

Richtig handeln bei Konflikten



„Jetzt sei doch mal wieder sachlich...“ – oft wird mit Appellen versucht, Streitende zur Vernunft zu bringen. Eine Strategie, die zum Scheitern verurteilt ist, wenn der Konflikt bereits emotionale Züge angenommen hat. Doch wie geht man richtig vor bei Konflikten? Welche Strategie ist zu welchem Zeitpunkt die am meisten Erfolg versprechende? Überlegungen zum Wesen von Konflikten und zum Ziel des Konfliktmanagements.



Foto: getty images

Der Umgang mit Konflikten ist nicht irgendein beliebiges Trainings- oder Personalentwicklungsthema. Im Gegenteil: Es ist eins der großen Themen unseres Lebens überhaupt. Alle sozialen Themen unseres Lebens – angefangen von Kommunikation über Zusammenarbeit bis hin zu Führung bzw. Beziehungen aller Art – werden schwierig durch das Ereignis des Konflikts. Wer sich mit dem Thema Konflikte beschäftigt – egal, in welchem Zusammenhang –, wird daher immer auf drei fundamentale Fragen stoßen:

Die erste Frage betrifft die Frage nach der Ursache von Konflikten und damit nach ihrer Deutung und Interpretation. Ein sinnvolles Verständnis der Konfliktdynamik geht allen Bemühungen um eine Lösung voraus. Bei der zweiten großen Frage geht es um die Frage der Ziele in einem Konflikt: Was soll an die Stelle des Konfliktes treten, wenn dieser verschwunden ist? Die dritte Frage schließlich betrifft das praktische Handeln in einer Konfliktsituation.

Ursache aller Konflikte: Jemand betritt den „Hof“ eines anderen

Wenden wir uns zunächst der Frage nach der Ursache von Konflikten zu. Das Faszinierende an dieser Frage ist, dass sich am Ende alle Konflikte dieser Welt durch ein einziges Bild von Konfliktursachen beschreiben lassen. Die Ursache aller Konflikte lautet: *Du hast meinen Hof betreten*. Im Tierreich ist dieser Hof tatsächlich territorial gemeint. Innerhalb einer Art kann es sich beispielsweise um ein Beuterevier oder um einen Harem handeln. Durch eine Hofbetretung werden die biologischen Konfliktmechanismen Angriff oder Flucht in Gang gesetzt.

Bei uns Menschen sind die „Höfe“ häufig eher mentaler Natur. Wer sich beispielsweise für einen Experten zum Thema XY hält, wird unter Umständen konfliktäre Impulse verspüren, wenn ihm jemand öffentlich diesen Expertenstatus abspricht. Manchmal sind die Höfe jedoch nicht auf den ersten Blick zu erkennen. Ein klassisches Beispiel: die nicht zugeschraubte

Zahnpastatube, die durchaus Eskalationspotenzial hat. Außenstehende reiben sich ob dieses Streits oft verwundert die Augen und fragen sich: „Das alles wegen einer offen gebliebenen Zahnpastatube?“ Der tatsächlich betroffene Hof lautet jedoch: „Du wertschätzt nicht mein Bedürfnis nach Ordnung.“ Die Hofbetretung liegt darin, dass dem Verärgerten eine Behandlung versagt wird, von der er findet, dass ihm diese zustehen würde. Und das Schlimme daran ist gerade die Tatsache, dass das Zuschrauben der Tube eben nur eine Kleinigkeit ist. Der Vorwurf lautet daher im Grunde: „Diese Kleinigkeit tust du für mich nicht, obwohl du weißt, dass sie mir wichtig ist.“ Das Beispiel zeigt: Bestimmte Kränkungen sind gerade deshalb schlimm, weil sie auf einer Kleinigkeit beruhen.

Hofbetretungen sind übrigens nicht zwangsläufig ein aggressiver Akt. Manchmal wundert man sich, auf welchem Hof man plötzlich steht, da man gar nicht intendierte, diesen zu betreten. Manchmal indes tritt man in vollem Bewusstsein auf den Hof, weil man weiß, dass ein Streit geführt werden muss. Damit eine Hofbetretung aber wirklich zum Konflikt wird, sind drei weitere Aspekte von Bedeutung:

Was den Konflikt von der Meinungsverschiedenheit unterscheidet

Erstens: Der Hof muss eine hohe emotionale Bedeutung für mindestens eine der beiden Konfliktparteien haben. Das ist letztlich der zentrale Unterschied zur Meinungsverschiedenheit. Bei einer Meinungsverschiedenheit denken die beiden Streitenden zwar unterschiedlich zu einem Sachverhalt, es ist ihnen aber bei guten Argumenten emotional möglich, den eigenen Standpunkt aufzugeben und sich überzeugen zu lassen. In einem Konflikt gibt es emotionale Gründe dafür, warum man sich nicht überzeugen lassen will. Darum bewirken gute Argumente in einem Konflikt wenig. Man wiederholt die allseits bekannten Argumente immer wieder

und zunehmend lauter, obwohl man eigentlich fühlen müsste, dass sie dadurch nicht an Überzeugungskraft gewinnen. Bei einer Meinungsverschiedenheit geht es um Recht und Unrecht, bei einem Konflikt indes um Sieg und Niederlage.

Zweitens: Konflikte sind dann am heftigsten, wenn die Konfliktparteien in einer Beziehung zueinander stehen, die es nicht erlaubt, die Hofbetretung zu ignorieren. Wenn Ihnen jemand ins Gesicht sagt „Sie sind aber ein bisschen dämlich, gell?“, so dürfte das Ausmaß Ihrer konfliktären Empfindung in erheblichem Maße davon abhängen, in welcher Beziehung Sie zu dem anderen stehen. Bei einem offenbar betrunkenen Landstreicher werden Sie die Hofbetretung als weniger gravierend empfinden, als wenn es sich um einen Ihrer Mitarbeiter handelt. Im zweitgenannten Fall können Sie die Hofbetretung kaum ignorieren und werden den Streit führen müssen, solange die Beziehung fortbesteht.

Nun gibt es noch einen dritten Punkt, der die Tragik vieler Konflikte in ganz besonderer Weise ausdrückt: Bei uns Menschen spielen sich Konflikte häufig in Beziehungen (sei es nun Arbeitsbeziehungen oder private Beziehungen) ab, die man eigentlich fortführen möchte. Während es bei vielen Konflikten im Tierreich ange-

raten scheint, dass die streitenden Tiere ihrer Aggression freien Lauf lassen, um ihr eigenes Überleben zu sichern, stellt sich bei Menschen die Frage nach der Langfristigkeit der Beziehung: In einem schwierigen Konflikt stehen die Konfliktparteien daher vor der Wahl, entweder ihren emotionalen Impulsen nachzugeben oder aber diese zu Gunsten des langfristigen Bestandes der Beziehung zu unterdrücken.

Was zählt mehr – die Beziehung oder die emotionale Entlastung?

Sie werden Situationen kennen, in denen Sie spüren, dass, wenn Sie aussprechen, was Sie augenblicklich denken, der Fortbestand der Beziehung gefährdet ist. Darum sagt man sich folgerichtig am Arbeitsplatz nur selten während eines Konfliktes, was man wirklich voneinander hält. Manchmal werden aber die emotionalen Reaktionen so stark, dass die Vernunft kaum mehr in der Lage ist, die Langfristigkeit der Beziehung höher zu gewichten, als die kurzfristige emotionale Entlastung. Das ist der Augenblick der Eskalation – Potenzial für Gewalt entsteht. Zu genau diesem Zeitpunkt werden Beziehungen beschädigt, die die beiden Konfliktparteien (aus der Distanz betrachtet) eigentlich hätten aufrechterhalten und weiterführen wollen. Bestimmte Worte oder Taten sind kaum mehr zurückzunehmen, wenn sie einmal gesagt bzw. geschehen sind.

Die Entscheidung für den Fortbestand der Beziehung oder aber für die emotionale Entlastung muss jeder Mensch für sich selbst treffen. Personen etwa, die man alltagssprachlich als „Choleriker“ bezeichnet, haben für ihre eigene emotionale Bilanz den Weg gefunden, ihrer eigenen emotionalen Entlastung schon sehr früh den Vorzug zu geben, auch wenn dies dazu führt, dass immer wieder Beziehungsarbeit zu leisten ist: „Sie kennen mich doch, manchmal rutschen mir Dinge raus, die ich dann nicht so meine, nehmen Sie es bitte nicht so tragisch...“

Konfliktmanagement-Instrumente

| Phase des Konfliktes | Kennzeichen/Beschreibung | Instrumente des Konfliktmanagements |
|----------------------|--|---|
| 1. Konfliktfeld | Im Augenblick wird noch nicht gestritten, es besteht aber die Möglichkeit, dass das Thema in einer bestimmten Beziehung zu einem Streit führen kann. | Spielregeln machen und einhalten |
| 2. Spannung | Der Konflikt wirkt auf die Beziehung. Emotionale Brisanz ist erkennbar. Zwar wird noch scheinbar mit sachlichen Argumenten gestritten, tatsächlich sind Überzeugung und Einsicht aber nicht mehr sehr wahrscheinlich. | Aussprache: sich gegenseitig eingestehen, dass die Auseinandersetzung für beide Seiten emotionale Bedeutung hat/mögliche Beziehungsbelastung zum Thema machen |
| 3. Eskalation | Emotionale Kräfte haben die Vernunft dominiert. Im Vordergrund steht die emotionale Entlastung und der Sieg. Zentrales Merkmal ist die Geschwindigkeit: Ein Wort folgt auf das nächste, Kränkungen werden heftiger und größer. | Verlangsamung, z.B. durch Distanzierung, durch Nachfragen, Wiederholen, Rückversichern oder durch eine Unterbrechung des Schlagabtauschs |
| 4. Ergebnis | Der Konflikt ist beigelegt oder es wird im Streit verharret. Bei Letzterem sieht zumindest eine der beiden Konfliktparteien im Weiterstreiten einen größeren Nutzen als im Ende des Streits. | Sieg/Niederlage, Frieden, Ende der Beziehung, Ergebniserzwingung durch eine „dritte Macht“ |

Man sieht übrigens in verschiedenen gesellschaftlichen Kontexten, wie rasch Konflikte wieder „biologisch“ werden: Denken Sie beispielsweise an den Straßenverkehr oder einen Fußballplatz. In anderen Bereichen höfliche und zivilisierte Menschen sind hier plötzlich zu ausgesprochen aggressiven Äußerungen fähig. Die Langfristigkeit der Beziehung spielt in diesen Fällen keine große Rolle, emotionale Reaktionen werden ungehemmt ausagiert.

Harmonie kann nicht Ziel von Konfliktmanagement sein

Wenden wir uns der zweiten fundamentalen Frage zu: Wenn man den Konflikt nun bearbeitet – mit welchem Ziel soll das geschehen? Was soll an die Stelle des Konfliktes treten? Aus einem ersten Impuls heraus wird man „*Harmonie*“ antworten. Ein Konflikt ist ein Gegensatz, Harmonie ist die Einheit. Natürlich handelt es sich bei Konflikt und Harmonie um Gegenpole. Allerdings werden wir uns überfordern, insbesondere im

Berufsleben, wenn wir anstelle des Konflikts Harmonie erzeugen wollen. Viele Gegensätze im Unternehmen lassen sich ihrem Wesen nach nicht harmonisieren. Harmonie erscheint damit als ein ungeeignetes Ziel für Konfliktmanagement. Ein realistischeres Ziel hingegen ist „*Frieden*“. Frieden bedeutet, dass die Gegensätze zwar noch fortbestehen können, aber ein Weg gefunden wurde, nicht mehr über diese Gegensätze streiten zu müssen. Im Unternehmen ist dieses Ziel realistischer und letztlich auch unternehmerischer. Harmonie ist eine wünschenswerte Begleiterscheinung von Frieden, aber nicht das Ziel selbst. Bei einem Konflikt sollte man sich daher fragen, was getan werden kann, damit die in dem Konflikt offen liegenden Gegensätze nicht zu Streit und Beziehungsbelastungen führen.

Der Tarifvertrag ist übrigens ein gutes Beispiel für einen erfolgreichen Frieden. Der Gegensatz (wem gebührt hier wie viel Geld?) besteht zwar fort, der Tarifvertrag sorgt aber dafür, dass in den meisten Unternehmen nicht um diesen Gegensatz gestritten werden muss. Wer in dieser Frage hingegen Harmonie erzielen will, wird sich zweifellos überfordern.

Jede Konfliktphase braucht eine andere Behandlungsstrategie

Die dritte fundamentale Frage betrifft das praktische Handeln in Konflikten. Hier gibt es verschiedene Strategien. Welche Strategie jedoch in

einem bestimmten Konflikt relevant ist, hängt davon ab, in welcher Phase sich der Konflikt befindet. Vier Phasen lassen sich unterscheiden:

Die mildeste Form eines Konfliktes besteht im schlichten Vorliegen eines so genannten Konfliktfeldes. Unter einem **Konfliktfeld** versteht man ein Thema, das in einer bestimmten Beziehung zu einem Streit führen könnte, auch wenn im Augenblick noch nicht gestritten wird. In Liebesbeziehungen sind Geld und Kindererziehung relativ weit verbreitete Konfliktfelder – wenn gestritten wird, ist es relativ wahrscheinlich, dass es um eines dieser beiden Themen geht. Beim Umgang mit Konfliktfeldern ist ein Mechanismus zentral: die Spielregel.

Spielregeln helfen dabei, zu verhindern, dass das Gegensatzpotenzial eines Konfliktfeldes ausgetragen werden muss. Aus diesem Grunde ist unsere Welt voll von Regeln. Um wie viel konfliktreicher wäre Autofahren, wenn nicht so viele Verkehrsregeln einen relativen Frieden im Straßenverkehr schaffen würden. Geklärte Zuständigkeiten, Kompetenzdefinitionen und klar definierte Prozesse sind die Spielregeln im Unternehmen, mit denen verhindert werden kann, dass beispielsweise natürliche Gegensätze von Abteilungen konfliktär ausgetragen werden. Wenn es deutliche Verwerfungen zwischen Abteilungen in einem Unternehmen gibt, so ist dies fast immer die Folge schlechter oder schlecht durchgesetzter Spielregeln im Umgang miteinander und in den Arbeitsprozessen.

Spielregeln helfen bei Konfliktfeldern den Frieden zu sichern

Schlechte Spielregeln können dazu führen, dass sich Menschen zu hassen beginnen, die

Ein Konflikt ist...

- ▶ ... eine „Hofbetretung“ (bzw. ein Gegensatz)
- ▶ ... mit hoher emotionaler Bedeutung,
- ▶ ... die argumentativ nicht lösbar ist,
- ▶ ... die in der Beziehung zu der Konfliktpartei nicht ignoriert werden kann
- ▶ ... und die sich in einem Spannungsfeld zwischen kurzfristiger emotionaler Belastung und langfristigem Erhalt der Beziehung abspielt.

enge Freunde hätten werden können, wenn sie sich unter anderen Lebensumständen kennen gelernt hätten. Gestritten wird fast nie mit dem „anderen Menschen an sich“, sondern mit dem Menschen in einer bestimmten Rolle (z.B. als Verantwortlicher für das Entgegennehmen von Reklamationen). Je besser jedoch Spielregeln sind, umso weniger müssen Gegensätze mit Gewalt ausgetragen werden. Der Frieden in Westeuropa in den vergangenen Jahrzehnten ist beispielsweise auch eine Folge guter Spielregeln: Diese führen dazu, dass viele – zweifellos fortbestehende – Gegensätze der Staaten nicht konfliktär bearbeitet werden müssen.

Eine Steigerung tritt auf, wenn **Spannung** entsteht, weil – wie bereits vorne erläutert – jemand den Hof des anderen betritt. Der Konflikt wirkt auf die Beziehung. Man spürt „Elektrizität in der Luft“ und bemerkt die emotionale Brisanz des Sachverhaltes, auch wenn noch so getan wird, als würde man sachlich streiten, als würde es um Recht haben, Überzeugung und Einsicht gehen. Tief drinnen müssten bereits in dieser Phase beide Konfliktpartner erkennen, dass die andere Partei nicht geläutert werden möchte, sondern sich ebenfalls durchsetzen will.

Emotionalität lässt sich nicht durch Appelle wegnehmen

Zu diesem Zeitpunkt helfen selten Appelle zur Sachlichkeit. Die Emotionalität ist ein Wesensmerkmal des Konfliktes, die nicht durch einen Appell wegzunehmen ist. Gebraucht wird daher ein Weg, um die „Spannung zu entladen“, um den sachlichen Kern des Konfliktes freizulegen und verhandelbar zu machen. Das richtige Instrument dafür ist die „Aussprache“. Aussprache bedeutet, sich gegenseitig einzugestehen, dass die Auseinandersetzung für beide Seiten emotionale Bedeutung hat. Damit ist keineswegs ein Zugeständnis oder ein Abrücken von der eigenen Position verbunden, sondern es geht darum, die mögliche Beziehungsbelastung in dem Konflikt zum Thema zu machen. Eine klassische Aussprache im Unternehmen könnte beispiels-

weise mit den Worten beginnen: „Herr Kollege, mein Eindruck ist, dass wir beide immer wieder an diesem Thema aneinander rasseln und damit unsere Zusammenarbeit belasten. Ich würde gerne mit Ihnen noch einmal darüber sprechen, wie wir es in Zukunft regeln können, dass nicht immer wieder dieser Streit zwischen uns entsteht.“

Die dritte Phase ist die der **Eskalation**. In diesem Stadium haben emotionale Kräfte die Vernunft dominiert. Für die Konfliktparteien steht eindeutig die emotionale Entlastung und der Sieg im Vordergrund und weniger der Fortbestand der Beziehung. Zentrales Merkmal eskalierter Konflikte ist ihre Geschwindigkeit: Ein Wort folgt auf das nächste, Kränkungen werden heftiger und größer. In dieser Phase ist jede der Konfliktparteien in größter Gefahr, vom Handelnden zur „Reflexamöbe“ zu werden, sich nur noch um das Loswerden ihres Ärgers und ihrer Aggression zu kümmern und damit Schritt für Schritt die Beziehung weiter zu gefährden.

Gefährlich: die Geschwindigkeit emotionaler Reaktionen

Geschwindigkeit ist damit das Kriterium, das eine Eskalation am gefährlichsten macht. Je schneller die emotionalen Reaktionen aufeinander folgen, umso größer ist die Gefahr. Damit liegt das wesentlichste Werkzeug auf der Hand:

Verlangsamung. Verlangsamung kann geschehen durch Distanz, durch Nachfragen, Wiederholen, Rückversichern und durch Unterbrechen des Schlagabtausches. Wer von sich selbst weiß, dass er Gefahr läuft, ab einer bestimmten Toleranzschwelle zu explodieren, sollte auf sich Acht geben und rechtzeitig die Geschwindigkeit aus dem Konflikt nehmen, bevor ein point of no return erreicht ist.

Die vierte Phase des Konfliktes ist das eigentliche **Ergebnis**. Ein Konflikt kann enden mit Sieg oder Niederlage, mit dem Auseinanderbrechen einer Beziehung oder manchmal eben auch mit Frieden. Ein besonders unerfreuliches Ergebnis eines Konfliktes ist die Verharrung. Davon redet man, wenn mindestens eine der beiden Konfliktparteien im Weiterstreiten einen größeren Nutzen für sich vermutet als im Frieden.

Beispiel: Wochenlang zieht sich der Streit um die Raucherregelung in der neuen Teeküche.



Die Autoren: Michael Paschen ist Geschäftsführer der Profil M Beratung für Human Resources Management GmbH & Co. KG, Remscheid. Der Diplom-Psychologe ist spezialisiert auf Führungskräfteentwicklung und -training sowie auf den Einsatz von Instrumenten zum Zweck der Personalauswahl. Kontakt: michael.paschen@profil-m.de



Erich Dihsmaier ist seit 1991 freiberuflich als Managementtrainer und Coach tätig. Als Trainer liegt sein Schwerpunkt auf den Themen Führung und Rhetorik, als Coach auf der individuellen Beratung von High-Potentials und gestandenen Managern. Darüber hinaus gehört Teamentwicklung und Workshop-Moderation zu seinen Kernkompetenzen. Kontakt: info@dihsmaier.de

Der Streit ist längst eskaliert. Aussicht auf einen sinnvollen Verhandlungsabschluss besteht jetzt nur noch, wenn eine „dritte Macht“ eingreift – zum Beispiel, indem sie ankündigt, die Teeküche im Falle einer Nicht-einigung wieder abzuschaffen. Ergo: Die dritte Macht muss in der Lage sein, das *Leiden unter dem Weiterstreiten* für die Konfliktparteien so stark zu erhöhen, dass der Frieden attraktiver erscheint als die Konfliktfortführung. Es gehört zur Tragik von Konflikten, dass es Konflikte gibt, die sich nur mit der

Macht einer dritten Partei lösen lassen. Besonders tragisch ist es, wenn die dritte Macht fehlt oder nicht willens ist, ihre Macht zu einer Beendigung des Konfliktes einzusetzen.

Konfliktmanagement ist nicht immer versöhnlich

Konfliktmanagement ist damit dem Wesen nach nicht immer eine versöhnliche Angelegenheit, die durch Appelle an Vernunft oder Friedfertigkeit erfolgreich ist. Zu dem Zeitpunkt, zu dem ein Konfliktmanager als „dritte Macht“ hinzukommen muss, ist die Lage meist schon so verfahren, dass derartige Appelle nicht fruchten können. Der Konfliktmoderator hat dann die beste Basis für einen Erfolg, wenn im Falle des

Scheiterns der Verhandlungen unangenehme Konsequenzen für die Konfliktparteien drohen. Wer als Konfliktmoderator in diesem Zeitpunkt allein auf die Kraft seiner Persönlichkeit vertraut und ohne Mandat, ohne wirkliche Macht im Hintergrund das Abenteuer einer Konfliktmoderation einget, wird zumeist scheitern.

Das Ziel eines guten Konfliktmanagements besteht darin, mit den oben beschriebenen Instrumenten das aggressive Potenzial eines Konfliktes so gut zu bearbeiten, dass der inhaltliche Kern eines Konfliktes verhandelbar wird. Angriff und Flucht sind die biologischen Konfliktmechanismen, Verhandlung ist die zivilisierte Form, mit Konflikten umzugehen. Das Ziel einer Verhandlung ist Frieden. Der positive Klang des Wortes scheint jedoch oft vergessen zu machen, dass man Frieden nicht unter Freunden braucht. Einen explizit verhandelten Frieden braucht man nur dort, wo Aggression und Gewalt drohen oder schon stattgefunden haben.

Und manchmal geraten selbst Konflikte in ein positives Licht. Man würde sich ja schließlich durch Auseinandersetzungen weiterentwickeln, Konflikte würden positive Energie und Reibung mit sich bringen, hört man gelegentlich. Doch Konflikte im eingangs beschriebenen Sinne sind nie positiv. Sie bringen immer Leid mit sich und machen das Zusammenleben der Menschen schwieriger. Anders Meinungsverschiedenheiten, sachliche Auseinandersetzungen und Diskussionen: Sie können zu neuen Erkenntnissen und Ideen führen und bieten ohne Zweifel machtvolle Chancen auf Weiterentwicklung und Kreativität.

Michael Paschen und Erich Dihmsmaier ■

Leserbefragung: Ein Machtwort macht nicht alles wieder gut

Sind manche Konflikte nur durch Machteinsatz zu beenden?

| | |
|--|-----|
| Ja, schon. Aber sie keimen später meist wieder auf | 72% |
| Jeder Konflikt lässt sich gemeinschaftlich, zur Zufriedenheit aller lösen | 21% |
| Es gibt in der Tat Konflikte, die ab einem gewissen Stadium nur noch so gelöst werden können | 13% |

Konflikte entstehen durch ...

| | |
|---|-----|
| Mängel in der Kommunikation | 79% |
| Angst vor Machtverlust | 48% |
| Neid, Missgunst, persönliche Animositäten | 39% |
| als ungerecht empfundene Ressourcenverteilung | 32% |
| Übergriffe in den Verantwortungsbereich eines anderen | 30% |
| inkompatible Werthaltungen | 29% |
| unterschiedlich gesetzte Prioritäten | 28% |
| Mobbing | 23% |
| Angst vor Gesichtsverlust und Bloßstellung | 23% |
| Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter in Favoriten und schwarze Schafe aufteilen | 23% |

Angegeben ist die prozentuale Anzahl jener Leser, die die Frage zustimmend beantwortet haben. Mehrfachnennungen waren möglich.

Blauäugig sind die Leser von managerSeminare nicht. Jedenfalls teilen fast drei Viertel der 56 Leser, die sich an unserer Umfrage zum Thema Konflikte beteiligt haben, die wenig illusorische Ansicht, dass sich Auseinandersetzungen manchmal nur noch durch den Einsatz von Macht beenden lassen. Wohlgemerkt: beenden, nicht aber lösen. Denn die Befragten sind sich ebenso darüber einig, dass „die Faust auf dem Tisch“ kein adäquates Mittel für eine wirklich dauerhafte Konfliktbereinigung ist. Gut 21 Prozent der Leser schütteln indes angesichts der Vorstellung, es gebe Streitigkeiten, die sich nur durch ein rigides Eingreifen beenden ließen, den Kopf und vertreten die Einstellung, dass sich grundsätzlich *jeder* Konflikt gemeinschaftlich, zur Zufriedenheit aller, aus der Welt schaffen lässt.

So glauben denn auch nur 9 Prozent der Leser, Führungskräfte täten gut daran, ein Machtwort zu sprechen, wenn unter ihren Mitarbeitern Zwietracht herrscht. Deutlich mehr Zustimmung findet die Aussage, die Führungskraft solle mit Techniken des Konfliktmanagements intervenieren. Oder noch besser: erst gar keine Konflikte aufkommen lassen, indem sie für eine gute Kommunikationskultur sorgt. Mängel in der Kommunikation – kurzum: Missverständnisse – sind aus Lesersicht nämlich Hauptursache der meisten Konflikte, noch vor persönlichem Machtstreben und Animositäten

jum