

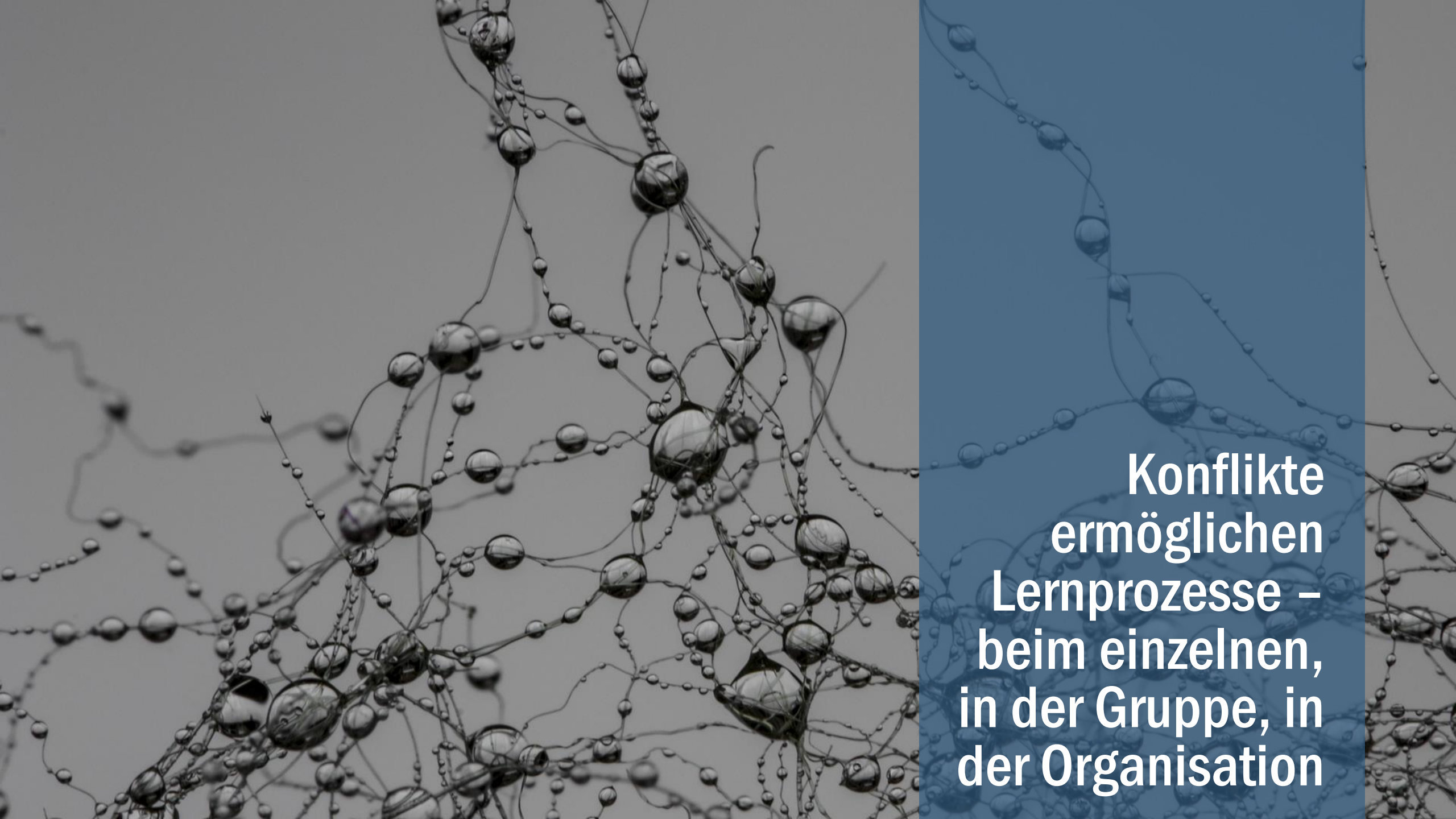


**DIE FÜHRUNGSKRAFT  
ALS KONFLIKTMANAGER ?**

# KONFLIKTE IM ARBEITSLEBEN – **UN**AUSWEICHLICH 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 ...

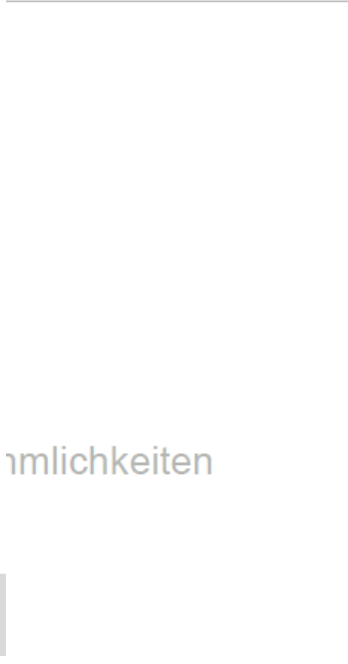


5,155 Millionen Personen

Hochgerechnet auf die erwerbstätige Bevölkerung:  
24,056 Millionen Personen

5,155 Millionen Personen

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



smlichkeiten

Hatten Sie in Ihrer beruflichen Laufbahn schon einmal eine **schlechte Führungskraft**? **69 % JA**

Haben Sie in den letzten 12 Monaten **aufgrund** Ihres direkten **Vorgesetzten** daran gedacht, Ihr **Unternehmen zu verlassen**? **18% JA**

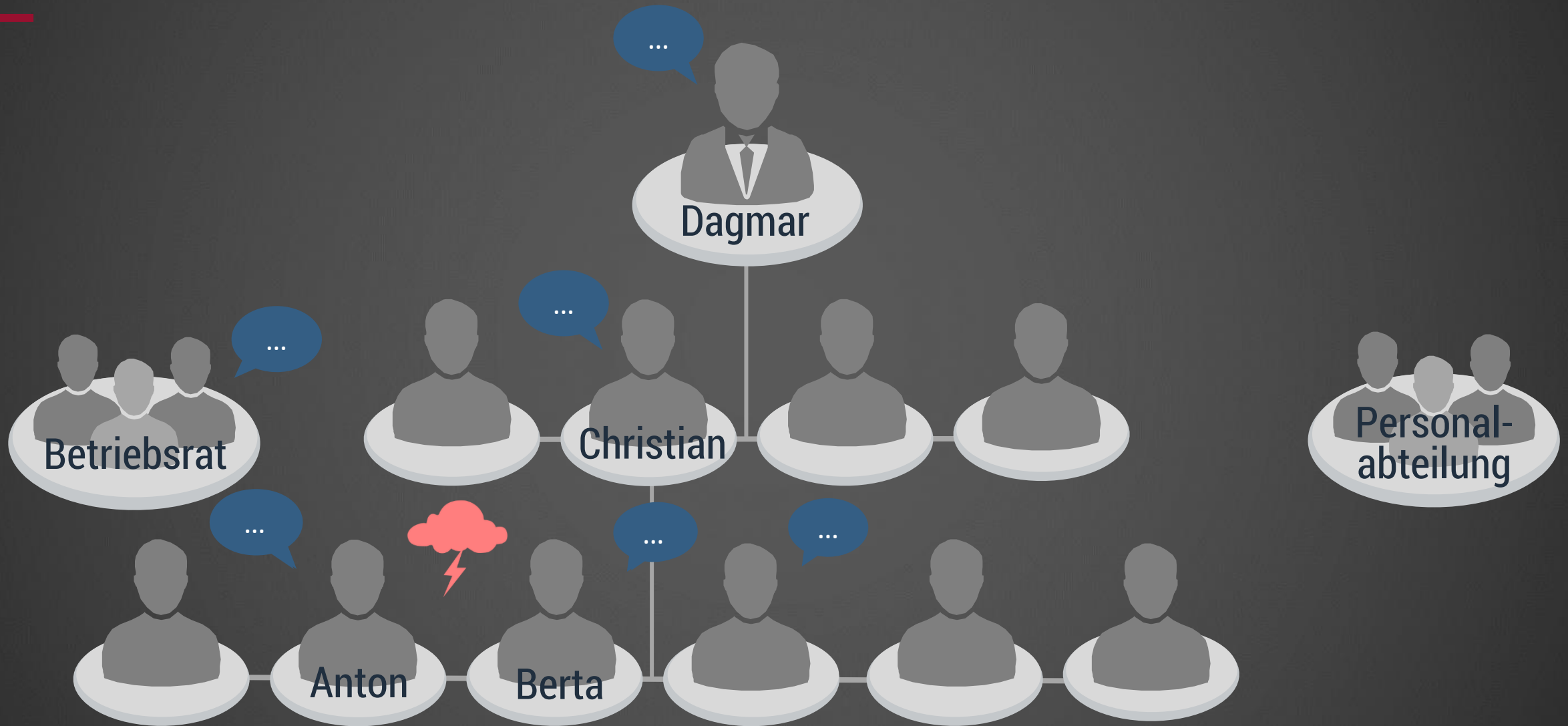


# Hierarchiespielregeln im Konflikt

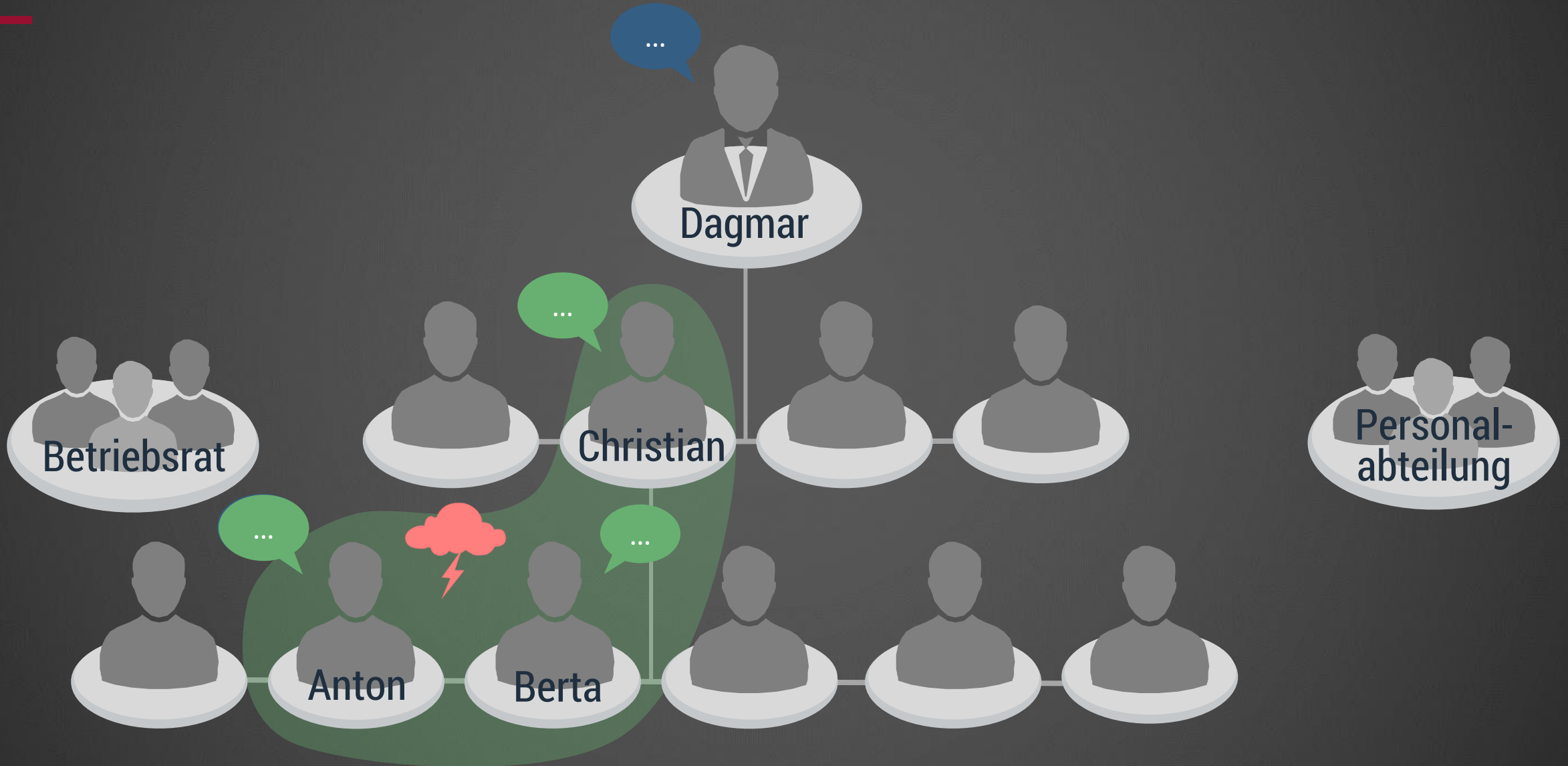
---



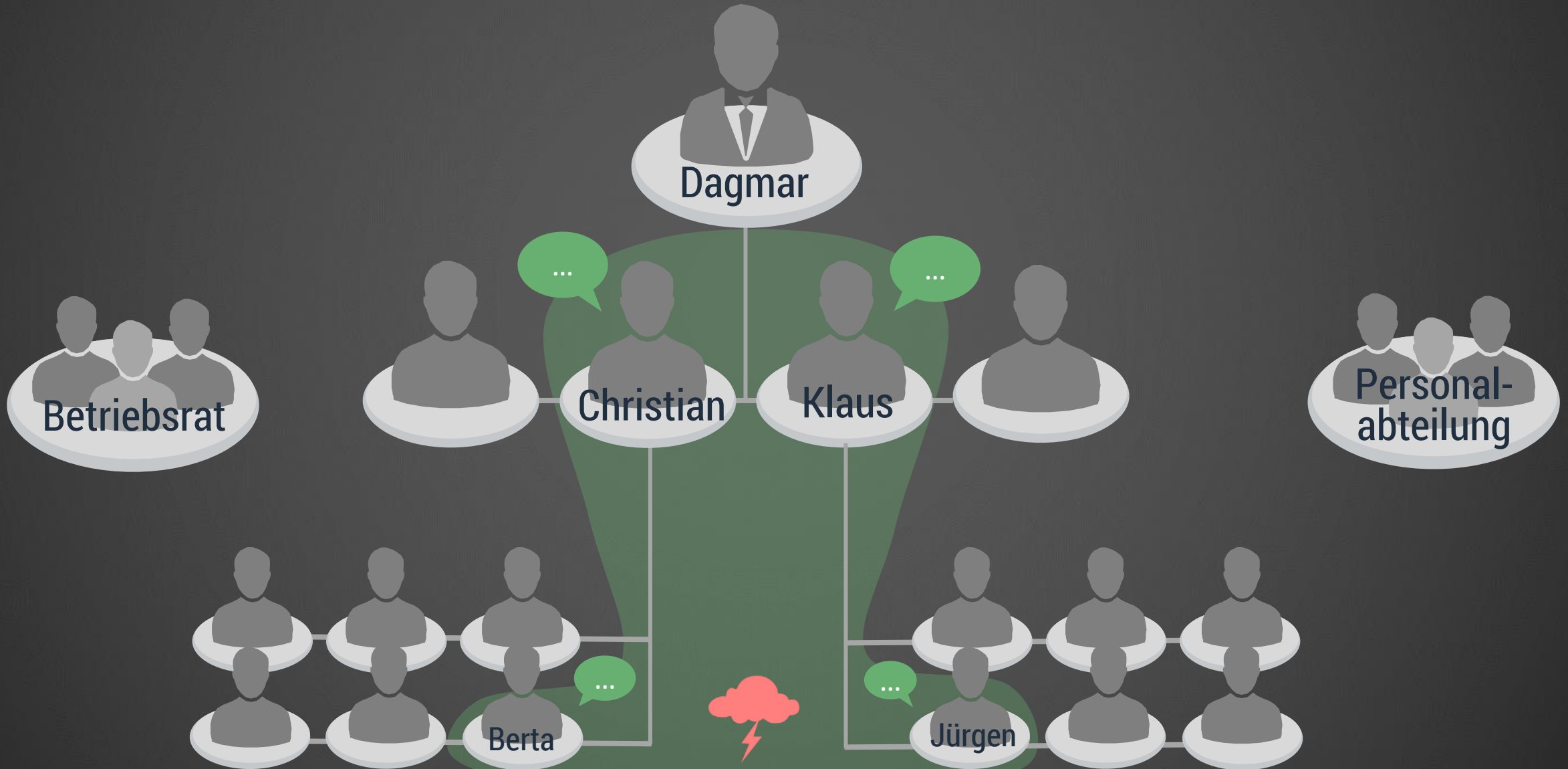
# Hierarchiespielregeln im Konflikt



# 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

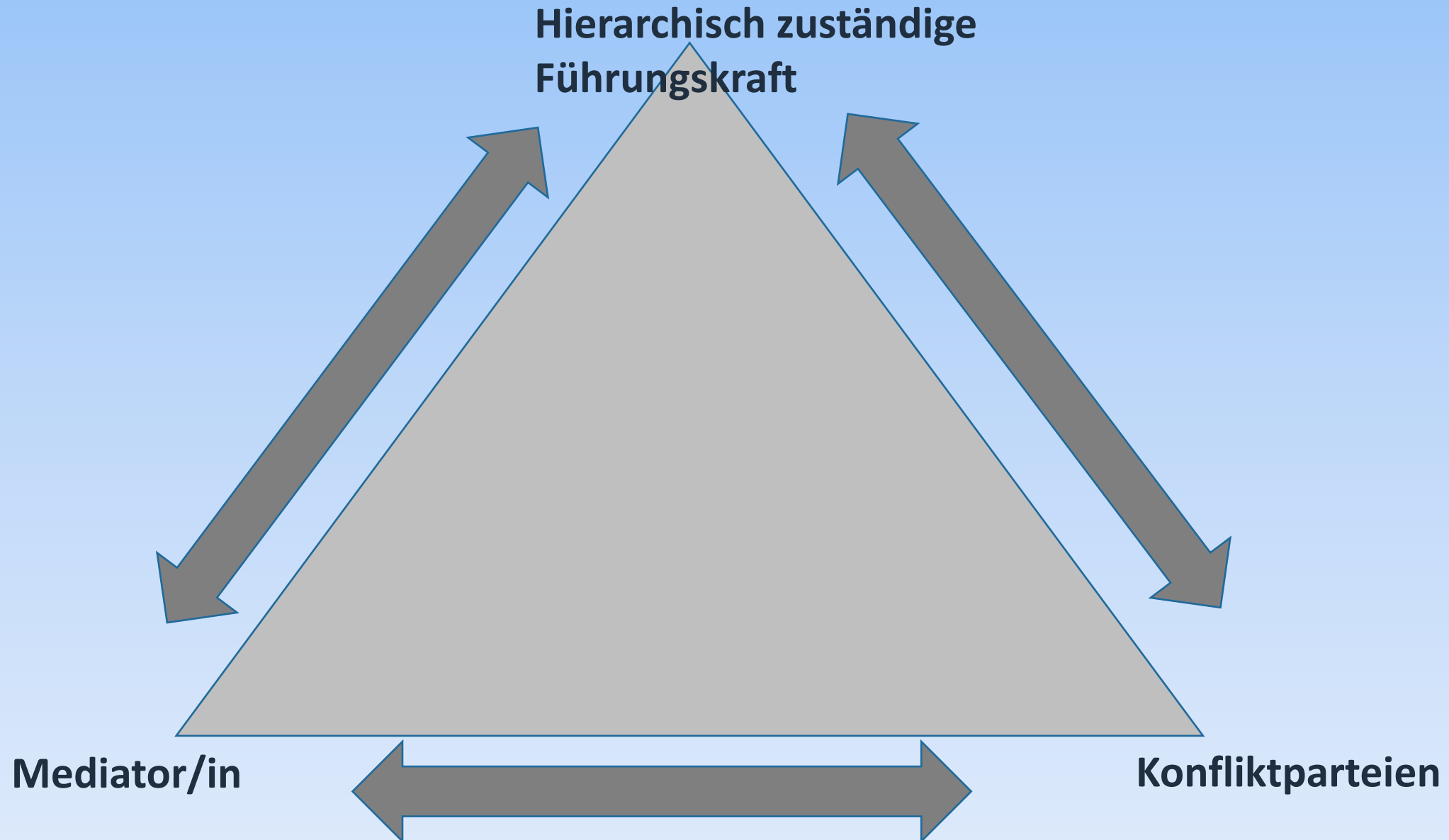
Intervention zur Unterstützung nötig. Aufgabe der Führung: Coach, Vermittler (je nach Fall selbst oder externen Mediator einschalten), Schiedsrichter

Selbstheilungskräfte 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 that recede into the distance, creating a sense of height and scale. The overall mood is one of optimism and forward-looking vision.

# 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



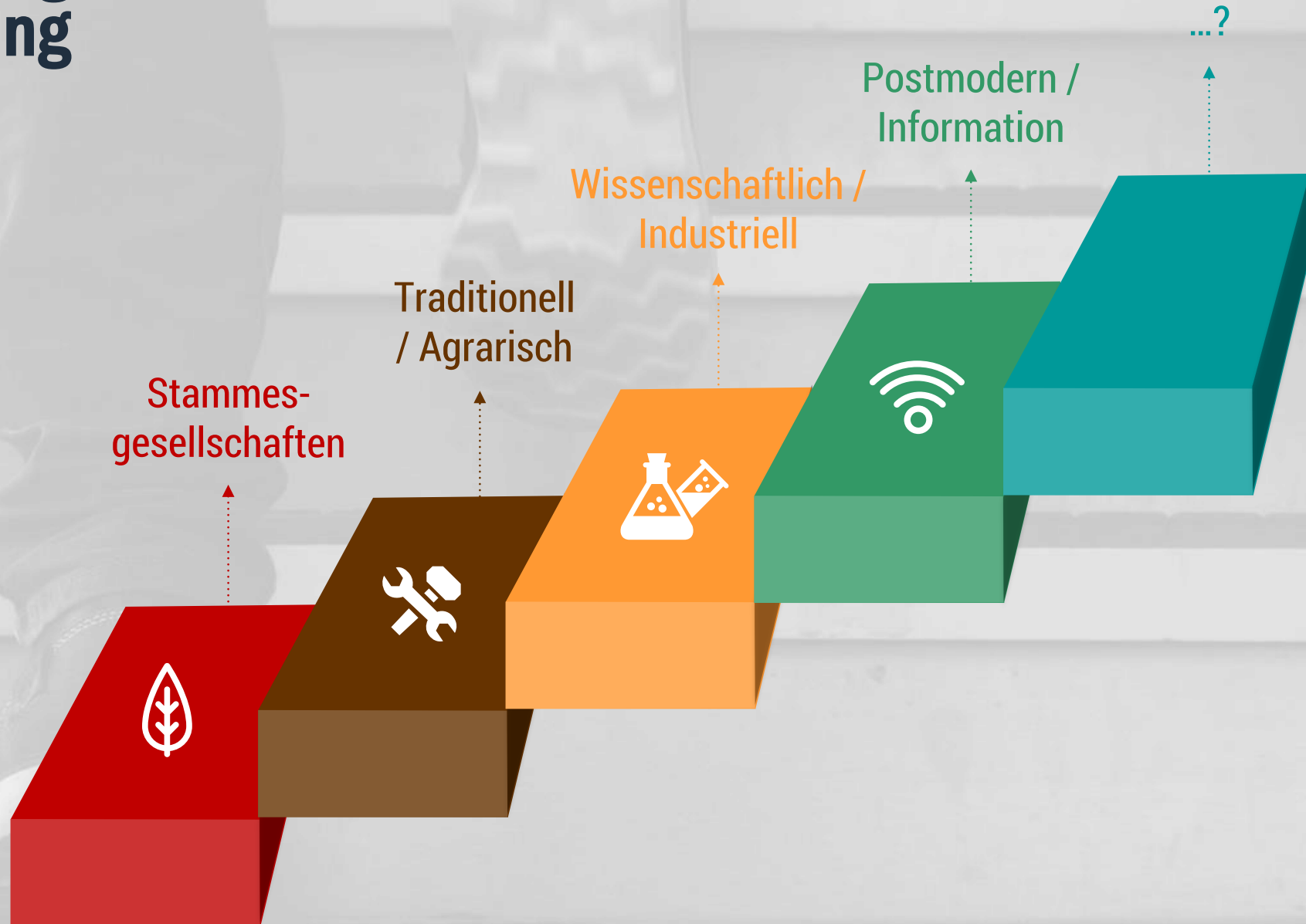
***"Impressive! Brilliant!  
This book is a  
world changer!"***

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

# **Reinventing organizations**

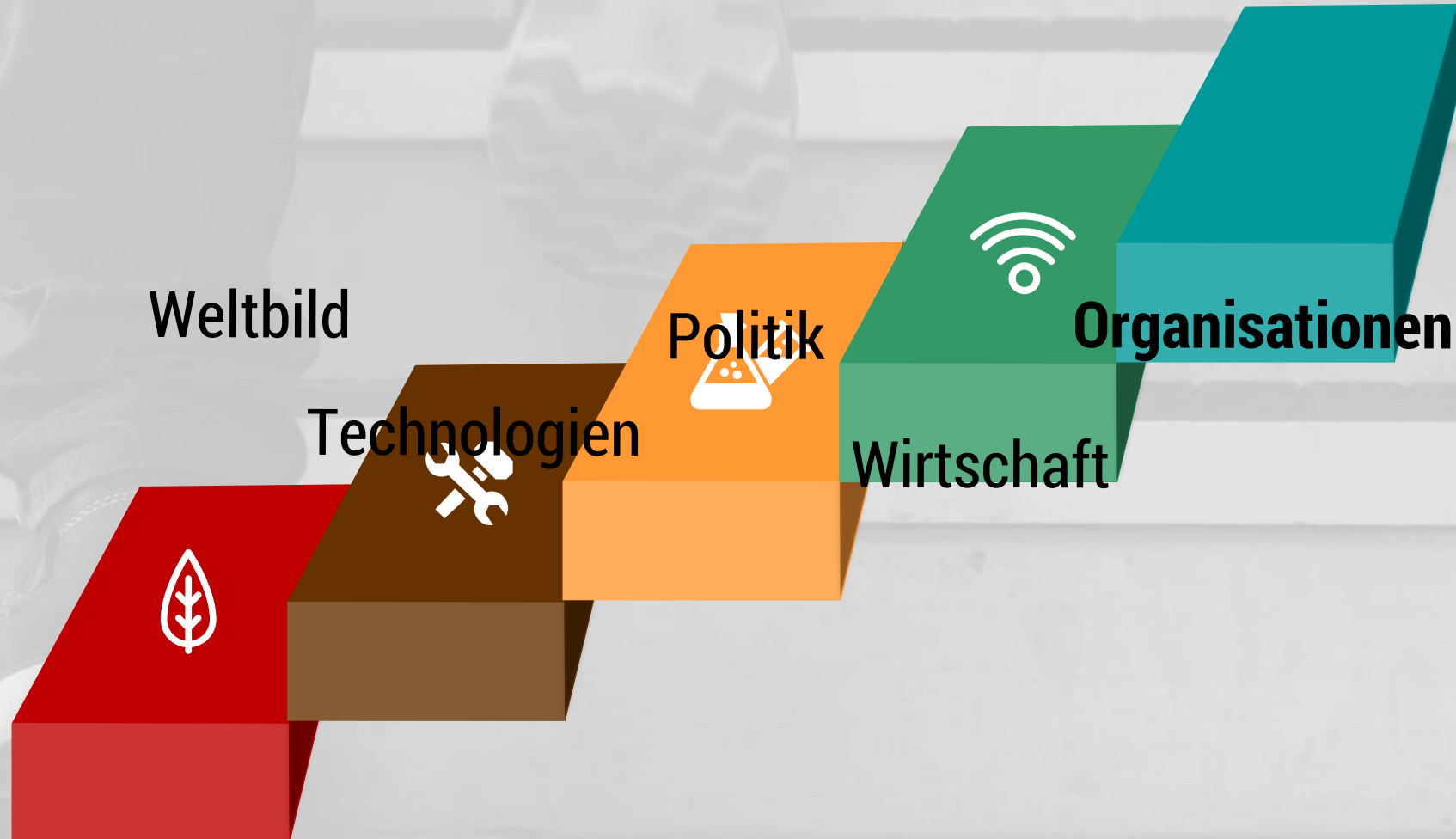
A Guide to Creating Organizations  
Inspired by the Next Stage of Human Consciousness

# 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**<sup>®</sup>



  
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



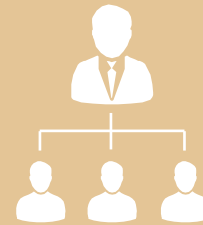
Selbstmanagement (agile, kollegiale ... Führung), Ganzheitlichkeit, Evolutionärer Zweck



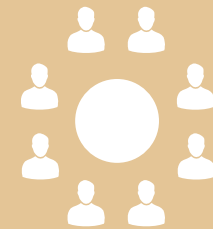
# SELBSTMANAGEMENT



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**