



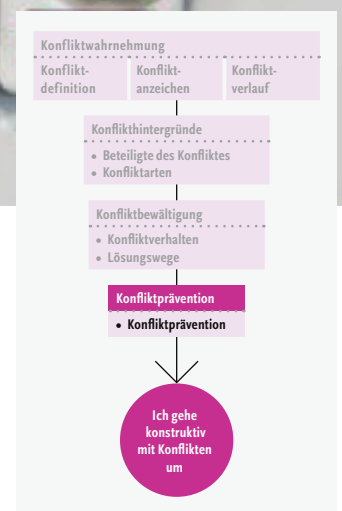
8 Konfliktprävention

Um was geht es?

Im Kapitel «Lösungswege» wurde das Vorgehen bei einer Konfliktbearbeitung und -lösung aufgezeigt. Energie- und zeitsparender ist es, wenn ein Konflikt bereits im Vorfeld verhindert werden kann. Damit ist keineswegs gemeint, dass Konflikte verdrängt, nicht angesprochen oder durch Befehle unterdrückt werden sollen. Das Ziel lautet vielmehr, im Vorfeld Bedingungen zu schaffen, die möglichen Konflikten die Grundlage entziehen. Konfliktprävention löst keine bestehenden Konflikte und führt auch nicht dazu, dass nie wieder Konflikte entstehen können. Erfolgreiche Konfliktprävention vermindert jedoch die Konfliktfrequenz und mildert die Intensität bei auftretenden Konflikten.

Konflikte müssen nicht unangenehm sein. Konflikte sind eine Chance, sich selbst besser kennenzulernen, die Facetten der eigenen Persönlichkeit und die entsprechenden Handlungen zu analysieren und weiterzuentwickeln. Man sagt auch, dass **man gestärkt aus einer Krise hervorgeht**. Wer einen Konflikt souverän meistert, erfährt auch Respekt und Achtung für seine Handlungsweise.

In der Vorgehensweise der Prävention können unterschiedliche Methoden angewendet werden. Im Idealfall werden mehrere Vorgehensweisen miteinander kombiniert.



Siehe Reglement 51.018, Ausbildungsmethodik, Kapitel 1.3

Siehe Kapitel «Lösungswege», Seite 93

Abbildung Nr. 13:
Die Vorgehensweisen
zur Konfliktprävention



Durch die Kombination der Vorgehensweisen wird ein Klima geschaffen, in dem Differenzen offen angesprochen werden dürfen, um Konflikte erst gar nicht entstehen zu lassen. Die Konfliktfähigkeit wird erhöht und des Weiteren können auf diese Weise Vorboten frühzeitig erkannt werden. Zudem steigt das Bewusstsein für das Thema «Konflikte».

Nicht unerwähnt bleiben darf, dass wenn bestehende Reglemente und Weisungen befolgt und Leitbilder und Philosophien gelebt werden, das Konfliktpotenzial bereits auf einfache Weise minimiert werden kann.

Konfliktprävention bedeutet,

- Bedingungen zu schaffen, die eine Entstehung von Konflikten verhindern.
 - ein Klima zu schaffen, in dem Konflikte angesprochen und bearbeitet werden dürfen.
-

8.1 Offene Kommunikation und Klärung der Erwartungen



Im Idealfall werden Spielregeln für das gegenseitige Verhalten immer wieder neu festgelegt. Je nachdem, wie die Gruppenzusammensetzung aussieht, werden unterschiedliche Spielregeln nötig sein. Es gibt aber einige Grundregeln, die auch unabhängig von der Situation gelten.

Eine **offene Kommunikation** ist die Voraussetzung für eine gute Konfliktprävention. Die Unterstellten sollen wissen, dass sie mit ihren Anliegen jederzeit an den Vorgesetzten herantreten können. Wenn offen kommuniziert werden darf, werden möglicherweise auch das Verhalten und die Vorgehensweisen des Vorgesetzten kritisiert. Diese offene Kommunikation bedingt, dass der Vorgesetzte fähig ist, Kritik von anderen annehmen und verarbeiten zu können.

Ein weiteres wichtiges Element ist die **Klärung gegenseitiger Erwartungen**. Oft wird nicht über Erwartungen gesprochen, weil man davon ausgeht, dass diese für alle klar sind. Dem ist in der Regel allerdings nicht so. Deshalb muss eine Führungsperson stets aufmerksam sein, um unausgesprochene Erwartungen, Vorboten sowie Anzeichen eines Konfliktes rechtzeitig wahrnehmen und auch ansprechen zu können.

Das Wissen um die Erwartungen verpflichtet zu einer deutlichen Stellungnahme und zwar unabhängig davon, ob diese berücksichtigt werden können oder nicht. Dabei ist es sinnvoll, eine Absage zu begründen, um die Entscheidung transparent und nachvollziehbar zu machen und beim Gegenüber die Enttäuschung zu mildern.

Gruppe Wittwer geht davon aus, dass sie in diesem WK auch jeweils am Freitagabend nach Hause können. Wm Wittwer kann dieser Erwartung aber nicht gerecht werden, da die Befehle des Kp Kdt dieses Mal anders lauten. Ohne weitere Erklärungen informiert er seine Gruppe, dass sie am Samstag nach dem Morgenessen abtreten können. Das Gemurre ist entsprechend gross und die Unzufriedenheit sowie der Widerstand sind sogar noch am Sonntag beim Einrücken zu spüren.

Beispiel

8.2 Konfliktpotenzial identifizieren



Die Prävention setzt bei der Identifizierung der Konfliktpotenziale innerhalb einer Organisation an. Diese können in jedem Unternehmen anders aussehen. Deshalb ist es für die Führungsperson wichtig, die Faktoren in der jeweiligen Situation zu analysieren.

Um keinen Bereich der Organisation unbeachtet zu lassen, ist es hilfreich, die Aspekte des Führungsfeldes zu betrachten.

Siehe Modul 5,
Kapitel «Das Führungsfeld»,
Seite 17

Abbildung Nr. 14:
Das Führungsfeld



Mögliches Konfliktpotenzial im Hinblick auf das Führungsfeld

<i>Fragen zum Konfliktpotenzial im Führungsfeld</i>	
Auftrag	<ul style="list-style-type: none"> • Wie lautet die Aufgabe? • Werden Absichten, Ziele und Werte kommuniziert? • Sind die konkreten Absichten/Aufträge und Ziele für alle nachvollziehbar? • Welche Leistungen müssen erbracht werden? Sind diese klar?
Situation/ Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> • Wie ist die Organisation (Kompanie, Batterie, Zug usw.) aufgebaut? • Sind die verschiedenen (Organisations-)Einheiten für die Mitarbeitenden übersichtlich strukturiert? • Fühlen sich die Mitarbeitenden in der (Organisations-)Einheit wohl? • Sind Auftrag und Verantwortung klar geregelt und ersichtlich? Stehen sie in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander? • Wie viel an eigener Planung und Kontrolle gehört zu den unterschiedlichen Funktionen? • Welche gegenseitigen oder einseitigen Abhängigkeiten gibt es und werden sie akzeptiert? • Gibt es im Ablauf Stau, Engpässe, unnötige Umwege oder Verzögerungen, Doppelspurigkeiten und dergleichen? • Wie zweckmässig oder zweckwidrig sind Waffen, Geräte, Gebäude usw.?
Vorgesetzte	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Führungsstile werden eingesetzt? Wird das Führungsverhalten an die Situation und an die Unterstellten angepasst? • Drückt die Führungsperson ihre Erwartungen deutlich aus? Welche Erwartungen gibt es? Können die Erwartungen erfüllt werden? Wenn nein, wieso nicht? • Wird die Führungsperson in ihrer Rolle akzeptiert und fühlt sie sich in dieser Rolle wohl? • Wie viel Konflikt- und Streitkultur wird durch die Führung ermöglicht? • Wie viel Transparenz und Flexibilität zeichnen die Führung aus?
Unterstellte	<ul style="list-style-type: none"> • Drücken die Unterstellten ihre Erwartungen deutlich aus? Welche konkreten Erwartungen sind vorhanden? Können die Erwartungen berücksichtigt werden? Wenn nein, wieso nicht? • Wie motiviert und leistungsorientiert sind die Beteiligten? Woran wird das sichtbar? • Welche Rollen übernehmen die Mitarbeitenden? Fühlen sie sich in dieser Rolle wohl? • Welche informellen Kameradschaften und «Feindschaften» haben sich entwickelt? Wo gibt es Distanzen oder Nähe? Wo gibt es Vertrauen oder Misstrauen? • Wie wird die Leistung der Mitarbeitenden wahrgenommen, anerkannt und vergütet? Welche Leistungsanreize gibt es? • Was geschieht im Falle einer minderen Leistungserbringung oder bei Leistungsverweigerung?

8.3 Spielregeln erarbeiten und festlegen

Siehe Kapitel
«Lösungswege»,
Seite 93



Im Kapitel «Lösungswege» wurde das Element «Vereinbarungen», die nach einer Konfliktbewältigung getroffen werden, vorgestellt. Mithilfe dieser vereinbarten «Spielregeln» soll zwischen den Konfliktparteien geregelt werden, wie man in Zukunft miteinander umgehen soll, damit Konflikte besser bearbeitet werden können. Es liegt deshalb nahe, dass der Vorgesetzte gewisse Vereinbarungen und Spielregeln bereits zu Beginn der Zusammenarbeit klären und festlegen.

Allgemeine Spielregeln, wie die offene Kommunikation und die Klärung von Erwartungen, sollten fester Bestandteil jeder Zusammenarbeit sein. Manchmal ist es hilfreich, konkrete und spezifische Spielregeln festzulegen oder zu erarbeiten. Falls in einem Führungsfeld Konfliktpotenzial entdeckt worden ist, ist es sinnvoll, gerade hierzu eine oder mehrere Spielregeln festzulegen. Diese ergänzen die am Anfang der Zusammenarbeit festgelegten Spielregeln.

Führungsfeld	Mögliches Konfliktpotenzial	Mögliche Spielregeln
Auftrag	Absicht und Auftrag des Vorgesetzten unklar	<ul style="list-style-type: none"> • Kurze Absprache mit der Führungsperson, bevor etwas in Angriff genommen wird • Bei Unklarheiten nachfragen
Situation/Umwelt	Ständige Leerläufe und Wartezeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn jemand nichts zu tun hat, erkundigt man sich bei der Führungsperson nach Arbeit • Zu Beginn werden Aufgaben festgelegt, die während den Wartezeiten erledigt werden können
Vorgesetzte	Kompetenzen der Führungsperson unklar	<ul style="list-style-type: none"> • Transparente und offene Kommunikation • Massnahmen bei Nichterfüllung der Anordnungen einleiten
Unterstelle	Bildung zweier Gruppen, die sich feindselig gegenüberstehen (Cliquesbildung)	<ul style="list-style-type: none"> • Reibereien, Streitigkeiten und Konflikte sollen offen angesprochen und die Führungsperson soll darüber informiert werden • Sanktionen (bei offen ausgetragenen Feindseligkeiten) kommunizieren und gegebenenfalls einleiten

Die zentralen Überlegungen zur Konfliktprävention lauten:

- Werden die gegenseitigen Erwartungen klar kommuniziert?
- Welche Konfliktpotenziale können in dem persönlichen Zuständigkeitsbereich erkannt werden?
- Wurden die Spielregeln von sich aus oder mit der Gruppe festgelegt?
- Welche Spielregeln existieren?
- Welche Spielregeln gelten aktuell in der Gruppe bzw. im Zug?
- Wie gut wirken diese Spielregeln?
- Müssen allenfalls neue Regeln eingeführt werden?
- Wie lassen sich Konflikte innerhalb der Gruppe bzw. des Zuges verhindern?
- Wie kann sich ein Gruppenführer bzw. Zugführer verhalten, um die Spielregeln durchzusetzen?

Das Wichtigste in Kürze

Mithilfe der Konfliktprävention können Bedingungen geschaffen werden, welche die Entstehung von Konflikten verhindern und die ein Klima schaffen, in dem Konflikte angesprochen und bearbeitet werden können. Im Idealfall kombiniert man dafür unterschiedliche Vorgehensweisen miteinander.

- Erwartungen offen kommunizieren und klären
- Konfliktpotenziale identifizieren
- Spielregeln festlegen oder erarbeiten