

# Testgelesen: Neue Bücher zum Thema Konfliktmanagement

Mit welchen Strategien kann man Konflikten aus dem Weg gehen? Wie lassen sich Konflikte mit Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kunden bewältigen? Und wie können Konfliktpotenziale in Chancen verwandelt werden? Antworten auf diese Fragen liefern vier Autoren in ihren Büchern zum Thema Konfliktmanagement. Ob sich Trainer, Personaler und Manager mit der Lektüre auf künftige Konflikte vorbereiten können, verraten die Testleser von managerSeminare.

► **Ruth Pink: Kompetenz im Konflikt. Schwierige Situationen im Training meistern.** Beltz, Weinheim 2007, 223 S., 29,90 Euro.

Ruth Pink liefert mit ihrem Buch nicht nur eine umfassende Zusammenstellung von schwierigen Situationen, in die Trainer geraten können. Ihr Buch führt auch in Konflikttheorien und Konfliktlösungsmodellen verschiedener Schulen ein und präsentiert Anregungen und Übungen, die zeigen, wie sich Konflikte vermeiden lassen. Nach Begriffsdefinitionen sowie Erläuterungen zu Merkmalen und Dynamiken von Konflikten zeigt die Autorin anhand verschiedener Alltagsbeispiele, welche Stolperfallen z.B. die Auftragsklärung mit dem Kunden, die Seminararbeit selbst und der Umgang mit Trainerkollegen bergen können. Auch das Konfliktpotenzial im Seminarumfeld, wie etwa die Infrastruktur im Seminarraum oder die Serviceorientierung des Tagungsmanagements, wird thematisiert. Pink schildert, wie man diesen konfliktträchtigen Situationen mit Teilnehmern, Verhandlungspartnern, Co-Trainern, Auftraggebern und Hotelangestellten begegnen kann. Dabei schöpft sie sowohl aus eigenen Erfahrungen als auch aus dem Erfahrungsschatz von Trainerkollegen. Daraus ergibt sich ein Fundus an Ideen, Übungen, Methoden und kreativen

Denkanstößen für herausgeforderte Trainer, der dem Buch einen starken Praxisbezug gibt.

*Claudia Schweigler* ■

► **Erika Regnet: Konflikt und Kooperation. Konflikt-handhabung in Führungs- und Teamsituationen.** Hogrefe, Göttingen 2007, 117 S., 19,95 Euro.

Erika Regnet macht das Spannungsfeld von Konflikt und Kooperation zum Inhalt ihres neuen Buches. Sie beleuchtet Konfliktverhalten, Konfliktarten und Konfliktinterventionsformen im Kontext des Unternehmensalltags. Die Modelle, Theorien und wissenschaftlichen Untersuchungen, die sie dabei als Erklärung heranzieht, sind gut und verständlich zusammengefasst. Aber: Sie sind nicht neu. Ebenso wenig wie die von ihr zitierten Gesprächssequenzen aus dem Berufsalltag, die aus früheren Veröffentlichungen stammen. Die Analyse der detailgetreu geschilderten Konfliktsituationen ist zwar sehr schlüssig, doch versäumt es die Autorin, konkrete Hinweise in Sachen Intervention und Bewältigungsstrategien zu liefern. Fragen wie „Welche Gestaltungsoptionen habe ich als Personaler?“ und „Wie reagiere ich als Führungskraft im Konflikt-

fall?“ bleiben unbeantwortet. Für mich als Praktiker bleiben die von ihr angeführten theoretischen Modelle somit abstrakt und allgemein. Schade auch, dass ein wesentlicher Aspekt von Konflikten nicht beleuchtet wird: nämlich die Emotionen der Konfliktparteien. Ein Buch aus der Reihe „Praxis der Personalpsychologie“ hätte zu diesem Bereich deutlich Position beziehen müssen.

*Michael Wilhayn* ■

► **Rolf Schulz: Toolbox zur Konfliktlösung. Konflikte schnell erkennen und erfolgreich bewältigen.** Eichborn, Frankfurt am Main 2006, 160 S., 17,90 Euro.

Rolf Schulz will mit seinem Buch „Toolbox zur Konfliktlösung“ Lesern einen Werkzeugkasten liefern, mit dem sie die positive Energie hinter Konflikten entdecken und nutzen können, anstatt aus Harmoniesucht im lähmenden Status quo zu verharren. Zu Beginn gibt der Autor einen kurzen Überblick über Kommunikations- und Konfliktmodelle, um sich darauf aufbauend gezielt den verschiedenen Werkzeugen der Konfliktlösung zuzuwenden. Dabei macht er deutlich: Unterschiedliche Konfliktarten und Konfliktsituationen erfordern unter-

## Die Testleser:



**Claudia Schweigler** ist Beraterin bei der Freiburger Beratergruppe. Sie berät und coacht Geschäftsführer, Fachkräfte und Führungsverantwortliche, begleitet kleine- und mittelständische Unternehmen bei Veränderungsprozessen und trainiert zu den Themen Führung, Kommunikation und Konfliktmanagement. Kontakt: Schweigler@FreiburgerBeratergruppe.de

**Michael Wilhayn** ist Organisationsentwickler bei der Sachsen LB in Leipzig. Seine Themenschwerpunkte sind u.a. Change Management, Organisationsentwicklung und -beratung sowie Konfliktmanagement und Mediation. Kontakt: michael.wilhayn@sachsenlb.de

**Rainer Manderla** ist freiberuflicher Trainer und Konfliktmoderator aus Konstanz. Seine Themen sind Gesprächs- und Verhandlungsführung sowie Konfliktmanagement. Seine Einsatzorte sind Unternehmen, die Hochschule Konstanz für Technik, Wirtschaft und Gestaltung sowie die Universität Konstanz. Kontakt: R.Manderla@t-online.de

**Willi L. Mohr** aus Lauf an der Pegnitz ist als Trainer, Moderator, Coach und Berater tätig. Er hat sich auf die Weiterqualifizierung der Vertriebskompetenz von Ingenieuren spezialisiert. Weitere Schwerpunkte sind: Zeitmanagement sowie Kommunikations- und Konfliktkompetenz. Kontakt: info@mohrfriendscoaching.de

schiedliche Instrumente. Geklärt werden muss etwa, ob man direkt oder indirekt an einem Konflikt beteiligt ist. Mit Hilfe des so genannten Entscheidungsbaums kann der Leser zügig das passende Tool für die entsprechende Situation finden. Das Tool selbst erläutert Schulz anhand von Beispielen und Checklisten. Mit den Werkzeugen der Toolbox lassen sich Konflikte zwischen zwei bis maximal drei Gesprächspartnern klären. Die Werkzeuge für direkt Betroffene werden gut erläutert und sind leicht anwendbar. Die Empfehlungen für neutrale Dritte hingegen setzen voraus, dass man sich mit Konfliktmoderations- bzw. Mediationsmethoden auskennt sowie die Fähigkeit zur Selbstreflexion besitzt. Denn: Gut gemeint heißt noch lange nicht gut gemacht. Außerdem: Die Tatsache, dass wir gelegentlich selbst Auslöser von Konflikten sind, wird bei Rolf Schulz völlig ausgeblendet.

*Rainer Manderla* ■

► **Ralf-Gerd Zülsdorf: Strukturelle Konflikte in Unternehmen. Strategien für das Erkennen, Lösen, Vorbeugen.** Gabler, Wiesbaden 2007, 220 S., 39,90 Euro.

Machtkämpfe in Projektteams oder Meinungsverschiedenheiten zwischen Abteilun-

gen – Konflikte im Unternehmen haben viele Gesichter. Welchen beträchtlichen Schaden diese Konflikte anrichten können, wenn sie nicht aufgedeckt, angesprochen und aufgelöst werden, zeigt Ralf-Gerd Zülsdorf in seinem Buch „Strukturelle Konflikte im Unternehmen“. Anhand von aktuellen Fallbeispielen beleuchtet er, welche Spielregeln zur Prävention von Konflikten beitragen und mit welchen Methoden Eskalationen entschärft werden können. Der Handwerkskasten, den er seinen Lesern anbietet, beinhaltet z.B. Konzepte wie die themenzentrierte Interaktion und die systemische Organisationsaufstellung. Gerade die systemische Organisationsaufstellung eignet sich nach Meinung des Autors besonders gut, um verdeckte Konflikte sichtbar zu machen. Zudem macht Zülsdorf deutlich, dass Konflikte durchaus auch positives Potenzial besitzen, etwa wenn es um einen strukturellen Wandel im Unternehmen geht. Checklisten, Analysen und Tipps im Anhang der Lektüre bereiten den Leser wirksam auf den Umgang mit Konflikten in der Praxis vor.

*Willi L. Mohr* ■

**Die Beurteilungen im Einzelnen – siehe nächste Seite!** ►

### Kompetenz im Konflikt. Schwierige Situationen im Training meistern.



### Konflikt und Kooperation. Konflikt-handhabung in Führungs- und Team-situationen.



### Toolbox zur Konfliktlösung. Konflikte schnell erkennen und erfolgreich bewältigen.



<b>Gehalt</b>	<p>Für manche Leser mag das Buch mit den vielen Themenfeldern eine volle Schatztruhe sein. Für Leser indes, die eine tiefere Auseinandersetzung mit ausgewählten Aspekten wünschen, fällt das Angebot wohl zu üppig aus.</p> <p>■ ■ ■ ■ □</p>	<p>Suchen Sie eine interessante und gehaltvolle Lektüre für eine zweistündige Bahnfahrt? Dann greifen Sie zu. Denn das handliche Buch bietet ausreichend Stoff, um in das Thema Konfliktmanagement einzusteigen.</p> <p>■ ■ ■ ■ □</p>	<p>Manche Erklärungen und Beispiele tauchen im exakt gleichen Wortlaut mehrmals auf. Auf Leser, die sich nicht nur einzelne Tools herauspicken, sondern das gesamte Buch durcharbeiten, wirken diese Wiederholungen wenig gehaltvoll.</p> <p>■ ■ □ □ □</p>
<b>Visuelle Gestaltung</b>	<p>Die einzelnen Kapitel starten jeweils mit einem einladenden Cartoon. Ebenso anregend wirken die Zeichnungen und Symbole an den Seitenrändern sowie die Visualisierung der theoretischen Modelle. Grau hinterlegte Checklisten, Tipps, Reflexionsfragen und Übungsanleitungen tragen ebenfalls zur optischen Auflockerung bei.</p> <p>■ ■ ■ ■ □</p>	<p>Das im monotonen Look einer universitären Studienarbeit gestaltete Buch beinhaltet viele Abbildungen, Tabellen und Übersichten. Leider werden diese zu wenig erläutert. Lobenswert: Die Stichworte an den Seitenrändern dienen nicht nur der Orientierung, sondern liefern auch eine kurze Zusammenfassung.</p> <p>■ ■ ■ □ □</p>	<p>Tipps, Merksätze und Beispiele sind optisch hervorgehoben. Der visualisierte Entscheidungsbaum und die Bilder zu den Werkzeugen dienen der Einordnung, erklären sich aber nur zum Teil selbst.</p> <p>■ ■ ■ ■ □</p>
<b>Struktur/Gliederung</b>	<p>Das Buch besteht aus sechs Kapiteln, die wiederum in mehrere Unterkapitel gegliedert sind. Dieser Aufbau erleichtert ein selektives, zielgerichtetes Lesen. Querleser können sich von den deutlich kenntlich gemachten Quintessenzen, Tipps und Theorieinputs anregen lassen. Das letzte Kapitel verspricht schnelle Hilfe in Form von FAQs.</p> <p>■ ■ ■ ■ □</p>	<p>Der Text ist insgesamt inhaltlich gut strukturiert. Verwirrend ist jedoch, dass die Gliederung der einzelnen Kapitel stark voneinander abweicht.</p> <p>■ ■ □ □ □</p>	<p>Die Struktur ist klar und deutlich. Im theoretischen Teil helfen Zusammenfassungen, das Gelesene zu rekapitulieren. Sie bieten zudem die Möglichkeit, gezielt zu lesen. Im Umsetzungsteil werden die Werkzeuge anhand der einzelnen Phasen im Gesprächsablauf sowie anhand von Beispielen Schritt für Schritt erläutert.</p> <p>■ ■ ■ ■ □</p>
<b>Verständlichkeit</b>	<p>Die Sprache ist klar, gut verständlich und anregend. Modelle und Begriffe werden prägnant beschrieben und erläutert. Wer einzelne Themen vertiefen möchte, wird bestens bedient: Die Autorin verweist in den einzelnen Kapiteln auf Namen und Quellen ihrer Ideengeber und wartet mit Linksammlung und Literaturliste auf.</p> <p>■ ■ ■ ■ □</p>	<p>Erika Regnet formuliert eher wissenschaftlich, aber überwiegend verständlich.</p> <p>■ ■ ■ □ □</p>	<p>Das Buch ist auch für Einsteiger gut verständlich, denn der Autor arbeitet klar heraus, dass es verschiedene Konfliktarten und entsprechend unterschiedliche Werkzeuge gibt. Die Beispiele sind praxisbezogen und deshalb nachvollziehbar. Die Sprache ist lebendig, einfach und bildhaft.</p> <p>■ ■ ■ ■ □</p>
<b>Eignung</b>	<p>Ruth Pink hat die Reflexionsfragen, Tipps und Checklisten in ihrem Buch so gestaltet, dass sie jeden Trainer im Umgang mit konfliktträchtigen Situationen unterstützen. Zudem eignet sich die Lektüre für Trainer, die mit Input aus der Friedens-, Kommunikations-, Lern- und Kreativitätsforschung ihre persönliche wie soziale Kompetenz stärken möchten.</p> <p>■ ■ ■ ■ □</p>	<p>Das Buch ist trotz seiner Intention kein rechter Mehrwert für praxiserfahrene Führungskräfte, Personaler und Mediatoren. Für Einsteiger, die sich schnell einen Einblick in das Thema verschaffen wollen, ist es indes bestens geeignet.</p> <p>■ ■ ■ □ □</p>	<p>Die Werkzeuge eignen sich hervorragend für schwierige Gespräche. Vorausgesetzt: Die Konfliktparteien sind überzeugt, dass das Problem in einem Gespräch zu lösen ist. Sobald das Gegenüber zum Gegner wird, sind die Werkzeuge unbrauchbar, gar kontraproduktiv. Fazit: Die Toolbox nutzt bei schwierigen Gesprächen, nicht bei eskalierten Konflikten.</p> <p>■ ■ ■ □ □</p>
<b>Relevanz</b>	<p>Das Buch hält Ideen und Lösungen für ein stressarmes Trainingsgeschäft parat, ohne dabei völlig neue Erkenntnisse zu vermitteln. Kennzeichnend für das Buch ist vielmehr die ganzheitlich orientierte und praxisrelevante Zusammenstellung der Themenfelder und Ansatzmöglichkeiten.</p> <p>■ ■ □ □ □</p>	<p>Der Baustein aus der Reihe „Praxis der Personalpsychologie“ wird bei denjenigen, die mehr Bücher zum Thema Konfliktbewältigung im Regal stehen haben, lediglich einen Randplatz einnehmen.</p> <p>■ ■ □ □ □</p>	<p>Relevant ist das Buch für diejenigen, die mit Hilfe der Toolbox in angespannten Situationen Brücken bauen und ihr eigenes Gesprächsverhalten verbessern möchten. Das ist möglich. Nicht mehr, aber auch nicht weniger.</p> <p>■ ■ □ □ □</p>

**Strukturelle Konflikte in Unternehmen.  
Strategien für das Erkennen, Lösen,  
Vorbeugen.**



Die Informationsdichte des Buches, das viele Beispiele aus bekannten Unternehmen beinhaltet, ist gerade richtig.



**Gehalt**

Es gibt einige Tabellen und Ablaufdiagramme, die die Verständlichkeit des Textes fördern und wichtige inhaltliche Zusammenhänge visualisieren. Weitere Bilder und Grafiken würden die Lektüre jedoch noch mehr beleben.



**Visuelle Gestaltung**

Das Buch ist in fünf Kapitel gegliedert. Zu Beginn eines jeden Kapitels gibt der Autor einen Überblick über die jeweiligen Unterpunkte, die man so gezielt aussuchen und lesen kann. Jedes Kapitel beinhaltet einen Praxisfall mit Empfehlungen. Vereinzelt finden sich nützliche Zusammenfassungen.



**Struktur/  
Gliederung**

Das Buch ist verständlich geschrieben. Die Sprache von Zülsdorf ist lebendig, Fachbegriffe verwendet der Autor in Maßen.



**Verständlichkeit**

Das Buch eignet sich für Führungskräfte, die in Sachen Konfliktmanagement nach Orientierung und Ideen suchen. Anhand der Fallbeispiele lernen die Leser nämlich nicht nur, die Mechanismen von Konflikten zu verstehen. Die Beispiele liefern auch konkrete Hilfestellungen für die Praxis.



**Eignung**

Die umfangreiche Literaturliste belegt, dass sich Zülsdorf durchaus auf die Gedanken anderer Autoren bezieht. Relevant ist das Buch deshalb besonders für Neulinge auf dem Gebiet Konfliktmanagement, denn ein Buch mit vielen Querverweisen bietet einen umfassenden Einstieg in die Materie und macht Appetit auf mehr.

**Relevanz**