



## Konflikte als Lernchance begreifen

Ulrich Bauer

Eine Führungskraft kam eines Tages zum Personalchef, beklagte sich über die mangelnde Leistung eines Mitarbeiters und verlangte, diesen sofort zu kündigen. Der Personalchef stellte eine Reihe von Fragen, um den Sachverhalt zu klären. Dabei stellte sich heraus, dass der betroffene Mitarbeiter bisher durchaus zufrieden stellende Leistungen erbracht hatte, aber seit einigen Wochen wiederholt betrunken am Arbeitsplatz erschienen war und mit seinem Chef mehrmals in Streit geraten war.

Der Personalchef lehnte daraufhin eine sofortige Entlassung ab und wollte mit dem Mitarbeiter ein Gespräch führen. Die Führungskraft war enttäuscht und fühlte ihre Autorität untergraben.

Aus dem Mitarbeitergespräch und aus zusätzlich eingeholten Informationen ergab sich folgendes Bild: Der Mitarbeiter hatte private Probleme und stand gerade vor der Scheidung. Seine Art der Konfliktlösung war offensichtlich der Alkohol, der seine Probleme nur noch verschlimmerte und auch auf seine berufliche Situation übertrug.

Der Personalchef seinerseits war von der Führungskraft enttäuscht, da er sich mehr Einfühlungsvermögen und Führungsverantwortung erwartet hatte. In zwei weiteren Gesprächen zwischen Personalchef und Führungskraft, in denen sie ihre Sichtweisen austauschten, erkannten beide, dass sie in ihrer Grundeinstellung gar nicht weit auseinander lagen. Sie beschlossen, dem Mitarbeiter unter die Arme zu greifen, und vereinbarten zusammen mit dem Mitarbeiter eine Therapie, die dann auch tatsächlich Erfolge zeigte. Aus der anfänglichen

gegenseitigen Enttäuschung folgte eine Ent-Täuschung hinsichtlich der tatsächlichen Einstellung des jeweils anderen und hinsichtlich der auslösenden Konfliktsituation. Hier war offensichtlich eine zufrieden stellende Konfliktlösung gelungen, die beide Führungskräfte einander näher brachte und auch für den Mitarbeiter positive Folgen hatte. Es war die Konfliktsituation, die den positiven Lernprozess bei allen Beteiligten erst ermöglichte. Der Personalchef war ich und ich bin noch heute für das damals Gelernte dankbar.

Auf die hohe Bedeutung positiver Konfliktbearbeitung weist Enrique Grabl hin, denn immerhin verbringen Führungskräfte etwa ein Fünftel ihrer Arbeitszeit mit Maßnahmen und Handlungen im Zusammenhang mit Konflikten.

Ergänzend dazu stelle ich in meinem Beitrag weitere Grundlagen zum Konfliktmanagement dar.

H. Kordina stellt die Mediation als Instrument für eine erfolgreiche, außergerichtliche Konfliktlösung vor. Dabei geht es um die Erreichung einer gemeinsamen, freiwilligen Einigung in allen mit dem Streitfall verbundenen Aspekten, so dass eine Win-win-Situation für alle Parteien entsteht. Dazu führt er das neue Mediationsgesetz 2003 und einige Beispiele aus dem Bereich Raumplanung und Raumordnung an.

G. Ebner verweist auf die hohe Bedeutung eines erfolgreichen Krisenmanagements auf Unternehmensebene. Dazu schlägt er vor, ein professionelles Riskmanagement als eigenen Bereich einzu-

richten, und stellt einige Ansätze und Aspekte eines solchen vor.

Zum Thema „Verkehrskonflikt in Graz“ nimmt Janicek in dem mit Frau Zmöllnig vom WING-business geführten Interview Stellung und zeigt Lösungen aus seiner Sicht auf.

Ganz andere Aspekte zum Konfliktmanagement zeigt K. Eisel-mayer auf. Er geht in seinem Artikel auf die praktische Controllerarbeit in Unternehmen ein und streicht erfolgreiches Konfliktmanagement als wesentliche Kernkompetenz eines Controllers heraus. Dazu beschreibt er 10 Punkte, die ein erfolgreicher Controller berücksichtigen muss.

Einen etwas anderen, durchaus vergleichbaren Ansatz, Konflikte in Organisationen zu vermeiden, sieht E. Knoll im Prozessmanagement. Sie beschreibt die in Organisationen auftretenden Konfliktpotentiale, Widerstände bei der Einführung eines Prozessmanagementsystems und zeigt anhand eines Beispiels einen möglichen Aufbau.

Das TOP-Thema der nächsten Ausgabe 3/2003 lautet: „**Industrielles Management**“ und ist dem 25-jährigen Dienstjubiläum von Univ.-Prof. Wohinz an der TU Graz gewidmet.

Einen erfolgreichen, aber auch erholsamen „Konfliktlösungssommer“ wünscht Ihnen

Ihr

Ulrich Bauer