

Konflikt-Test

Denken Sie bitte an Situationen, in denen Ihre Wünsche und Erwartungen in Widerspruch stehen zu denen anderer Personen. Wie reagieren Sie in einer solchen Lage? Nachfolgend finden Sie mögliche Verhaltensweisen paarweise zusammengestellt. Entscheiden Sie bei dem Paar, ob eher die Aussage „A“ oder „B“ für Sie typisch ist. Es kann vorkommen, dass Sie keine der beiden Aussagen als typisch für Sie betrachten. Wählen Sie dann bitte jene Antwort aus, die noch am ehesten Ihrer Reaktion entspricht.



Prof. Dr. Richard K. Streich
Executive-Coach und Geschäftsführer von
COMMENT! – coaching + communication
Ein Autorenporträt und Kontaktdaten finden
Sie unter gm-gk-online.de/gm-autoren

1. A. Es gibt Zeiten, in denen ich es anderen überlasse, Probleme zu lösen.
B. Ich versuche, eher hervorzuheben, worin wir beide übereinstimmen, als das zur Sprache zu bringen, wo wir nicht übereinstimmen.
2. A. Ich bin darauf aus, einen Kompromiss zu finden.
B. Ich versuche mich mit allen seinen/ihren und meinen Interessen zu befassen.
3. A. Gewöhnlich verfolge ich meine Ziele unnachgiebig.
B. Mir liegt viel daran, die Gefühle des anderen zu beschwichtigen und unsere gute Beziehung zu erhalten.
4. A. Ich bin darauf aus, einen Kompromiss zu finden.
B. Manchmal gebe ich meine eigenen Wünsche auf zugunsten der Wünsche der Gegenseite.
5. A. Ich ziehe immer die andere Seite hinzu, um eine gemeinsame Lösung auszuarbeiten.
B. Ich tue alles Notwendige, um nutzlose Spannungen zu vermeiden.
6. A. Ich bemühe mich, möglichst keine Unannehmlichkeiten zu bekommen.
B. Ich versuche, meinen Standpunkt durchzusetzen.
7. A. Ich versuche, die Angelegenheit zu verschieben, bis ich etwas Zeit gehabt habe, darüber nachzudenken.
B. Bei einigen Punkten gebe ich nach, wenn mir dafür im Austausch andere anerkannt werden.
8. A. Gewöhnlich verfolge ich meine Ziele unnachgiebig.
B. Ich möchte gleich zu Beginn unser beider Interessen und Ansichten offenlegen.
9. A. Ich meine, dass man über Meinungsverschiedenheiten nicht gleich beunruhigt sein muss.
B. Ich strengte mich an, meinen Willen durchzusetzen.
10. A. Gewöhnlich verfolge ich meine Ziele unnachgiebig.
B. Ich bin darauf aus, einen Kompromiss zu finden.
11. A. Ich möchte gleich zu Beginn unser beider Interessen und Ansichten offenlegen.
B. Mir liegt viel daran, die Gefühle des anderen zu beschwichtigen und unsere gute Beziehung zu erhalten.
12. A. Manchmal unterlasse ich es, Standpunkte zu beziehen, die einen Streit verursachen könnten.
B. Ich überlasse der Gegenseite einige ihrer Positionen, wenn sie mir einige von meinen lässt.
13. A. Ich schlage einen Mittelweg vor.
B. Ich kämpfe, um meine Forderungen durchzusetzen.
14. A. Ich teile der Gegenseite meine Vorstellungen mit und frage sie nach den ihren.
B. Ich zeige der Gegenseite auf, dass meine Position logisch begründet und für uns beide vorteilhaft ist.
15. A. Mir liegt viel daran, die Gefühle des anderen zu beschwichtigen und unsere gute Beziehung zu erhalten.
B. Ich tue alles Notwendige, um Spannungen zu vermeiden.
16. A. Ich unterlasse es, die Gefühle des anderen zu verletzen.
B. Ich versuche, die Gegenseite von den Vorteilen meiner Position zu überzeugen.
17. A. Gewöhnlich verfolge ich meine Ziele unnachgiebig.
B. Ich tue alles Notwendige, um nutzlose Spannungen zu vermeiden.
18. A. Wenn es andere Leute glücklich macht, lasse ich ihnen Ihre Meinung.
B. Ich überlasse der Gegenseite einige ihrer Positionen, wenn sie mir einige von meinen lässt.

19. A. Ich möchte gleich zu Beginn unser beider Interessen und Ansichten offenlegen.
B. Ich versuche, die Angelegenheit zu verschieben, bis ich etwas Zeit habe, darüber nachzudenken.
20. A. Ich gehe sofort daran, unsere Meinungsverschiedenheiten durchzuarbeiten.
B. Ich versuche, eine faire Balance von Gewinn und Verlust für uns beide herauszufinden.
21. A. Zu Beginn einer Verhandlung suche ich die Wünsche der Gegenseite zu berücksichtigen.
B. Ich neige immer dazu, das Problem direkt anzusprechen.
22. A. Ich versuche eine Lösung zu finden, die zwischen meiner Position und der der Gegenseite liegt.
B. Ich mache meine Forderungen geltend.
23. A. Ich bin ganz damit beschäftigt, eine Lösung zu finden, die unser beider Wünsche vollständig erfüllt.
B. Es gibt Zeiten, in denen ich es anderen überlasse, Probleme zu lösen.
24. A. Wenn der Gegenseite ihre Position sehr wichtig ist, versuche ich auf deren Wünsche einzugehen.
B. Ich versuche mich mit der Gegenseite auf einen Kompromiss zu einigen.
25. A. Ich zeige der Gegenseite auf, dass meine Position logisch begründet und für uns beide vorteilhaft ist.
B. Zu Beginn einer Verhandlung suche ich die Wünsche der Gegenseite zu berücksichtigen.
26. A. Ich schlage einen Mittelweg vor.
B. Ich bin ganz damit beschäftigt, eine Lösung zu finden, die unser beider Wünsche vollständig erfüllt.
27. A. Manchmal unterlasse ich es, Standpunkte zu beziehen, die einen Streit verursachen könnten.
B. Wenn es andere Leute glücklich macht, lasse ich Ihnen ihre Meinung.
28. A. Gewöhnlich verfolge ich meine Ziele unnachgiebig.
B. Ich ziehe gewöhnlich die andere Seite hinzu, um eine gemeinsame Lösung auszuarbeiten.
29. A. Ich schlage einen Mittelweg vor.
B. Ich meine, dass man über Meinungsverschiedenheiten nicht gleich beunruhigt sein muss.
30. A. Ich unterlasse es, die Gefühle des anderen zu verletzen.
B. Wenn ein Problem auftaucht, teile ich es der Gegenseite sofort mit, damit wir es lösen können.

TEST-Auswertung:

Bitte die entsprechenden Fragen den jeweiligen Konflikt-Handhabungsstilen zuordnen.

Frage	Durchsetzen	Integrieren	Kompromiss	Vermeiden	Nachgeben
1.				A	B
2.		B	A		
3.	A				B
4.			A		B
5.		A		B	
6.	B			A	
7.			B	A	
8.	A	B			
9.	B			A	
10.	A		B		
11.		A			B
12.			B	A	
13.	B		A		
14.	B	A			

Frage	Durchsetzen	Integrieren	Kompromiss	Vermeiden	Nachgeben
15.				B	A
16.	B				A
17.	A			B	
18.			B		A
19.		A		B	
20.		A	B		
21.		B			A
22.	B		A		
23.		A		B	
24.			B		A
25.	A				B
26.		B	A		
27.				A	B
28.	A	B			
29.			A	B	
30.		B			A
Anzahl der angekreuzten Antworten					



GOLFMANAGER ONLINE GREENKEEPER ONLINE

www.gmngk-online.de



In dieser Rubrik wollen wir Sie auf weitere interessante Beiträge in unseren FachInformationen hinweisen; diese finden Sie jetzt auch online: gmngk-online.de.

Sie wollen regelmäßig über Ihre Print-Ausgabe des *golfsmanager* hinaus „FachInformationen and more“ aus der Golfbranche erhalten? Dann melden Sie sich für unseren **gmngk**-FachNewsletter (viermal pro Jahr) an: Eine formlose E-Mail mit Betreff „Registrierung gmngk-FachNewsletter“ und Ihrem Namen sowie Ihrer E-Mailadresse an redaktion@koellen.de genügt. Selbstverständlich können Sie sich jederzeit von diesem Service auch wieder abmelden.



Lichts RasenBlog „Best practice Greenkeeping“

Aktuelle Probleme/Erfolge in der Golf-Platzpflege, fachlich kompetent vorgestellt von Beate Licht und weiteren Fachautoren, finden Sie zusammen mit den Erfahrungen und Tipps der Praktiker vor Ort online auf der Startseite unter gmngk-online.de.

Empirische Untersuchungen zeigen, dass die von Ihnen ermittelten einzelnen Punktwerte pro Konflikt-Handhabungsstil unterschiedliche Gewichtungen haben. So ist z.B.

beim Nachgeben schon die Punktzahl 7 als sehr intensiv einzuordnen, wogegen die Zahl 8 beim Integrieren sich lediglich im mittleren Bereich befindet.

Konflikt-Handhabungsstile		Durch- setzen	Inte- grieren	Kom- promiss	Ver- meiden	Nach- geben
Oberer Bereich 25%	100%	12	12	12	12	12
		11		11	11	11
	90%	10	11	10	10	10
					9	9
	80%	9	10	9	8	7
Mittlerer Bereich 50%		8				
			9			6
	70%	7		8		
					7	
	60%	6	8			
	50%			7	6	5
	40%		7			
	30%	5				
		4		6	5	4
			6	5		3
Unterer Bereich 25%		3			4	
	20%		5	4		
	10%	2			3	
			4	3		
		1	3	2	2	2
		0	2	1	1	1
			1	0	0	0
			0			0

Schauen Sie sich unter Einbezug der **Ergebnisse aus der gewichteten Tabelle** Ihre einzelnen Ergebnisse pro Konflikt-Handhabungsstil an.

Test-Ergebnis-Interpretationen

A. Durchsetzen		
Angebracht	Hohe Punktzahl	Niedrige Punktzahl
1. Wenn schnelles, entschiedenes Handeln lebensnotwendig ist – z.B. in Notfällen. 2. Wenn unpopuläre Maßnahmen durchgeführt werden müssen – z.B. Kostenreduzierung, disziplinarische Maßregelung, Versetzung. 3. Wenn Sie genau wissen, dass Sie zum Wohl der Organisation so und nicht anders handeln müssen. 4. Um sich vor Menschen zu schützen, die Ihr Entgegenkommen ausnützen.	1. Sind Sie umgeben von „Ja-Sagern“? Wenn ja, vielleicht deshalb, weil sie gelernt haben, dass es unklug ist, mit Ihnen nicht übereinzustimmen, oder weil sie es aufgegeben haben, Sie zu beeinflussen. Dies schließt Sie von Informationen aus. 2. Haben die Mitarbeiter Angst, Ihnen gegenüber mangelnde Kenntnisse und Unsicherheiten zuzugeben? Wenn in einer Gruppe ein starkes Konkurrenzdenken herrscht, kämpft jeder um Achtung und Einfluss, indem er sicherer und überzeugter auftreten zu müssen glaubt, als er es tatsächlich ist. Sie werden immer unfähiger, um Informationen zu bitten oder Meinungen zu erkunden. Die Folge: Jeder kapselt sich ab und lernt nicht dazu.	1. Fühlen Sie sich oft kraftlos? Es kann daran liegen, dass Sie sich der Energie, die Sie haben, nicht bewusst sind, sie nicht konzentriert einsetzen oder sich scheuen, energisch und bestimmt aufzutreten. Dies kann Ihren Einfluss behindern und dadurch Ihre Effektivität schmälern. 2. Fällt es Ihnen schwer, einen festen Standpunkt zu beziehen, selbst wenn Sie erkennen, dass dies notwendig ist? Die Scheu, Gefühle anderer zu verletzen, oder die Hemmung, Autorität und Macht bewusst einzusetzen, können dazu führen, dass Sie hin- und herschwanken, zaudern, Entscheidungen hinausschieben – sehr zum Leidwesen und Unwillen anderer.

B. Integrieren		
Angebracht	Hohe Punktzahl	Niedrige Punktzahl
1. Um eine integrierende Lösung zu finden, wenn beide Interessensbereiche so wichtig sind, dass ein Kompromiss unbefriedigend wäre. 2. Wenn es Ihr Ziel ist zu lernen – z.B. die Fähigkeit zu überprüfen oder zu verbessern, dem anderen zuhören, seine Meinungen aufnehmen, seine Sichtweise verstehen und sich in ihn hineinversetzen zu können. 3. Um Personen mit verschiedenen Sichtweisen eines Problems zur tieferen Einsicht in das Problem zu bringen. 4. Um durch eine Einigung trotz gegensätzlicher Interessen die Beteiligten stärker miteinander zu verbinden 5. Um Antipathien aufzulösen, die eine zwischenmenschliche Beziehung beeinträchtigen.	1. Verbringen Sie Zeit damit, Angelegenheiten in einer Ausführlichkeit zu besprechen, wie diese es gar nicht erfordern? Integrieren kostet Zeit und Energie – gerade das „Kapitel“, das in einer Organisation am rarsten ist. Einfache Probleme brauchen keine optimalen Lösungen und nicht alle persönlichen Differenzen müssen aufgearbeitet werden. Hinter dem Bestreben, Interessengegensätze zu überwinden und Entscheidungen auf Konsens zu stellen, steht häufig der Wunsch, das Risiko möglichst klein zu halten – und dadurch die eindeutige Verantwortung für eine Entscheidung oder Maßnahme zu verwischen. 2. Stoßen Sie in Ihrem Bemühen, eine integrierende Lösung zu finden, bei den Beteiligten auf wenig Gegenliebe? Integrierendes Verhalten erfordert Offenheit und Vertrauen – wodurch möglicherweise eine Seite Vorteile preisgeben muss. Vielleicht übersehen Sie Signale, die auf Abwehr, Empfindlichkeit, Ungeduld oder Konkurrenzdenken hinweisen. Vielleicht vermissen Sie einige Anzeichen, die auf das Vorhandensein von Schutz, Empfindungen, Ungeduld, Konkurrenz oder Zwistigkeiten hinweisen.	1. Fällt es Ihnen schwer, Meinungsverschiedenheiten als Chancen zu erkennen, einen gemeinsamen Vorteil zu erzielen, oder als Gelegenheiten, zu lernen und gemeinsam Probleme zu lösen? Obwohl Konflikte auch bedrohliche und unproduktive Seiten haben können, kann Sie grundloser Pessimismus davon abhalten, integrierende Möglichkeiten zu erkennen. Dadurch gehen Sie der Vorteile gemeinsamer Lösungen und der daraus resultierenden Zufriedenheit aller Beteiligten verlustig. 2. Machen sich Mitarbeiter von Ihren Entscheidungen oder Absichten unabhängig? Vielleicht finden sie ihre Interessen in Ihren Entscheidungen oder Absichten nicht ausreichend berücksichtigt.

C. Kompromiss

Angebracht	Hohe Punktzahl	Niedrige Punktzahl
1. Wenn Ziele mäßig wichtig sind aber nicht der Mühe wert, oder bei drohender Unterbrechung wichtigerer Abläufe. 2. Wenn zwei Parteien mit gleich starker Machtstellung gegensätzliche Ziele verfolgen – wie z.B. Arbeitgeber und Arbeitnehmer. 3. Um bei komplizierten und langwierigen Angelegenheiten eine befristete Übereinkunft zu erzielen. 4. Um unter Zeitdruck eine zweckmäßige Lösung zu erreichen. 5. Als Methode zweiter Wahl, wenn Integrieren oder Durchsetzen fehlschlagen.	1. Konzentrieren Sie sich so stark auf die Sachdienlichkeit und Taktik von Kompromissen, dass Sie manchmal den Blick auf größere Zusammenhänge verlieren – auf Grundsätze, Werte, langfristige Ziele, das Unternehmenswohl? 2. Erzeugt die Betonung von Verhandeln und Aushandeln ein zynisches Klima, dass alles verhandelbar wäre? Ein solches Klima kann zwischenmenschliches Vertrauen untergraben und die Aufmerksamkeit davon ablenken, welche Werte auf dem Spiel stehen.	1. Sind Sie zu empfindlich oder nicht geschickt genug, um in Verhandlungen erfolgreich zu sein? 2. Fällt es Ihnen schwer, Zugeständnisse zu machen? Ohne diese Bereitschaft werden Sie Schwierigkeiten haben, aus verletzenden Streitigkeiten, Machtkämpfen usw. unbeschadet herauszukommen.

D. Vermeiden

Angebracht	Hohe Punktzahl	Niedrige Punktzahl
1. Wenn die Angelegenheit unwichtig ist, nur vorübergehend von Bedeutung oder wichtigere Angelegenheiten drängen. 2. Wenn Sie keine Chance sehen, Ihre Interessen durchzusetzen – z.B. wenn Sie wenig Macht haben oder durch etwas enttäuscht sind, was nur sehr schwer zu ändern wäre (Wirtschaftspolitik, Arbeitsmarkt, Persönlichkeitsstrukturen von Beteiligten usw.) 3. Wenn der mögliche Schaden durch eine offene Auseinandersetzung die Vorteile der Lösung überwiegt. 4. Um Konfliktparteien abzukühlen, Spannungen auf ein produktives Maß herabzusetzen und Perspektiven und Gelassenheit wiederzugewinnen. 5. Wenn es wichtiger ist, zusätzliche Information zu erhalten, als jetzt unmittelbar zu einer Entscheidung zu kommen. 6. Wenn andere den Konflikt erfolgreicher lösen können. 7. Wenn die Angelegenheit oberflächlich oder Symptom eines tiefer gehenden Konflikts ist.	1. Leidet Ihre Koordination, weil Sie sich zu wenig Zeit für Ihre Mitarbeiter nehmen? 2. Kommt es oft vor, dass Mitarbeiter einen „Eiertanz aufführen?“ Manchmal wird ein übermäßiger Energieaufwand aus Vorsicht betrieben oder um Fragestellungen zu vermeiden. 3. Sind wichtige Angelegenheiten durch Unterlassung einer Entscheidung entschieden worden?	1. Nehmen Sie wahr, dass Sie Gefühle anderer verletzen oder Feinseligkeit stiften? Sie brauchen mehr Klugheit, wenn Sie Widersprüche aufdecken, oder mehr Feingefühl, um Konflikte auf eine Weise einzugrenzen, die nicht bedrohlich wirkt. Takt ist teilweise die Kunst, mögliche destruktive Aspekte eines Konflikts zu vermeiden. 2. Fühlen Sie sich oft ausgebrannt oder von einer Vielzahl von Vorgängen in Anspruch genommen? Sie müssen mehr Zeit darauf verwenden, Prioritäten zu setzen, entscheiden, welche Angelegenheiten relativ unwichtig sind und diese an andere delegieren.

Literatur

- REGNET, E.: Konflikt und Kooperation. Konflikt-handhabung in Führungs- und Team-situationen, Göttingen, 2007.
- STREICH, R.K.: Fit for Leadership. Entwicklungsfelder zur Führungspersönlichkeit, SpringerGabler Verlag, Wiesbaden, 2013.

STREICH, R.K.: Fit for Leadership. Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit, SpringerGabler Verlag, Wiesbaden, 2016.

THOMAS, K.W./KILMAN, R.H.: Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument. Mountain View, CA, 1974 (Übersetzung von STROEBE, R.W./SCHÄFER, G. u.a.).

THOMAS, K.W./THOMAS, G.F.: Introduction to Conflict and Teams: Enhancing Team Performance Using the TKI, Mountain View, CA., 2004.

THOMAS, K.W.: Thomas-Kilman conflict mode instrument, Mountain View, CA., 2002.

E. Nachgeben

Angebracht	Hohe Punktzahl	Niedrige Punktzahl
1. Wenn Sie erkennen, dass Sie nicht recht haben, wenn sich eine bessere Position anbietet, wenn Sie von anderen lernen und zeigen wollen, dass Sie vernünftig sind. 2. Wenn die Angelegenheit für die Gegenseite sehr viel wichtiger ist als für Sie selber. Deren Bedürfnisse zu befriedigen kann eine wohlmeinende Geste sein, die die kooperative Beziehung aufrechterhält. 3. Um sich einen Bonus für spätere, wichtigere Angelegenheiten zu verschaffen. 4. Wenn fortwährendes Durchsetzen Ihrer Sache nur schadet oder wenn Sie verloren haben. 5. Wenn es besonders wichtig ist, Harmonie zu bewahren und Spaltungen zu vermeiden. 6. Um Mitarbeitern zu helfen, ihre Führungsfähigkeit zu entwickeln und dabei experimentieren und aus eigenen Fehlern lernen zu können.	1. Haben Sie den Eindruck, dass Ihre eigenen Ideen und Interessen nicht die Aufmerksamkeit erhalten, die sie verdienen? Den Interessen anderer zu sehr nachzugeben, kann Sie Einfluss, Achtung und Anerkennung kosten. Ihrer Organisation enthalten Sie dadurch Ihren individuellen Beitrag vor. 2. Herrschen Durcheinander und Unordnung? Auch wenn Ordnung um ihrer selbst willen nur geringen Wert hat, so gibt es oft Regeln, Verfahren und Bestimmungen, deren Erfüllung für Sie und die Organisation unerlässlich ist.	1. Haben Sie Schwierigkeiten, andere sich geneigt zu machen? Anpassen in Punkten, die für andere wichtig sind, kann Wohlwollen stiften. 2. Glauben Sie, dass andere Sie für unvernünftig halten? 3. Bereitet es Ihnen Schwierigkeiten, nicht recht zu haben? 4. Erkennen Sie berechnete Ausnahmen von Regeln an? 5. Wissen Sie, wann Sie nachgeben müssen?

UNIKOM^{GM BH}

GROUNDSMAN Sodenschneider



Die **Groundsman** Sodenschneider sind speziell für den täglichen, harten Profieinsatz entwickelt und gebaut worden.

Schnittbreite: 30, 40 oder 45 cm
Stufenlose Schnitthöhenverstellung

UNIKOM^{GM BH}

Öschelbronner Str. 21 72108 Rottenburg
Tel: 07457-91070 Fax: 07457-91072
E-Mail: unikom.zoll@t-online.de
www.UNIKOM.eu

UNIKOM^{GM BH}

Immer noch die Nr. 1 in Deutschland
für R&R Ersatzteile



UNIKOM^{GM BH}

Öschelbronner Str. 21 72108 Rottenburg
Tel: 07457-91070 Fax: 07457-91072
E-Mail: unikom.zoll@t-online.de
www.UNIKOM.eu