

Die Führungskraft als professioneller Interessens- und Konfliktmanager

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?

„Schmeckt dir die Suppe?“

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. 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“ [6] 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 Watzlawick, „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 könnten, 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.

*Dr. Bernd M. Wittschier, 4 2 3
Konflikt-Dialog-Mediation,
Beratung und Training für die
Wirtschaft GmbH, Erfstadt
witt423@aol.com*

