

Geleitwort

Der Umgang mit Konflikten gehört zu unseren sehr früh gelernten Verhaltensmustern, da wir schon als kleine Kinder existenziell davon betroffen waren. Leider hatten in dieser Zeit nur die wenigsten von uns brauchbare Modelle dafür, wie man Konflikte mit sich selbst und anderen auf gute Weise bearbeitet und löst.

Zugleich sind wir als soziale Wesen aber darauf angewiesen mit anderen Menschen privat und beruflich zu kooperieren und müssen deshalb lernen konflikt- und konsensfähig zu werden. Hier können geeignete Strategien und Werkzeuge helfen, sich mit sich selbst und anderen konstruktiv auseinanderzusetzen. Dies gilt insbesondere für Menschen, deren Aufgabe darin besteht, Personal zu führen und Teamprozesse zu moderieren. Denn die Qualität von Teamarbeit hängt weniger von der Anzahl der Konflikte als vielmehr von der Fähigkeit der Beteiligten ab, diese konstruktiv auszutragen und tragfähige Lösungen zu erarbeiten.

Insofern war es naheliegend und sinnvoll, die Themen Team-, Konflikt- und Personalmanagement zusammenzuführen, indem fundierte theoretische Konzepte mit anschaulichen Modellen und brauchbaren Handlungsstrategien für die Praxis verknüpft werden. Das vorliegende Buch löst diese Aufgabe mit Bravour und ich wünsche ihm eine weite Verbreitung in der Lehre und in der Praxis.

Prof. Dr. Claus Nowak

Vorwort

Es ist ein Evergreen sozial kompetentes Verhalten als wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu betrachten; wie das Führen von Teams, das Vermitteln in Konflikten, das konstruktive Geben von Feedback und dergleichen mehr. Ja, möglicherweise durch die Veränderungen in der Wirtschafts- und Arbeitswelt aktueller denn je. Netzwerke, Joint Venture und Matrixstrukturen verändern Führungs- und Entscheidungsstrukturen in Organisationen.

Der Arbeitsalltag ist komplex, dynamisch und ungewiss. Schon den griechischen Philosophen war klar: »Alles bewegt sich fort und nichts bleibt.« (»Pantarei«) Platons Zitat über die Philosophie des Heraklit ist eine Metapher für die Prozessualität der Welt. Und trotz dieses Werdens und Vergehens bleibt der Ruf nach sozial kompetentem Verhalten, nach einem konstruktiven Umgang mit Konflikten und kompetentem Führen von Personal und auch von Teams beständig.

Das vorliegende Buch bietet einen leicht verständlichen und praxisbezogenen Überblick über verschiedene Aspekte von Personal, Team- und Konfliktmanagement und bezieht diese Themen auf die Kompetenzfelder, die im Marktgeschehen relevant sind und in Zukunft relevant sein werden.

Das Kapitel zu Personal geht auf die Personalbeschaffung und -entwicklung und dafür sinnvoll anwendbare Kommunikationsinstrumente ein. In der Personalführung liegt der Fokus auf den Themen formelle und informelle Führung von Mitarbeitern und Führungsstil sowie auf deren Anwendung im Rahmen der Teamführung. Eine authentische, werteorientierte, auf den Ansätzen der positiven Psychologie basierende Führungskonzeption wird hergeleitet. Die führungstheoretischen Ansätze dienen dabei als inhaltliche Grundlage für das Team- und Konfliktmanagement.

Das Kapitel des Teammanagements beschreibt verhaltenswissenschaftliche Ansätze, wie die sozialen Phänomene bei der Zusammenarbeit von Teams, besondere Kommunikationsphänomene, die Bildung und Entwicklung von und die Kollegiale Beratung in Teams. Die Theorien ermöglichen es, die Arbeit in und mit Teams auf einer theoretischen Ebene besser zu verstehen. Gleichwohl werden die Ansätze mit praktischen Tipps, Beispielen und Interviews mit Praktikern untermauert, um Ideen und Ansätze für den eigenen Arbeitsalltag zu gewinnen.

Im Kapitel zum Konfliktmanagement geht es um das Wissen über die Dynamik von Konflikten, die Technik, um Konflikte zu diagnostizieren und zu guter Letzt um Ideen zur Lösung von Konflikten. Bei aller Theorie ist klar, dass es sich anders verhält, wenn sich jemand in einer konkreten Konfliktsituation

befindet. Daher bieten Beispiele und praktikable Modelle einen Blick auf den Alltag in Konflikten und verbinden Theorie und Praxis.

Zu guter Letzt eine persönliche Bemerkung: Trotz all der Forschungsbefunde bei den beschriebenen Themen bleiben theoretische Modelle begrenzt. Sie bilden nie die Komplexität des menschlichen Verhaltens ab und erklären die Kopplung von Mensch und Organisation nie vollständig.

Komplexität hat zur Folge, dass keine kausalen Wenn-Dann-Relationen menschliches Verhalten erklären und es daher auch keine valide Prognosemöglichkeit gibt. Im Nachhinein können Muster erkannt und beschrieben werden. Diese Muster bieten Möglichkeiten der Beschreibung und Erklärung menschlichen Verhaltens. Vor allem bieten die Forschungsbefunde die Möglichkeit, den eigenen Denk- und Fühlmustern im Konflikt, bei der Zusammenarbeit, in der Führungsbeziehung, zu reflektieren und seine eigenen Muster zu vervielfältigen.

Beim Lesen und Anwenden viel Freude!

Stuttgart, im Juli 2020

Ute Reuter und Nadine Sukowski