

Konflikte transformieren

Dr. Andrea Kaiser BeratungsArt

BeratungsArt
Die Kunst Zukunft zu gestalten

Problem

Lösung

**Transforma-
tion**

Online ansehen: <https://prezi.com/view/6eGncJycdGczOs2Fwyxq/>

Problem: Konfliktkosten

25 % des Umsatzes hängen von der Kommunikationsqualität ab

Konflikte zerstören die Kommunikationsqualität bereits ganz am Anfang

So kostet ein Konfliktfall zwischen 10.000 Euro und 3 Million Euro (Prof. Dr. Karsten Munscheck)

Person

Team

Organi-
sation

€

Humankapital

- Wissen, Kompetenzen, Fähigkeiten
- Commitment
- Motivation
- Produktivität

Konfliktschäden

- Fehlzeiten, Krankheiten, Kompetenzausfall
- Innere Kündigung, Fluktuation, Neubesetzung
- kontraproduktives Verhalten, Stimmungsmache, Mobbing
- Mißbrauch von Arbeitszeit und Betriebsmitteln
- Leistungsabfall

Beziehungskapital

- Kunden
- Lieferanten
- Projektteams
- Kollegenbeziehung
- Führungsbeziehung

Konfliktschäden

- Kundenfluktuation, entgangene Aufträge und Gewinne, Reklamationen
- Opportunitätskosten, sunk costs
- Liefermängel, Nacharbeit, Lieferantenfluktuation
- Projektverschleppung, Fehlallokation, schlechte Ergebnisse
- Verlust informeller Information, Wissensweitergabe, Streit
- Vertrauensverlust, erhöhter Führungsaufwand

Strukturkapital

- Organisationsaufbau & -abläufe
- Prozesse
- Strukturen
- Systeme (z.B. Anreizsysteme)
- Kultur & Führung
- Infrastruktur
- Marken und Image

Konfliktschäden

- erhöhter Diskussionsaufwand über regelungsbedürftige Themen
- erhöhter Diskussionsaufwand über bestehende Regelungen
- ungeplante und verzögerte Meetings
- Übergewicht informeller Machtzirkel
- Überarbeitung von Systemen und Strukturen
- Aufwand arbeitsrechtlicher Sanktionen (Führung, Personal, Anwalt)
- Angst- oder Ellenbogenkultur
- Arbeitszeitverlust auf allen Ebenen
- Imageschaden (z.B. Employerbranding)



Konfliktkosten in Industrieunternehmen

Durchschnittlicher Zeitaufwand für
Konfliktbewältigung:

10-15 %
der
Arbeitszeit

30-50%
der
Führungszeit

Durchschnittlicher
Budgetaufwand für
unbewältigte Konflikte:

1% der
Mitarbeiter-
kosten

Wie hoch ist Ihr
Aufwand für
Konflikte?

?

Quelle: KPMG Konfliktkostenstudie 2009 und Best Practice Konflikt(kosten)-Management 2012

Konflikte transformieren

Dr. Andrea Kaiser BeratungsArt

BeratungsArt
Die Kunst Zukunft zu gestalten

**Transfor-
mation**

Problem

Lösung

Lösung

Konflikten liegen unterschiedliche Wertvorstellungen und Interessen zu Grunde. Diese können nicht wegdefiniert oder aufgelöst werden

Eine Transformation von Haltung und Verhalten macht die Zusammenarbeit trotz Konfliktpotenzial und Interessensunterschieden wieder möglich

Konflikt-
prävention

Konflikt-
bear-
beitung

Konflikt-
manage-
ment-
system

Angebot
und
Services

Konfliktprävention

1.

Keine Über- oder Unterregulation
>>> **Strukturentwicklungsworkshop mit Mitarbeitern**

2.

Rollen und Kompetenzen transparent machen
>>> **Teamworkshop zur Rollenklärung**

3.

Enabeling der Führungskräfte im Umgang mit Konfliktpotenzial
>>> **Seminare zur Führung und Konfliktkompetenz**

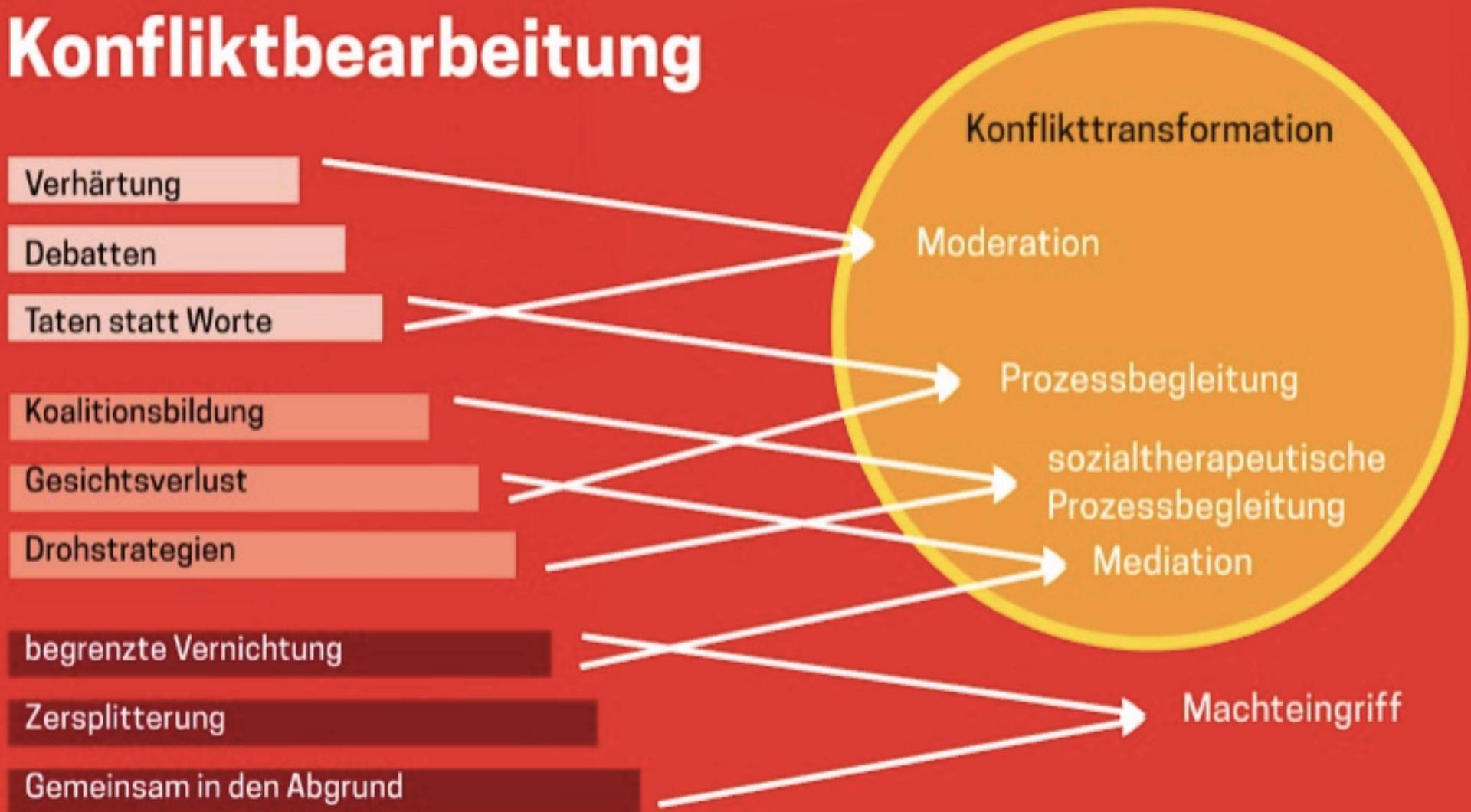
4.

Konfliktkompetenz im Team
>>> **Teamentwicklung mit Trainigselementen**

5

frühzeitige Intervention durch die Führungskraft

Konfliktbearbeitung



nach F. Glasl

Konfliktmanagementsystem	Ziel	Beschreibung	Voraussetzung	Merkmale
Anlaufstellen	<ul style="list-style-type: none"> Enttabuisierung Sanktionsfreie Transparenz Koordination 	Unabhängige, neutrale Ansprechpartner zum Vorgehen mit Regelungskompetenz im Vorgehen	<ul style="list-style-type: none"> Bewusstsein für Konflikte, ihre Symptome, ihre Wirkungen und Kosten 	<ul style="list-style-type: none"> Außerhalb der Hierarchie (Stabstelle oder Betriebsrat) Übergeordnete Berater
Systematisches Vorgehen mit Standards	<ul style="list-style-type: none"> Funktionale Konflikte, die nützliche Veränderungen anstoßen erkennen, bearbeiten und transformieren 	Eindeutige, allgemeingültige Prozessbeschreibung der Konfliktbearbeitung mit klaren Rollen	<ul style="list-style-type: none"> Transparenter Umgang mit Konflikten Fähigkeit funktionale von dysfunktionale Konflikten zu erkennen und zu unterscheiden 	<ul style="list-style-type: none"> Standardprozess Rollenbeschreibungen Verschiedene Wege der Konfliktbearbeitung
Konfliktbearbeiter	<ul style="list-style-type: none"> Dysfunktionale Konflikte präventiv vermeiden 	Einfach hinzuziehbare interne oder externe Mediatoren oder Konfliktcoaches (Pool)	<ul style="list-style-type: none"> Fortbildung für Führungs- und Fachkräfte im Konfliktmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> Konfliktlotsen Moderatoren Konfliktcoach Mediatoren
Konfliktcontrolling	<ul style="list-style-type: none"> Transparenz und Transfer von Konfliktkosten Akzeptanz von Konfliktkosten Reduktion von Konfliktkosten 	<p>Kosten, die einem Unternehmen durch Mitwirkung eines zuordenbaren Konfliktes entstehen.</p> <p>www.konfliktkostenrechner.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ausbildung und Supervision für Konfliktbegleiter Präventive Maßnahmen (z.B. Teamentwicklung) 	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterverlust Krankheit und Fehlzeiten Schaden am Betrieb Kundenfluktuation Ineffizienzen durch Teamprobleme Prozessprobleme Sanktionen

Angebot von BeratungsArt

Unterstützung, Strukturierung
und Moderation auf dem Weg
vom Konflikt zur Kooperation

Prävention

**Konflikt-
kompetenz**

**Konflikt-
bearbeitung**

**Konflikt-
kultur
entwickeln**

Konfliktkompetenz entwickeln

- Seminar "Die Führungskraft als Konfliktmanager"
- Seminar "Vom Konflikt zur Kooperation"
- Coaching zum Konfliktumgang

Konfliktkompetenz entwickeln

- Seminar "Die Führungskraft als Konfliktmanager"
- Seminar "Vom Konflikt zur Kooperation"
- Coaching zum Konfliktumgang

Prävention

- Strukturentwicklungsworkshop
- Teamworkshop zur Rollenklärung
- Teamentwicklung mit Trainingselementen zur Konfliktkompetenz

Konfliktkultur entwickeln

- Weg zum Konfliktmanagementsystem strukturieren und begleiten
- Seminare zum Konfliktverhalten

Konflikte transformieren

Dr. Andrea Kaiser BeratungsArt

BeratungsArt
Die Kunst Zukunft zu gestalten

Transformation

Problem

Lösung

Die Konfliktransformation

Konflikttransformation gestaltet das Konfliktfeld und die Konfliktparameter um. In Gesprächen oder Workshops werden Verhalten und Haltung hinterfragt, Bedürfnisse bewusst gemacht und Strukturen geklärt.

Die Konfliktpartien sind dabei stark gefordert offen anzusprechen worum es geht, ein neues Verständnis zu erlangen und gemeinsam eine neue Wirklichkeit zu kreieren.

Vor-
gehen

Transfor-
mation

Rollen-
klärung

Vorgehen in der Konflikttransformation

Anlaß,
Zielsetzung und
Auftragsrahmen
klären

Erfolgs-
prognose
und
Empfehlungen

Umsetzung
mit den
Konflikt-
parteien

ggf. Follow Up:
Erfolgskontrolle
und
Nachsteuerung

1

2

3

4

5

6

7

Einzelgespräche
mit den
Beteiligten:
Konfliktanalyse
und erster
Perspektiven-
wechsel

Entscheidung über
das Vorgehen:

- Transformations-
gespräch oder
-workshop
- alternative
Lösungssuche

Abschluß-
gespräch
mit dem
Auftraggeber

Elemente der Konflikttransformation



Rollenklärung

Die Rolle eines Mitarbeiters ergibt sich aus der Erwartung anderer an die Person, wie diese ihre Funktion ausüben soll. Bleiben diese Erwartungen unausgesprochen oder unerwidert entstehen unrealistische Ansprüche und falsche Vorstellungen der eigenen Rolle.

Fazit: Erwartungen bleiben unerfüllt. Frust, Enttäuschung, Kränkung und letztendlich Konflikte breiten sich aus.

Im Konflikt werden Rollendiskussionen oft als persönlicher Angriff verstanden. Die Klärung und Neuvereinbarung von Erwartungen ist Bestandteil jeder Konflikttransformation. Da jede Rollenanpassung das Teamgefüge beeinflusst ist ein sensibles Vorgehen mit dem gesamten Team sinnvoll.

Konflikte transformieren

Dr. Andrea Kaiser BeratungsArt

BeratungsArt
Die Kunst Zukunft zu gestalten

Tranfor-
mation

Problem

Lösung

www.beratungsart.de

BeratungsArt
Die Kunst Zukunft zu gestalten

Organisationsentwicklung
Team- & Kulturentwicklung
Konflikttransformation

Tel. 0176 27700021

**Dr. Andrea
Kaiser**

Philosophie

**Kunden-
stimmen**

Dr. Andrea Kaiser



promovierte Volkswirtin
systemischer Coach
psychodynamische
Organisationsentwicklerin

Als Facilitator und
Sparingpartnerin bringe ich die
Dinge auf den Punkt

Aus meiner Sicht gibt es immer einen Weg aus
den Konflikten und mindestens eine Alternative.
Die Herausforderung ist, hinzuschauen
und Lösungsmöglichkeiten
zu sehen!

Philosophie

Veränderung, Transformation
und Entwicklung darf und soll
Spaß machen

Humor hilft schwierige
Situationen überwinden

Der Schlüssel zur Lösung ist
die Auseinandersetzung mit
Unterschieden und Wirkungen
- sachlich und emotional

Fokus auf das was in Zukunft
möglich sein kann

Jedes Problem entstand aus einer überholten
Lösung, deshalb ist Lösungsfähigkeit
vorhanden und eine neue Lösung kann
gefunden werden!

Kundenstimmen

Im Rahmen eines heiklen, internen Konfliktthemas, welches über mehrere Abteilungen „strahlte“, wendeten wir uns an Andrea. Sie fand, bedingt durch ihre angenehme und feinfühligkeit, rasch Zugang zu unserer – in diesem Fall – „männlich dominierten Zielgruppe“, was nicht selbstverständlich war, war es doch im Unternehmen das erste Mal, dass ein „externer Coach“ (dazu noch eine Frau) engagiert wurde, der Gespräche dieser Art mit Mitarbeitern führte. Die Ergebnisse aus den hochprofessionellen Coachings legten uns und unseren Mitarbeitern neue Sicht- und Denkweisen offen, welche letztendlich enorm halfen, konstruktive Lösungen für alle Beteiligten zu finden. Herzlichen Dank Andrea für deine kompetente Unterstützung, wir kommen im Bedarfsfall gerne wieder auf dich zurück.

Dir. Mathias Böhler, Bereichsleiter Finanz- & Personalwesen
ÖAMTC Vorarlberg

Abteilungsleiter

Teamleiterin

Assistentin

Personalsachbearbeiter

Meister

Abteilungsleiter in der F&E

Mein Team produziert nach dem Rollenklärungsworkshop viel bessere Arbeitsergebnisse. Wir sind effizienter und haben weniger Reibungsverluste.

Es war erstaunlich zu sehen, wie unterschiedlich die Erwartungen an meine Führungsrolle aussahen.

Teamleiterin in der Versicherung

Endlich ist wieder Ruhe im Team und wir können den Fokus auf die gemeinsame Arbeit und unsere Ziele richten. Sehr hilfreich war die Auseinandersetzung mit den Teamrollen von Belbin. Jetzt weiß jeder der Kollegen, dass sein Beitrag wichtig ist und vorallem an welcher Stelle er dringend gebraucht wird. Das macht uns alle stärker.

Assistentinnenteam mit 3 Sekretärinnen

Wir haben mit Frau Kaiser neue Verhaltensmöglichkeiten im Umgang mit unseren Unterschieden gefunden. Früher sind wir uns sofort angegangen. Ich selbst hatte immer das Gefühl, die Kollegin kann mich nicht leiden und will mich von interessanten Aufgaben fern halten. Jetzt verstehe ich, dass sie nur einen anderen Tagesrythmus hat und meine morgentliche Energie ihr den letzten Nerv raubt. Unseren unterschiedlichen Arbeitsstil können wir jetzt nutzen.

Personalsach- bearbeiter

Freunde sind wir immer noch nicht. Aber seit der Konflikttransformation mit Frau Kaiser erlebe ich mehr Verständnis und Toleranz von meinem Kollegen. Jetzt bin ich gut in der Lage, fachliche oder persönliche Störfaktoren direkt und offen anzusprechen. Kränkungen des Anderen können wir jetzt beide gut verhindern. Die Arbeit mit dem anderen Team macht mir jetzt wieder Freude.

Meister in Industrieunternehmen

Für einen meiner Kollegen ging es um den Job, da sich einige Kollegen weigerten mit ihm zu arbeiten. Frau Kaiser hat uns vor Augen geführt, dass die Ursache ein unausgesprochener Konflikt zwischen ihm und mir war. Wir hatten das Thema unter Professionalität versteckt. Die Kollegen sind statt mir gegen ihn angegangen. Nach einer emotionalen Aussprache hat uns Frau Kaiser wieder zusammen gebracht. Heute habe ich in diesem Mitarbeiter einen loyalen Kollegen! Danke Frau Kaiser!