

Autorin  
**Christina Erlebach**

Leiterin Personal und Organisation  
Steyr-Werner  
Technischer Handel GmbH

christina.erlebach@steyr-werner.at



Foto: Erlebach

FÜR SIE GELESEN:

## Wenn die anderen das Problem sind

Konfliktmanagement, Konfliktcoaching, Konfliktmediation

Konflikte und der sorgsame, lösungsorientierte Umgang damit sind ganz offensichtlich zentrale Themen im Personalmanagement. Ist nicht der Personalist ebenso Interessensvertreter wie eine zentrale Anlaufstelle für Probleme in den Organisationseinheiten? Er ist Vermittler im gesamten Unternehmen, für den das Abstimmen von individuellen, persönlichen Zielen und den kollektiven Unternehmenszielen eine seiner wichtigsten strategischen und täglichen Herausforderungen sind.

Die zentrale Frage ist nach Erachten der Autorin, ob und ab wann ein Konflikt entsteht beziehungsweise wie er sich zu erkennen gibt. Wären Konflikte nur Meinungs-, Verhaltens- oder gar Handlungsverschiedenheiten, könnten diese leicht bereinigt werden, indem die Beteiligten den jeweiligen Weg verändern. Doch hinter jeder Aktion steckt meist eine Intention und damit ein Ziel, also ein Interesse, das ein Individuum verfolgt. Und wenn dann noch Gefühle mit ins Spiel kommen, zumeist Angst oder gar eine Verletzung, dann zeigt sich die Komplexität dieses Themas.

Diesem vielfältigen Lösungsansatzpotenzial entgegensteuernd, ermöglicht dieses Buch einen klaren, sehr gut strukturierten Zugang zum Thema Konfliktmanagement. Es befasst sich, gegliedert in die drei Themen des Untertitels, ganz klar damit, was zu tun ist, wenn:

... die anderen das Problem sind

► Konfliktmanagement

... ich selbst das Problem bin

► Konfliktcoaching

... und wenn die anderen das Problem haben

► Konfliktmediation

Die Autorin gibt in leicht verständlicher Weise allgemein anwendbare Lösungsansätze, Anregungen zu alternativen Sichtweisen und eine gute Zusammenfassung der wichtigsten Punkte. Das Buch bietet zum Beispiel konkrete Anleitungen zum Selbstcoaching, ein Zehn-Schritte-Modell für ein Konfliktgespräch und einen Leitfaden zur Konfliktmediation in neun Phasen mit detailliertem „Intrigen-Detektor“, um etwaige Listen und Tücken der Parteien frühzeitig erkennen und eindämmen zu können.

Personalisten finden vor allem viele mögliche Erklärungen für das Entstehen von Konflikten und erhalten Einblick in die Vielzahl der theoretischen Ansätze zur Konfliktlösung. Das Buch verdeutlicht, dass Menschen, die es zulassen, verständnis- und rücksichtsvoll nach innen zu blicken, aus Konfliktsituationen ein Repertoire an Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten ableiten können. Mit dem „einfachen Hinschauen“ an sich geht vielfach eine

zufriedenstellende Lösung einher, die sich oft nicht als die ursprünglich angestrebte entpuppt.

Abschließend möchte ich die Botschaft des Anfangs noch mal ans Ende stellen. Wenn scheinbar die anderen das Problem sind, ist der Wechsel der Blickrichtung oft der entscheidende erste Schritt.



### Wenn die anderen das Problem sind. Konfliktmanagement, Konfliktcoaching, Konfliktmediation

Von Susanne Klein.

Gabal Verlag 2006.

215 Seiten, 19,90 Euro.

ISBN 3-89749-586-4

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

#### Leseprobe

Ärger machen immer nur die anderen. Dabei könnte alles so schön sein und so gut funktionieren. Schließlich macht es niemandem Spaß, sich mit Konflikten, die andere produzieren, am Arbeitsplatz herumzuschlagen. Das frisst einfach zu viel Energie. Das Gefühl, am Arbeitsplatz sehr viel mit Konflikten zu tun zu haben, ist nicht subjektiv. Das belegen auch aktuelle Befragungen. Zum Beispiel brachte eine Umfrage unter Coachees das Ergebnis, dass inzwischen über 70 Prozent der täglichen

Praktischer Nutzwert	★★★★☆
Lesbarkeit / Schreibstil	★★★★☆
Verständlichkeit	★★★★★
Gliederung / Übersichtlichkeit	★★★★★
Meine persönliche Empfehlung für Personalverantwortliche	★★★★★



Foto: Kerschbaumer

Autor

**Michael Kerschbaumer**Projektmanager Qualifizierung  
Steirische Wirtschaftsförderung

michael.kerschbaumer@sfg.at

Ein Konflikt kostet 50 IQ-Punkte. Doch im Konfliktfall tut man gut daran, sein gesamtes Intelligenzpotenzial zur Verfügung zu haben. Wie das geht, reißt Susanne Klein kurzweilig und gut strukturiert auf nicht ganz 200 Seiten an. Anreißer deshalb - der ambitionierte Untertitel „Konfliktmanagement, Konfliktcoaching, Konfliktmediation“ lässt es schon erahnen -, weil das Buch alle Berei-

Energie am Arbeitsplatz dafür investiert werden, andere Mitarbeiter vom eigenen Bereich fernzuhalten, sich abzusichern und um Attacken abzuwehren. In der aktuellen wirtschaftlichen Situation und bei dem sehr hohen Konkurrenzdruck, der auf Führungskräften und Mitarbeitern lastet, gewinnt das Thema Konfliktmanagement immer mehr an Bedeutung.

Der erste Teil des Buches ist diesem Thema gewidmet. Wie erkennen Sie Konflikte? Wie gehen Sie am besten an die Sache heran? Was können Sie konkret tun? Wie verhalten Sie sich am geschicktesten? Wie schaffen Sie es, die Gefühle zu sortieren? Welche Möglichkeiten gibt es, um auf einen konstruktiven Lösungsweg zu gelangen?

Manchmal stehen wir uns aber auch einfach selbst im Weg. Ärger machen dann zwar immer noch die anderen, aber zum Teil auch deswegen, weil wir selbst unklare Signale senden und ein innerer Konflikt nach außen nicht sichtbar wird. Der zweite Teil des Buches ist eine Anleitung zum Selbstcoaching. Was können Sie tun, wenn Sie merken, dass Sie selbst ein Teil des Problems geworden sind? Wie gehen sie in diesem Fall an die Sache heran? Wie können Sie zu einer inneren Klarheit und Sicherheit und damit zu einer von anderen wahrnehmbaren äußeren Gelassenheit finden?

che nur oberflächlich behandelt. Doch auch wenn es den Tiefgang psychologischer Konfliktliteratur vermissen lässt, bietet das Buch doch genau das, was dem Praktiker wichtig ist: einen straffen und intelligenten Überblick über das weite Themenfeld Konflikt und beruflicher Alltag.

Susanne Klein nimmt die Leser mit auf eine Reise durch das Minenfeld Unternehmen und zeigt Konflikt- und Lösungsszenarien aus drei verschiedenen Blickwinkeln auf, denen jeweils ein Kapitel gewidmet ist. Der erste Teil beschäftigt sich mit den großen und kleinen Fallen des täglichen Arbeitslebens. Wie entstehen Konflikte? Wer zettelt sie an? Was kann schiefgehen in der Zusammenarbeit im Team oder mit Vorgesetzten? All diese und noch mehr Fragen erklärt Klein anhand anschaulicher, aber leider oftmals etwas platt und konstruiert wirkender Beispiele, und schlägt Lösungswege vor.

Der zweite Teil, der mit Konfliktcoaching übertitelt ist, beschreibt unterschiedliche Wege, wie Menschen an und mit sich selbst arbeiten können, um im Konfliktfall besser zu bestehen oder potenzielle Konflikte gar nicht erst eskalieren zu lassen. Dabei beruft sich Klein auf altbekannte und altbewährte Methoden von Virginia Satir über Thomas Gordon bis hin zu Steve de Shazers Wunderfrage und stellt klar: Nicht nur die an-

deren provozieren Konflikte, sehr oft trägt der Betreffende selbst den Konflikt mit sich herum.

Das abschließende Kapitel zur Konfliktmediation gibt eine Kurzeinführung und stellt den Mediationsprozess aus Sicht der Mediatorin dar. Den Schluss bildet eine spannende Abwandlung von Harro von Sengers bekanntem Werk zu den 36 Strategemen der chinesischen Kriegskunst mit praktischen - jedoch manchmal etwas weit hergeholt wirkenden - Beispielen aus dem täglichen Kampf im Büro. Klein beendet das Buch kommentarlos, ein Nachwort oder eine zusammenfassende Schlussbemerkung sucht der Leser vergeblich.

Insgesamt bietet das Buch einen breiten, wenn auch nicht besonders tief gehenden Überblick zum Thema Konflikte, deren Entstehung und dem Umgang mit ihnen. Als einführendes Werk in die Thematik ist es insbesondere für junge Führungskräfte, für die das Thema weitgehend Neuland darstellt, sehr zu empfehlen. Denn es ist leicht lesbar, enthält viele praktische Beispiele und setzt kein Vorwissen voraus. Wer jedoch tiefer in die Materie eindringen und sich professionell, etwa als Trainer oder Mediator, mit Konflikten beschäftigen will, für den werden die Ausführungen zu kurz greifen und viele Fragen offen bleiben.

Praktischer Nutzwert	★ ★ ★ ☆ ☆
Lesbarkeit / Schreibstil	★ ★ ★ ★ ☆
Verständlichkeit	★ ★ ★ ★ ★
Gliederung / Übersichtlichkeit	★ ★ ★ ★ ★
Meine persönliche Empfehlung für Personalverantwortliche	★ ★ ★ ★ ☆