



## Gegen Konflikte im Führungsalltag ist ein Kraut gewachsen

**SOZIALwirtschaft fragt regelmäßig Experten der Branche, welches Buch sie in ihrer Arbeit am meisten beeinflusst hat. In dieser Ausgabe geht es darum, wie man den Führungsalltag nicht nur überleben, sondern auch gestalten kann.**



### VON GABRIELE SCHLIMPER

Dr. Gabriele Schlimper ist stellvertretende Geschäftsführerin des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes, Landesverband Berlin e. V., Geschäftsführerin des Bürgerzentrums Neukölln gGmbH in Berlin und freiberufliche Dozentin in Masterstudiengängen Sozialwirtschaft und Sozialmanagement. [schlimper@paritaet-berlin.de](mailto:schlimper@paritaet-berlin.de)

Jede Führungskraft in jedem Unternehmen, gleichgültig ob es sich um ein soziales Unternehmen oder um ein gewerbliches handelt, kommuniziert tagtäglich und trifft Entscheidungen. Dabei geht es weniger um das Große und Ganze, sondern vielfach um die großen und kleinen Dinge des täglichen (Führungs-) Lebens.

Nach dem Studieren, nach Seminarbesuchen und nach dem Lesen unzähliger theoretischer Bücher, Aufsätze usw. zur erfolgreichen Kommunikation und zu einem erfolgreichen Management trifft man in der Praxis regelhaft auf Situationen, in denen einem das vermeintlich theoretische Wissen nicht zwingend weiterhilft. Es geht um Entscheidungen, um Konsensherstellung, um den Umgang mit Konflikten und dergleichen, es geht aber auch um kleine Pannen. Wie diese entstehen und vor allem wie man sie vermeiden kann, lernt man nicht theoretisch.

Wie man was macht, was gut ist, was funktioniert, was nicht funktioniert und vor allem, was man selbst besser machen kann, kann eine Führungskraft – und davon bin ich fest überzeugt – nur im Theorie-Praxis-Transfer und umgekehrt lernen.

Und genau hier setzt das Buch von Gunar M. Michael an. Der Autor, Diplom-Ingenieur mit jahrelanger Berufserfahrung in Leitungspositionen wie Geschäftsführung und Vorstand, heute tätig als Management Coach und Wirtschaftsmediator schildert anhand von selbst erlebten, durchaus unterhaltsamen Situationen, wie Führungskräfte trotz des täglichen Geschäfts lernen, endlich mit Führen zu beginnen.

Unterteilt ist das Buch in vier Kapiteln. In jedem Kapitel werden mehrere Episoden erzählt. Jede Episode beginnt mit einer kurzen wahren Story aus der Führungsetage, gefolgt von einer ausgezeichneten Reflexion und Empfehlungen zum Umgang in vergleichbaren Situationen. Dabei geht es dem Autor nicht darum mit erhobenem Zeigefinger alles besser zu wissen, sondern vorrangig um das Anstoßen von Lernprozessen

zur Selbstreflexion der Führungskraft im Hinblick auf das eigene Verhalten, der Grenzen der eigenen Wahrnehmung und um das Aufzeigen von tatsächlichen Handlungsoptionen im Konkreten.

Im ersten Kapitel wird der Blick in den Spiegel der Erkenntnisse gewagt. Die zentralen Fragen hier sind: Was haben die Mitarbeitenden davon, dass es die Führungskraft gibt; wie wichtig es ist, von der eigenen Wahrnehmung und Wahrheit eben nicht auf die Allgemeinheit zu schließen, also zu wissen, dass der eigene Standpunkt nur eine Möglichkeit unter anderen ist. Führungskräfte entscheiden permanent, das gehört zum Job. Im zweiten Kapitel geht es deshalb um Entscheidungen und die simple Fragestellung: Machen oder lassen? Die hier dargestellten Kurzgeschichten beschreiben unterschiedliche (Krisen-) Situationen, in denen Entscheidungen oder auch Nichtentscheidungen gefragt sind. Wann ist in Konflikten einzugreifen und wann ist ein Dissens nicht nur gut, sondern muss sogar gefördert werden?

Das dritte Kapitel ist Führungssituationen gewidmet, in denen schwere Risiken und Dilemmata zu bewältigen sind. »Richtige« Lösungen gibt es nicht, dennoch muss gehandelt werden, manchmal irgendwie. Ob es die richtige Handlung oder der richtige Weg war, zeigt oft erst hinterher.

Im letzten Kapitel werden kleine Hilfestellungen für das tägliche Führungsleben vorgestellt. Die dargestellten Situationen hat sicher jeder schon mal erlebt. Wie kann man Konflikte und Probleme leicht identifizieren und vor allem leicht vermeiden, dass diese bei der Leitung abgeladen werden? Wie kann Teamintelligenz entstehen und wann ist Hilfe und Unterstützung für Mitarbeitende sinnvoll und wann eher hinderlich? Die kleinen vorgestellten Kniffe kommen einem beim Lesen so selbstverständlich und klar vor, dass man tief erstaunt ist und auch schmunzeln muss.

Fazit: Ja, das habe ich auch schon erlebt, ja, das muss ich mir merken und ja, so kann es gehen, sagt man sich beim Lesen permanent. Von jeder Story und vor allem von den anschließenden Interpretationen und Empfehlungen habe ich etwas für meinen konkreten Führungsalltag mitnehmen können. Ich habe viel gelernt. ■



Gunar M. Michael:  
Tacheles aus der Chefetage.  
50 wahre Storys für mehr  
Durchblick im Führungsalltag.  
Campus Verlag,  
Frankfurt am Main 2014.  
240 Seiten. 24,99 Euro.  
ISBN 978-3-593-39841-9.