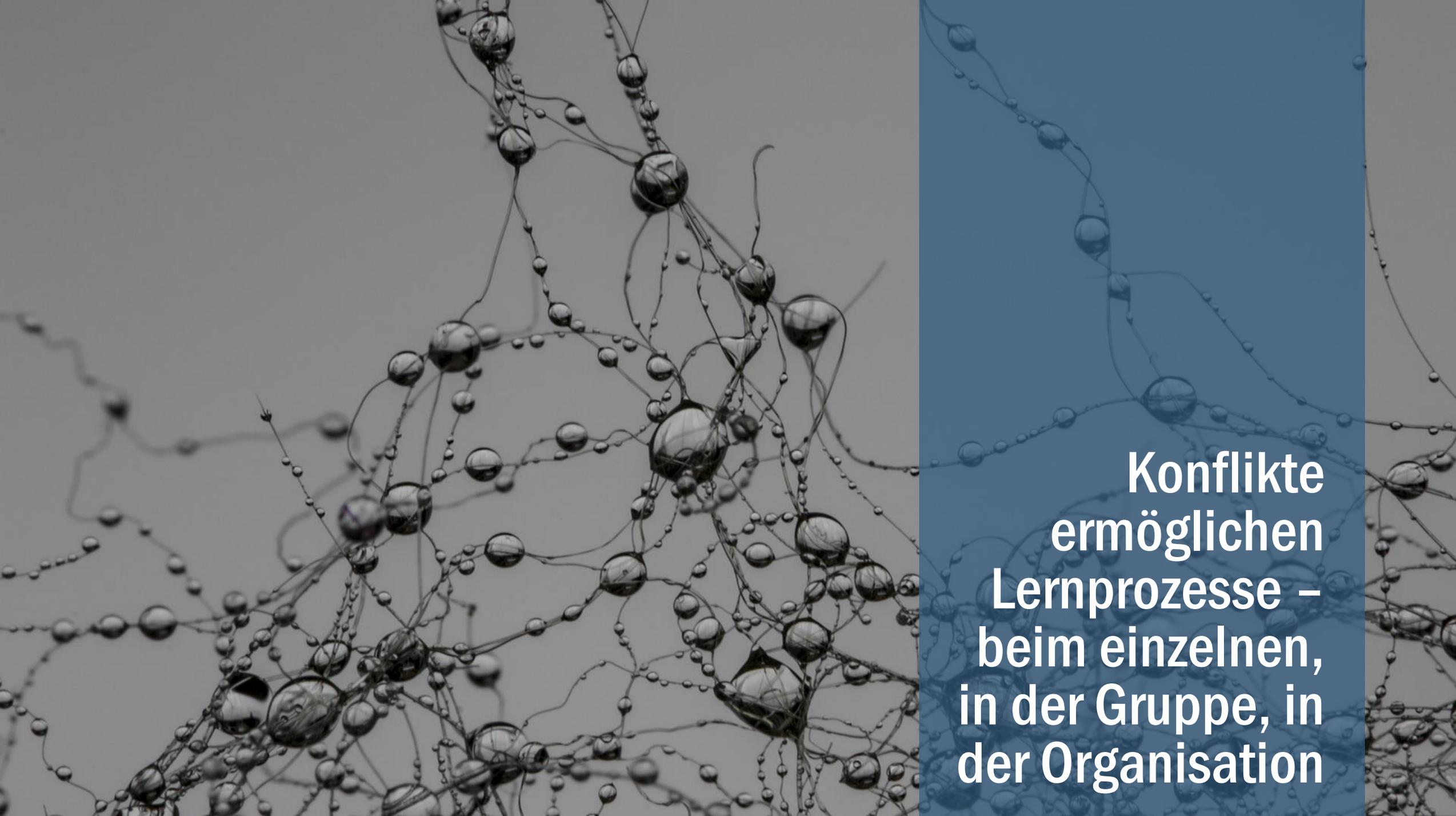




**DIE FÜHRUNGSKRAFT
ALS KONFLIKTMANAGER ?**

KONFLIKTE IM ARBEITSLEBEN – **UNAUSWEICHLICH UND NÜTZLICH**





**Konflikte
ermöglichen
Lernprozesse –
beim einzelnen,
in der Gruppe, in
der Organisation**



**KONFLIKTE IM ARBEITSLEBEN –
UNAUSWEICHLICH UND NÜTZLICH**

Konfliktkompetenz zahlt sich aus

- 10 bis 15 Prozent der Arbeitszeit werden für Konfliktbewältigung verbraucht;
- 30 bis 50 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit von Führungskräften werden direkt oder indirekt mit Konflikten oder Konfliktfolgen verbracht;
- ca. 25 Prozent des Umsatzes hängen von der Kommunikationsqualität ab.
- Psychische Belastungen

DIVERSIFIED INDUSTRIALS

Konfliktkostenstudie

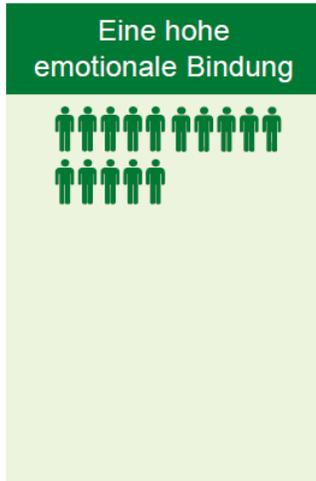
Die Kosten von Reibungsverlusten
in Industrieunternehmen

ADVISORY



ENGAGEMENT INDEX DEUTSCHLAND 2016

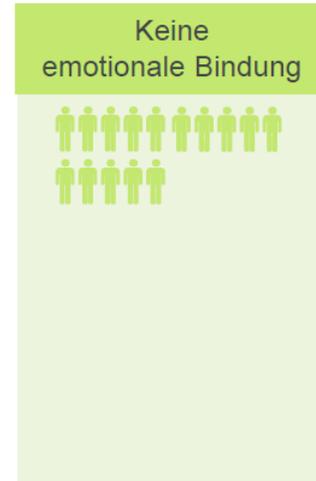
Von je **100** Beschäftigten in einem durchschnittlichen Unternehmen haben ...



5,155 Millionen Personen



24,056 Millionen Personen



5,155 Millionen Personen

Hochgerechnet auf die erwerbstätige Bevölkerung:

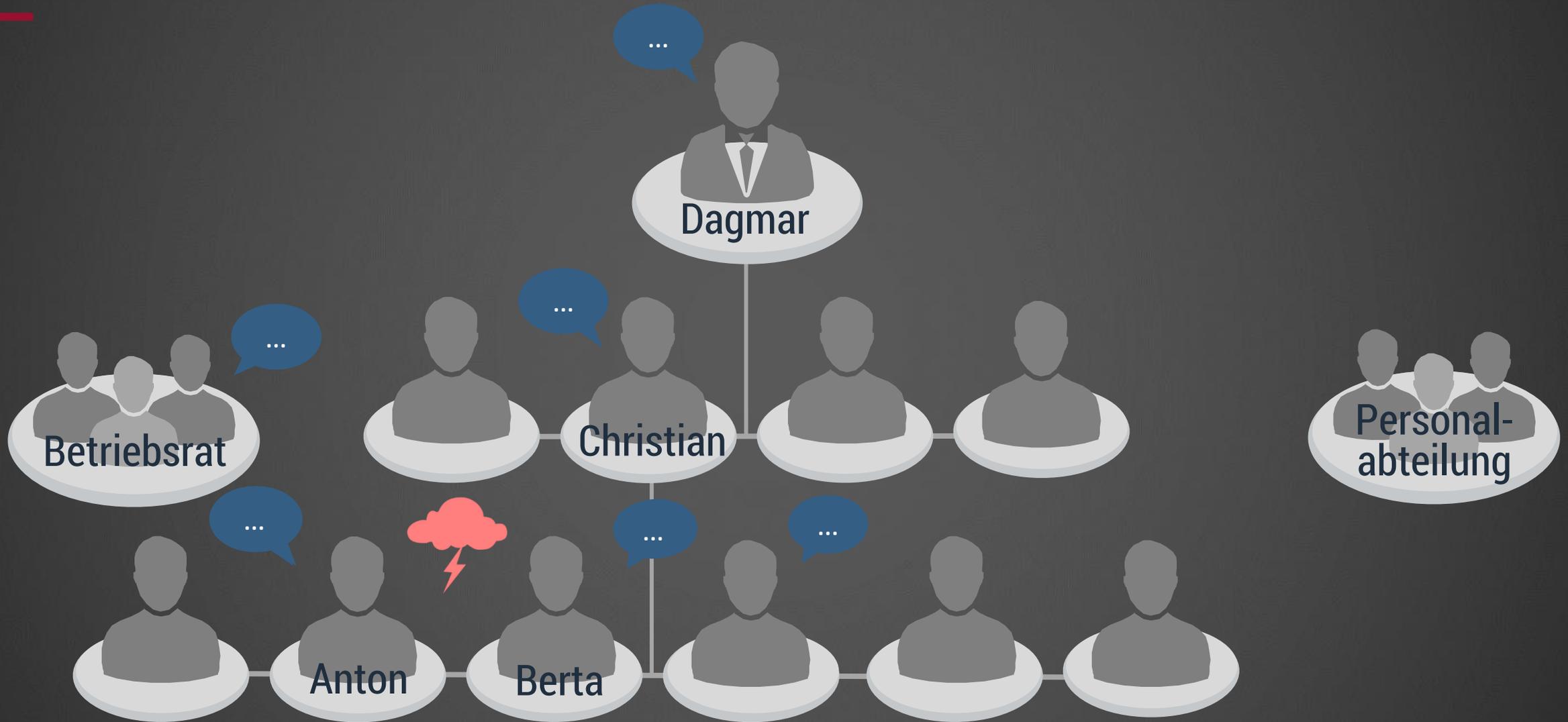
Grundlage: 34,366 Millionen Erwerbstätige ab 18 Jahre (ohne Selbständige, mithelfende Familienangehörige, Auszubildende) im Jahr 2015;
 Quelle: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden (Mikrozensus 2015, Fachserie 1 Reihe 4.1.1)
 Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

Z

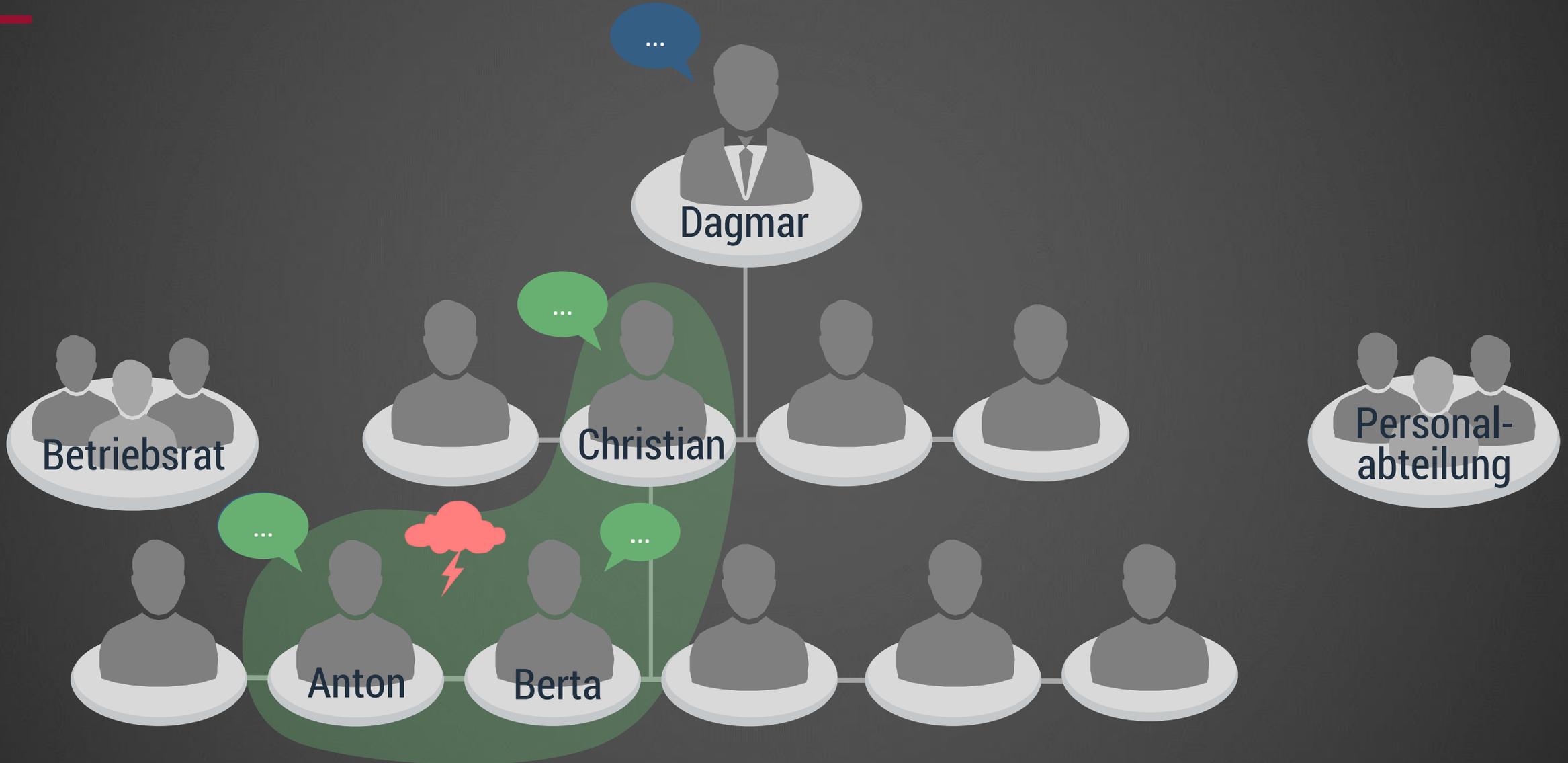
öglichkeiten

Hierarchiespielregeln im Konflikt

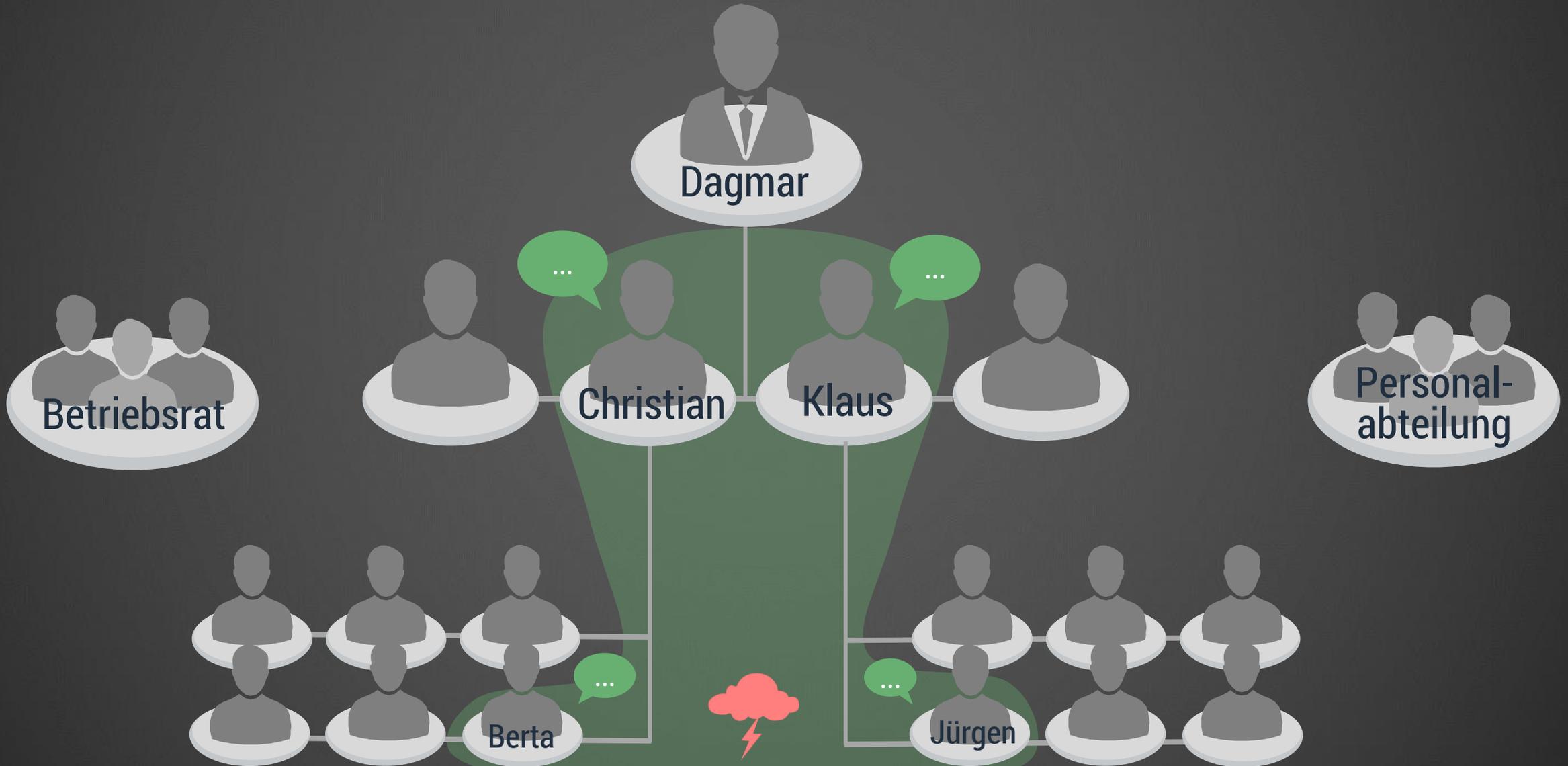
Hierarchiespielregeln im Konflikt



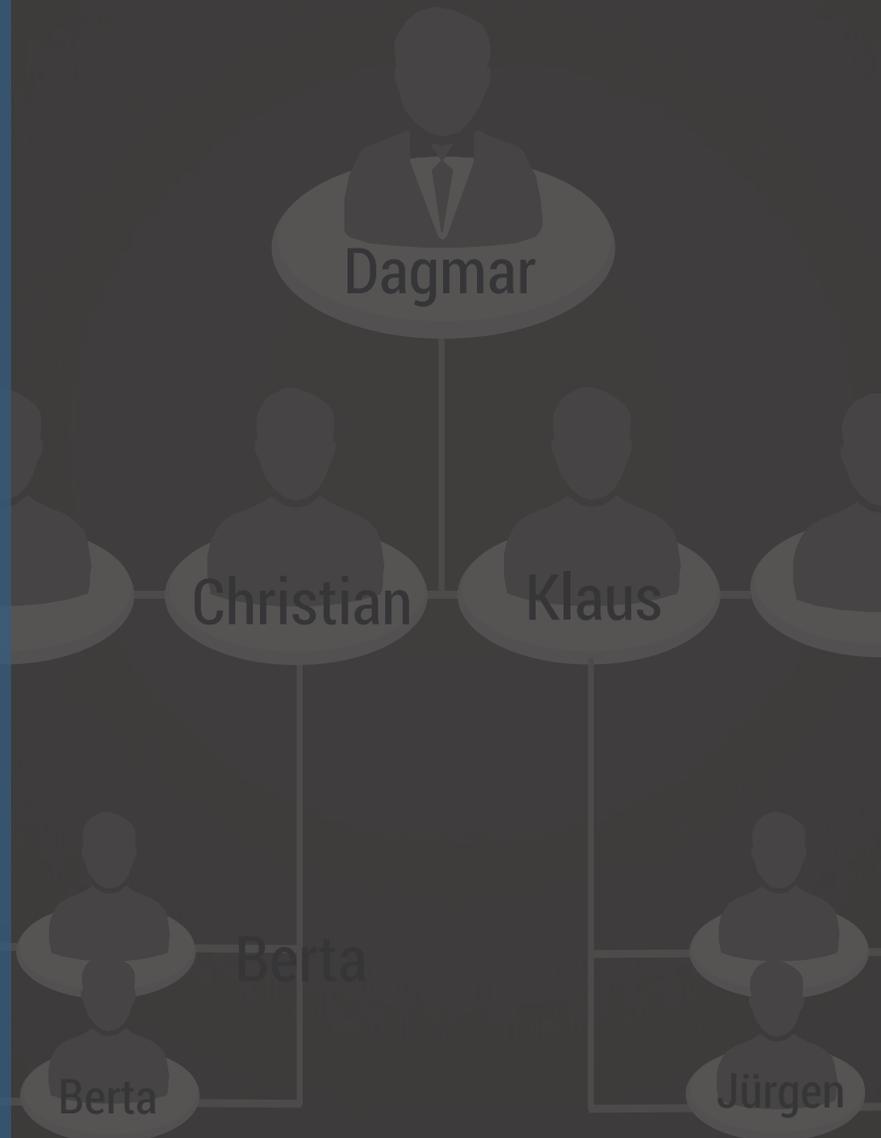
Hierarchiespielregeln im Konflikt



Hierarchiespielregeln im Konflikt



- 1) **Beteiligte an einen Tisch holen**
- 2) **Möglichst keine Einzelgespräche**
- 3) **Interessenorientierte Klärung des Konfliktes anleiten**



Zuständig für die Klärung eines Konfliktes sind die Beteiligten selbst und dann die Führungsebene direkt oberhalb des Konfliktes!

Konflikte erkennen und intervenieren

Stufen der Konflikteskalation (F. Glasl)

9. Gemeinsam in den Abgrund

8. Zersplitterung

7. Begrenzte Vernichtungsschläge

6. Drohstrategien

5. Gesichtsverlust

4. Images und Koalitionen

3. Taten statt Worte

2. Debatte

1. Verhärtung

Intervention zur Schadensbegrenzung nötig. Aufgabe Führung: Machtentscheid, organisatorische Änderungen (z.B. Trennung), rechtliche Maßnahmen

Intervention zur Unterstützung nötig. Aufgabe der Führung: Coach, Vermittler (je nach Fall selbst oder externen Mediator einschalten), Schiedsrichter

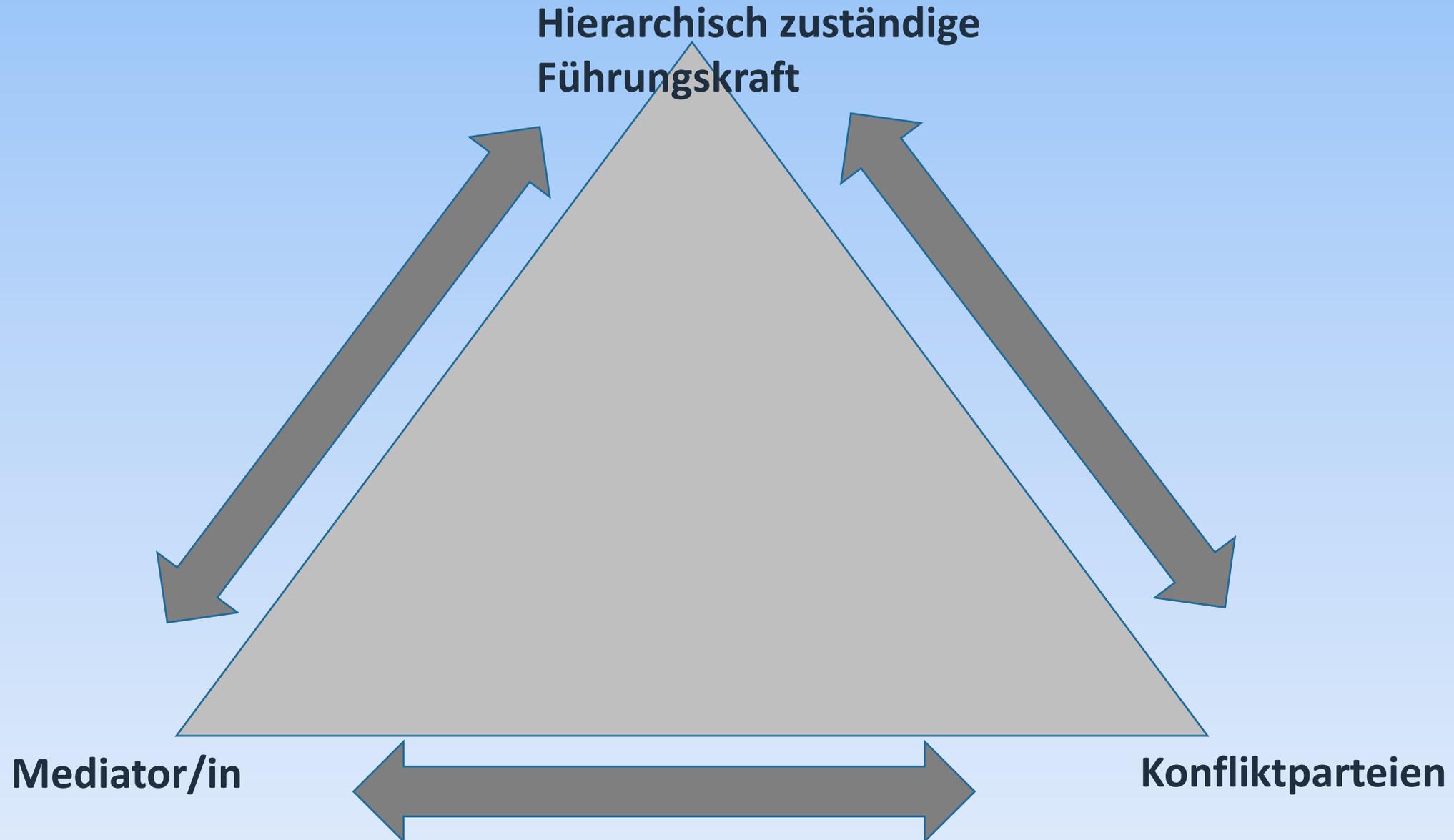
Selbsteilungskräfte funktionieren noch. Aufgabe der Führung: Beobachten, Rahmen/ Ziele setzen, moderieren

Übung FK in unterschiedlichen Rollen bei Konflikt – Rollenspiel

- FK als Coach
- FK als Vermittler
- FK als Entscheider

- Auswertung

Dreiecksvertrag – Die Rolle der Führungskraft in der Mediation



A low-angle, upward-looking photograph of several modern skyscrapers against a bright blue sky with scattered white clouds. The sun is positioned in the upper left quadrant, creating a strong lens flare effect that radiates across the sky. The buildings are dark, with a grid of windows, and their lines converge towards the top of the frame, emphasizing their height and scale. The overall mood is one of ambition and forward-looking progress.

Die zukünftige Rolle von Führungskräften

Die Unternehmensführung der Zukunft

VUCA-WELT
(VOLATILITY, UNCERTAINTY,
COMPLEXITY, AMBIGUITY)



POSTWACHSTUM



VERNETZUNG UND
DIGITALISIERUNG



POSTMATERIALISMUS

F R E D E R I C L A L O U X

FOREWORD BY KEN WILBER



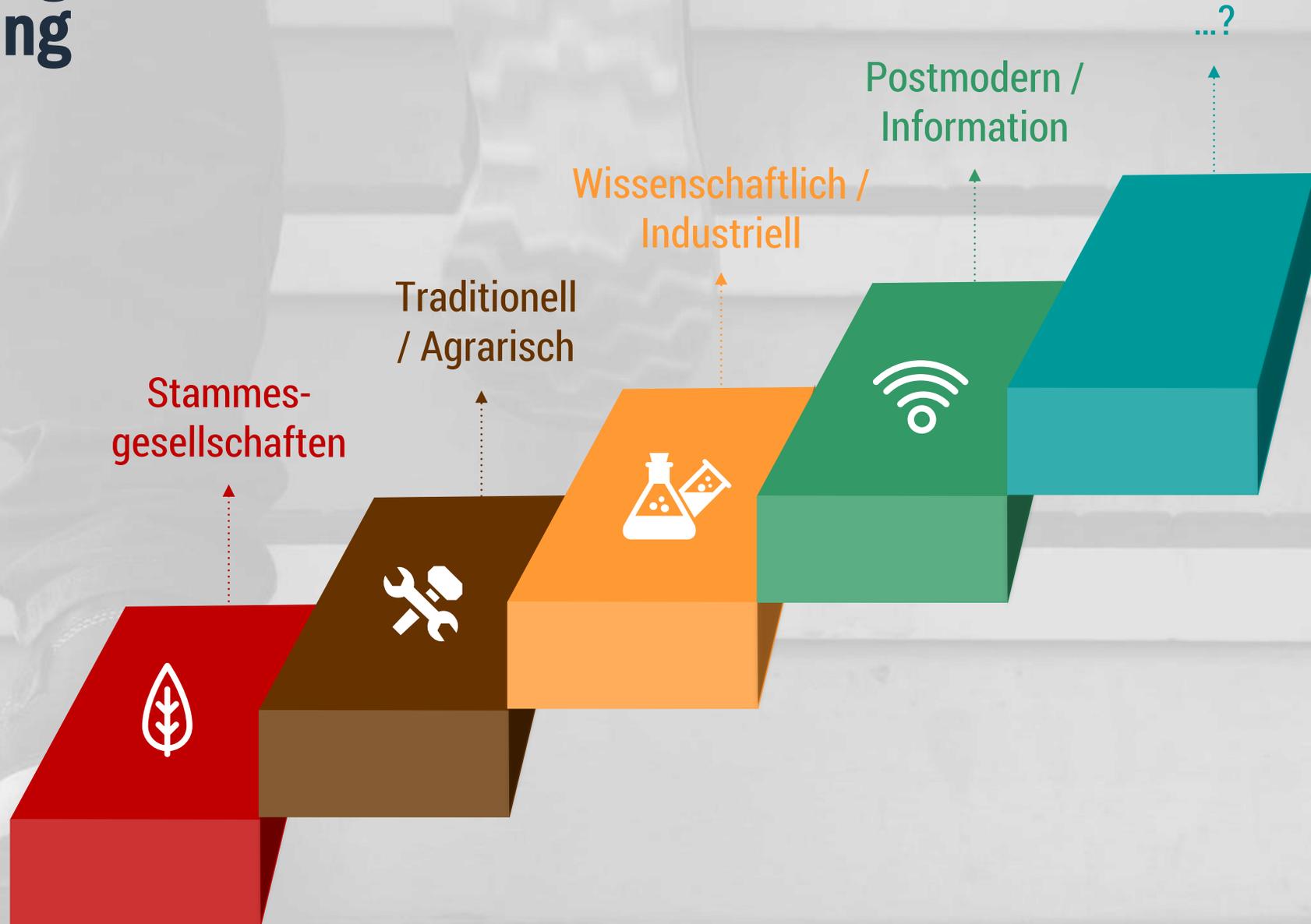
**"Impressive! Brilliant!
This book is a
world changer!"**

— JENNY WADE, Ph.D.
author of *Changes of Mind*

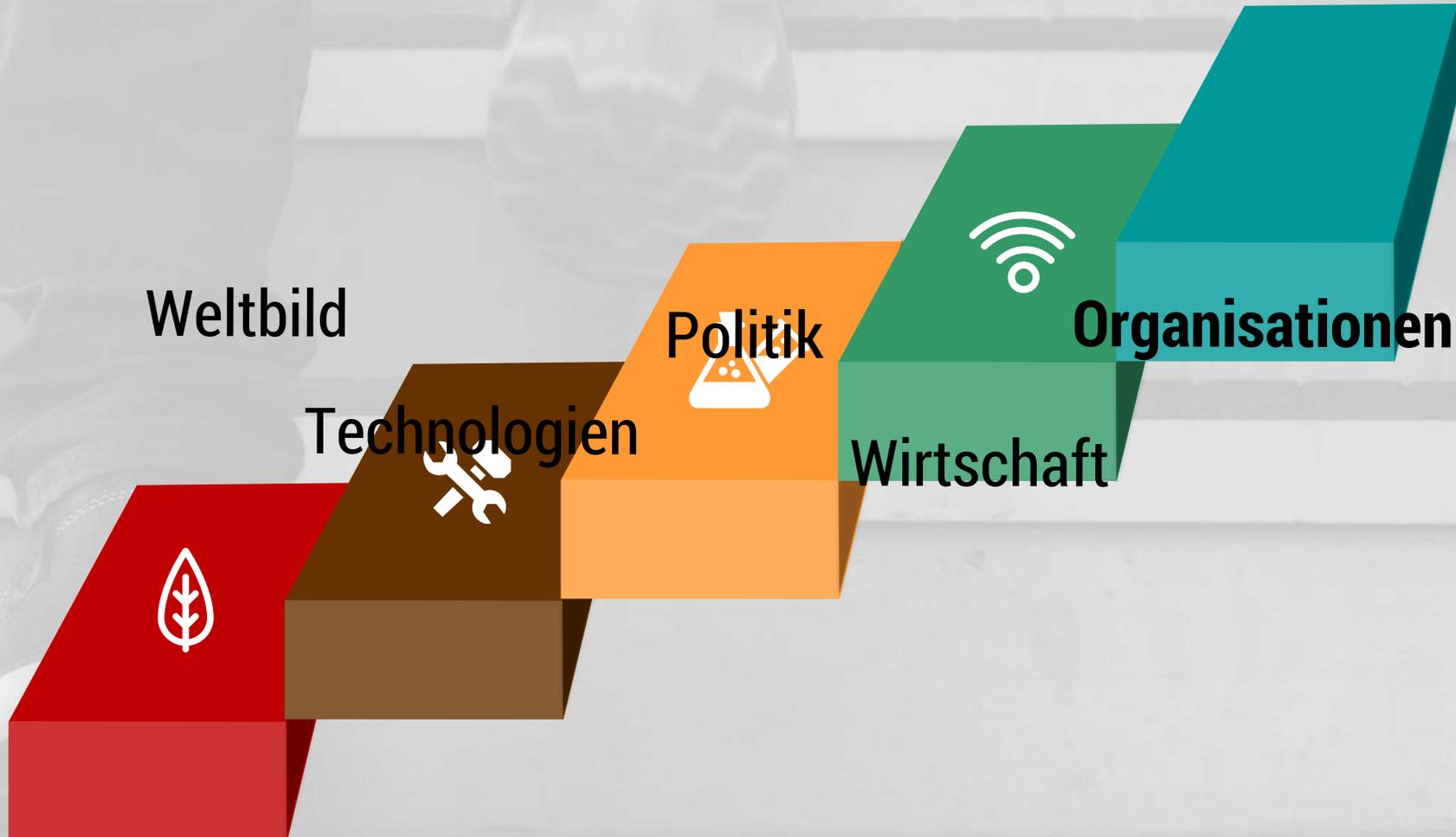
Reinventing organizations

A Guide to Creating Organizations
Inspired by the Next Stage of Human Consciousness

Stufen der gesellschaftlichen Entwicklung



Stufen der gesellschaftlichen Entwicklung



IMPULSIVE ROTE ORGANISATION



Macht, Führung
durch Angst, Chaos



Befehl und Kontrolle,
Arbeitsteilung



Mafia, Söldnertruppen,
Straßengangs





**KONFORMISTISCHE
BERNSTEINFARBENE
ORGANISATION**



Hierarchie-Pyramide, Top-Down,
Stabilität durch feste Prozesse



Formale Rollen und Funktionen (stabil und
skalierbar), Prozesse (Langzeitperspektive)



Kath. Kirche, Militär, z.T. Behörden,
öffentliche Einrichtungen,
traditionelle Unternehmen

LEISTUNGS- ORANGENE ORGANISATION



Wettbewerb, Gewinn und Wachstum, Führen mit Zielen (Vorgabe beim WAS, teilw. Freiheit beim WIE)



Innovation, Leistungsgesellschaft, Fortschritt und Wohlstand



Die meisten Unternehmen und einige Behörden heute



Materielle Anreize kein Ersatz für Sinn, knapp 70% innere Kündigung (Gallup-Studie), Entfremdung, Erschöpfung



PLURALISTISCH
GRÜNE
ORGANISATION



Hierarchie mit Fokus auf Kultur und
Mitarbeitermotivation, Kundenzufriedenheit



Empowerment, Wertegesteuerte Kultur,
Stakeholder-Balance, Kultur vor Strategie




Southwest[®]




SENNHEISER



Konsensbasierte Entscheidungsfindung ineffizient,
Autonomiestreben kollidiert mit Hierarchien, Pyramiden-
Hierarchie bei orange & grün überfordert bei Komplexität

EVOLUTIONÄR PETROLFARBENE ORGANISATION



Ausrichtung an höherem Zweck für die Gesellschaft, keine Machthierarchien, resiliente Strukturen mit flexiblen Rollen, dezentrale Entscheidungen über Beratungsprozess



Selbstmanagement (agile, kollegiale ... Führung), Ganzheitlichkeit, Evolutionärer Zweck



SELBSTMANAGEMENT



Beratungs-
prozess



Hierarchische
Entscheidungen



Konsens



SELBSTMANAGEMENT

Entlassung

Leistungsbewertung

Abteilungen

Projekte

Entscheidungs-
prozesse

Informationsfluss

Investitionen

Rollen und Karriere

...

Konfliktmanagement

Vergütung

Konfliktmanagement bei Selbstmanagement

Colleague Principles

1. Mission: ... 2. Individual Goals and Teamwork: ... 3. Personal Responsibility and Initiative: ... 4. Tolerance: ...

5. Direct Communication and Gaining Agreement

- Bei Differenzen Selbstverpflichtung, **nur (!) mit dem betroffenen Kollegen direkt** vertraulich Lösung zu suchen. Anfrage von Kollegen muss beantwortet werden.
- Wenn Lösungsversuch untereinander nicht machbar, anderen **Kollegen als Vermittler** zur Konfliktlösung hinzuziehen. Vertraulichkeit.
- Wenn keine befriedigende Einigung, **3-10 Kollegen** aus dem Arbeitsumfeld bzw. mit relevanter Expertise **als Mediationspanel** hinzuziehen.
- Ohne Einigung unterschriebener **Bericht**: Zusammenfassung des Themas, Einhaltung des Konfliktlösungsprozess bestätigen, mögliche Lösungsvorschläge namentlich benannter Kollegen. Bericht geht an Präsidenten/Gründer von Morning Star. **Präsident** wird entweder Entscheidung mitteilen, Besprechung mit Parteien und Mediationspanel einberufen oder Person mit Entscheidung betrauen.

6. Caring and Sharing: ...

Excellence Through Commitment

Agile Führung: 3 Schritte zur Konfliktkultur

- ✓ **Auf den Tisch statt unter den Teppich: Konflikte thematisieren**
- ✓ **Klar definierter Konfliktlösungsprozess mit wenigen Grundregeln**
- ✓ **Schulung aller (!) Beschäftigten in Konfliktmanagement und Kommunikation**