

# Der Manager auf dem Drahtseil

"Konflikt haben auch eine positive Seite", behauptet Diplom-Pädagoge Meinolf Friederici. Denn wenn Konflikte richtig angegangen werden, gehen beide Seiten gestärkt daraus hervor.

Ais Chef bin ich täglich gefordert, Konflikten am Arbeitsplatz auf den Grund zu gehen und möglichst schnell Abhilfe zu schaffen«, erzählt einer der Teilnehmer des Seminars "Konfliktmanagement" am Management-Institut Dr. Arnold Kitzmann, Münster. »Die Situation wird oft zum Drahtseilakt, denn einerseits will ich die beste Lösung für Probleme finden und durchsetzen, und andererseits die Beziehung zu meinen Mitarbeitern pflegen«.

Konfliktgespräche - so berichten die Seminarteilnehmer dem Trainer Friederici - sind eine unangenehme Aufgabe, denn erfahrungsgemäß hinterlassen sie nicht nur Gewinner, sondern auch Verlierer. Nicht selten resultieren daraus dann neue Konflikte, und die beteiligten Mitarbeiter verlieren den Spaß an ihrer Arbeit. »Am liebsten wäre es mir ja, ich könnte Konflikte von vorneherein vermeiden, statt erst nach einer Lösung zu suchen, wenn das Kind bereits in den Brunnen gefallen ist«, gesteht einer der sechs angereisten Führungskräfte zu Beginn des Seminars. Ein anderer wünscht sich das nötige Rüstzeug, um Konflikte rechtzeitig zu erkennen und kooperativ zu lösen. Diplom-Pädagoge Meinolf Friederici schlägt deshalb einen weitgefaßten Rahmen vor: "Ich will Sie nicht mit dem wissenschaftlichen Hintergrund aus der Soziologie langweilen. Stattdessen werden wir gemeinsam diejenigen Instrumente zur Konfliktlösung erarbeiten, die für Ihre individuellen Probleme besonders relevant sind«.

Erster Schritt ist die Sensibilisierung für das, was Konflikte ausmacht und wie man sie erkennt. Das ist besonders schwierig, wenn der noch unausgesprochene Konflikt zunächst nur von einer Person/Partei empfunden wird. Friederici gibt ein typisches Beispiel: "Ein Mitarbeiter fühlt sich von Ihnen bei wichtigen Entscheidungsprozessen übergangen und gewinnt deshalb den Eindruck, daß Sie einen anderen Kollegen bevorzugen. Einmal unterstellt, daß Ihr Verhalten gegenüber diesem Mitarbeiter unbewußt stattfindet, wird Ihnen die Spannungssituation verborgen bleiben, bis Sie direkt darauf hingewiesen werden". Konfliktsituationen bestehen also bereits dann, wenn noch gar nicht für alle ersichtlich ist, daß etwas im argen liegt. Meinolf Friederici definiert: "Eine Spannungssituation entsteht immer zwischen zwei oder mehreren voneinander abhängigen Parteien, deren Handlungen unvereinbar sind". Das heißt aber nicht zwangsläufig, daß sie aggressiv ausgetragen werden muß.

## **Das Gewinner-Gewinner-Prinzip**

Lernziel des Seminars sei es deshalb, Konfliktgespräche künftig so zu gestalten, daß es keine Verlierer mehr gebe, erklärt er weiter. Seine Empfehlung: Die niederlagenlose Konfliktlösung, so wie sie von Thomas Gordon in seinem Buch »Die Managerkonferenz« in fünf Schritten beschrieben wird:

- > Konflikt wahrnehmen,
- > Lösungsvorschläge sammeln-,
- > Vorschläge einschätzen,
- > Lösung auswählen, und
- > Realisierung planen.

Die Grenzen der Konfliktwahrnehmung müsse man an sich selbst erfahren, um ihrer Bedeutung bewußt zu werden, leitet Friederici den praktischen Teil der Veranstaltung ein. Bereits die erste Partnerübung macht deutlich, wie sehr sich Gesagtes von Gehörtem unterscheiden kann. "Ich habe mich bemüht, den kurzen

Geschichte meines Gegenübers gut zuzuhören, aber meine Wiedergabe hat in vielen Punkten nicht mehr mit der Urfassung übereingestimmt", berichtet einer der Teilnehmer. Andere ergänzen, daß Szenen unbewußt ausgeschmückt beziehungsweise stark verkürzt nacherzählt wurden. "Die Botschaft wird unverzüglich interpretiert und vom Zuhörenden gefühlsmäßig verarbeitet", faßt der Seminarleiter die Diskussion zusammen. "Dadurch wird der Sachinhalt des Gehörten oftmals stark verfremdet". Eine zweite Übung, bei der die Teilnehmer beobachten sollen, was Friederici ihnen vorspielt, zeigt ein ähnliches Ergebnis. Statt zu beschreiben, was sie gesehen haben, interpretieren sie das Gesehene. "Wir neigen dazu, das was wir sehen oder hören, sofort mit unserem bisherigen Erfahrungsschatz zu vergleichen. Dadurch begeben wir uns in die Gefahr, anders Gemeintes oder neue Nuancen gar nicht mehr wahrzunehmen", warnt Friederici.

Typisch für eine verzerrte Wahrnehmung sei zum Beispiel das jahrelange Führen eines »Rabattmarkenbuches«, erklärt er weiter. Gemeint ist das klaglose Hinnehmen unzähliger kleiner Ärgernisse, bis zu dem Tag, an dem das "Buch" voll ist. Ein nichtiger Anlaß reicht dann aus, einen Streit vom Zaun zu brechen. Kein Wunder, wenn die Lösung des Konfliktes schwierig wird, denn der Angegriffene kennt ja nur den Stein des Anstoßes und nicht die gesamte Vorgeschichte.

### **Streitkultur beginnt bei uns selbst**

Wer einen positiven Einfluß auf den Ausgang eines Konfliktes nehmen will, kann dies nur durch sein eigenes Verhalten tun. Es ist also sinnvoll, mehr über die persönlichen Ziele und das eigene Kommunikationsverhalten zu erfahren. Rollenspiele vor dem unbestechlichen Auge der Videokamera helfen dabei, sich einmal von außen zu betrachten oder die Position des anderen einzunehmen. »Sie können einen konkreten Fall aus Ihrem Arbeitsleben nachspielen, oder andere Teilnehmer bitten, dies zu tun«, sagt Friederici aufmunternd. Alternativ hat er einige konstruierte Beispiele vorbereitet, in denen die genaue Konfliktsituation und die Rollenverteilung vorgegeben sind. Jeder darf sich in verschiedenen Rollen und mit wechselnden Gesprächspartnern in der Konfliktlösung üben. Die anschließende Analyse der Gruppen- und Partnergespräche legt offen, welche Faktoren den Gesprächsverlauf ungünstig beeinflusst haben, beziehungsweise durch welche Verhaltensweisen die Lösung des Konfliktes begünstigt wurde. Vor allem emotionsgeladene Streitgespräche entwickeln ein Aggressionspotential, das die Lösung eines Konfliktes unmöglich machen kann. "Obwohl ich mich sehr über die provokanten Bemerkungen meines Gesprächspartners geärgert habe, habe ich offensichtlich mit der gleichen Aggression zurückgeschlagen", stellt eine Teilnehmerin überrascht fest, als die Szene noch einmal auf dem Bildschirm abläuft. Formulierungen, wie "das ist durchaus verständlich, nur..." oder "das kann man wohl so sehen, aber ..." federn hingegen den Druck ab und ermöglichen die Verlagerung der Kommunikation auf eine sachliche Ebene, rät Friederici. "Dort können unterschwellig vorhandene negative Gefühle explizit ausgesprochen und als Faktum in die Diskussion miteingebracht werden".

### **Mit Zielvorgabe ins Gespräch gehen**

Wenn vermeintlich sachliche Gespräche ins Uferlose gehen, liegt das meistens daran, daß kein klares Ziel verfolgt wird. "Derjenige, der das Gespräch einleitet, ist sich zwar des Anlasses für seinen Ärger bewußt, nicht aber einer für beide Seiten akzeptablen Lösung", erklärt der Seminarleiter. "Die Rollenspiele während eines Seminars zeigen entsprechend, daß Gespräche häufig nach den ersten Sympathiebekundungen beendet werden, obwohl noch gar keine eindeutige Lösung gefunden ist«. Erst später stellt sich das ungute Gefühl ein, daß man wohl doch nicht zu einem Ergebnis gekommen ist. Wie gut, daß die Seminarsituation ein erneutes Aufrollen des Konfliktes ermöglicht, urteilen die Teilnehmer.

Damit sie aus der Fülle von vorgeschlagenen Konfliktlösungen auch wirklich etwas mit nach Hause nehmen, werden am Ende des zweiten Tages die Ideen schriftlich festgehalten, die tatsächlich in die Tat umgesetzt werden sollen. "Notieren Sie Ihre persönlichen Ziele auf einer Memokarte und kleben Sie sie dort hin, wo Sie ein wenig Muße zum Erinnern haben", bittet Friederici. Und: "Handeln Sie schnell bei der Umsetzung", lautet sein Rat, "denn Verzögerung ist der erste Schritt zum Vergessen".