

Enrique Grabl

*Dr. phil.;*  
*Jahrgang 1949;*  
*Studium: Psychologie, Pädagogik, Psychotherapie in Graz, Wien und*  
*USA (Stanford);*  
*seit 1978 Betriebspsychologe/Pädagoge;*  
*seit 1982 Psychotherapeut in eigener Praxis;*  
*Professor an der Berufspädagogischen Akademie in Graz;*  
*Lehrbeauftragter an der TU Graz*

## Führungskräfte müssen sich um Konflikte gar nicht kümmern ...

Das Einzige, um was sich Führungskräfte nicht kümmern müssen, sind Konflikte. Die entstehen von alleine.“

Eine griffige, sehr pointierte Aussage, welche die Realität des Berufs- und Wirtschaftslebens sehr genau trifft.

Untersuchungen zeigen, dass Führungskräfte etwa ein Fünftel ihrer Arbeitszeit für Maßnahmen und Handlungen im Zusammenhang mit Konflikten zu investieren haben. Konflikte sind ständige Begleiter des beruflichen Alltags. Unzählige Bücher, Artikel, Vorträge, Vorlesungen beschäftigen sich deshalb mit diesem Problem. Unzählige Theorien, Vorschläge, Abhandlungen prasseln auf die geplagten Führungskräfte ein, um ihnen klar zu machen, wie sie mit Konflikten umzugehen haben. Das ist alles allzu verständlich.

Brechen Konflikte in Organisationen aus, dann sind diese meist bedrohlich, oft zerstörerisch, führen zu Stress, schlechtem Arbeitsklima, mehr Krankheitstagen und damit auch zu zusätzli-

chen Kosten. Ein kluger und effizienter Umgang mit Konflikten im Berufsleben ist also gefragt.

Wir müssen davon ausgehen, dass Konflikte prinzipiell systemimmanent sind. Der Mensch ist von seiner Disposition ein (mehr oder weniger intensiver) „Streithans!“.

„Wo es Menschen gibt, menscht es.“

Menschen mit ihren individuell verschiedenen Ansprüchen, ihrem Denken und ihrem Fühlen geraten immer wieder automatisch aneinander. Menschen haben unterschiedliche Erwartungen an die Zusammenarbeit, sie haben unterschiedliche Einstellungen gegenüber der Arbeit und den Kollegen, sie haben unterschiedliche Erfahrungen, die wiederum ihre Erwartungen und Vorstellungen beeinflussen – Konflikte zwischen Menschen sind also nicht zu vermeiden. Nicht einmal dann, wenn man sich sehr viel Mühe hinsichtlich Präventivmaßnahmen gibt, was aber im Allgemeinen

ohnehin sehr selten passiert.

Mehrheitlich wird mit Konflikten noch immer eher unprofessionell, hitzig oder gar hilflos oder auch sehr autoritär umgegangen, was wiederum die Garantie für „Nachfolgekongflikte“ – offen oder verdeckt – darstellt.

Das ist die eine Seite. Die andere ist die, dass Konflikte durchaus Positives beinhalten. Ohne sie gäbe es vielfach kaum Veränderungen, weniger Fortschritt. (Dies fällt besonders auf, wenn hierarchische Strukturen sich in flache und flexible Einheiten verändern, in denen multiprofessionelle oder internationale Teams für einen befristeten Zeitraum zusammenarbeiten.)

Solange also der Mensch so ist, wie er ist, wird es ohne Konflikte nicht gehen, deshalb ist umso mehr ein kluger und effizienter Umgang mit ihnen gefragt. Schauen wir uns deshalb die grundlegenden Konfliktlösungsstrategien an. Eine Strategie wird als innere Haltung beschrieben, die wir einnehmen, wenn wir einem Konflikt begegnen.

# dass man versucht, den selbst ist. Diesen Gefalle Die Lösung des Konflikts

Das unten angeführte Schaubild zeigt die häufigsten Haltungen:

1. Vermeiden heißt, dass man versucht, dem Konflikt auszuweichen, weil man hofft, dass sich dieser von selbst löst. Diesen Gefallen tut er uns aber nicht, mehr noch, er wird in der Regel größer. Die Lösung des Konflikts wird somit auch immer schwerer. Diese Strategie nimmt weder auf die eigenen Interessen noch auf die Bedürfnisse des Konfliktpartners Rücksicht. Deshalb verlieren beide: Verlierer – Verlierer.
2. Durchsetzen heißt, man tut alles, um Recht zu haben. Man setzt sich auf Kosten des (der) anderen durch. Wer aus einem Konflikt als eindeutiger Verlierer hervorgeht, hat – psychologisch verständlich – das Bedürfnis, sich zu revanchieren. Gibt es einen Verlierer, gibt es – unabdingbar – weitere Konflikte. Die Strategie Gewinner – Verlierer kann also langfristig nicht die richtige sein.
3. Nachgeben heißt die Berücksichtigung der „Volksmundweisheit“: Der Klügere gibt nach. Man fühlt sich zwar im Recht, gibt aber nach, weil der andere nicht die „Reife hat“, die richtige Lösung zu erkennen. Wer

jedoch ständig nachgibt, wird mit der Zeit das Bedürfnis entwickeln, auch einmal Gewinner zu sein. Der Nachgebende wird darauf hinarbeiten, Situationen zu finden, in denen er sich für sein ständiges Nachgeben rächen kann, um dann der Gewinner zu sein. Diese Strategie Verlierer – Gewinner birgt erkennbar viel zukünftiges Konfliktpotential in sich.

4. Kompromiss heißt, dass beide Parteien bereit sind, zugunsten einer Einigung Abstriche zu machen. Ein Kompromiss lebt also davon, dass ALLE Beteiligten Zugeständnisse machen müssen. Alle gewinnen dabei, allerdings verlieren auch alle, denn ein Kompromiss kann nicht allen ursprünglichen Interessen gerecht werden. Ein Kompromiss ist somit eine Gewinner-Gewinner- und Verlierer-Verlierer-Strategie.
5. Kooperation bedeutet in der Konfliktkultur, dass beide Parteien sich bemühen, Lösungen zu finden, die Interessen und Bedürfnisse beider Seiten berücksichtigen. Das bedeutet, dass sie zunächst von ihren Zielen abweichen und sich auf ihre Motive konzentrieren. Dabei tauschen sie ihre Interessen aus und versuchen gemein-

same Ziele zu finden, die den Bedürfnissen gerecht werden. Oft werden dabei neue Ideen entwickelt, die einem der Beteiligten alleine gar nicht eingefallen wären, da er die Interessen und Bedürfnisse des anderen viel zu wenig kannte. Bei dieser Strategie sehen wir eine Gewinner-Gewinner-Konstellation.

Zusammenfassend sind also 3 verschiedene Strategien zu erkennen:

1. Gewinner-Gewinner-Strategie
2. Verlierer-Verlierer-Strategie
3. Gewinner-Verlierer-Strategie

### Was bedeutet das nun für ein konkretes Konfliktmanagement?

Die Gewinner-Gewinner-Strategie erfordert immer ein hohes Maß an Konfliktfähigkeit und Kreativität. Meist ist es besser, Kooperation zu probieren, als zu schnell einem Kompromiss zuzustimmen. Eine Kooperation muss allerdings für beide Seiten positiv sein. Die schlechteste Strategie ist sicher die: „Wie du mir, so ich dir“. Letztendlich wird immer die individuelle Haltung zur jeweiligen Strategie die Konfliktlösung bestimmen.

### Zusammenfassung:

Führungskräfte müssen oft bis zu einem Fünftel ihrer Arbeitszeit für Maßnahmen und Handlungen im Zusammenhang mit Konflikten investieren, weil Konflikte ständige Begleiter des beruflichen Alltags sind. Konflikte sind allerdings nicht immer negativ zu beurteilen, sie können durchaus Positives beinhalten. Zur Konfliktlösung sind prinzipiell 5 Strategien möglich, wobei langfristig jene Strategie immer die effizienteste ist, die eine „Gewinner-Gewinner-Philosophie“ darstellt. Das ist einerseits der Kompromiss, bei dem beide Parteien gewinnen, aber auch zugleich verlieren, und die Kooperation, wo der Gewinn für beide Seiten im Vordergrund steht.

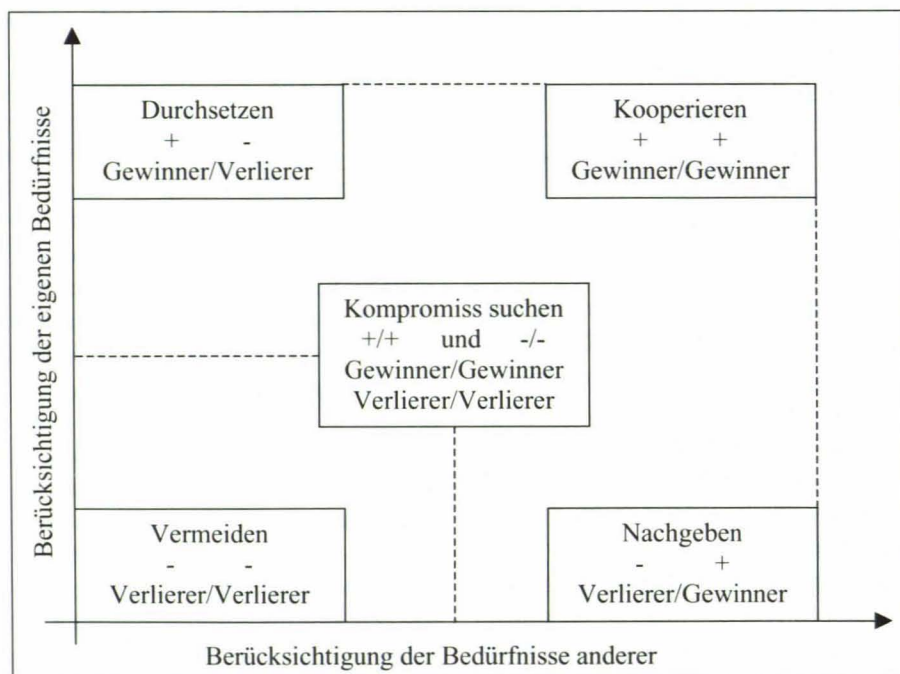


Abb. 1: Strategien der „Konfliktbehandlung“