



Herzlich Willkommen zu unserem Workshop

„Management by Mediation – was hat Mediation mit Führung zu tun?“

RAUM FÜR POTENTIALE

Ihr Ansprechpartner: Dipl.-Sozialwirt Stephan Krahe



**„Es gibt so viele Wahrheiten
wie Menschen auf der Welt!“**

Die „Wahrheit“: 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

belasten dt. Unternehmen **jährlich mit ca. 30 Milliarden Euro**; Kosten pro Mobbingfall betragen in D im Durchschnitt **60.000 Euro!**

Fluktuationskosten, Abfindungszahlungen, Gesundheitskosten aufgrund innerbetrieblicher Konflikte belasten die Unternehmen **jährlich mit mehreren Milliarden Euro!**

Ein Prozent der Gesamt-Mitarbeiterkosten p.a. geht für unverarbeitungsfähige Konflikte verloren!

(KPMG-Studie 2009, Basis: 111 Unternehmen)

Ein Blick in deutsche Konferenzzimmer ...



Quelle: Trigon

Konflikte und Führung

Die Führungskraft ist immer dann gefordert, wenn Konflikte die Arbeitsfähigkeit des Teams beeinträchtigen!

Konflikte in der Arbeit sind keine Privatangelegenheit!

Diese Verantwortung kann nicht delegiert werden!

Daher ist es wichtig, Konflikte

- 1. Zu verstehen**
- 2. Anzunehmen**
- 3. Zu bearbeiten!**



Konflikte verstehen – der erste Schritt zur Lösung

Das bedeutet, „**mit dem Ohr am Mitarbeiter/in bzw. Team zu sein**“:

- Wo steht der Mitarbeiter/das Team (Gespräch, Befragung, Teamanalyse)?
- Welche internen/externen betriebliche Veränderungen in Vergangenheit, Gegenwart oder Zukunft spielen eine Rolle (z.B. Umstrukturierungen, Übernahme)?
- Wie ist das Konfliktumfeld (frühere Konflikte, zusätzliche Ebenen/Bereiche)?

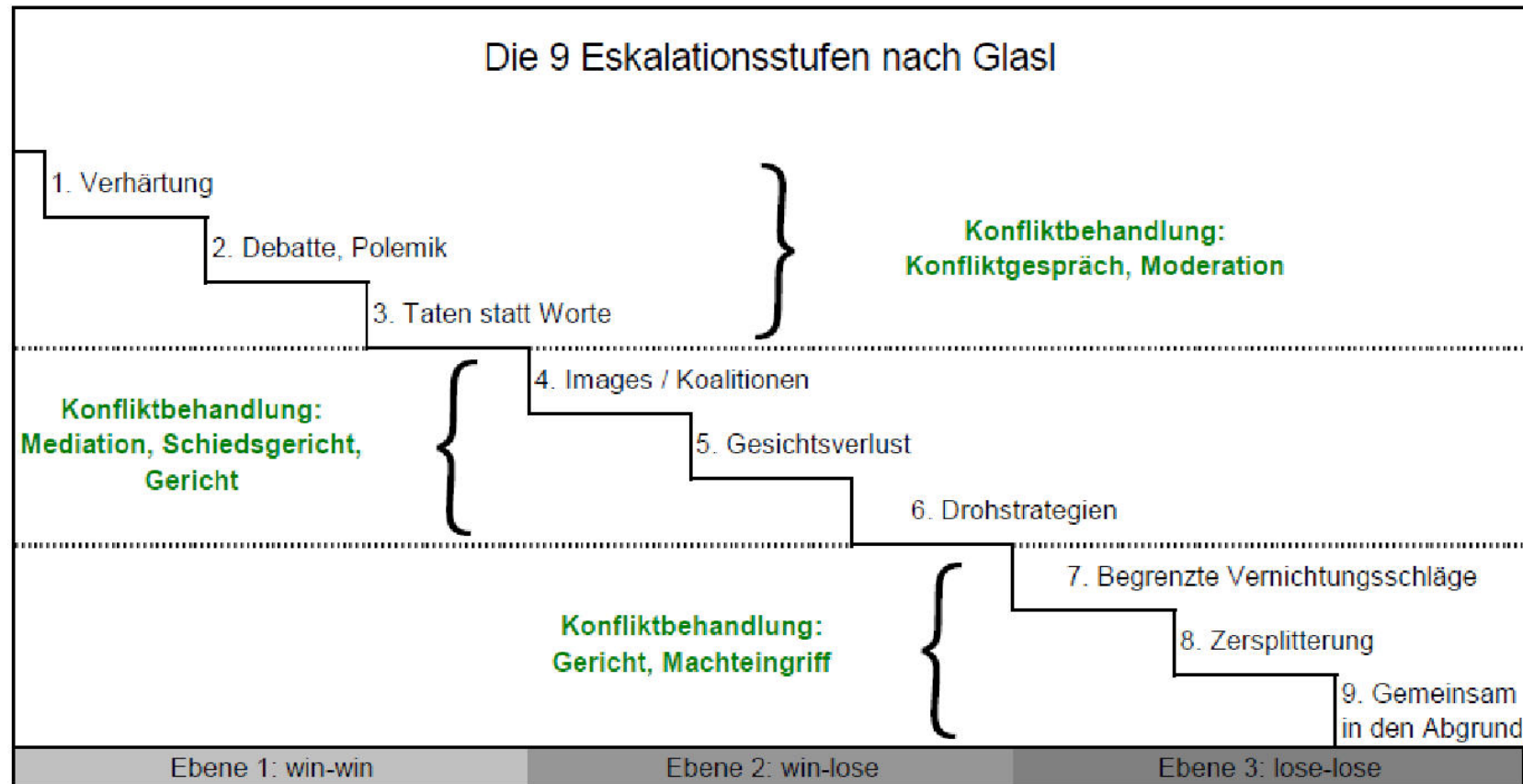
Konflikte annehmen – der zweite Schritt zur Lösung

Das bedeutet, als Führungskraft **Verantwortung zu nehmen** und **zu reflektieren**,

- Welche Rolle spielt mein Führungsverständnis und 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)?
- Welche Möglichkeiten der Intervention habe ich (Konfliktkultur im Unternehmen, akzeptierte Konfliktinstrumente und -methoden)?

Konflikte annehmen

Konfliktdiagnose



Empfehlung: „Der Rosenkrieg“ mit M. Douglas, K. Turner!

F. Glasl: Konfliktmanagement. Basel
1994, S. 216, 218-219

Konflikte bearbeiten – der dritte Schritt zur Lösung

Das heißt, als Führungskraft **unterstützen, begleiten, moderieren**

- Den Konflikt als normale Störung ansehen und direkt ansprechen.
- Keine langen Einzelgespräche führen.
- Die Beteiligten rasch an einen Tisch setzen.
- Unterstützung bei der Klärung der Beziehung bieten.
- Unterstützung bei der Klärung der Sache bieten.
- Die negativen Gefühle aushalten und akzeptieren.

Konflikte bearbeiten

Negative Gefühle aushalten und die Klärung unterstützen ...



... heißt, ein mediatives (Selbst)Verständnis zu entwickeln.

Quelle: Trigon

Konflikte bearbeiten

Konfliktmoderation

- FK als Moderator des Konfliktgesprächs
- Ziel ist die Verbesserung des gegenseitigen Verständnisses und Klärung des Konflikts
- Ablauf: 1. Schilderung von Positionen (FK neutral), 2. direkter Dialog zw. Beteiligten (FK vertritt Organisationsinteressen, Beteiligte erarbeiten Einigung selbst)

Je nach Ausmaß und Eskalationsgrad Bearbeitung delegieren über:

- **Klärungshilfe**
- **Mediation**
- **Coaching**
- **Teamtraining oder -entwicklung**

Aber: die Verantwortung bleibt stets bei der Führungskraft!

Klarheit ist der natürliche Feind des Konflikts!

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

Und idealerweise: ein **betriebliches Konfliktmanagementsystem** als
Rahmen für den internen Umgang mit Konflikten

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



Also ran an den Konflikt – viel Erfolg!

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

