

gendwie gelöst werden' (Originalität einer Führungskraft). Das Ergebnis: Es wird zwar eine Lösung gefunden, aber die Lösung paßt nicht zum Konflikt, sondern dient eher der Agitation. Der Konflikt wird also bei nächster Gelegenheit wieder aufbrechen, meist mit gesteigerter Vehemenz. Es gibt dafür kein Patentrezept", meint Freudenthaler. „Aber die Erfahrung zeigt, daß es oft ‚nur‘ um unterschiedliche Wirklichkeiten geht.“ Somit ist der wichtigste Schritt im Konfliktmanagement die Konfliktklärung, da es nach sauberer Klärung meist nur mehr ein kleiner Schritt bis zur Lösung ist bzw. sich die Lösung oft wie von selbst ergibt. Für die Konfliktklärung bringt es nichts, die Fragen zu stellen wie z.B.: „Wer ist schuld?“ oder „Wer hat recht?“ Diese Fragen sind problem- und nicht lösungsorientiert und verstärken damit festgefahrene Positionen. Hilfreicher ist es, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen und Fragen zu stellen, die den Konflikt aus möglichst vielen Perspektiven beleuchten.

Führungskräfte & Konflikt

TRAiNiNG sprach mit Alfred Freudenthaler, erfolgreicher Managementtrainer aus Salzburg. Wie gehen Führungskräfte mit Konflikten um?

Alfred Freudenthaler:

„Speziell Führungskräfte müssen ein Instrumentarium zur Verfügung haben, wie sie in Konfliktsituationen agieren können. Untersuchungen zeigen, daß Führungskräfte ei-



Alfred Freudenthaler

nen erheblichen Teil ihrer Arbeitszeit mit Konflikten befaßt sind. Obwohl vielen schon bewußt ist, daß Konflikte der Weiterentwicklung dienen, ist in vielen Organisationen immer noch die Tendenz zu beobachten, daß Konflikte grundsätzlich unerwünscht sind und daher ‚um jeden Preis‘ vermieden werden sollten. Na ja, und wenn dann wirklich ‚ein Konflikt sein muß, dann muß er eben sofort ir-