

ÄRGER UND KONFLIKTE IM CONTROLLING

VOM VERMEIDUNGSVERHALTEN ZUM
PRODUKTIVEN UMGANG

MARGUERITE SPYCHER · DIPL. SCHRIFTPSYCHOLOGIN
IM MARBACH 37 · 8800 THALWIL
TEL 01 720 79 94

HANDWRITING-ASSESSMENTS
GRAPHOLOGISCHE BERATUNGEN FÜR UNTERNEHMEN UND PRIVATE
WWW.GRAPHO.CH M.SPYCHER@GRAPHO.CH

INHALTSVERZEICHNIS

1. Konflikte gehören zu uns Menschen	4
2. Konflikte im Controlling	5
2.1. Controller tragen viele Hüte	5
2.2. Konfliktherde für Controller	6
3. Konflikte und Emotionen	7
3.1. Emotionen sind für uns Menschen von Bedeutung	9
3.2. Das Zusammenwirken von „Kopf“ und „Bauch“	10
4. Ursachen für Konflikte	10
4.1. Die Rolle von Emotionen in Kontakten	11
4.2. Sei doch nicht so emotional!	12
4.3. Kontrolle der Emotionen	14
4.4. Unangenehme Emotionen	14
5. Umgang mit Konflikten	17
5.1. Hinter Konflikten stehen Kränkungen.....	18
5.2. Die Rolle von Frustrationen.....	20
5.3. Dynamik von Ärger und Kränkungen.....	20
5.4. Umgang mit Ärger und Kränkungen	23
5.5. Basis für Konflikte: Abwehr von Ärger und Kränkung	25
6. Konstruktiver Umgang mit Konflikten.....	27
6.1. Mit Köpfchen Emotionen nutzen.....	27
6.2. Emotionale Intelligenz.....	28
6.3. Training der emotionalen Intelligenz	29
6.4. Die Wirkung des Trainings von emotionaler Intelligenz.....	30
7. Fazit	31

ÄRGER UND KONFLIKTE IM CONTROLLING

VOM VERMEIDUNGSVERHALTEN ZUM PRODUKTIVEN UMGANG

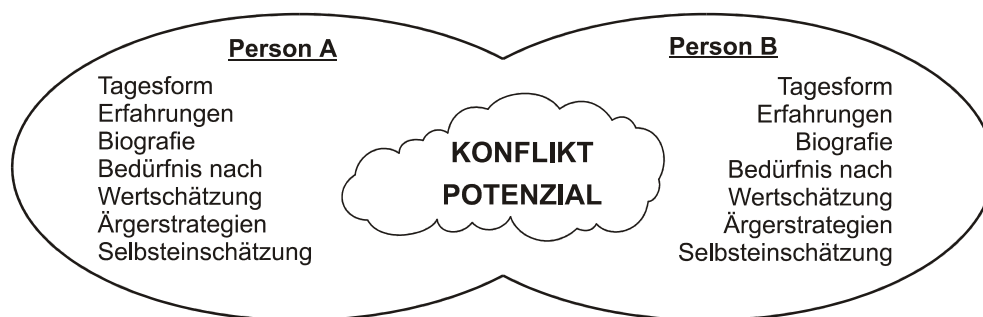
Konflikte wecken bei den meisten Leuten unangenehme Assoziationen. Viele weichen ihnen nach Möglichkeit aus, manche umschiffen sie (vorerst einmal) elegant, wieder andere packen den Stier bei den Hörnern und schaffen die Sache möglichst rasch aus der Welt. Nicht immer wird das so erledigt, dass eine Sache endgültig geklärt ist und allzu leicht gerät man wieder in eine ähnliche Situation. Manche Menschen bauen über lange Zeit auch eine diffuse Wut auf, fühlen sich unverstanden und ungerecht behandelt. – Wie auch immer, eines ist gewiss: Zurückgedrängte und verleugnete Konflikte brechen irgendwann einmal durch, mit grosser Wahrscheinlichkeit in einer Weise wo kein Zusammenhang herzustellen ist. Umso unangenehmer sind die damit verbundenen Gefühle, umso mehr versucht man, Konflikten aus dem Wege zu gehen. Die Dynamik von Frust und unterdrückten Emotionen kann von neuem beginnen. Meisterhaft hat dies Paul Watzlawick¹ in seiner Geschichte vom Hammer dargestellt. Für alle, die sie nicht mehr ganz präsent haben, sei sie hier nochmals erzählt:

Die Geschichte mit dem Hammer

Ein Mann will ein Bild aufhängen. Den Nagel hat er, nicht aber den Hammer. Der Nachbar hat einen. Also beschliesst unser Mann, hinüberzugehen und ihn auszuborgen. Doch da kommt ihm ein Zweifel: Was, wenn der Nachbar mir den Hammer nicht leihen will? Gestern schon grüsste er mich nur so flüchtig. Vielleicht war er in Eile. Aber vielleicht war die Eile nur vorgeschützt, und er hat etwas gegen mich. Und was? Ich habe ihm ja nichts angetan; der bildet sich da etwas ein. Wenn jemand von mir ein Werkzeug borgen wollte, ich gäbe es ihm sofort. Und warum er nicht? Wie kann man einem Mitmenschen einen so einfachen Gefallen abschlagen? Leute wie dieser Kerl vergiften einem das Leben. Und dann bildet er sich noch ein, ich sei auf ihn angewiesen. Bloss weil er einen Hammer hat. Jetzt reicht es mir wirklich. – Und so stürmt er hinüber, läutet, der Nachbar öffnet, doch bevor er „Guten Tag“ sagen kann, schreit ihn unser Mann an: „Behalten Sie sich Ihren Hammer, Sie Rüpel!“

¹ Paul Watzlawick, Anleitung zum Unglücklichsein, Piper, München und Zürich, 1983

Wo Menschen miteinander zu tun haben sind Konflikte unvermeidlich: Erwartungen, Prioritäten, Lösungsmöglichkeiten, Ziele, Strategien, Meinungen weichen voneinander ab. Meist können sie auf sachlicher Ebene aus dem Wege geräumt werden. Manchmal sorgen sie für ernsthafte Verstimmungen oder prallen offen aufeinander. Solche Differenzen sind herausfordernd für alle Beteiligten. Es kann nicht darum gehen, Recht zu haben, Macht auszuspielen, Überlegenheit zu beweisen. In einer derartigen Dynamik werden intellektuelle und persönliche Ressourcen und psychische Energien nutzlos verpufft. Letztlich ist auf keiner Seite etwas gewonnen, auch wenn es zunächst danach ausgesehen haben mag.



Konflikte zeigen in jedem Fall etwas auf, das bereinigt werden muss. Es geht im weitesten Sinne um Grenzbereinigung: wer hat welche Kompetenzen? Wie weit geht mein Aktionsradius? Wie kann ich mich entfalten? Wie wird meine Persönlichkeit geachtet? Welchen Stellenwert hat meine Arbeit, haben meine Ideen? Wird mir genügend Wertschätzung entgegengebracht? Konflikte bieten Denkanstöße, vor allem wenn bestimmte Kränkungen immer wieder vorkommen. Ist da etwas an der Beziehung zwischen zwei Menschen? Meist ist das zutreffend, denn der Konflikt entsteht in der Interaktion zwischen verschiedenen Personen. Nur zu oft spielen sich Szenen mehr oder weniger gleichartig ab, als ob ein unsichtbares Drehbuch bestehen würde! Ärger hüben und drüben – es würde sich lohnen, aus diesem Kreislauf auszubrechen und neue Verhaltensformen auszuprobieren.

Ziel muss es sein, eine neue Einstellung zum Wesen von Konflikten zu bekommen, die Chancen sehen, die in einer Kontroverse liegen, die Möglichkeit akzeptieren, dass dadurch der eigene Horizont erweitert wird, dass neue Verhaltensstrategien entwickelt werden können. Dann kann Unterschiedliches als Bereicherung erfahren und gemeinsam eine sinnvolle Lösung entwickelt werden. Basis dazu sind im wesentlichen die folgenden persönlichen Fähigkeiten:

- **GELASSENHEIT:** Konflikte sind eine Herausforderung und damit auch eine Chance
- **GROSSZÜGIGKEIT:** nicht nur meine Ansicht ist etwas wert
- **TOLERANZ:** fremde Erfahrungen können indirekt auch mir nützlich werden
- **SELBSTSICHERHEIT:** ich muss mich nicht über den anderen stellen

- **ZUVERSICHT:** gemeinsam finden wir eine Lösung
- **EMOTIONALE INTELLIGENZ:** eigene und fremde Emotionen wahrnehmen können und ihnen den richtigen Stellenwert geben

Die folgenden Ausführungen mögen Sie auf dem Weg dazu unterstützen und begleiten. Sie werden immer wieder dazu aufgefordert, eigene Beobachtungen zu erinnern und eigenes Verhalten zu überdenken. Nehmen Sie sich Zeit dazu, richten Sie im Alltag Ihre Aufmerksamkeit auch auf diese Aspekte – Sie werden recht schnell erkennen, dass die meisten Menschen nach eingefahrenen Mustern agieren, obwohl es eine ganze Reihe von Reaktionsmöglichkeiten gäbe. Sie werden aber auch gute Reaktionsweisen beobachten können. Davon können Sie profitieren: Erweitern Sie Ihr Repertoire, eignen Sie sich neue Strategien an, modifizieren Sie positive Verhaltensweisen! Es lohnt sich!

Anfang des Beitrags zum Controller-Leitfaden des WEKA Verlags, Zürich, 2004