

*Grenzen, Konflikte, Verhandlungen. Wer denkt da nicht an militärische Auseinandersetzungen? Aus Grenzüberschreitungen entstehen Konflikte; Verhandlungen werden nötig, um eine Eskalation zu verhindern. Was für die große Weltpolitik gilt, zählt in Privatleben und Berufswelt nicht minder.*

# Konflikte

## systematisch lösen

von Christl Ziegler

Chefs können ein Lied davon singen: Einzelne Teammitglieder sind sich nicht grün. Abteilungen boykottieren einander. Die Produktivität leidet unter den Spannungen.

Phrasen und antrainiertes Verhalten ankommt. Es geht vielmehr um die Fähigkeit, aus den Positionen des Gesprächspartners auf dessen Motive zu schließen.

Vermitteln in scheinbar verfahrenen Situationen erfordert von den Verantwortlichen

### Strategien und Taktiken für schwierige Fälle

Und genau darin besteht der Nutzen des Buches für Führungskräfte und alle Mitarbei-

ter, die künftig souveräner um Gehalt, Verkaufsbedingungen und Verträge verhandeln wollen. Mit dem, was er an „Strategien und Taktiken für schwierige Fälle“ vorschlägt, so der

ter, die künftig souveräner um Gehalt, Verkaufsbedingungen und Verträge verhandeln wollen. Mit dem, was er an „Strategien und Taktiken für schwierige Fälle“ vorschlägt, so der



Untertitel, ist Schraner durchaus glaubhaft. Im Dienste der Polizei war er viele Jahre lang zwischen den Fronten, hat mit Geiselnern, Bankräubern und Drogendealern Gespräche geführt. Mit seinem Buch stellt er sein unter extremen Bedingungen erprobtes Expertenwissen nun Business-Organisationen zur Verfügung. Am Ende steht immer die Win-Win-Situation.

Nicht, dass sich seine sieben Gesetze der erfolgreichen Verhandlungskunst nach einmaligem Durchlesen sofort in die Tat umsetzen ließen. Den Gesprächspartner analysieren, Strategien festlegen, Argumente vorbereiten, Führung übernehmen, Macht zeigen, Widerstand brechen, Vereinbarungen sicherstellen: Wer sich auf die Schraner'schen Vorschläge einlässt, muss sich unter Umständen zunächst mit Widerständen und Vorurteilen des eigenen Egos befassen. Zu Recht verspricht der Autor keine schnellen Erfolge. Er rät vielmehr dazu, bestimmte Techniken erst in einfachen Situationen zu üben. Sympathisch auch, dass er dem Leser die Wahl lässt: „Überlegen Sie, welche dieser Strategien am besten zu Ihrer Persönlichkeit passt.“ Die quer durch das Buch eingestreuten Erfahrungsberichte aus dem Polizeialltag des Autors machen nicht nur die Theorie anschaulicher. Sie unterhalten den Leser in spannender Weise. Sie fordern ihn geradezu heraus: Weck die Kräfte, die in dir stecken.

## Hilfe von außen

Mit „Konflikte(n) im Arbeitsleben“ befasst sich der Diplompsychologe und Managementtrainer Udo Haeske. Vor allem langfristig schwelende Konflikte können ein Unternehmen viel Geld kosten. Die Balance im sozialen Miteinander am Arbeitsplatz wiederherzustellen, gelingt aber oft nur mit professioneller externer Hilfe eines unparteiischen Dritten, des Mediators. Haeske beschreibt anschaulich, was Wirtschaftsmediation ist, in welchen Prozessen das aus den USA stammende Verfahren abläuft und bei welchen Konflikten im Unternehmen es hilfreich sein kann. Interessant ist dies sicher nicht nur für Personalverantwortliche und Führungskräfte.



Wer dem Phänomen „Konflikte“ in Teams und Organisationen auf den Grund gehen will, ist auch mit dem Band „Konflikt Management“ von Peter und Friederike Höher gut beraten. Fundiert belegen die beiden Diplompädagogen, dass für Konflikte mit ihren diversen Ursachen und Erscheinungsformen immer verschiedene Lösungen denkbar sind. Besonders hilfreich: Die Diagnose-Checklisten am Ende des Bandes.

Weniger wissenschaftlich, aber sehr anschaulich führt August Höglinger seine Leser an einen Prozess heran. „Grenzen setzen bei Erwachsenen“ ist sein Thema. Und was im Titel so ganz selbstverständlich daher kommt, entpuppt sich als grundlegende, aber im Beruf und im Privaten oft vernachlässigte Wahrheit. Was ist eine Grenze? Wo sind meine Grenzen? Mit diesen und ähnlichen Fragen animiert August Höglinger seine Leser, (wieder) zu lernen, „nein“ zu sagen: „Viele Menschen unserer leistungsorientierten Gesellschaft wissen oder spüren nicht mehr, wann es genug ist. Dann ist es der Körper, der die Grenzen setzt.“ Interessant für alle, die mit sich und anderen Zeitgenossen besser zurecht kommen wollen. ■

Christl Ziegler ist Journalistin in München.

*Vermitteln und integrieren: Das Zusammenarbeiten mehrerer Menschen geht nicht immer ohne Spannungen ab. Der Teamleiter ist deshalb auch als Konfliktmanager gefordert.*

### Buchtipps

**Udo Haeske: Konflikte im Arbeitsleben. Mit Mediation und Coaching zur Lösungsfindung.** Kösel Verlag München, 2003, 207 Seiten, 16,95 Euro, ISBN 3-466-30611-6.

**August Höglinger: Grenzen setzen bei Erwachsenen.** Verlag A. Höglinger Linz, 2002, 167 Seiten, 25 Euro, ISBN 3-9501137-1-1.

**Peter Höher, Friederike Höher: Konflikt Management. Konflikte kompetent erkennen und lösen.** Haufe Verlag Freiburg, Berlin, München, 2. überarbeitete Auflage 2002, 227 Seiten, 25,95 Euro (mit CD-ROM), ISBN 3-448-660-4.

**Matthias Schraner: Verhandeln im Grenzbereich. Strategien und Taktiken für schwierige Fälle.** Econ Verlag München, 2. überarbeitete Auflage 2002, 255 Seiten, 20 Euro, ISBN 3-430-18068-6.