

Führung und Konfliktmanagement

Das diesjährige 27. Treffen der VBU Business Managerinnen in den Life Sciences fand in den Räumen der DECHEMA in Frankfurt am Main statt und stand unter dem Titel „Führen Sie schon? Wie erfolgreiche Führung gelingen kann“. Das Meeting befasste sich mit den Themen Change Management, den Umgang mit Konflikten und der Erwartungshaltung von Mitarbeitern an ihre Vorgesetzten.

Jochen Trockle, Geschäftsführer von TROCKLE Unternehmensberatung, warf die Frage auf, ob erfolgreiches Change Management durch Transformationale Führung gelingen kann. „Transformationale Führung“ beschreibt dabei im Unterschied zu ein-, zwei- bis hin zu dreidimensionalen Stilen ein Konzept, das stark auf der persönlichen Ausstrahlung der Führungskraft beruht; im Idealfall soll Transformationale Führung die Mitarbeiter mit einschließen und sie in den Prozessen zu aktiven Beteiligten machen. Inwieweit Transformationale Führung als unternehmensspezifisches Konzept angesehen werden kann, wurde kritisch hinterfragt.

Change Management hat sich im Laufe der Jahre innerhalb von Unternehmen fest etabliert; um langfristig am Markt erfolgreich zu sein, müssen sie sich ständigen Veränderungsprozessen unterziehen. Für die Umsetzung von Veränderungen müssen verschiedene Voraussetzungen erfüllt sein. Die Mitarbeiter spielen dabei eine entscheidende Rolle; sie müssen motiviert und veränderungswillig sein, denn nur dadurch kann die Diskrepanz, die laut Jochen Trockle heute sehr häufig zwischen den Zielsetzungen des Unternehmens und den Mitarbeitern besteht, überwunden werden. Erfolgreiche Führung kann gelingen, wenn Leitlinien hinsichtlich Führung und Zusammenarbeit ausgearbeitet werden, eine Wertekultur geschaffen und ein Führungskonzept festgelegt werden. Ein einheitliches Führungsverhalten ermöglicht, dass Unklarheiten abgebaut werden und eine Akzeptanz erreicht werden können. Wichtig in diesem Kontext ist dabei die Tatsache, dass Veränderungsbedarf rechtzeitig erkannt werden muss und auch nicht aufgeschoben werden darf. Der Zeitpunkt spielt eine entscheidende Rolle; denn wird dieser verpasst, wird die Organisation vom Wandel überrollt, so dass unkontrollierte Entwicklungen die Folge sein können.

Heike Kötting, Business Coach aus Oberursel, ging der Frage nach, ob die Eigenschaft Konflikte konstruktiv zu lösen, nicht ein unterschätzter Hebel der Führungsleistung ist. Sie machte dabei deutlich, dass ein professioneller Umgang mit und das Zulassen von Konflikten den eigentlichen Motor für Veränderungen darstellen. Das Lösen von Konflikten steht allerdings auf der Beliebtheitsskala sehr weit unten, denn Konflikte erscheinen oftmals energiegeladen, emotional und erfordern viel Aufmerksamkeit. Sehr häufig hofft man deshalb, dass sich die Dinge schon von alleine lösen. Häufige Ursachen für Konfliktvermeidung liegen darin, dass die Führungskraft sich als Teil des Teams sieht oder ein liberales Führungsverständnis hat. Ein Lösungsweg ist, sich über seine Rolle klar zu werden und eine klare Haltung als Führungskraft einzunehmen. Anhand der verschiedenen Eskalationsstufen

wurden die einzelnen Phasen eines Konflikts sehr deutlich, wobei auch die Wahrnehmung sehr unterschiedlich sein kann. Eine erfolgreiche Konfliktkommunikation besteht darin, dass man frühzeitig einschreiten sollte; eine neutrale und frühzeitige Klärung verhindert häufig, dass es zu einer Auseinandersetzung kommt. Wichtig dabei ist, auch den Gesprächspartner als Partner zu sehen und seine eigene Wahrnehmung zu schildern; Bewertungen und Vorverurteilungen sollten dabei vermieden werden. In Fällen, in denen ein Konsens unmöglich erscheint und die Wogen hochschlagen, sollte man sich der Exit Strategie bedienen und das Gespräch zu einem späteren Zeitpunkt fortführen.



27. Treffen der VBU Managerinnen im Hause der DECHEMA in Frankfurt am Main mit interessanten Vorträgen und Diskussionen im Anschluss

„Führen heißt Motivieren!“ – dieser These ging *Ulrike Schwemmer*, Geschäftsführerin von Schwemmer Communications GmbH, nach und sie stellte gleich zu Beginn die Frage, welche Eigenschaften man als Mitarbeiter von einer Führungskraft erwartet.

Dabei wurde eine große Bandbreite an Charaktereigenschaften diskutiert und alle Beteiligten stimmten darin überein, dass eine Führungskraft nicht alle Eigenschaften besitzen kann. Von entscheidender Bedeutung sei aber eine gute und transparente Kommunikation als fester Bestandteil innerhalb des Unternehmens zu etablieren.

Die Vorträge waren Anknüpfungspunkt für lebhaftere, teils auch kontroverse Diskussionen. Dabei ging es sowohl um Erfahrungen mit verschiedenen Strukturen – so sollte es gerade in kleineren Strukturen möglich sein, einen persönlichen Umgang miteinander zu pflegen und dabei auch die Mitarbeiter langfristig zu binden – als auch um sehr konkrete Fallbeispiele.

Viele der Teilnehmerinnen berichteten aus ihrem Alltag als Führungskraft und waren sich darüber einig, dass eine Führungskraft sich stets ihrer Verantwortung und Rolle gegenüber den Mitarbeitern bewusst sein sollte.

Die verschiedenen Blickwinkel der Referenten und die angeregte Diskussion im Anschluss an die Vorträge haben gezeigt, dass es weder den „richtigen“ Führungsstil noch in Konfliktsituationen die „richtige“ Pauschallösung geben kann. Sie zeigten aber auch, wie wichtig die Reflexion über das eigene Führungsverhalten und der Austausch mit anderen ist – ein Anliegen, dem dieses Managerinnen-Treffen in jedem Fall gerecht wurde.