz zum konfliktfreien Management internationaler Teams runden diese Ausgabe ab.

Nun wünscht Ihnen das IPA-Team eine konfliktfreie und besinnliche Weihnachtszeit und einen guten Start ins Neue Jahr – das sicher viel Kraft und Können von uns allen fordern wird. Dabei bleiben wir der Partner for People Management an Ihrer Seite!

Ursula Vranken

Ihre Ursula Vranken
Geschäftsführerin IPA

Fortsetzung

Konfliktlösung auf Beziehungsebene – Fakten und Emotionen managen

Konflikte bahnen sich an, die zu nächst niemand wahrhaben will – man hat ja auch keine Zeit dafür. Dann ruft ein Kunde, der zu lange auf Antwort auf seine Reklamation wartet, erobert an. Mitarbeiter Mausstein kann nur resigniert mit den Achseln zucken, hat er doch selbst erst gerade dies bewusste Schreiben nach tagelangen Irrläufen durch die Abteilung zur Bearbeitung ins System bekommen. Er schiebt die Verantwortung auf Kollegen Schmitz, dem das durch den zufällig mithörenden Herrn Xaver hinterbracht wird. Schmitz bringt in einer Flüsterkampagne die halbe Abteilung gegen „den Looser Mausstein“ auf. Mausstein wird zunehmend ausgegrenzt und baut sich in der Reaktion immer stärker als kleinkariertes Rechtshaber auf. Der schwelende Konflikt vernichtet in den nächsten Wochen immer mehr Arbeitszeit und Kraftressourcen, bis endlich die Situation derart eskaliert, dass die Vorgesetzte Klausen eingeschaltet wird.

Werkzeugkasten: Konfliktmanagement-Tools

Stellen Sie sich vor, Sie sind die Führungskraft Klausen. Wie reagieren Sie auf kritische Situationen wie diese? Welche sind die Mittel Ihrer Wahl? Können Sie trotz der „heißen“ Situation Ihr Konfliktmanagement Repertoire voll ausschöpfen?

Hier einige bewährte Konfliktmanagement-Tools:

- Menschen handeln nutzenorientiert. **Hinterfragen Sie**, wa-

rum die einzelnen Beteiligten so gehandelt haben bzw. was Sie im Sinne einer Belohnung oder Verstärkung davon haben, sich so zu verhalten. Vielleicht gibt es andere Möglichkeiten, dass die Beteiligten ihre Ziele – und damit ihre Belohnungen – erreichen.

- **Gewaltfreie Kommunikation:** Nutzen Sie die vier Schritte zur Konfliktlösung nach Marshall Rosenberg und vermitteln Sie dies den Kontrahenten:

1. Ohne Wertung beobachten: auf welche Fakten reagiert jede der Konfliktparteien,
2. Welche (negativen) Gefühle werden dadurch in jeder der Parteien geweckt,
3. Welche Bedürfnisse werden offensichtlich nicht erfüllt, worauf die negativen Gefühle verweisen,
4. Formulierung von konkreten Bitten: was kann der Kontrahent tun, damit die Situation gelöst wird.

- **Perspektivenwechsel:** Wechseln Sie im Wortsinne den Stuhl und versuchen Sie, die Situation aus Sicht des Kunden, der anderen Abteilung oder auch Ihres Mitarbeiters zu sehen resp. fordern Sie die Konfliktparteien auf, dies zu tun. Verstärken Sie die Einsicht evtl. mit den vier Schritten nach Rosenberg – da sind Aha-Erlebnisse fast sicher!

- **Umfeldanalyse:** Auch wenn es mühevoll ist, erstellen Sie schriftlich ein „Struktogramm“ aller an dieser Situation beteiligten Mitarbeiter und zeigen Sie deren Wechselwirkung und Abhängigkeiten auf, um die Be-

ziehungsqualitäten zu beurteilen. Meist erweist sich, dass die Symptome nicht immer am Ort der Ursache auftreten. Gehen Sie der Ursache nach, statt Symptome zu kurieren.

- **Kopfstand:** Wagen Sie das Experiment: Was müssen die Konfliktparteien eigentlich noch tun, um die Situation so richtig gegen die Wand zu fahren, um die Leistung und die Motivation in der Abteilung noch weiter zu schädigen? Wer sich damit auseinandersetzt, dem wird die Absurdität seines Verhaltens schlagartig klar – und der sieht die Chance, den Zerstörungsprozess aufzuhalten und umzukehren. Kopfstand eben.

- **Fördern Sie die positive Einstellung zum anderen:** Fordern Sie die Kontrahenten auf, „den einen gesunden Zahn im hässlichen Gebiss“ zu finden. Erst mit dem Einstellungswechsel ist auch eine neue Wahrnehmung und damit eine Konfliktlösung möglich! Auch Mausstein ist nicht nur ein „Looser“ oder „Rechthaber“!

- **Selbstreflexion:** Oft stört einen Menschen am anderen, was er selbst an sich nicht mag. Fordern Sie die Konfliktparteien auf, sich zu fragen, was der Konflikt mit Ihnen persönlich zu tun hat. Warum haben vielleicht andere Mitarbeiter mit der betroffenen Person nicht die gleichen Konflikte? Trifft der Kontrahent womöglich wunde Punkte oder psychologische Antreiber, die unbewusst negative emotionale Muster auslösen, und für die er „gar nichts kann“? ■



Karin Glattes ist als Expertin im IPA-Team auf Systemisches Coaching, Führungskräfteentwicklung und Change Management spezialisiert. experten@ipa-consulting.de

Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg: eigentliche Auslöser und Bedürfnisse in der Konfliktsituation klar machen.



Dies ist nur eine kleine Auswahl aus unserem Werkzeugkoffer zum Konfliktmanagement.

Wollen Sie verhindern, dass schwelende Konflikte Ressourcen, Sinn und Ertrag in Ihrem Unternehmen vernichten? Dann sind die Experten und Coaches des IPA-Instituts die richtigen Ansprechpartner für Sie.

Fusionen, Abteilungsverschmelzungen, Mitarbeiterentlassungen, Kostendruck, Einführung von EDV-Systemen: da sind Konflikte vorprogrammiert. Konfliktmanagement, Teammediation, Coaching für Führungskräfte – das ist unsere Domäne. Rufen Sie uns an: 0221 – 55 09 476.

ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE

Konflikte mit dem inneren Team bearbeiten

Sobald wir eine Entscheidung zu treffen oder einen inneren Konflikt zu lösen haben, können wir uns auf ein Beraterteam verlassen, das wir immer bei uns haben: Das so genannte innere Team. Egoist, Narziss, Kritiker, Verständnisvoller, Realist – viele Rollen werden besetzt und liefern Sichtweisen, die zur Lösung des Problems beitragen. Lernen Sie, diese Stimmen zu orchestrieren.

Vielleicht haben Sie schon eine ähnliche Situation erlebt: Eine engagierte Mitarbeiterin und wichtige Leistungsträgerin aus Ihrer Abteilung trägt sich – für Sie überraschend – mit dem Gedanken, ein interessantes Stellenangebot in einem anderen Unternehmen anzunehmen. Sie bittet Sie vertrauensvoll um Ihren persönlichen Rat. Augenblicklich beginnt es bei Ihnen innerlich zu rumoren: „Ich kann sie nicht gehen lassen! Sie ist wichtig für das Team! Sie entlastet mich zuverlässig!“ stöhnt der Egoist in Ihnen sofort auf. „Sie muss sich aber doch weiter entwickeln. Das Angebot kann sie nicht ablehnen. Ich würd' es auch tun“, entgegnet die realistischen und fürsorglichen Stimmen vehement.



Zielkonflikte: Befragen Sie Ihr inneres Team – jede Rolle liefert Ihnen weitere Sichtweisen

Noch während sich die Seelen in Ihrer Brust streiten und sich auf eine angemessene Reaktion einigen, hören Sie sich sagen: „Kann ich Ihnen erst einmal was zu trinken anbieten?“ Der innere „Notdienst“ ist auf der Bühne und gewinnt plaudernd Zeit für die eigene Meinungsfindung.

Teamrollen nutzen

Je nach Situation und Rolle besetzen jeweils andere Stammspieler das innere Spielfeld. Im Laufe des Lebens macht jeder seine Erfahrung mit seinen inneren Anteilen und kennt deren Außenwirkung in den unterschiedlichen Situationen sehr gut. Mal

hat der unvernünftige, eitle und vielleicht kindliche oder stolze Teil in Ihnen die Oberhand. In anderen Situationen schicken Sie den analytischen Planer als Stammspieler auf die Bühne. Sie haben es in der Hand.

Sie kennen alle diese Teile, diese inneren Teammitglieder von Ihnen sehr gut und wissen, dass sie ihre Berechtigung haben. Sie führen Ihr inneres Team kooperativ, stellen Ihre innere Mannschaft passend zum Anlass zusammen und handeln der Situation jeweils angemessen – meistens jedenfalls.

Eine Stimme immer zu laut? Konflikte sind vorprogrammiert.

Drängt sich aber stets und dauerhaft ein inneres Teammitglied, beispielsweise der Ehrgeizige oder der Zögerliche in den Vordergrund, wird die Harmonie des inneren Chors gestört. Die Führung gleitet dem inneren Dirigenten mehr und mehr aus der Hand. Mit dieser „einseitigen“ inneren Führung zeigen manche Menschen dann auch immer wieder ein einseitiges Verhalten und wie auf Schienen gelenkt gelangen sie dann immer wieder in ähnliche Situationen und Konflikte.

Ihnen gelingt es nicht mehr angemessen, sich alternativer Handlungsmöglichkeiten rechtzeitig bewusst zu werden. Die inneren Gegenpole werden nicht mehr ausreichend wahrgenommen, ein wohlthuender Ausgleich findet nicht statt. Anspannung, Stress und gesundheitliche Probleme können im Extremfall die Folge sein.

Frage der Einstellung

Auch das innere Team kann eine „Voreinstellung“ haben. Erinnern Sie sich an Ihr letztes Konfliktgespräch im Berufsalltag? Mit wel-

cher inneren Mannschaftsaufstellung haben Sie sich auf das Gespräch vorbereitet? Wie sind Sie in die Situation gegangen? Welche inneren Anteile haben da in Ihnen gesprochen? Und welche Stimmen waren dabei nur leise und im Hintergrund?

Achtsam zuhören

Wenn Sie solche Prozesse hinterfragen, werden Ihnen vielleicht drei bis fünf Rollen in Ihrem inneren Team bewusst werden. Lernen Sie, achtsam auf deren Stimmen zu hören. Mit welcher Botschaft „schicken“ diese inneren Anteile Sie in das vor Ihnen liegende Gespräch? „Am „lautesten“ sind vielleicht die Stimmen des inneren Egoisten oder des Wüterichs. Den größten Aufschluss allerdings geben meist die leisen Stimmen! Gerade sie halten wichtige Botschaften für uns bereit. Schenken Sie Ihren Persönlichkeitsanteilen vor wichtigen Terminen bewusst Ihr „Gehör“. So werden Sie nicht so leicht von ihnen überrascht.

Wie helfen wir dem inneren Dirigenten?

Auf der Suche nach Wegen aus sich häufenden Konfliktsituationen, nach mehr Klarheit oder nach neuen Zielen arbeiten wir im Einzelcoaching unter anderem mit dem Inneren Team als System. Unter der Voraussetzung, dass alle Teilnehmer einverstanden sind, kann diese Methode auch in Teamcoachings interessante Aufschlüsse geben. Die Grenzen im Coaching liegen bei krankhaften Störungen, die ärztlich oder psychotherapeutisch behandelt werden müssen.

Für Ihre Fragen stehen Ihnen die Coaches des IPA-Teams zur Verfügung. Senden Sie einfach eine kurze Mail an coaching@ipa-consulting.de ■



Susanne Klein
ist im IPA-Team Experte für lösungsorientiertes Coaching.
experten@ipa-consulting.de

Die sechs Lehren vom Inneren Team

- 1. Innere Pluralität:** Viele innere Anteile arbeiten in uns mit-, gegen- und durcheinander.
- 2. Innere Führung:** Der innere „Teamchef“ führt die inneren Anteile und schafft den Ausgleich.
- 3. Inneres Konfliktmanagement:** Jeder innere Anteil wird „gehört“ und trägt seinen Teil zur (Konflikt-) Lösung bei.
- 4. Aufbau der Persönlichkeit:** „Typische“ Teammitglieder spielen die Hauptrollen, andere befinden sich im Hinter- oder Untergrund.
- 5. Variationen innerer Mannschaftsaufstellungen:** Beruf, Partnerschaft oder Sport – jede Situation stellt andere Herausforderungen an unsere innere Teamaufstellung.
- 6. Gehalt einer Situation:** Die inneren Teammitglieder sind sich einig, die Rollen sind der Situation angemessen besetzt. Das Innen und das Außen sind stimmig.

Quelle: F. Schulz von Thun, *Miteinander Reden*, Bd. III, Hamburg, 2005.

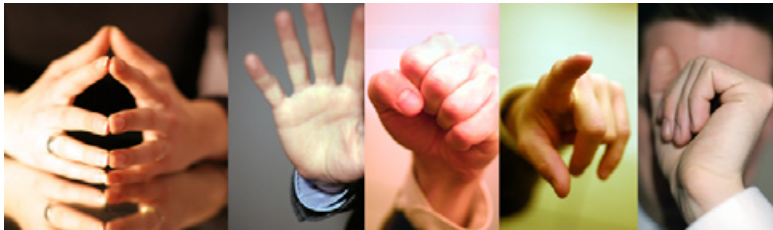
AUS DER PRAXIS FÜR DIE PRAXIS

„Konflikte beruhen auf unterschiedlichen Werte- und Zielsystemen“

Nicht erst seit der Finanzkrise steigt das Konfliktpotenzial in den Unternehmen. Führungskräfte wenden laut Studien je nach Hierarchieebene zwischen 18 bis 26 Prozent ihrer Zeit auf die Beschäftigung mit Konflikten im Unternehmensalltag auf. Wie konstruktives Konfliktmanagement mit Herz und Verstand geführt wird, zeigt IPA-Geschäftsführerin Ursula Vranken auf.

Die Arbeit in Matrixorganisationen, in interdisziplinären Projekten, in interkulturellen Teams, in sich ständig verändernden Organisationen, aber auch die Arbeit in manch einem Großraumbüro sorgt für reichlich Konfliktstoff.

„Sie teilten mir und dem reichlich überraschten Projektteam mehr oder minder mit, dass sie aufgrund ihrer fachlichen Expertise im Change Management das Projekt leiten würden und die Kollegen später den administrativen Teil des Projekts abwickeln



Konflikte im Team: Abwarten, Abwehren, Wut, Schuldzuweisung, Resignation

Dank zahlreicher technischer Tools und Medien ist es einerseits möglich, immer mehr Mitarbeiter und Kollegen gut und gründlich zu informieren, andererseits steigt dadurch die fachliche und soziale Komplexität bis hin zur kompletten Unübersichtlichkeit für viele Organisationsmitglieder. Verwirrung aber führt zum „Nein“ – das ist ein alter Vertriebsgrundsatz, der sich in allen Bereichen bewahrheitet: Um Komplexität zu verringern, flüchten sich die Mitarbeiter dann in eine grundsätzlich abwehrende Haltung, die das Konfliktpotenzial in Unternehmen weiter steigert.

könnten“. Der Konflikt eskalierte, als die „jungen Wilden“ darauf pochten, „dass sie gerade eine entsprechende erstklassige interne Ausbildung abgeschlossen hatten und daher prädestiniert für die leitenden Positionen seien“, berichtet Hübner. „Das kam bei den gestandenen und eher senioren Kollegen nicht gut an, einige verließen die Besprechung mit der Äußerung 'Na, dann macht mal'“. Hübner hatte hier also nicht nur einen Ressourcenkonflikt zu lösen, vielmehr standen die Themen Respekt und Wertschätzung mit auf der Konfliktlösungs-Agenda.

Konfliktumfelder beachten

Konfliktursachen sind nicht immer einfach zu diagnostizieren, denn sie sind in der Regel auf verschiedenen Ebenen zu finden:

- Organisation, z. B. unklare Aufgaben- und Organisationsstrukturen, Bereichsegoismen, kompetitive Matrixorganisation, Vergütungs-/Bonisysteme.
- interaktive Ebene: Vermischung von Sach- und Beziehungsebene, Fehlinterpretationen von Mitteilungen und Botschaften.
- gesellschaftliche Basis, z. B. aktuelle wirtschaftspolitische Entwicklungen wie die globale Finanzkrise.
- Individuum, wie z.B. Überforderung, psychische Instabilität, persönliche Differenzen.

Differenzierte Lösungsmodelle

Für Hans Hübner und sein Projektteam heißt dies, dass eine klare Beziehungs- und Kommunikationsstörung vorliegt, die er sofort angehen musste. Bei weiteren Gesprächen mit der Gruppe der selbsternannten „jungen Wilden“ stellte sich aber auch heraus, dass das Top-Management diesen als Teilnehmern eines internen High Potential-Programmes eine hohe Erwartung

Konflikt – Projektteam

Hans Hübner ist Projektleiter in einem internationalen Konzern und weiß davon ein Lied zu singen. Bei der der Kick-Off-Sitzung einer großen Change-Initiative im Bereich Sales stießen kürzlich gleich zu Beginn die Interessen der Projektteammmitglieder aufeinander. Als es um die Verteilung der Themen und Projektgelder und damit auch um die personale Ausstattung ging, stellte eine Gruppe junger Kollegen mit einem schon aggressiven Verhalten ihren Anspruch auf 70 Prozent der Ressourcen vor.

Organisation Struktur/Kultur	Beziehung-Kommunikation
Gesellschaft/Politik/ Wirtschaft	Individuum

Vier Ebenen der Konfliktursachen

Konfliktbasis Wertesysteme

Konflikte entstehen immer dann, wenn zwischen zwei oder mehreren Personen Widerspruch besteht bezüglich:

- Werten und Zielen
- Wegen zum Ziel
- Verteilung von Ressourcen
- gegenseitigem Respekt.

tungs- und Ergebnishaltung signalisiert hatte. Schließlich habe man reichlich in ihre Ausbildung investiert und erwarte nun einen Return on Invest in Form von Projekterfolgen. Zu beachten bei der Lösung des Konfliktes waren mithin auch organisationale Ursachen.

Ursula Vranken hat als international tätige HR-Expertin, Beraterin und Trainerin in vielen Unternehmen beispielsweise bei Mergers oder Zusammenschlüssen Konfliktmanagement-Programme geleitet. Profitieren Sie von ihrer Expertise: vranken@ipa-consulting.de

Konflikte in Unternehmen sind normal, allgegenwärtig, permanent – und, wenn wir es richtig anstellen, konstruktiv nutzbar

Fortsetzung

■ „Konflikte beruhen auf unterschiedlichen Werte- und Zielsystemen“

Wege aus der Krise

Konflikte sind meist multifaktoriell, daher lohnt es, in der Konfliktanalyse unterschiedliche Ursachen zu betrachten und sich vor schnellen Be- und Verurteilungen im Sinne von „die haben sich unmöglich benommen, die sind schuld“ zu bewahren. Als erster Schritt zur Konfliktlösung trägt ein deeskalierendes Verhalten durch die Führungskraft bei.

Kommunikation ist alles

Heinz Hübener hat also die Aufgabe, die Beteiligten wieder konstruktiv miteinander ins Gespräch zu bringen. In der nächsten Sitzung wird er Ziele, Aufgaben und Rollen im Projekt aus Projektleitungssicht erneut darstellen und mit allen Beteiligten

ten Spielregeln für die Projekt-Zusammenarbeit zu erarbeiten – wobei er seine Rolle als Leiter des Projektes unmissverständlich klar macht. Zuvor wird er sich mit den Gestaltern des High Potential-Programms und dem Management rückkoppeln, um mögliche Ziel-, Rollen und Interessenkonflikte zu identifizieren.

Effiziente Konflikt-Prophylaxe

Konfliktlösungsmodelle müssen möglichst früh ansetzen. Effizienter noch ist die Konflikt-Prophylaxe – und das heißt Kommunikation, wertschätzende Grundhaltung und positive Beziehungsgestaltung zu vermitteln. Eskalieren Konflikte, holen Sie sich frühzeitig interne oder externe Hilfe: unterschätzen Sie die Dynamik von Konflikten nicht!

7 Tipps zur Krisenlösung

1. Vermeiden Sie spontane (Über-) Reaktionen, lassen Sie sich nicht provozieren.
2. Antworten Sie auf emotional vorgetragene Argumente sachlich.
3. Stellen Sie unterschiedliche Wahrnehmungen neutral gegenüber.
4. Finden Sie die Ursachen von Sach- und Beziehungskonflikten heraus.
5. Begegnen Sie den Konfliktparteien mit Achtung und sorgen dafür, dass alle Parteien auf Augenhöhe miteinander verhandeln.
6. Suchen Sie nicht Schuldige, sondern Lösungen.
7. Vermeiden Sie Nebenkriegschauplätze. ■

Konflikte sind multifaktoriell – achten Sie auf verschiedene Ursachen.

TOOLKIT: SOLVING CONFLICTS

■ Conflict management in international teams

Dass in internationalen Teams aufgrund unterschiedlicher Kulturen das Konfliktpotenzial sehr ausgeprägt ist, scheint evident. Dies zu lösen ist eine Frage der Haltung, des Bewusstseins für die Konfliktfaktoren und der Lösungskompetenz, meint der international erfahrene Experte Bob Dignen.

A matter of attitude

Working in international teams requires many different competences: understanding of different cultures, the ability to manage ambiguity and complexity,

Conflict management skills are also vital for the effective international team communicator. Conflict, whether cultural, organisational or psychological is an inevitable part of modern in-

The challenge is not that differences exist, it's more how people think about these differences and act to solve them: "Whenever you're in conflict with someone, there is one factor that can make the difference between damaging your relationship and deepening it. That factor is attitude", states American philosopher and psychologist William James.



International teams: more cultures to meet

the strength to push forward with one's own goals when facing resistance, listening skills, and more.

international working life. Diversity brings inevitable differences of perspective, contrasting values and alternative points of view.

A strategy for managing conflict in international teams

In order to manage conflict effectively, those working in international teams need to develop answers to these key questions:

1. What are the sources of conflict in international teams?
2. What are effective strategies for managing conflict?



Bob Dignen
Director
York Associates
www.york-associates.co.uk

Fortsetzung

■ Conflict management in international teams

What are the sources of conflict in international teams?

There are some important sources of conflict to understand when entering an international team: 1. international organisational change, 2. poor communication and 3. individual personality.

1. International organisational change

The landscape of business is changing and putting individuals increasingly in contexts of conflict. Many companies are currently involved in very challenging internationalisation processes, creating pressures between headquarter and subsidiary organisations, with local organisations struggling to retain autonomy.

2. Poor communication across cultures

There are two aspects to consider:

1. Insensitive intercultural communication

Those in international teams need to recognise that their communication habits, which they may see as positive and professional, may generate conflict for those with different values and expectations of 'right' behaviour. For example, those who speak very openly and honestly – *'I think you are wrong.'* – could be interpreted as too direct, even rude or aggressive in some parts of the world. Equally, those who communicate more indirectly, who value slower, more careful and thorough decision-making processes, may frustrate those who want to get the job done quickly.

2. Insufficient intercultural communication

Put simply, people don't communicate enough; they don't spend enough time with their stakeholders to discover what they think and how they feel, *'What do you think?'*, *'How far do you agree*

Conflict management strategies

- Use power Use your own power or escalate to a higher authority to force your solution on the other party. ('I am going to escalate this to ...').
- Fight Win the battle ('Yes, but ...') and make the other accept your solution. ('You have to ...').
- Negotiate Argue for your position ('I need ...') but listen to the other ('What do you need ...') – aim to partly satisfy both.
- Collaborate Investigate common needs in a positive framework – aim to find a creative solution to fully satisfy both ('What could work for both of us ...').
- Give in Give in to the needs of the other party ('OK, you're right. I will ...').
- Avoid Avoid or ignore the conflict – do nothing ('I don't see a problem.').

Ask yourself: can you think of situations when you have used each of the above strategies? How successful were you in each case?

with this?', *'Am I right?'* – whether in meetings, presentations or informal discussions.

3. Individual personality

Many believe that conflict exists primarily in the mind – only if something is perceived as a conflict it can become a conflict. Therefore, we must become sensitive to others' needs and perspectives of the world and know what might trigger conflict in their minds. But we also need to develop greater self knowledge and self control, to recognise that the real drivers of the emotions which we are feeling are not external but internal. The real challenge to managing conflict is to develop greater selfunderstanding and selfcontrol and to move away from a blaming mentality. This may mean changing our language from *'You should have done'* to *'I could have done ...'*.

What are effective strategies for managing conflict in international teams

Dealing with conflict requires careful preparation. It is very important to know the real facts of the situation, to understand the feelings and needs of those involved and to set the right goals for any specific meeting(s) which

is held to resolve the issue. Once the information and goals are clarified, a strategy can be developed for the meeting, as experts on conflict management have identified a number of generic strategies for managing conflict (see infobox). ■

IPA-PEOPLE

Heute stellen wir Ihnen Sonja Breuer, die Projektassistentin des IPA-Teams, vor:



Sonja Breuer
IPA-Projektassistentin
Fremdsprachenkorrespondentin

Ihre Kernkompetenzen:

- Officemanagement
- Trainingsorganisation
- Personalrecruiting
- Marketing-/ Öffentlichkeitsarbeit
- Übersetzungen

Ihr Leitmotto:

„Fange nie an, aufzuhören
– Höre nie auf, anzufangen“
(Cicero, röm. Politiker, Anwalt
und Philosoph v. Chr.)

Kontakt:

breuer@ipa-consulting.de

„We need to develop greater self knowledge and self control.“

Insensitive and insufficient intercultural communication: major driver of conflict.

Impressum

Redaktion (V.i.S.d.P.):
Ursula Vranken
IPA Institut für Personalentwicklung
und Arbeitsorganisation
Hans-Katzer-Str. 22
50858 Köln
Telefon: 0221 - 55 09 476
Telefax: 0221 - 55 09 382
www.ipa-consulting.de
mail@ipa-consulting.de

Fachbeiträge, Redaktion, Produktion:
text-ur text- und relations
agentur Dr. Gierke
www.text-ur.de