

## **Konflikte an den Reviergrenzen der Organisation**

Menschen neigen genauso wie ihre tierischen Vorfahren dazu, ihr eigenes Revier zu besetzen. Je stabiler diese Grenzen sind, umso mehr haben wir den Eindruck von Ordnung und relativer Sicherheit. In Organisationen werden diese Reviere ganz offiziell als Verantwortungs- oder Kompetenzbereiche definiert. Inoffiziell reichen Reviere wesentlich weiter, man spricht dann vom Einflussbereich oder auch von Rangordnungen in der Gruppendynamik der Organisation.

Konflikte spielen sich oft an den Grenzen dieser formellen oder informellen Reviere ab. Indem die Grenzen von neuen oder besonders innovativen Mitgliedern bewusst oder unbewusst hinterfragt und überschritten werden, wird die Sinnhaftigkeit der jeweiligen Grenze ausgetestet. Wenn dies in angemessener Form und in überschaubarem Ausmaß passiert, tragen diese Konflikte dazu bei, die Organisation lebendig zu halten. Durch permanente minimale Anpassungen stellt man sich laufend auf neue Situationen und Herausforderungen ein.

Wenn diese Konflikte allerdings ungeschickt ausgetragen werden, entsteht nur Unruhe. Die aufsteigenden Emotionen vernebeln den Schauplatz der Auseinandersetzung. Sie trüben den Blick auf die realen Entwicklungspotenziale, besonders wenn es dann nur mehr darum geht, wer sich durchsetzt und nicht, welche Grundproblematik durch den Konflikt aufgeworfen wird. Hier einige Anregungen für diese Konfliktsituationen:

### **Wenn Sie selbst Grenzen überschreiten wollen**

1. Gehen Sie nicht zu naiv an andere Menschen heran. Kaum jemand lässt sich gerne in seinen Bereich hineinreden. Oft ist von vorneherein mit Widerstand zu rechnen.
2. Machen Sie sich klar, wie die Organisation „tickt“ und wie die Kräfte verteilt sind. Haben Sie den richtigen Ansprechpartner? Haben Sie die notwendige Unterstützung?
3. Bereiten Sie sich gut vor. Machen Sie sich z.B. klar, was und warum Sie es wollen, und warum Sie keinen anderen Weg gehen. Seien Sie sich auch bewusst, wer Ihnen gegenüber steht, und wie sich dieser Mensch wahrscheinlich verhalten wird.

### **Wenn Ihre Grenzen überschritten werden**

1. Bleiben Sie klar, wach und freundlich. Entspannen Sie sich, atmen Sie gut. Sie brauchen jetzt all Ihre Konzentration, um nicht in die Muster des alten Gehirns zu verfallen.
2. Achten Sie sehr genau darauf, was der andere sagt. Spiegeln Sie seine Worte, fassen Sie längere Aussagen zusammen. Wenn es für Sie Sinn macht, gehen Sie darauf ein.
3. Wenn Sie dem Wunsch nicht entsprechen können, machen Sie klar, warum es nicht möglich ist. Bieten Sie ev. Alternativen oder einen Termin an. Bleiben Sie sicher. Im Zweifelsfall vertagen Sie die Entscheidung und schlagen einen neuen Termin vor.