

Die Führungskraft als professioneller Konfliktmanager

Interessenausgleich – aber wie?

Wenn der große Krach im Büro erst einmal da ist, ist es meistens schon zu spät, um die Situation noch zu retten. Verhärtete Fronten sind aufgebaut, im Kopf entstehen mentale Mauern aus Vorverurteilungen und Klischees, die sich nur schwer wieder einreißen lassen. Was können Führungskräfte tun, um bereits im Vorfeld den großen Knatsch zu verhindern? Nun, es ist nicht von Nachteil, wenn die Führungskraft in der Lage ist, die verschiedenen Interessen der Konfliktparteien zu erkennen, und über ein professionelles Konfliktmanagement verfügt.

Autor: Dr. BERND M. WITTSCHIER, 4 · 2 · 3 Konflikt-Dialog-Mediation,
Beratung und Training für die Wirtschaft GmbH, Erfstadt

„Schmeckt dir die Suppe?“

Wer Konflikte lösen will, muss mit den Beteiligten kommunizieren – und zwar „richtig“. Was aber ist „richtige Kommunikation“? Nun, die gibt es leider nicht. Der Kommunikationsexperte Paul Watzlawick führt in seinem kurzweiligen Büchlein „Anleitung zum Unglücklichsein“ das Beispiel des fürsorglichen Ehemanns an, dem seine Ehefrau eine Suppe gekocht hat, die ihm absolut nicht schmeckt. Wie jedoch auf die Frage antworten: „Diese Suppe ist nach einem ganz neuen Rezept – schmeckt sie dir?“ Lügen – und damit sein Leben lang immer wieder die zumindest subjektiv ungenießbare Suppe vorgesetzt bekommen? Die Wahrheit sagen – und damit vielleicht einen Streit herbeiführen, der Narben in der Beziehung nach sich zieht? „Die Puristen unter den ‚Kommunikationstrainern‘,“ so ein wenig süffisant Watzlawick¹, „die treuherzig annehmen, es gebe so etwas wie ‚richtige‘ Kommunikation, deren Grammatik man erlernen kann wie die einer Fremdsprache, haben dazu allerdings eine Antwort; etwa: ‚Die Suppe schmeckt mir nicht, aber ich bin dir herzlich dankbar für die Mühe, die du dir damit gemacht hast.‘ Nur in den Büchern dieser Fachleute fällt ihm die Frau dann gerührt um den Hals.“ Wie so oft, liegt die „Wahrheit“ wohl auch hier in der berühmt-berüchtigten Mitte. Denn ähnlich wie Odysseus im zwölften Gesang der Odyssee bewegt sich eine Führungskraft in jedem Konfliktlösungsprozess zwischen den Meeresungeheuern Charybdis und Skylla: auf der einen Seite das

Instrumentarium des Konfliktmanagements, das sie anwenden könnte, von dem sie aber nicht weiß, ob es der Situation angemessen ist. Auf der anderen Seite die konkrete Konfliktsituation mit den konkreten Beteiligten, deren Erwartungen, Wünsche, Gefühle und zwischenmenschliche Beziehungen ein manchmal unentwirrbares Gestrüpp bilden, in dem sich die Führungskraft zu verheddern droht. Zusätzlich wird der Führungskraft das Führungs-Leben oft genug erschwert durch menschlich-allzumenschliche Machtkämpfe, durch Revierstreitigkeiten, durch Nörgler, Meckerer, Verweigerer und Stichler, die gar kein Interesse daran haben, einen Konflikt zu lösen, sondern vielmehr Pfründe verteidigen, eigene Interessen durchsetzen und Machtbereiche vergrößern wollen. Die Sachorientierung bleibt dabei auf der Strecke, die egoistische Befriedigung von Eigeninteressen steht auf der Prioritätenliste an erster Stelle. Und auch hier gilt: ‚Nur in Büchern fallen Vorgesetzte ihren Konfliktparteien gerührt um den Hals.‘

Der Abschied von lieb gewonnenen Mythen

Wer Konflikte managen will, muss sich zuallererst von einigen Mythen verabschieden, die oft genug zum Standard-Repertoire modernen Führungshandwerkzeugs gehören. Da ist zum einen der „Rationalitäts-Mythos“², der besagt, es gehe in Unternehmen und Organisationen vor allem oder gar ausschließlich rational zu. Jeder Mitarbeiter versuche, seine Aufgaben so gut wie möglich zu erledigen, sachlich, funktional, im Dienst der Sache. Wenn dem so wäre, wäre Führungsarbeit nicht die Herausforderung, die sie ist. Das Büro, in dem Sachlichkeit ohne Emotionalität und ohne Auseinandersetzungen auf der Beziehungsebene vorherrscht, hätte gute Aussichten, in das Grimmsche Märchenbuch Aufnahme zu finden: „Es war einmal ...“. Der Rationalitätsmythos dringt auch in das Selbstverständnis von Führungskräften ein. Diese glauben zumeist, Intrigen, Sticheleien und Machtkämpfe seien vordringlich Verhaltensmuster der Anderen – man selbst handelt natürlich immer strikt sach-, ziel- und aufgabenorientiert. Hier ist eine kritische Selbstbefragung notwendig, die vorurteilslos die Gebundenheit auch der eigenen Handlungen und Entscheidungen an persönliche Interessenlagen in die Betrachtung einbezieht.

Hinzu kommt der „Mannschafts-Mythos“, der die Unternehmung als große Familie beschreibt, in der „alle in einem Boot sitzen“, weswegen es sich von

selbst verstehe, dass alle „Familienmitglieder“ an einem Strang ziehen und ein gemeinsames Interesse verfolgen.

Muss die Führungskraft nun die weiße Fahne schwenken und kapitulieren? Entpuppt sich der Anspruch, Konflikte durch strikte Sachorientierung lösen zu wollen und zu können, als schöner Schein und als Mythos? Diese Frage ist zu verneinen. Aber natürlich kann es nicht schaden, sich jeder Blauäugigkeit zu entheben und sich bewusst zu machen, dass bei jeder Konfliktlösung Interessen, Gefühle, Emotionen, Animositäten und andere Faktoren eine oft entscheidende Rolle spielen, denen die Führungskraft mit „Sachorientierung“ einfach nicht beikommt. Und dann muss sie auch akzeptieren: Es gibt Situationen und Konflikte, die sich im Sinne des Unternehmens, der Abteilung, im Interesse ALLER Beteiligten einfach nicht lösen lassen.

Das Ziel allerdings, in Konflikte vermittelnd und ausgleichend einzugreifen und zu einem Konsens zu gelangen, darf nicht aufgegeben werden. Odysseus wählte seinerzeit die goldene Mitte, den Kompromiss. Immerhin gelangte sein Schiff an den beiden Ungeheuern vorbei; einige seine Männer mussten dabei allerdings ihr Leben lassen. Und so sollte auch die Führungskraft in den meisten Fällen nach einem Kompromiss suchen. Die Gefahr, dass dieser Weg Menschenleben kostet, ist ja Gott sei Dank relativ gering...

Der gesunde Menschenverstand

Professionelle Konfliktmanager sollten über zwei Eigenschaften verfügen. Da ist zunächst einmal die Bereitschaft und der Wille, in Konfliktsituationen den gesunden Menschenverstand und die selbstverständlichen Grundregeln menschlichen Miteinanderumgehens walten zu lassen. Natürlich – vonnöten ist die genaue Kenntnis des Konfliktfalls: wer sind die Konfliktparteien, wie ist der Konfliktfall entstanden? Aber bitte: Darüber nicht das Vertrauen in die eigene Menschenkenntnis in den Hintergrund schieben. Trotz aller Strategien, Techniken, Methoden – ich habe als Trainer und Mediator immer wieder die Erfahrung gemacht, nicht am schlechtesten zu fahren, wenn ich gerade in hochkomplexen Konflikten und harten Auseinandersetzungen auch meinen Menschenverstand zu Rate ziehe: Manchmal einfach nur höflich bin, den Anderen – oder die Konfliktparteien – in seinem So-Sein toleriere und akzeptiere, ihn und seine Position ernst nehme und versuche, den Konfliktfall aus seiner Perspektive zu betrachten. Dabei soll es natürlich nicht zur Selbstaufgabe und Preisgabe der eigenen Position kommen: Ich probiere

lediglich seine Brille an, schaue, was ich sehe, und nehme dies in den Entscheidungs- und Konfliktlösungsprozess mit auf. Immerhin hat „Führung“ etwas mit dem Umgang mit Menschen zu tun – und da mag dieser etwas ungewöhnliche Ratschlag nicht ganz ungerechtfertigt sein. Auf der anderen Seite genügt manchmal der gesunde Menschenverstand, um zu erkennen, dass eine Konfliktsituation mit dem Mitteln des Kompromisses und des Interessenausgleichs nicht zu lösen ist, weil eine Konfliktpartei einfach nicht bereit oder in der Lage ist, von sich selbst abzusehen und die eigene Position in Frage zu stellen. An dieser Stelle kommen dann andere Führungsinstrumente zum Einsatz, Führungsinstrumente, die helfen, auch einen Dissens ins konstruktive Fahrwasser zu bringen oder eher der autoritären Konfliktregelung zuzuordnen sind – bis hin zur Konfliktregelung durch Machtentscheid oder – wie es in der Politik heißt: per „Machtwort“. Und manchmal muss ein Unternehmen auch bereit sein, einen Dissens auszuhalten.

Trotzdem enthebt dies die Führungskraft nicht der Aufgabe, sich zum Experten auf dem Gebiet des Konfliktmanagements zu entwickeln – auch Odysseus musste das Segelhandwerk gründlich beherrschen, um mit List und Intuition an Charybdis und Skylla vorbei zu gelangen. Eine Führungskraft sollte in der Lage sein, in ihrem Verantwortungsbereich Konflikte frühzeitig zu erkennen, zu steuern und zu lösen. Voraussetzung für ein präventives Konfliktmanagement ist ein profundes Wissen darüber, was ein Konflikt ist, wann ein Konflikt vorliegt und welche Konfliktarten, Konfliktfelder und Konfliktursachen typisch für ein Unternehmen sind. Wer über dieses Wissen verfügt, kann mehrere Konfliktlösungsstrategien erarbeiten und diese **situations- und personenspezifisch** einsetzen, das heißt: unter Berücksichtigung des konkreten Konfliktfalls und unter Beachtung der Interessenlage der Konfliktbeteiligten.

Frühzeitige Konfliktwahrnehmung

Konflikte, die „unter den Teppich gekehrt“ werden, entwickeln eine unheilvolle Eigendynamik: Positive Folgen hingegen haben Konflikte immer dann, wenn sie offen angesprochen und ausgetragen werden. Also sollten Führungskräfte über ein Konfliktlösungsmodell und effektive Konfliktlösungsstrategien verfügen, die helfen, das Konfliktpotenzial zum Vorteil des Unternehmens zu nutzen. Zu einem „professionellen Konfliktmanagement“ gehören:

- die frühzeitige Konfliktwahrnehmung (vgl. Abbildung/Info-Kasten),
- die Konfliktsteuerung und
- die Konfliktlösung.

Der „Königsweg“ zur effektiven Konfliktbehandlung besteht in der frühzeitigen Konfliktwahrnehmung und der Konfliktprävention. Das heißt: Nicht erst reagieren, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist, sondern verhindern, dass es überhaupt erst hineinstürzt. Je eher der Konflikt als solcher erkannt und die wirklichen Konfliktursachen identifiziert werden, desto besser kann die Führungskraft den Konflikt steuern und Schritte zu seiner Lösung einleiten.

Positionen und Interessen

Bei der frühzeitigen Konfliktwahrnehmung hilft das Wissen, dass jeder Mensch, jeder Mitarbeiter zunächst einmal eine Position, eine Meinung oder Ansicht vertritt³. Dahinter aber verbirgt sich zumeist ein Interesse. Wenn Positionen diametral aufeinanderprallen, ist eine Konfliktlösung oft nur möglich, wenn das dahinter stehende Interesse erkannt und diesbezüglich ein Ausgleich angestrebt wird. Ansonsten werden lediglich Symptome bekämpft, nicht aber die eigentlichen Ursachen. Dazu ein eingängiges Beispiel zur Veranschaulichung: Oft sind es gerade die „kleinen“, unscheinbaren und harmlosen, ja oft kindisch anmutenden Konfliktherde, die sich schnell zu einem ausgewachsenen Bürokrieg entwickeln können. So auch bei Frau Lutz und Herr Pfalz, die in einem Büro sitzen. Während Herr Pfalz das einzige Fenster im Raum am liebsten den ganzen Tag geschlossen haben möchte, besteht Frau Lutz auf dem geöffneten Fenster. Eine Konfliktlösung scheint kaum möglich, weil es nur ein Entweder-Oder gibt und beide Parteien auch nicht über ihre grundsätzlichen Positionen diskutieren wollen. Der Abteilungsleiter Martin Muschka schließlich hat die rettende Idee, indem er die Interessen klärt, die hinter den Positionen der zwei Mitarbeiter stehen: Frau Pfalz braucht Frischluft zum kreativen Arbeiten, Herr Lutz ist der Zugluft ausgesetzt, weil sich sein Schreibtisch zwischen Fenster und Tür, die zumeist offen steht, befindet. Die jetzt ganz einfach scheinende Lösung besteht in einer kleinen Umorganisation der Büroeinrichtung. Frau Lutzens Arbeitsplatz wandert in Richtung Fenster, Herrn Lutzens Möbel werden aus der Schusslinie der zugigen Frischluft entfernt.

Ja, wenn es immer so einfach wäre. Das ist es natürlich nicht; wichtig ist aber die grundsätzliche Einstellung des Abteilungsleiters: Hinter den „sichtbaren“ Positionen, quasi als Spitze des Eisbergs sichtbar, vertreten Menschen Positionen. Unter der Oberfläche aber verbergen sich Interessen, oft die so genannten „wahren“ Interessen. Wer diese erkennt, hat gute Möglichkeiten, den Konflikt wirklich zu lösen. Und zwar, weil:

- er den Überblick über alle Einflussfaktoren hat, die den Konflikt determinieren – und nicht nur die sichtbaren Positionen wahrnimmt,
- Positionen zumeist eindimensional aufgebaut sind und keinen Spielraum für Konfliktlösungen lassen. Interessen hingegen eröffnen mehrere Handlungs- und Lösungsalternativen. In unserem Beispiel den „Umbau“ der Büroeinrichtung; eine weitere Lösung hätte darin bestanden, das Fenster zumindest dann offen stehen zu lassen, wenn Frau Latz kreativ arbeiten will und Frischluft braucht, und es zu anderen Zeiten zu schließen.

Die Führungskraft als Jongleur

Interessenausgleich hat immer etwas mit Annäherung und Konsens zu tun. Die kooperative Konfliktregelung spielt in Zeiten sich verflachender und abnehmender Unternehmenshierarchien und -strukturen eine immer wichtigere Rolle. Die kooperative Konfliktlösung basiert auf dem Harvard-Konzept und dem Ansatz des sachbezogenen Verhandeln, das den Ausgleich aller Interessen der am Konflikt beteiligten Parteien zum Ziel hat. Das Motto des sachgerechten Interessenausgleichs lautet: Hart und bestimmt in der Sache, aber weich mit dem Gegenüber. Zielsetzung ist, sich bei der Konfliktlösung von den üblichen Sieger-Verlierer-Schemata zu befreien und möglichst eine Sieger-Sieger-Situation herzustellen.⁴ Um dies zu erreichen, sollte die Führungskraft:

- auf die Konfliktparteien konstruktiv eingehen und die Interessen der Konfliktbeteiligten und die eigenen Interessen erkennen, benennen und gleichrangig behandeln.
- die Konfliktparteien zu Beteiligten machen, die am Entscheidungsprozess teilhaben.
- die am Konflikt beteiligten Personen einem Konflikttyp zuordnen und entsprechende Gesprächstechniken je nach situativer Notwendigkeit und auf die Konfliktparteien abgestimmt einsetzen.

Von Vorteil ist es, wenn die Führungskraft erkennt, dass sie oft selbst integraler Bestandteil des Konfliktes und eben des Interessenausgleichs ist. Sie sollte daher einschätzen können, zu welchem Konfliktlösungstyp sie gehört:

- Der Durchsetzer arbeitet mit den Ellbogen. Bei dieser autoritären Konfliktregelung spielt die Machtentscheidung eine wichtige Rolle – selten zum Vorteil der Konfliktlösung.
- Der Konfliktscheue geht Auseinandersetzungen aus dem Weg. Sein Harmoniebedürfnis führt zu Nachgiebigkeit und Konfliktverdrängung. Sein Motto: „Irgendwie wird sich der Konflikt schon von selbst erledigen“.
- Der Kompromissbereite sucht die Interaktion und Kommunikation mit den Beteiligten. Er sieht sich in einer Vermittlerrolle, nimmt alle Argumente auf und bindet die Konfliktparteien in die Entscheidungsfindung ein.
- Der Problemlöser geht noch einen Schritt weiter. Er bearbeitet den Konflikt sachorientiert und kooperativ gemeinsam mit den Konfliktparteien. Er betrachtet den Konflikt gleichsam aus einer übergeordneten Warte, aus der Vogelperspektive und ist auf einen Ausgleich der unterschiedlichen Interessen der Konfliktparteien bedacht.

Diese Selbsteinschätzung ist deswegen von Bedeutung, weil die bloße Feststellung der hinter den Positionen „versteckten“ Interessen allein nicht genügt. Vielmehr muss die Führungskraft in der Lage sein, die Interessen anzugleichen und mit ihnen aktiv umzugehen. Das heißt:

- Sie beherrscht die Kunst, gemeinsame Interessenlagen hervorzuheben – also Interessenlagen, die zu erkennen den Konfliktbeteiligten selbst nicht möglich ist. Die Konfliktparteien können dann erkennen, dass ihre anscheinend gegensätzlichen Positionen gar nicht so weit auseinander liegen und jeder nur ein klein wenig nachgeben oder dem anderen entgegen kommen muss, um der Zwickmühle der konträren Ansichten zu entkommen.
- Die Führungskraft beherrscht die Kunst, eine gemeinsame Interessenlage herzustellen und zu einem gemeinsamen Ziel zusammenzufassen, dessen Erreichung dann wiederum im Interesse möglichst aller Beteiligten liegt.
- Sie weiß, dass Interessen und Motive nicht immer sachorientiert ausgerichtet sind, sondern einen emotionalen Hintergrund haben. Das

Beharren eines Marketingleiters auf seiner Position kann zum Beispiel damit zu tun haben, dass er Angst hat, sein Budget könne beschnitten werden, wenn er nachgibt, aber auch damit, dass er den Verlust von Ansehen, Macht und Entscheidungskompetenzen fürchtet. Diese Interessen sollte die Führungskraft berücksichtigen und – wenn möglich – thematisieren und in die Entscheidung einfließen lassen.

Ein weiteres, komplexeres Beispiel mag die bisherigen Ausführungen zusammenfassen und erweitern: Eine Firma muss eine wichtige Verhandlung führen, in der es um einen hohen Auftragswert geht. Dabei steht man unter Zeitdruck, denn wenn man diesen Auftrag erhalten würde, bliebe nicht mehr viel Zeit für die Produktion der Ware. Daher überlegt die Unternehmensleitung, inwiefern sie Zugeständnisse bezüglich des Preises machen kann, um den Entscheidungsprozess auf Seiten des Auftraggebers zu beschleunigen. Herr Daun, Leiter der Produktion, ist mit der Preisreduktion einverstanden, Frau Tiedmann, Leiterin der Marketingabteilung nicht. Beide vertreten in der hektischen Situation unnachgiebig ihre Position und sind zu keinem Entgegenkommen bereit. Ein Konflikt bahnt sich an. Wieder schaltet sich der Abteilungsleiter Muschka ein. Im Gespräch mit allen Beteiligten findet er schnell heraus:

- Herr Daun ist an einem raschen Abschluss interessiert. Der Grund: Umso mehr Zeit bliebe nämlich für die Produktion – und Daun weiß, dass in der nächsten Woche durch eine Unachtsamkeit in der Urlaubsplanung sehr viele Mitarbeiter aus der Produktion nicht anwesend sind.
- Frau Tiedmann gibt vor, im Interesse des Unternehmens zu argumentieren, wenn sie auf einem hohen Preis beharrt. Allerdings ist ihr Marketingbudget vom Umsatz abhängig, und so fürchtet sie bei einem niedrigeren Preis negative Folgen für ihr Budget im nächsten Jahr.

Nun, da die Interessen auf dem Tisch liegen, können mehrere Lösungen entwickelt werden, die allesamt das Ziel verfolgen, den großen Auftrag für das Unternehmen zu gewinnen, einen guten Preis zu erzielen und den Auftrag auch in der zur Verfügung stehenden Zeit abzuwickeln. Letztendlich entscheidet sich die Geschäftsführung für den höheren Preis und nimmt die mögliche Verlängerung der Verhandlung billigend in Kauf. Falls es zur Auftragserteilung kommt, sorgt sie während der Produktionszeit für eine

ausreichende Besetzung in der Produktion. Herrn Daun wird kommuniziert, eine ungünstige Urlaubsplanung dürfe ruhig einmal passieren, aber nicht dazu führen, auf einem „Nebenschauplatz“ auf einer Position zu bestehen, die weitreichende Konsequenzen für das Unternehmen hat. Und Frau Tiedmann erfährt: Die Entscheidung für den höheren Preis steht beileibe nicht mit ihrer doch recht eigennützigen Position in einem Zusammenhang.

Zuhören, fragen, sprechen

Die Leistung des Abteilungsleiters Muschka in unserem Beispiel besteht vor allem daraus, die Interessen hinter den Positionen ans Tageslicht befördert zu haben, und zwar im Gespräch mit den Beteiligten am runden Tisch. Konflikte lösen heißt Gespräche führen, mit den Konfliktparteien kommunizieren.

Darum gehören in den Handwerkskasten „Konfliktlösung“ jeder Führungskraft einige grundlegende, ja selbstverständliche Techniken:

- Aktives Zuhören bedeutet die Bereitschaft und Fähigkeit des Konfliktmanagers, sich konzentriert und aufmerksam mit dem Gesprächspartner und den Konfliktbeteiligten auseinander zu setzen.
- Die Gesprächstechnik des Nachfragens als aktive Form des Zuhörens bietet Gelegenheit, Gesprächsinhalte einer Klärung zuzuführen. „Ich habe Sie noch nicht recht verstanden, können Sie Ihre Meinung zu dem Konflikt noch einmal ausführlicher erläutern?“ Der Gesprächspartner kann dann seine Meinung zu dem Problem noch deutlicher verbalisieren. Besonders hilfreich für die Konfliktlösung sind Formulierungen, die einen weiterführenden Denkanstoß enthalten.
- Die Paraphrase als die wichtigste Methode des aktiven Zuhörens: Hier wird eine Frage formuliert, in der die Äußerungen des Gesprächspartners verarbeitet sind, der so animiert wird, seine Position näher ausführen. Der Konfliktmanager erhält nähere Informationen, die eventuell zur Konfliktlösung beitragen.
- Mit Hilfe von „Ich-Botschaften“ kann der Konfliktmanager seine Sicht des Konfliktes verbalisieren und zur Diskussion stellen. Ich-Botschaften sind vor allem in Konfliktlösungsgesprächen nützlich, in denen es auch um die Beurteilung des Verhaltens der Mitarbeiter und des Gesprächspartners selbst geht. Die „Sie-Botschaft“: „Herr Daun, Ihre unangemessene Urlaubsplanung hat zu dem Konflikt beigetragen, indem...“ löst bei dem

Empfänger andere Reaktionen aus als die Ich-Botschaft: „Ich habe mir überlegt, inwiefern auch Ihr Verhalten zu dem Konflikt beigetragen hat“.

- Wer fragt, führt. Eine professionelle Fragetechnik gehört zum unverzichtbaren Instrumentarium des Konfliktmanagers. Geeignet sind vor allem offene Fragen, die mit „Wer“, „Was“, „Warum“, „Wie“ oder „Wann“ eingeleitet werden, den Gesprächspartner zu einer Meinungsäußerung bewegen und einen echten Dialog ermöglichen.

Die Mediation als Konfliktlösung

Konsens herstellen, einen unbeteiligten und neutralen Dritten einschalten, der im offenen Gespräch am „runden Tisch“ einen Interessenausgleich zwischen den Konfliktbeteiligten anstrebt – dies sind auch die Kennzeichen der Mediation⁶, mit der Konfliktpotentiale konstruktiv genutzt werden können. Die „Führungskraft als Mediator“ definiert sich dabei als Partner und Berater, der Probleme beim Namen benennt und die hinter ihnen Ansichten, Meinungen und Überzeugungen erkennt, die bisher kein Gehör fanden. Ziel dabei ist, den Konfliktparteien Hilfe zur Selbsthilfe zu geben und zu Lösungen zu gelangen, die es ihnen erlaubt, ihr Gesicht zu wahren. Deswegen spielen Fingerspitzengefühl, Einfühlungsvermögen und Vertrauen im Mediationsprozess eine wichtige Rolle.

Gesunder Menschenverstand, sachgerechter Interessenausgleich und Mediation: mit diesen vollkommen unterschiedlichen „Pfeilen“ hat der Konfliktmanager seine „Konflikt-Köcher“ gut gefüllt. Wer zudem Watzlawicks Diktum von der Unmöglichkeit „richtiger“ Kommunikation auf seiner mentalen Konfliktlandkarte vermerkt und weiß, dass seine eingeschlagene Konfliktstrategie nicht die richtige sein muss, aber immerhin die angemessene sein kann, befindet sich auf dem richtigen Weg zum professionellen Konfliktmanagement.

Abbildung/Info-Kasten

Konfliktprävention: Den Konfliktherd frühzeitig erkennen

Je früher ein Konflikt erkannt wird, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, eine Konflikteskalation verhindern zu können. Der Konfliktmanager kann anhand einiger Symptome frühzeitig erkennen, ob ein Konflikt im Entstehen begriffen ist:

- Symptome der Unnachsichtigkeit: Schuldzuweisungen, Abkapselung einzelne Mitarbeiter, zunehmender Egoismus

- Symptome der Aggression und Feindseligkeit: permanenter Widerspruch, Ablehnung, Vergesslichkeit, Sticheleien
- Symptome für Rückzug und Desinteresse: schwindende Motivation, Verschlossenheit, Frustrationsäußerungen, Fehlzeiten
- Symptome für Intrigen und Gerüchte: Überfreundlichkeit, Überinteressiertheit, Delegation, Bürokratisierung, Arbeit „nach Vorschrift“
- Symptome der Ablehnung und des Widerstands: Zielverhinderung, schlechte Ausführung von Arbeitsaufträgen, Verschleppung von Informationen, Motivationsverlust.

Anmerkungen

- 1) Watzlawick, Paul: Anleitung zum Unglücklichsein. dtv-TB, 1993, S, 73.
- 2) Vgl. zum Thema „Mythen“: Prof. Dr. Christian Scholz: Unternehmenskulturelle Mythen als strategisches Problem. In: Der Karriereberater 11/94, Bonn 1994, S. 85-100. Und: Oswald Neuberger, Ain Kompa: Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur. München 1993.
- 3) Crisand, Ekkehard: Das Gespräch in der betrieblichen Praxis. Heidelberg 1998 (2. Auflage)
- 4) Dazu ausführlich: Ury, William L. u. a.: Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. Frankfurt/Main 2000 (19. Auflage).
- 5) Crisand, Ekkehard: Psychologie der Gesprächsführung. Heidelberg 2000 (7. Auflage).
- 6) Vgl. dazu: Wittschie, Bernd M.: Konflikt und zugenäht. Konflikte kreativ lösen durch Wirtschafts-Mediation. Wiesbaden 1998.