

# KONFLIKTE: BAUSTEINE EINER KONFLIKTKULTUR

## 1. REDEN STATT SCHREIBEN

Gerade in Krisenzeiten führt jede Veränderung bei den Mitarbeitern zu Verunsicherung. Angst aber verlieren Menschen nicht durch Gebrauchsanweisungen, sondern durch Gespräche – und gewinnen dadurch ein Gefühl der Geborgenheit.

## 2. WERTE ERNST NEHMEN

Verantwortung setzt voraus, dass Führungskräfte wissen, wovon sie reden. Sie sollten argumentativ in der Lage sein, die Unternehmenswerte dem einzelnen Mitarbeiter plausibel zu machen. Wer aus dem Wert „Kundenorientierung“ keine sinnvolle Definition ableiten kann, wird diesen Begriff gewiss nicht zu kulturellem Leben erwecken.

## 3. MENSCHEN ALS GANZES NEHMEN

Wenn persönliche Interessen, Ängste und Sehnsüchte des Mitarbeiters nur noch Störfaktoren sind und sich sein Wert danach definiert, was er besitzt, bedeutet das: verkürzte Menschlichkeit. Ein Mensch erfährt diese Verstümmelung durch die Art, wie man mit ihm redet. In der Regel beschränkt sich Kommunikation auf Appelle und Informationen. Viele Konflikte entstehen, weil Menschen diese Funktionalisierung nicht ertragen.

## 4. FEINDSCHAFTEN AKZEPTIEREN

Der Gedanke, der Betrieb sei eine große Familie, gehört geschichtlich in die Zeit der „Moral der Gründer“. Als in der Folge der Teamgedanke die Unternehmenskultur beherrschte, blieb das Harmoniemodell die Richtlinie. In gruppendynamischen Seminaren wurden normale Leute dahin therapiert, dass sie Menschen mögen, die wahre „Ekelpakete“ sind. Dabei blieb aber ein latentes Konfliktpotential zurück. Zudem stirbt die Kreativität, wenn Gesprächsbeiträge der Harmonie zuliebe durch den Filter der Sozialverträglichkeit gepresst werden.

## 5. AGGRESSION UMLEITEN

Wer sich in Führungssituationen emotional entlastet, führt ungeeignet. Doch die Wut auf eine Person kann umgeleitet werden in Aggression gegen die fehlende Tragfähigkeit von Argumenten. Dazu ist erforderlich, die Regeln der Sachlichkeit und Logik zu beherrschen. Gruppen, in denen diese Regeln gelten, sind aggressiv und kreativ, ohne dass Menschen klein gemacht werden.