

Neu erschienene Bücher, Videos, CBTs im Bereich Personalentwicklung, Training und Weiterbildung – ausgewählt und rezensiert von Journalisten und Fachautoren:

## Handbuch Konfliktmanagement



Von Jutta Kreyenberg, 366 S., geb. Cornelsen Verlag, Berlin 2004, ISBN 3-589-23661-2, 34,- Euro.

Heutzutage werden an Führungskräfte höchste Anforderungen gestellt. Denn die zunehmende Komplexität von Unternehmen verlangt einen konstruktiven Umgang mit Meinungsverschiedenheiten, zwischenmenschlichen Konflikten und Interessensunterschieden. Und betriebliche Maßnahmen wie Personalabbau,

Outplacement, Fusionen, Zentralisierung oder Dezentralisierung haben vielfältige persönliche, professionelle und organisatorische Spannungsfelder innerhalb der Betriebe zur Folge. Hier setzt das Handbuch „Konfliktmanagement“ von Jutta Kreyenberg mit dem zentralen Motto an: Unnötigen Konflikten vorbeugen und konstruktive Konflikte pflegen. Die Autorin gibt Führungskräften, Personalleitern und Managementberatern Diagnosemittel an die Hand, um Konfliktsituationen zu erkennen und zu verstehen. Zudem bietet sie Handwerkszeug, mittels dessen Konflikte im Vorfeld vermieden oder adäquat bewältigt werden können.

Der Aufbau des Buches folgt dabei der „inneren Logik“ des Konfliktverlaufs: Teil A gibt Hinweise, wie man Konflikte erkennen und verstehen kann, in Teil B geht es um die Prävention und Teil C konzentriert sich auf die Bewältigung bereits bestehender Konflikte. Der Grundgedanke ist dabei, dass Konflikte im betrieblichen Alltag generell nicht vermeidbar sind und häufig als Chance für Aufbruch, Entwicklung und Verbesserung gesehen werden können.

Das Erkennen und die Unterscheidung persönlicher Konflikttendenzen von zwischenmenschlichen Konflikten bzw. Systemkonflikten schafft ein vertieftes Verständnis für vorhandene Konfliktpotenziale und ist Voraussetzung für die Ver-

meidung unnötiger Konflikte. So gibt Kreyenberg Hinweise für die Arbeit an der eigenen Persönlichkeit und nennt Präventionsmöglichkeiten beim Führungsverhalten und der Teamhygiene.

Ausgehend von Fallbeispielen erhält der Leser differenzierte Hinweise unterschiedlicher methodischer Diagnose-Ansätze sowie Checklisten für das Erkennen von Konfliktsymptomen, den Konfliktverlauf sowie mögliche Eskalationsdynamiken. Das Nachrichtenquadrat von Friedemann Schulz von Thun findet sich hier genauso wie das Drei-Welten-Modell von Bernd Schmid oder das Passivitätskonzept der Schiff-Schule. Als lehrende Transaktionsanalytikerin sieht die Autorin die klassische Methode der Transaktionsanalyse (mit Modellen von Eric Berne, Claude Steiner, Taibi Kahler, Fanita English) wie auch ihre Weiterentwicklungen hin zur systemischen Sichtweise (Bernd Schmid) als zentralen Ansatz des Konfliktmanagements. Dies macht es für Laien zuweilen schwer, den Beschreibungen zu folgen, da Fachtermini, z.B. „Übersicher“ und „Untersicher“ (Fanita English), schlecht eingeordnet werden können und ausführliche Erklärungen erst später folgen. Für die Konfliktlösung stellt Kreyenberg je nach Eskalationsgrad vier Leitverfahren vor (Verhandlung, externe Moderation oder Mediation, Schlichtungsverfahren sowie Rechtsverfahren) und konkretisiert verschiedene Interventionsmethoden.

Das Handbuch ist fachlich fundiert. Hilfreich sind das detaillierte Inhaltsverzeichnis und ein Stichwort-Register, um gezielt „quer lesen“ zu können. Checklisten fassen das vorab Gelesene häufig zusammen oder geben einen Überblick zu bestimmten Fragestellungen. Ärgerlich jedoch ist das „laxe“ Lektorat. Es finden sich Rechtschreib- und Kommafehler zuhauf. Satzungetüme in Form von Schachtelsätzen und Satzanhängen stören zudem den Lesefluss.

**Fazit:** Für Personalentwickler und Management-Trainer sehr zu empfehlen. *Ute Deister*