

Fundgrube für die Konfliktarbeit im Unternehmen

Ralf-Gerd Zülsdorf: *Strukturelle Konflikte in Unternehmen – Strategien für das Erkennen, Lösen, Vorbeugen*, Gabler, Frankfurt/New York 2008, 392 S., EUR 39,90

Von A wie Aufstellungsarbeit bis Z wie Zukunftswerkstatt reicht das Register dieses fast 400 Seiten starken Kompendiums der Methoden zur Konfliktbewältigung im Unternehmen, die Ralf-Gerd Zülsdorf zusammen getragen hat. Das Buch ist eine Fundgrube für alle, die methodenorientiert, in sauberen Schritten und systematisch an Probleme heran gehen.

Für methodenorientierte Leser

Praktische Beispiele machen dieses Methodenbuch zwar leichter lesbar, aber die Orientierung fällt einem dennoch etwas schwer. Die Hauptüberschriften des Buches grenzen zwar vier logische Bereiche ab (Konflikte erkennen – Konflikteskalation vermeiden - Konflikte strategisch angehen – Konflikte für den Wandel nutzen), aber innerhalb dieser Kapitel gibt es Wiederholungen und Redundanzen. Dies schmälert jedoch nicht den Nutzwert für methodenorientierte Leser.

Als Systematiker beginnt der Autor natürlich mit Konfliktypologien und empfiehlt auch für die Konfliktlösung zunächst die Analyse, mit welcher Konfliktart man es denn zu tun haben könnte. Dies sei „eine wesentliche Voraussetzung für eine zielorientierte Gestaltung des Konfliktlösungsprozesses“. Allerdings kommt schnell der Praktiker und Problemlöser durch und Zülsdorf hält sich nicht allzu lange mit Konfliktypen und der Analyse von Konfliktpotenzialen auf. Er referiert kurz Modelle von Robert Fritz, Fritz B. Simon und Peter Senge und schon geht es zu den zahlreichen Handlungsempfehlungen, die dieses Buch durchziehen. Also nichts für Theoretiker, sondern für Praktiker!

Deshalb wird auch nicht allzu viel auf den grundsätzlichen Charakter von Strukturkonflikten eingegangen. Zülsdorf bevorzugt einen problemorientierten Zugang und begnügt sich mit dem Hinweis, dass Strukturkonflikte oft personalisiert würden und der Umgang mit ihnen eigentlich – obwohl Führungskräfte oft als konfliktscheu gelten – zu den Hauptaufgaben des Managements gehören müsste. Der Autor sieht im „konstruktiven und professionellen“ Umgang mit Konflikten ein bedeutsames Rationalisierungspotenzial in den Unternehmen. Durch die frühzeitige Verhinderung von Eskalation könne Geld gespart werden. Zülsdorf zitiert eine Studie, die diesen Einspar-effekt zu beziffern suchte und rechnet uns vor, dass im Schnitt 634 Euro pro Mitarbeiter und Jahr durch ungelöste strukturelle Konflikte verloren gehen.

So erreicht man Manager

Solche Berechnungen erreichen sicher das Denken von Managern. Und auch im methodischen Teil dürfte die Art, wie Ralf-Gerd Zülsdorf die Materie präsentiert, die Chancen erhöhen, dass Manager ihm zuhören. Denn hier geht es sehr strukturiert, systematisch, planvoll und organisiert zu. Vom „Modell

einer Sechs-Schritte-Konfliktbehandlung“ bis zu den „zehn methodischen Aufgabepaketen für erfolgreiche Veränderungsprozesse“ bietet das Buch eine Fülle von „Handwerkskästen“, wie der Autor seine Hilfestellungen selbst gerne nennt. Schritte, Phasen, Regeln machen die vorgestellten Ansätze überschaubar, erzeugen das Gefühl der Anwendbarkeit und fördern das Vertrauen in „Mechanismen“ und die „psychologische Mechanik“ der Beteiligten.

Konflikte sind Chancen

Die Basis für die Anwendung der referierten Methoden bildet die Einsicht, dass Konflikte wichtig und nützlich sind. Deshalb plädiert Zülsdorf ausdrücklich dafür, strukturelle Konflikte als Chance zu begreifen. Ein ganzes Kapitel seines Buches widmet er den Methoden, die die Bearbeitung struktureller Konflikte nutzbar machen können für den positiven Wandel im Unternehmen. Großen Raum nimmt dabei die Anwendung der systemischen Organisationsaufstellung ein, die Zülsdorf mit anderen Methoden kombiniert. Balanced Scorecard, Total Quality Management, strategische SWOT-Analysen und Großgruppenveranstaltungen fließen dabei mit ein und es ist wohlthuend, wie pragmatisch damit umgegangen wird.

Ein ausführlicher Checklisten-Anhang macht die systematische Vorgehensweise in der Konfliktbearbeitung noch einmal klar und für den Anwender schnell verfügbar.

Richard Häusler

Copyright © **stratum®** GmbH



Ihr Kontakt zu **stratum®**

stratum® GmbH
Boxhagener Straße 16
Alte Pianofabrik
10245 Berlin

Fon 030.22325270
Fax 030.22325271

www.stratum-consult.de
info@stratum-consult.de

Mehr Rezensionen?

Lesen Sie regelmäßig im **stratum®** : Newsletter oder in unserem Service-Bereich – beides unter: www.stratum-consult.de