ICH **BRENNE** FÜR MEINEN JOB...

Sybille Heinemann e.K.
Personal– und
Managementberatung

BLOGBEITRAG - KONFLIKTMANAGEMENT

TEIL 5

Patricia Julie Goldschmidt - Masterstudentin im Bereich Ethik und Konfliktmanagement

Durch ihr Studium entwickelte sie ein großes Interesse an einem Thema, um welches die meisten Menschen lieber einen großen Bogen schlagen. Konflikte.

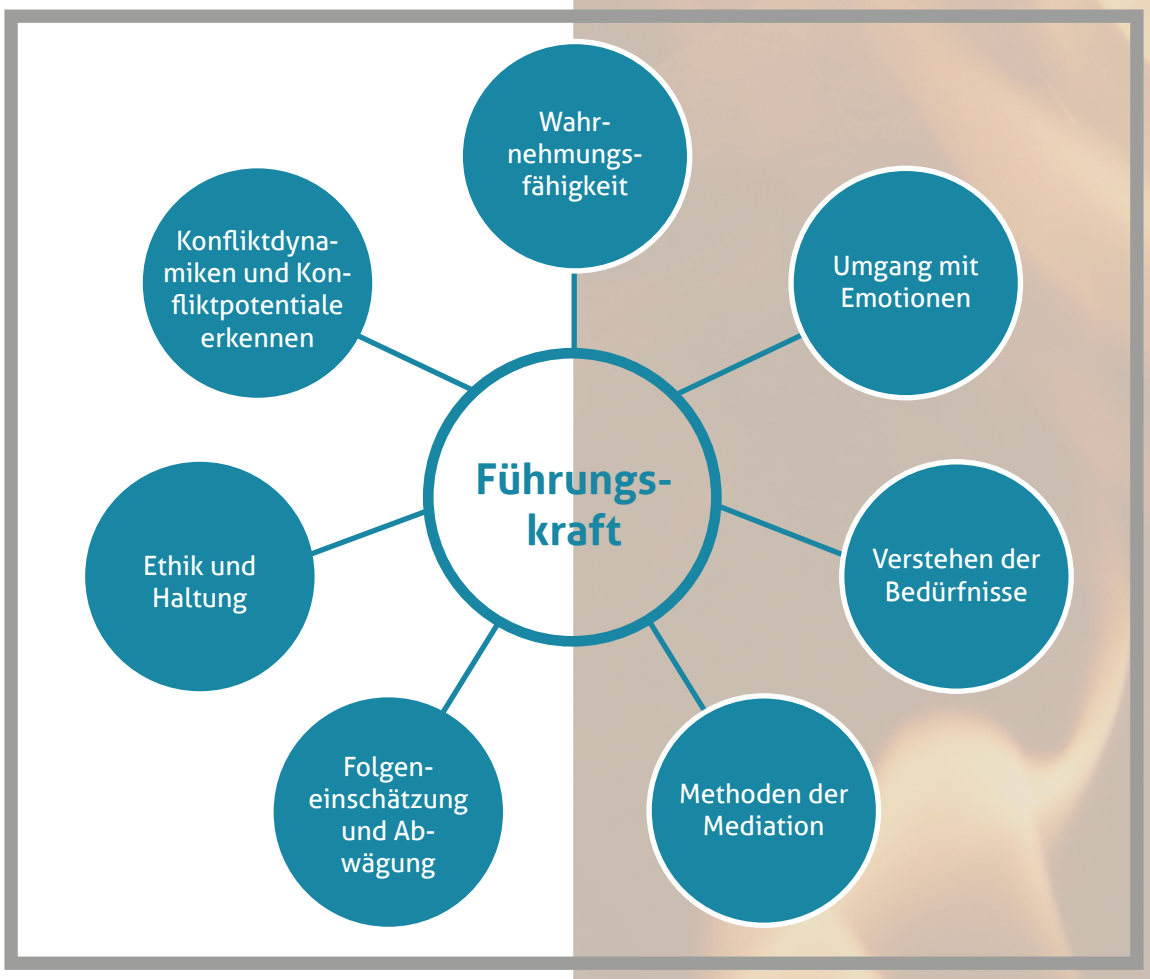
Im letzten Beitrag dokumentiert Patricia, welche Kernkompetenzen eine Führungspersönlichkeit zur Konfliktbewältigung mitbringen sollte.

KERNKOMPETENZEN EINER FÜHRUNGSPERSON

Nachdem Ihr in den letzten Beiträgen alles Wichtige erfahren habt, was man über **Konflikte und Konfliktmanagement** wissen muss, möchte ich in diesem letzten Beitrag gezielt auf die **Führungspersonen** eingehen. Im alltäglichen Leben ist es einfacher Konflikte zu bewältigen, da wir nicht auf allzu viele davon gleichzeitig treffen. Für eine Führungsperson im Beruf sieht das Ganze schon anders aus. Dort treffen Sie immer und immer wieder auf viele verschiedene Konflikte – unter anderem sind damit ständig auftretende Konflikte zwischen Mitarbeitenden gemeint. In einem Kleinunternehmen sind diese selten und noch überschaubar, aber verschont ist davon niemand.

Und genau deswegen möchte ich dieses Mal Kernkompetenzen dokumentieren und erklären, die Führungskräfte besitzen sollten, um Konflikte besser managen zu können.

Friedrich Glasl hat sieben Kernkompetenzen aufgelistet (Glasl 2019):



(Abbildung 1: Kernkompetenzen einer Führungskraft nach Glasl 2019)

Sybille Heinemann e.K. Personal- und Managementberatung

Geschärfte Warhnehmungsfähigkeit

Sie als Führungsperson sollten stets eine **klare und unvoreingenommene Wahrnehmung** haben. Dazu müssen Sie immer zuerst prüfen, inwiefern Ihre Wahrnehmung gegenüber anderen und sich selbst eingeschränkt ist und wie Ihre Sicht die Ereignisse und Personen beeinflusst. Aus diesem Grund richten Sie immer erst Ihre volle Konzentration auf die vorliegenden Phänomene und lassen Sie alle Interpretationen der Situation im Hintergrund. Dementsprechend sollten Sie nicht von Anfang an die Anliegen der Konfliktparteien interpretieren (Glasl 2019).

KONFLIKTE SIND NICHT IMMER OFFENSICHTLICH.

Weiterhin dürfen Sie nicht nur hitzige und lautstarke Konflikte erkennen. Diese sind zwar sehr offensichtlich und überaktiv und dadurch leicht zu erkennen, aber auf der anderen Seite gibt es ebenso Konflikte, die eher unter der Oberfläche ausgetragen werden. Diese werden oft übersehen und nicht richtig eingeschätzt. **Um als Führungskraft den jeweiligen Konflikt managen zu können, benötigen Sie einen geschärften Wahrnehmungssinn**. Diesen benötigen Sie um die beste Lösungsmethode anzuwenden. So lässt es sich **vermeiden**, dass die **offensichtlichen Konflikte eskalieren** oder **zu einem unsichtbaren Konflikt werden** oder andersrum (Glasl 2019). Die geschärfte Wahrnehmungsfähigkeit ist ebenso für den nächsten Punkt wichtig, um zu erkennen, wieweit ein Konflikt schon fortgeschritten ist.

Erkennen und Verstehen von Konfliktdynamiken und -potentialen

Eine Führungsperson muss in der Lage sein zu erkennen, auf was für einer Ebene der Konflikt ist und um was für eine Art es sich handelt. Die **Arten, Ursachen und Ebenen** dazu habe ich bereits im zweiten und dritten Blog erklärt. All diese Erkennungsmerkmale sollten Sie verinnerlicht haben, um so den Konflikt gemeinsam mit den Konfliktparteien anzugehen (Glasl 2019).

Umgang mit Emotionen

Emotionen spielen in jeder Art von Konflikt eine große Rolle. **Sie beeinflussen in der Regel den Verlauf und die Entwicklung des Konfliktes**. Vor allem wirken sich diese auf das Wahrnehmen, Denken und Vorstellen aus. Ebenso sind scheinbar außenstehende Dritte davon betroffen. Sie als Führungsperson müssen daher Ihre eigenen Gefühle bewusst wahrnehmen, da es sonst innerhalb des Konfliktes zu Fehlentscheidungen Ihrerseits

kommen kann (Glasl 2019).

Es gibt gezielte **Übungen**, die Ihnen helfen können, sich in die eigene und fremde Gefühlsebene helfen können, sich bewusst in die eigene oder auch in andere Gefühlswelten hineinversetzen zu können. **Diese helfen Ihnen mit Ihren eigenen Emotionen „selbstgesteuert umgehen zu können"** (Glasl 2019: 85), da es innerhalb eines Konfliktes zu Emotionsausbrüchen kommen kann, die Sie dann bewusster managen können (Glasl 2019).

Verstehen von Bedürfnissen

Wichtig ist, dass Sie sich als Führungskraft erst einmal ihren **eigenen Bedürfnissen**, sprich Ihren **Zielen und Motivationen**, sowohl auf **beruflicher Ebene als auch auf privater Ebene bewusstwerden**. Dadurch können Sie anderen Menschen helfen, die eigenen Bedürfnisse innerhalb des Konfliktes wahrzunehmen und zu analysieren, was gegebenenfalls gefehlt hat. Anschließend können Sie nach Lösungen und Wege suchen, um Bedürfnisse zu befriedigen und nicht (erneut) enttäuscht zu werden (Glasl 2019).

Anwendung von Methoden der Mediation

Einerseits kann die Mediation, die ich bereits im vierten Blog ausgiebig erklärt habe, Sie als Führungsperson bei der Konfliktlösung unterstützen. Aber neben der **Mediation** als Prozess gibt es innerhalb des Verfahrens bestimmte **unterstützende Kommunikationspunkte, die den Prozess noch klarer machen**.

EINE SITUATION IN EINEM ANDEREN KONTEXT ZU BETRACHTEN NENNT SICH REFRAIMING.

Zum einen sollten Sie in der Lage sein einen Perspektivwechsel vorzunehmen. Dadurch werden die eingeschränkten und verzerrten Wahrnehmungen gelöst, indem Sie sich in die Lage des Anderen versetzen.

Durch das **Reframing** werden Vorurteile, Interpretationen und Unterstellungen erfasst und dementsprechend gelöst. Reframing bedeutet, die Situation in einem anderen Kontext zu betrachten. Die **emotionale Erkundung unterstützt das Erkennen und Analysieren von Gefühlen und verbessert Ihr Einfühlungsvermögen**. Mit der Erkundung der Bedürfnisse verhält es sich ähnlich. Dadurch sind Sie als Führungsperson in der Lage gezielt alle grundlegenden Bedürfnisse zu erkennen und weiterführende oder neu entstandene Bedürfnisse zu erkunden, „zu hinterfragen und zu klären" (Glasl 2019: 86).

Anschließend ist der Weg für die Suche nach Lösungsoptionen geebnet, sodass alle Bedürfnisse möglichst gerecht befriedigt werden können. Wenn Sie diese Punkte beachten, sind Sie in der Lage auch einen Konflikt schnellstmöglich zu lösen, bevor dieser zu eskalieren droht (Glasl 2019).

Folgeneinschätzung und -abwägung

Eine weitere Kompetenz, die Sie als Führungskraft haben sollten, ist möglichst gut **potentielle (Handlungs-)Folgen einschätzen** zu können. Diese sind für den weiteren Verlauf des Konfliktes entscheidend. Im Laufe des Lebens wird diese Fähigkeit durch verschiedene gesellschaftliche und kulturelle Situationen geprägt und ausgebildet. Dadurch sind wir alle in der Lage in Konflikt- oder Stresssituationen den Affekten entgegenzusteuern und die vorliegende Situation nicht eskalieren zu lassen (Glasl 2019).

Ethisches Grundverständnis und Haltung bewahren

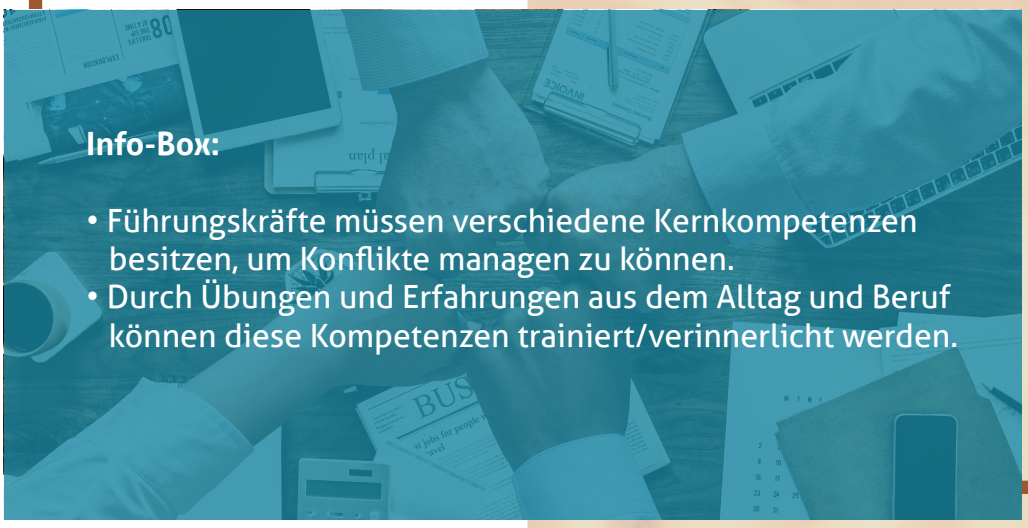
Alle Kompetenzfelder haben eine Sache gemeinsam: **„eine Haltung der Achtsamkeit und der Wertschätzung für Mitmenschen und die Mitwelt"** (Glasl 2019: 87f.). Sie als Führungskraft sollten in Stress- und Konfliktsituationen demnach ihren Mitarbeitenden stets mit Respekt und Würde gegenübertreten sowie deren Selbstständigkeit und Verantwortung anerkennen. Dem zugrunde liegt die **Selbstreflexion**. Damit ist gemeint, selbst zu überprüfen, ob und welchen Anteil Sie zu der Situation beitragen, um dann dafür Verantwortung zu übernehmen und Einsicht zu zeigen (Glasl 2019).

Fazit

All diese Kompetenzen sind für Sie entscheidend, damit Sie in Konfliktsituationen gezielt handeln können und den vorliegenden Konflikt bestmöglich managen können.

„Wenn ich nachdenke, was eigentlich die Grundlage der Führung sein muss, dann ist es die Fähigkeit zum Gespräch." (Wolfgang Habbel)

Und genau so ist es! Der Schlüssel zu einem guten Miteinander ist die **KOMMUNIKATION**. Nehmt es Euch alle zu Herzen und denkt darüber nach. Sucht mit Euren Differenzen das Gespräch, bevor es zu einem Konflikt kommt.



Info-Box:

- Führungskräfte müssen verschiedene Kernkompetenzen besitzen, um Konflikte managen zu können.
- Durch Übungen und Erfahrungen aus dem Alltag und Beruf können diese Kompetenzen trainiert/verinnerlicht werden.

LITERATUR

Glasl, F. 2019. Konfliktmanagement als Führungskompetenz. in: Führung und Organisation. Neue Entwicklungen im Management der Sozial- und Gesundheitswirtschaft. Fröse, M.; Naake, M. (Hrsg.). Wiesbaden: Springer VS.

Dies war der letzte Beitrag von Patricia Julie Goldschmidt. Wir danken ihr für die Recherche und Zeit, welche sie investiert hat, um die letzten fünf tollen Blogbeiträge anzufertigen.

Für Sie hoffen wir, Sie konnten aus den Beiträgen einiges mitnehmen und sind nun für das nächste Konfliktpotential gewappnet.

Für Führungspersönlichkeiten, welche sich weiter mit dem Thema Konfliktmanagement bzw. Führungskräftetraining und Kernkompetenzen auseinandersetzen möchten bietet die Sybille Heinemann e.K. Personal- und Managementberatung ein individuelle Einzel- oder Gruppencoachings an.

Sprechen Sie uns bei Bedarf gern an!

Ihr Heinemann-Team