

## Neuerscheinung

Karl-Heinz Blasweiler:

# Konfliktmanagement für Führungskräfte

## Grundlagen, Strategien und Konzepte für die Praxis

Rehm 2014, 232 Seiten, ISBN 978-3-8073-0408-3 (Print), Reihe PöS-Personalmanagement im öffentlichen Sektor



„Wenn Sie dieses Buch durchgearbeitet haben, haben Sie sich umfangreiches Wissen über Konflikte und betriebliche Konfliktmanagementsysteme angeeignet.“

Stimmt! Was der Autor in seinem Nachwort resümiert, trifft zu. Wer sich die Zeit nimmt, konzentriert mit dem Buch zu arbeiten, wird davon profitieren. Das gilt vor allem für jene, die an verantwortlicher Stelle in der öffentlichen Verwaltung darüber nachdenken, wie künftig Störungen des Verwaltungsablaufs infolge von Querelen zwischen Mitarbeitern oder Abteilungen vermieden werden können: eine Aufgabe für Führungskräfte, aber zunehmend auch für Spezialisten, die mit dem Aufbau eines Konfliktmanagementsystems beauftragt sind.

Wo Menschen eng zusammenarbeiten, besteht immer die Gefahr von Konflikten. In der öffentlichen Verwaltung kommt strukturbedingtes Konfliktpotenzial hinzu, aufgrund der Gliederung in Querschnitts- und Facheinheiten, des hierarchischen Aufbaus, der chronischen Ressourcenknappheit mit verschärften Verteilungskonflikten, unklaren oder fehlenden strategischen Zielsetzungen, der Verfolgung persönlicher Interessen im dienstlichen Zusammenhang (S. 110). Die Folgewirkungen und Begleiterscheinungen sind für jeden offensichtlich, der selbst in der Verwaltung oder mit dieser arbeitet oder sie auch nur von außen

beobachtet – auch wenn natürlich jeder Fall anders ist.

### Grundlagen der Konfliktforschung

Der Autor führt den Leser zunächst in die Grundlagen der Konfliktforschung ein: Was ist überhaupt ein Konflikt, was nicht? Lassen sich Kategorien von Konflikttypen bilden? Welche Strategien der Konfliktparteien sind zu erwarten? Wie können Konflikte sachgerecht untersucht werden?

Dieses Kapitel nimmt mit 100 Seiten fast die Hälfte des Buches in Anspruch. Wer bereits über Grundkenntnisse verfügt und mehr an der praktischen Umsetzung von Konfliktmanagementsystemen interessiert ist, wird versucht sein, diesen Teil nur zu überfliegen. Dabei unterstützt das Layout des Buches ein „Speed Reading“ durchaus, durch klare Strukturen mit herausgestellten Überschriften, durch in Satz und Farbe abgehobene Textmodule für „Beispiele“, „Tipps“, „Gut zu Wissen“, „Zum Nachdenken“ und zusätzlich durch Randnoten, die auf online verfügbare Arbeitshilfen verweisen.

Es wäre aber schade, wenn die guten Gedanken dieses Kapitels überlesen würden. Die anschaulichen Beispiele lassen den Leser so manches Mal schmunzeln und an eigene Alltagserlebnisse zurückdenken.

Der Autor versteht dabei einen Konflikt als Prozess, „der beginnt, wenn eine Person oder eine Gruppe gegenüber mindestens einer anderen Person oder Gruppe bedeutsame und nicht über Spielregeln herbeigeführte Gegensätze oder Unvereinbarkeiten in Bezug auf Interessen, Überzeugungen oder Werte, Verhaltensweisen oder hinsichtlich der Verteilung von Ressourcen feststellt.“ Mithilfe dieser etwas sperrigen Definition gelingt es ihm, die Merkmale herauszustellen, die typischerweise bei der Konfliktanalyse zu beachten sind.

### Strategien zum Umgang mit Konflikten

Im zweiten Kapitel befasst sich der Autor mit Strategien zum Umgang mit Konflikten, wozu auch die Konfliktvermeidung, -unterdrückung und -leugnung gehören. Die Kunst liegt darin, den Konflikt und die Ressourcen, die in ihm stecken, zu erkennen und das geeignete Verfahren für den konkreten Anlass zu bestimmen. Dazu stellt der Autor mehrere Verfahren mit Vor- und Nachteilen gegenüber (u. a. Mediation, Machtentscheid, Schiedsverfahren). Er erarbeitet Kriterien für die Strategieauswahl und stellt sie übersichtlich zur Verfügung (S. 141). Die Entscheidung zwischen mehreren möglichen Verfahren der Konfliktbearbeitung ist abhängig u.a. von der zur Verfügung stehenden Zeit, der vorhandenen Verhandlungs- und Einigungsbereitschaft und -fähigkeit, der Notwendigkeit, Regelungen auch über den Einzelfall hinaus zu finden, dem Grad der Konflikteskalation.

Eine weitere, eher selten diskutierte Strategie könnte auch die Konfliktstimulation sein, also die bewusste Herbeiführung eines Konfliktes, z. B. um verkrustete Strukturen aufzubrechen und den positiven Effekt der Veränderung durch einen Konflikt zu nutzen (S. 146). Der Autor sieht die Chancen dieser Strategie, aber natürlich auch deren Risiken. Er empfiehlt, bereits im Vorfeld Interventionsstrategien zu entwickeln für den Fall, dass die Konfliktstimulation aus dem Ruder zu laufen droht.

### Betriebliche Konfliktmanagementsysteme

Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit der Vorbereitung und Einführung betrieblicher Konfliktmanagementsysteme. Hier wird die praktische Erfahrung des Autors als Personalverantwortlicher einer großen Stadt deutlich. Zahlreiche Hinweise sowie Checklisten und ein kommentierter Entwurf einer Muster-Dienstvereinbarung sind für denjenigen, der mit der

Einführung eines solchen Systems in seiner Verwaltung betraut ist, von Nutzen. Gerade die Muster-Dienstvereinbarung kann sehr hilfreich sein, wobei der Autor selbst darauf hinweist, dass dieses Muster nicht unangepasst als Blaupause missverstanden werden darf.

Der Autor warnt deutlich davor, ein betriebliches Konfliktmanagementsystem zu implementieren, wenn grundlegende Voraussetzungen nicht sichergestellt sind, wie gemeinsame strategische Vorstellungen in der gesamten Verwaltung, die Bereitschaft der Führung, das Konfliktmanagementsystem auch als Selbstverpflichtung zu verstehen (S. 161), die dauerhafte Bereitstellung der notwendigen Ressourcen, die Sicherstellung einer qualifizierten internen und externen Unterstützung. Der Autor betont, dass den Besonderheiten jedes Falles Rechnung getragen werden muss (S. 189), und sieht durchaus, dass Managementsysteme für kleinere Verwaltungen anders ausfallen werden (S. 209). Bei Einführung eines kleinformatigen Systems muss aber darauf geachtet werden, dass es nicht den Eindruck eines halbherzigen Pro-forma-Konfliktmanagementsystems erweckt, denn das nutzt niemandem, sondern schadet eher. Auch hierzu enthält das Buch praktische Vorschläge.

Fazit: Für Führungskräfte insbesondere der öffentlichen Verwaltung steht ein didaktisch gut aufbereitetes, verständliches und praktisch umsetzbares Hilfsmittel bereit, zum Erlernen der Grundlagen der Konfliktbearbeitung und zur Vorbereitung und Einführung von Konfliktmanagementsystemen. Das aufgelockerte Layout mit Herausstellung des Wesentlichen, die Checklisten, die Muster-Dienstvereinbarung und die Links auf weitere Arbeitshilfen machen den Umgang mit dem Buch angenehm.

Zum Schluss nochmals ein Zitat aus dem Nachwort des Autors: „Konfliktmanagement ist immer eine Arbeit für Menschen, und damit, so finde ich, eine gute und wichtige Arbeit.“

Stimmt!

---

Dr. Peter Hammacher  
Rechtsanwalt und Mediator, Heidelberg