

Herzlich Willkommen zu unserem Workshop **„Konfliktmanagement als Baustein der Personalführung“**

Tag der Mediation, 24.06.2017

RAUM FÜR POTENTIALE

Ihr Ansprechpartner: Dipl.-Sozialwirt Stephan Krahe

Ihr Referent

Kurze Vorstellung

- Jahrgang 1967
- Studium der Sozialwissenschaften und BWL
- Langjährige Tätigkeit als Berater, Projektmanager, Organisations- und Personalentwickler
- Durchführung unterschiedlichster strategischer und operativer Projekte im Branchenschwerpunkt Gesundheitswesen und Dienstleistungssektor

- Seit 2014 als freiberuflicher Organisationsberater, Trainer, Mediator und Coach tätig
- Mitglied im BMWA (Sprecher RG Franken), Vorstandsmitglied in der NGM*

* BMWA: Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt
NGM: Nürnberger Gesellschaft für Mediation



**„Wer immer nur in den Spuren anderer
geht, kommt nie zum Überholen!“
(Konfuzius)**

Was hat Konfliktmanagement mit Führung zu tun?

Einige Zahlen ...

Führungsverhalten beeinflusst die Motivation der Mitarbeiter **zu 70 Prozent**, **aber nur 16 Prozent der Arbeitnehmer** in Deutschland sind motiviert.

Grund: Mangelhafte Führung! (IES Report 355 "From People to Profits", 1999 bzw. The Gallup Organization-Omnibus, 2002)

30 bis 50 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit von FK werden direkt/indirekt mit Reibungsverlusten, Konflikten oder ihren Konfliktfolgen verbracht!

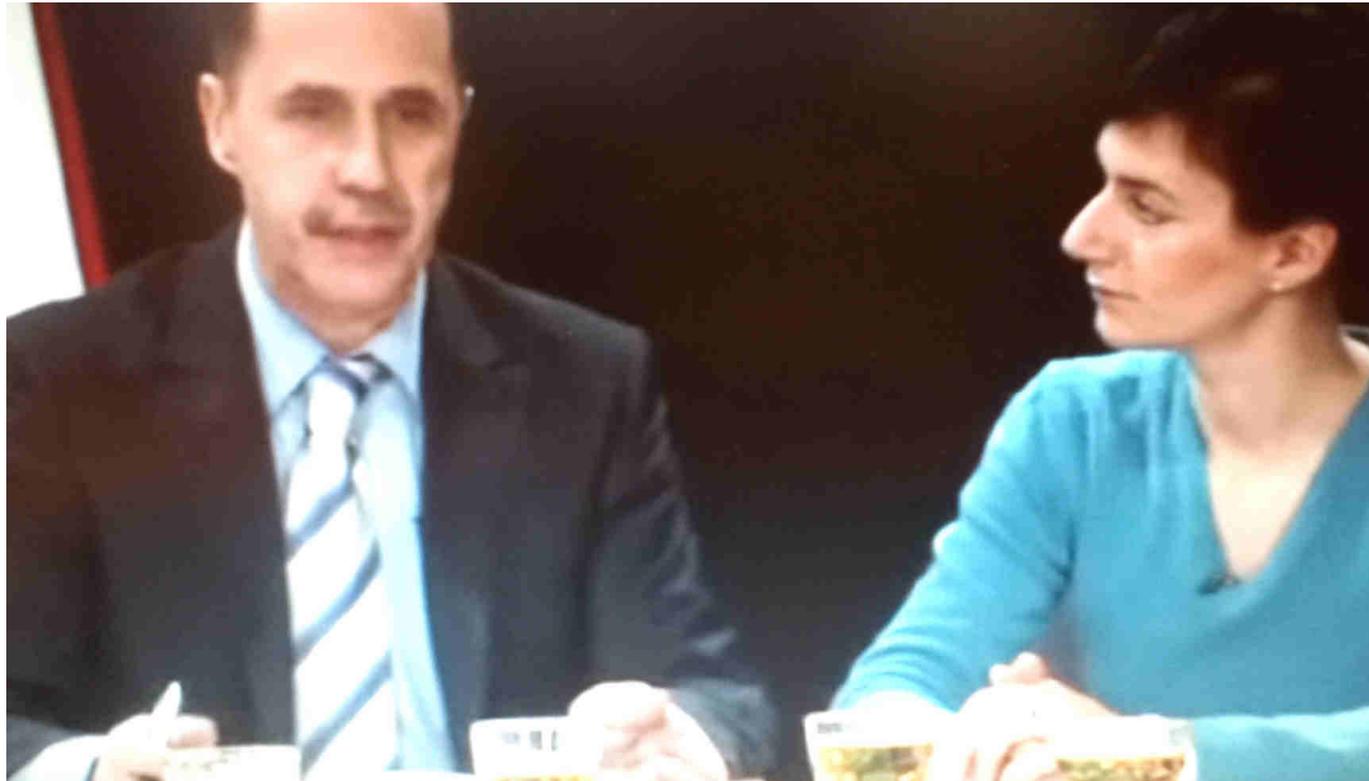
Fehlzeiten aufgrund betrieblicher Ängste und Mobbing am Arbeitsplatz in D **jährlich ca. 30 Milliarden Euro** (Kosten pro Mobbingfall ca. **60.000 Euro**)!

Fluktuationskosten, Abfindungszahlungen, Gesundheitskosten durch innerbetriebliche Konflikte belasten Unternehmen **jährlich mit mehreren Milliarden Euro! Ein Prozent der Gesamt-Mitarbeiterkosten** p.a. geht für unverarbeitete Konflikte verloren!

(KPMG-Studie 2009, Basis: 111 Unternehmen)

Was hat Konfliktmanagement mit Führung zu tun?

Ein Blick in den deutschen Führungsalltag ...



Was ist hier passiert?

Quelle: Trigon

Was hat Konfliktmanagement mit Führung zu tun?

Konflikte und Führung

Die Führungskraft ist immer dann **gefordert, wenn Konflikte die Arbeitsfähigkeit von Einzelnen oder des Teams beeinträchtigen!**

Konflikte in der Arbeit sind **keine Privatangelegenheit!**

Die **Verantwortung** kann **nicht delegiert** werden!

Daher ist es wichtig, Konflikte

- 1. Konflikte anzunehmen,**
- 2. die Konfliktbearbeitung zu moderieren und zu unterstützen**
- 3. bei Bedarf sich interne oder externe Hilfe zu holen!**



Konfliktmanagement als Baustein der Personalführung

Konflikte und Führung

Um Konfliktprozesse in Unternehmen zu verstehen, ist die Sicht auf:

1. Strukturen/Rahmenbedingungen
2. Prozessorganisation
3. Kultur, Werte und Ziele
4. Führungsstile und -verhalten
5. Individuum/(Teil)Gruppen

notwendig!

Das bedeutet, ganzheitlich (systemisch) zu denken!

Konfliktmanagement als Baustein der Personalführung

Konflikte und Führung

Leitfragen:

- Wo steht der Mitarbeiter/das Team (Gespräch, Befragung, Teamanalyse)?
- Was ist mein Anteil am Konflikt (Führungsstil, eigene Betroffenheit, Konfliktkompetenz)?
- Welchen Einfluss kann/will/muss ich auf den Konflikt nehmen (Eskalationsstufe, „Konflikt hinter dem Konflikt“, Konfliktkompetenz der Mitarbeiter, zu erwartende Folgen)?
- Welche Möglichkeiten der Intervention habe ich (Konfliktkultur im Unternehmen, akzeptierte Konfliktinstrumente und –methoden, Finanzierung)?

Nachhaltig Konflikte zu lösen, braucht ein Eingreifen/Begleiten des Konfliktes durch verschiedene Methoden!

Konfliktmanagement als Baustein der Personalführung

Ein praktisches Fallbeispiel ...

Der GF eines kommunalen Unternehmens rief mich an. Eine Abteilung hätte derzeit große Probleme:

1. wichtige Personalstellen seien seit langer Zeit vakant,
2. die dadurch bedingte Umverteilung der Aufgaben würde Stress und Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern auslösen,
3. die Erlössituation sei mittlerweile kritisch
4. es gäbe einen besonders renitenten Mitarbeiter (Wortführer Team).

Ziel und Auftrag:

1. Stimmung im Team bessern,
2. das Miteinander fördern und
3. Wege finden, um den Output zu erhöhen.

Was sind mögliche Methoden für die Problembearbeitung?

Konfliktmanagement als Baustein der Personalführung

Interne Instrumente

Konfliktmoderation

- FK und Konfliktpartner
- Ablauf: 1. Schilderung von Positionen (FK neutral), 2. direkter Dialog (FK vertritt Organisation, signalisiert Erwartungen)
- Beteiligte erarbeiten mit FK das Ergebnis

Klärungshilfe

- FK, Konfliktpartner und neutraler Klärungshelfer
- FK gibt Verantwortung für Gespräch ab, konzentriert sich auf seine Rolle, beteiligt sich an Lösung
- Klärungshelfer arbeitet im Auftrag, strukturiert Prozess, erarbeitet mit Parteien Klarheit in Position und Bedürfnissen

Konfliktmanagement als Baustein der Personalführung

Externe Instrumente

Mediation

- Konfliktpartner und (externer) Mediator
- FK an Vorbereitung und Prozess nicht beteiligt!
- Mediator arbeitet im Auftrag, strukturiert Prozess, erarbeitet mit Parteien Themen, Positionen und Bedürfnisse als „Win-Win“

Coaching

- Individuelle Beratung einer einzigen Partei durch externen Coach
- Aufdeckung und Bearbeitung von persönlichen Verhaltens-/Führungsmustern

Teamentwicklung/Training

- Analyse und Bearbeitung gruppenspezifischer Prozesse
- Insb. bei Gruppenveränderungen geeignet

Konfliktmanagement als Baustein der Personalführung

Konflikte, Rahmen und Führung

Klarheit in Strukturen und Prozessen – schützt die Beziehung
transparente Hierarchien, abgestimmte Kommunikationswege, klare
Aufgabenzuordnungen (insb. an Schnittstellen)

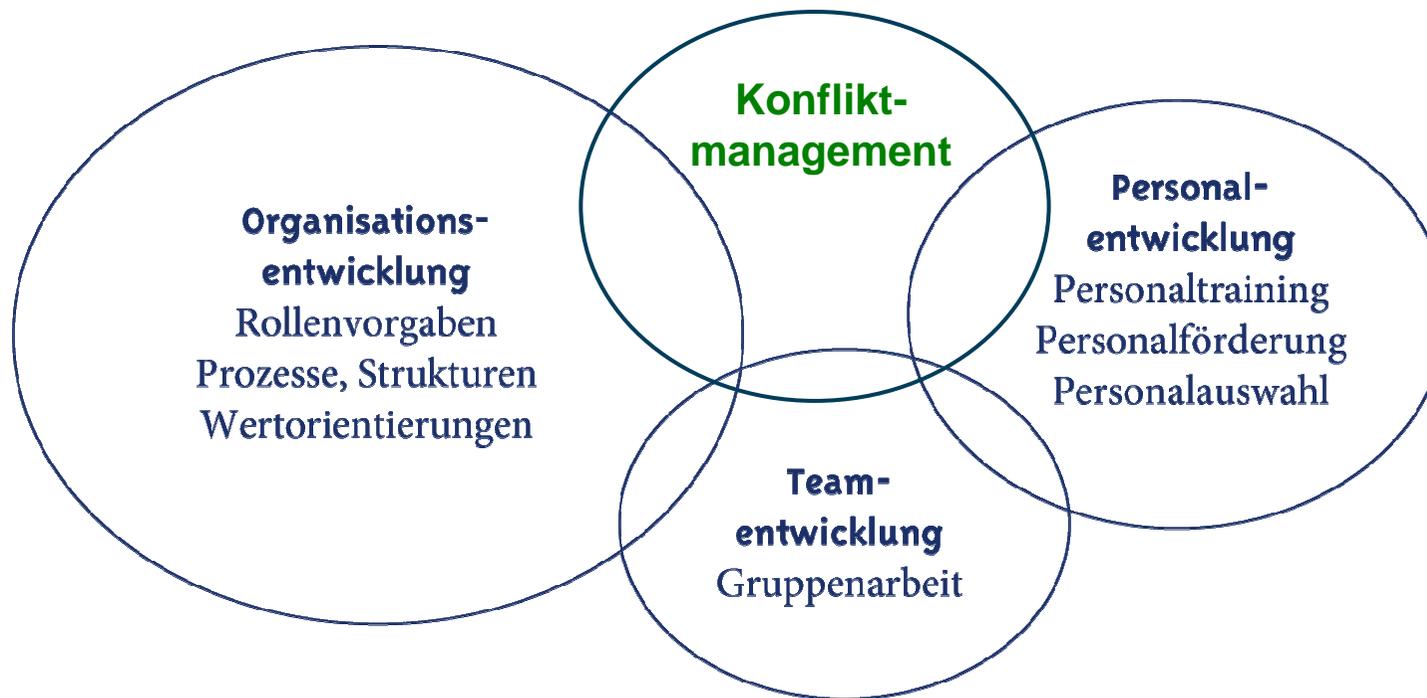
Klarheit in der Führung – jeder weiß, was von ihm erwartet wird
Verantwortung und Spielraum, Spielregeln, Vorbildfunktion, Coaching
und Intervention, wo nötig

Klarheit im Team – MA sind kompetent, miteinander umzugehen
Respekt, Regelmäßiger, strukturierter Austausch, Feedbackkultur
("Klimakonferenz"), Training Kommunikationskompetenz

Konfliktmanagement als Baustein der Personalführung

Vernetzung des betrieblichen Konfliktmanagements

Konfliktmanagement ist meistens auch gleichzeitig Organisations-, Team- und Personalentwicklung!



Quelle: Kals 2011

Konfliktmanagement als Baustein der Personalführung

Bausteine des betrieblichen Konfliktmanagements

- Commitment zum Konfliktmanagement (Betriebsvereinbarung, Führungsgrundsätze)
- Multiplikatoren: Führungskräfte, Personalentwickler, Justitiare, Beschwerdebeauftragte, Mobbing-Beauftragte, Gleichstellungsbeauftragte, BR/MAV
- Fixierung in Jahresgesprächen/Zielvereinbarungen
- ausgebildete „Konfliktlotsen“
- Niederschwellige Angebote: Vorträge, Fortbildung, Beratung, Konfliktmoderation, Supervision, Coaching, Ombudsstellen für Beschwerden
- Verankerung in Budgetplanung
- Zusammenarbeit mit externen Wirtschaftsmediatoren und Schlichtungsstellen

Konfliktmanagement als Baustein der Personalführung

Bausteine des betrieblichen Konfliktmanagements

Eine konkrete Umsetzungsempfehlung finden Sie demnächst unter dem Stichwort „Systemdesign“ auf der Homepage des Bundesverbandes Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt unter

www.bmwa.de

Derzeit wird auch an einem Schulungskonzept für interne „Konfliktlotsen“ gearbeitet.

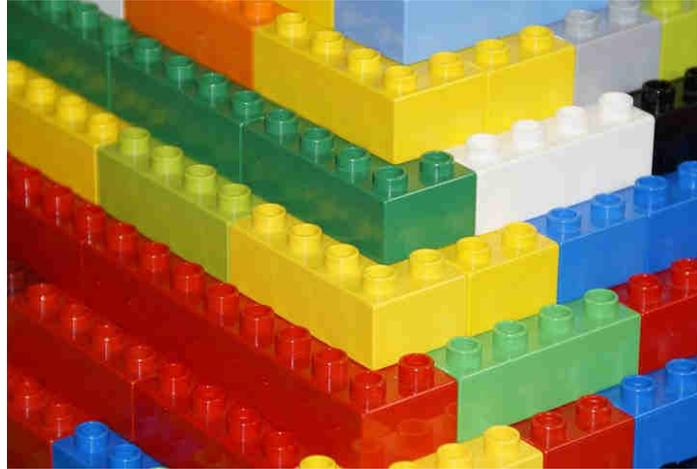
**Konflikte werden immer gelöst!
Die Frage ist nur, wann ...**



Also ran an den Konflikt – viel Erfolg!

**„Wenn es ein Geheimnis des Erfolges
gibt, dann das:
Den Standpunkt des Anderen mit seinen
Augen zu betrachten!“**

(Henry Ford)



Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!!

UND NUN ZEIT FÜR DISKUSSION UND IHRE FRAGEN ...

Dipl.-Sozialwirt Stephan Krahe

Telefon: 0911 13030684

Mobil: 0175 2334122

www.raum-fuer-potentiale.com

www.klaerung-und-begleitung.de

