



Kostentreiber Konflikte - eine Anleitung zum Sparen

Konflikte kosten Zeit und Geld. Konfliktstudien zeigen, dass circa 10 bis 15 Prozent der Arbeitszeit für Streitereien mit Kollegen, Kunden und Zulieferern in deutschen Unternehmen drauf gehen. Streiten oder im Extremfall auch Mobbing findet auf allen Ebenen statt, nicht selten aber sind Führungskräfte direkt oder indirekt involviert. Mitarbeiter klagen in Umfragen, wie z.B. dem Gallup Engagement Index, regelmäßig über Chefs, die wenig bis gar nicht führen, nicht zuhören oder Konflikte ignorieren; von konstruktiver Kritik ganz zu schweigen. Was also müssen Führungskräfte tun und was lernen damit Konflikte nicht eskalieren und Lösungen möglich werden.

Zeig mir, wie Du streitest, und ich sag Dir, wer Du bist

Bei Konflikten mit Mitarbeitern muss eine Führungskraft Stellung beziehen. Es gibt kaum eine Situation in der man mehr im Fokus steht: nicht nur der betroffene Mitarbeiter ist beteiligt, nein auch alle anderen Teammitglieder verfolgen direkt oder indirekt das Vorgehen mit erhöhter Aufmerksamkeit. Quasi nebenbei lernen sie als „Zuschauer“ wie der Fall gelöst wird oder um es salopp zu formulieren: wer gewinnt oder verliert. Zu verlieren haben besonders Führungskräfte, denn Ihre Glaub- und Vertrauenswürdigkeit steht auf dem Spiel.

Vermeidungsstrategie oder Brüllattacke

Ein Verlust der Autorität durch unangemessenes Verhalten oder ein Ausraster der Führungskraft mit Brüllattacke kann die Zusammenarbeit im gesamten Team nachhaltig stören. Aber auch eine Vermeidungsstrategie, bei der die Führungskraft das Thema nicht bei den Hörnern packt, sondern stattdessen gut gemeinte Appelle an die Mitarbeiter sendet, kann katastrophal sein. Früher oder später wird das Thema wieder auflodern.

Vorbereitung und Analyse ist Pflicht

Die Führungskraft ist also gut beraten, sich nicht ohne Vorbereitung in die Auseinandersetzung zu stürzen. Konflikte sind erst einmal etwas völlig normales in Unternehmen und je professioneller sie bearbeitet werden, je geringer ist die Chance einer teuren Eskalation. Der erste Schritt zur Konfliktlösung ist die Analyse möglicher Konfliktursachen. Basierend darauf kann dann das richtige „Konfliktwerkzeug“, oder im Fachjargon ausgedrückt, die richtige Intervention gefunden werden.

Liebe Leserinnen, liebe Leser,



Wir leben in einer Zeit permanenter und rasanter Veränderungen. Aktuell steht das Thema Digitale Transformation weit oben auf der Agenda der Unternehmenslenker und radikale Umbrüche in der Arbeitswelt sind schon in vollem Gange. Disruptives Denken wird zum Trend und ganze Industrien stehen vor der Existenzfrage ihrer Geschäftsmodelle. Man braucht kein Hellseher zu sein, um zu erahnen, dass das Konfliktpotenzial in den Unternehmen dadurch eher zu- als abnehmen wird.

Grund genug für Sie, liebe Leser, frühzeitig auf nachhaltiges Konfliktmanagement zu setzen, um Zeit und Kosten zu sparen. Wie Ihnen gute Führung und lösungsorientiertes Konfliktmanagement gelingt, erfahren Sie von unseren Gastautoren Prof. Fritz B. Simon und Dr. E. Noni Höfner.

Ihre Ursula Vranken
IPA-Geschäftsführerin

Mögliche Konfliktursachen:

- Unzureichende Kommunikation
- Das Gefühl, ungerecht behandelt worden zu sein
- Misstrauen
- Unvereinbare Persönlichkeiten und Einstellungen
- Kampf um Macht und Einfluss
- Auseinandersetzung um Zuständigkeiten
- Knappe Ressourcen

Hey Chef, ich brauche mehr Lob

Es liegt auf der Hand, dass je nach Ursache das Problem anders angepackt werden muss. Es macht einen großen Unterschied, ob ein Projektmitarbeiter „gefühl“ zu wenige Ressourcen (Zeit, Geld, Mitarbeiter) für ein Projekt hat, sich aber eigentlich über mangelnde Wertschätzung, Weiterbildung und fehlendes Feedback der Führungskraft beschweren möchte. Letzteres fällt Mitarbeitern oft schwer einzufordern („Hey Chef ich brauche mehr Lob“), sondern lieber packen sie es in das vermeintliche Sachthema „mangelnde Ressourcen“. So kann es passieren, dass Sie mehr (teure) Ressourcen zur Verfügung stellen, in dem Glauben, das Problem damit abzustellen. Wenn die Unzufriedenheit und das Nörgeln beim Mitarbeiter jedoch bleiben, ist das Erstaunen umso größer. Sie sind vielleicht verärgert über den undankbaren Mitarbeiter (hat er doch bekommen was er wollte) und Sie verstehen nicht, was los ist.

In dem Fall ist es sinnvoll, sich die verschiedenen Konfliktarten anzuschauen.

Wir kennen 4 Arten von Konflikten

- Beziehungskonflikt
- Verteilungskonflikt
- Zielkonflikt
- Beurteilungskonflikt

Was du siehst, ist nicht das, was es ist

In dem Beispiel oben sind Sie vielleicht dem Phänomen „was du siehst, ist nicht das, was es ist“, aufgesessen bzw. haben im Vorfeld nicht gründlich genug analysiert und den eigentlichen Konflikt „mangelnde Aufmerksamkeit, Feedback und Wertschätzung“ nicht aufgelöst. Tatsächlich handelt es sich in dem Fall eher um einen Beziehungs- als um einen Verteilungskonflikt.

Während beim Beziehungskonflikt oft die tieferen Ursachen in der Unterschiedlichkeit der Wertesysteme, Wahrnehmungs-, Deutungs- und Verhaltensmuster liegen, geht es beim Verteilungskonflikt um die gefühlte Ungerechtigkeit bei der Verteilung von Ressourcen. Nach außen geht es meistens um die Sache, aber oft versteckt sich, wie im Beispiel oben, mangelnde persönliche Zuwendung dahinter.

In die richtige Strategie investieren

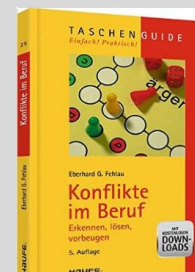
Vermutlich hätte im oben genannten Fall des Projektmitarbeiters eine Investition in die „Beziehung“, nämlich in die Zusammenarbeit in Form von Gesprächen, eine intensive Beschäftigung mit dem Mitarbeiter, seinen Sorgen und Nöten sowie ein gemeinsam ausgearbeiteter Aktivitäten- und Weiterbildungsplan im Projekt mehr geholfen – billiger und nachhaltiger wäre es allemal gewesen.

Egal um welchen Konflikt es sich handelt, für Sie als Führungskraft gilt: Konflikte frühzeitig und richtig erkennen und professionell anpacken, spart viel Geld und Zeit.

„Konfliktlösung braucht professionelle Vor- und Nachbereitung.“

**Seminartipp:
Konfliktkompetenz aufbauen
s. S. 6**

Buchtip:



**„Konflikte im Beruf:
Erkennen, lösen, vorbeugen“
von Eberhard G. Fehlau**

**„Im Konfliktmanagement
geht es immer darum,
vom Reagieren
zurück ins Agieren
zu kommen.“**



Der Charismatische Führer war früher schon ein Mythos, heute wird er zur Gefahr

Wir sprachen mit Prof. Simon, einem der Vordenker und Pioniere der systemischen Beratung und des systemischen Managements sowie Organisationsforscher, über Zeiten rasanter und disruptiver Veränderungen und die Auswirkungen auf Führung, Hierarchien und Konfliktmanagement.

Prof. Simon, was bedeuten die Veränderungen in den Unternehmen für das Führen und Managen von Organisationen?

Das schafft für Unternehmen die Notwendigkeit, sich flexibel auf immer wieder neue Welten einzustellen. Organisationen fällt das schwer, weil sie bewährtes Wissen und Know-how routinisieren, d.h., wenn man es zugespitzt formulieren will, Organisationen gewinnen ihre Rationalität aus ihrer Innovationsfeindlichkeit. Auf der anderen Seite beruht ihre Rationalität auf der einzigartigen – das unterscheidet die Menschen von den Affen – Möglichkeit, die Handlungen tausender Menschen in Gestalt von Organisationen zielgerichtet zu koordinieren. Mit diesem Paradox sind Führung und Management heute konfrontiert. Das heißt, ihre Aufgabe besteht darin, diesen Widerspruch anzunehmen und innerhalb der Organisation Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen zu schaffen, die routinemäßig (!) für die Anpassung der Organisation an äußere Veränderungen sorgen.

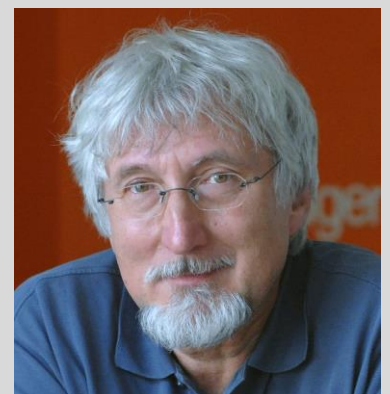
Sie sprechen davon, dass Führung heute nicht mehr von heroischen Charismatikern zu bewältigen sei. Können Sie uns erklären was Sie damit meinen.

In unserer immer komplexeren Welt ist jeder Einzelne mit seiner Kompetenz – wie groß sie auch immer sein mag – vollkommen überfordert. Deshalb ist es Aufgabe von Führungskräften, Kommunikationsräume zu schaffen, in denen die widersprüchlichen Fähigkeiten, Erfahrungen und Perspektiven unterschiedlicher Mitarbeiter aufeinandertreffen und die Paradoxien, in denen jedes Unternehmen steckt, inszeniert und repräsentiert werden. Der charismatische Führer war früher schon ein Mythos, heute wird er zur Gefahr für das Überleben jedes Unternehmens.

Was ist die Alternative – welche Art Führungskräfte brauchen wir?

Gebraucht werden Führungskräfte, die wissen, dass sie in Sach- und Strategiefragen nicht allein hinreichend Kompetenz aufbringen können. Was sie aber tun können, ist die Aufmerksamkeit des Unternehmens auf die für das Überleben und den Erfolg relevanten Fragen zu lenken.

„Organisationen gewinnen ihre Rationalität aus ihrer Innovationsfeindlichkeit.“



Prof. Fritz B. Simon hat Medizin und Soziologie studiert und immer an der Schnittstelle von Mensch und Organisation gearbeitet. Er wurde mehrfach in den Kreis der 40 führenden Köpfe im Personalwesen gekürt. Seit 2012 ist er wissenschaftlicher Leiter des Master-Fernstudiengangs "Systemische Beratung", Distance And Independent Studies Center, Universität Kaiserslautern.

Viele Unternehmen diskutieren gerade die Grenzen klassischer hierarchischer Modelle. Manche gehen sogar soweit und schaffen alle Führungsebenen ab. Wird das Leben in den Organisationen dadurch einfacher, konfliktärmer?

Das ist eine der Moden, die auf ein erkanntes, reales Problem mit einer simplen Lösung reagieren. Selbstorganisation findet, sowieso immer und überall statt. Das richtig erkannte Problem ist, dass von Hierarchen keine wirklich intelligenten Entscheidungen getroffen werden können, wenn sie auf sich allein gestellt sind. Aber die Hierarchen abzuschaffen, funktioniert auch nicht, weil sie allein in der Lage sind, die Selbstorganisation zu organisieren.

Was braucht es damit Selbstorganisation funktioniert?

Erst wenn Menschen als Mitarbeiter einer Organisation für sich die Prämisse akzeptieren, dass sie sich auf manchmal mühsame Diskussions- und Einigungsprozesse einlassen müssen (weil es Teil ihres Jobs, ihrer Rolle etc. ist), wird die Chance von solchen selbstorganisierten Modellen nutzbar. Ohne den Rahmen der Organisation kommt es gar nicht zu diesen selbstorganisierten Teams. Dazu braucht es in der Regel eine Hierarchie – aber nicht um zu entscheiden, sondern um den Entscheidungsprozess zu organisieren, d.h. eine an sich unwahrscheinliche Kommunikation wahrscheinlicher zu machen.

Stichwort Kommunikation. Ein breites Feld für Konflikte. Was ist die Aufgabe von Führungskräften im Konfliktfall?

Hier muss man m.E. zwischen Sach- und Beziehungskonflikten unterscheiden. Wenn es um Macht- oder Statusfragen geht, dann können Konflikte das Überleben von Unternehmen gefährden, weil alle Energie für den Konflikt verbraucht wird und Sachfragen zur Klärung von Beziehungsdefinitionen missbraucht werden. Diese Sachfragen werden dann meist nicht oder nicht sachgerecht, auf jeden Fall aber fast immer zu spät entschieden. Für das Problem, dass Konflikte zur Blockierung von Entscheidungen führen, hat die Organisation die Hierarchie erfunden. Daher ist es eine zentrale Funktion von Führungskräften, in ihrem Verantwortungsbereich längerfristige Beziehungskonflikte nicht zuzulassen. Entweder sie mischen sich selbst ein oder sie müssen einen externen Dritten hinzuholen. Auf jeden Fall dürfen sie keine „Kriege“ in ihrem Bereich zulassen und müssen dafür sorgen, dass entschieden wird und Entscheidungen umgesetzt werden.

Wie können Manager lernen Konflikte lösungsorientiert „anzupacken“- gibt es Methoden und oder Vorgehensweisen, die Sie empfehlen?

Auch hier geht es wieder darum, zwischen Beziehungs- und Sachkonflikten zu unterscheiden. Bei Beziehungskonflikten reicht es häufig, deutlich zu machen, dass man sich einmischen und eine – für die Beteiligten nicht berechenbare – Lösung suchen wird. Bei Sachkonflikten ist es wichtig, dass die Führungskraft sich den – aufgrund der Hierarchie unwahrscheinlichen Widerspruch – organisiert.

Was sollte eine Führungskraft eher vermeiden oder wie bekommt sie es hin, dass Mitarbeiter konstruktiv bei der Lösungssuche mitarbeiten?

Generell darf sie ihre Meinung nicht als Erster in die Debatte bringen, sondern muss deutlich machen, dass sie nicht weiß, welches die beste Lösung ist, und eine freie, ergebnisoffene Diskussion erlaubt. Und am besten fängt sie damit an, die Merkmale einer optimalen Lösung („Woran würden wir merken, dass wir sie gefunden haben?“) gemeinsam katalogisieren zu lassen, um dann in einem zweiten Schritt mögliche Wege dahin zu suchen.

Buchtipp:



Gemeinsam sind wir blöd!?: Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten. Fritz. B. Simon

„Hierarchien abzuschaffen, funktioniert auch nicht.“

Provokatives Coaching (ProCo) – von Profis für Profis



Dr. E. Noni Höfner ist die bekannteste Vertreterin der Provokativen Therapie im deutsch –sprachigen Raum. Sie hat dem provokativen Ansatz zu weiter Verbreitung verholfen. Sie leitet das D.I.P. – Deutsches Institut für Provokative Therapie.

Wenn Konflikte eskalieren, stehen die Beteiligten meist in einer Sackgasse. Alleine kommen Sie nicht mehr heraus, zu verhärtet sind die Fronten und Mann oder Frau hat nur noch den Tunnelblick. Das Problem scheint übermächtig und es ist einem – wahlweise- zum Heulen oder Schreien zu Mute. Wir sprachen mit **Dr. E. Noni Höfner** über eine ganz besondere Form der Konfliktbearbeitung, nämlich mit Hilfe des Provokativen Coachings (ProCo) .

Humor und Herausforderung sind wesentliche Elemente

Was hat Humor mit Konfliktlösung zu tun?

Wenn Menschen feststecken, ist ihnen der Humor bezüglich ihrer Probleme meistens völlig abhandengekommen. Sie drehen sich um ihren (verwundeten) Bauchnabel und fühlen sich als Opfer widriger Umstände ohne jeglichen Handlungsspielraum. Wir nutzen das Prinzip, in dem der Berater die Rolle des Advocatus Diaboli spielt und humorvoll die selbstschädigenden Denk- und Verhaltensweisen des Klienten - und zwar nur diese- persifliert!, sodass Berater und Klient gemeinsam darüber lachen können. Die Klienten werden also niemals ausgelacht, sondern als Persönlichkeiten wertgeschätzt und liebevoll angenommen.

Wie kommen Sie an den Kern des Problems?

Wir fordern den Klienten heraus, indem wir oft das aussprechen, was eh im Raum steht. Wir zerren quasi die heiße Kartoffel ans Tageslicht, kitzeln die Motive der Konfliktparteien heraus und machen das Problem bearbeitbar. Wir entdecken gemeinsam das Absurde am Problem und nutzen auch hier das befreiende Lachen darüber als Werkzeug. Lachen über sich selbst gehört zu den schwierigsten Übungen, hilft aber sich aus seinem selbstgezimmerten Konflikt- Korsett zu befreien und wird wieder handlungsfähig zu werden.

Was ist der provokative Ansatz?

Die Provokative Therapie ist eine von FRANK FARRELLY entwickelte Therapieform, die zur kognitiven Verhaltenstherapie zählt. Der Begriff "provokativ" wird im Sinne von "herauslocken, herausfordern" verstanden und keinesfalls im Sinne von "verletzen" oder "beleidigen". Ich habe den Ansatz zum Provokativen Stil (ProSt)®, zum Provokativen Coaching (ProCo) und zur Provokativen SystemArbeit (ProSA)® weiterentwickelt und damit ist er bestens geeignet für Coaching und Mediation in der Wirtschaft.

Worum geht es im Kern?

Das Ziel der provokativen Interventionen ist die Stärkung der Selbstheilungskräfte und der Selbstverantwortung des Klienten. Wir sehen Klienten als selbstverantwortliche Partner im Veränderungsprozess und aktivieren ihre Stärken und Emotionen. Wir fordern ihre Selbstverantwortung gezielt durch humorvolle, "unverschämte" Interventionen heraus, damit sie ihre eigenen Ressourcen aktivieren. Dabei gehen wir systemisch vor, d.h. wir betrachten auch das Beziehungsumfeld des Klienten.

Wir reagieren die Klienten?

Bestens! Da die Methode sehr effizient, produktiv und heilungsfördernd ist, kommen die Klienten schnell in den Lösungsmodus. Wenn man die Spielregeln des Ansatzes liebevoll, karikierend und wertschätzend (LKW) - beachtet.

Brauchen Führungskräfte Provokatives Coaching?

Auf jeden Fall, denn oft sind Führungskräfte zwar Experten für ein Fachgebiet, aber nur selten in Sachen Konfliktlösung. Wir helfen Ihnen dabei, die zwischenmenschlichen und kommunikativen Katastrophen des Berufsalltags zu erkennen und zu lösen.

Was sind Missverständnisse bei der Methode?

Provozieren und provokatives Coaching sind zwei verschiedene Dinge. Ersteres kann jeder, letzteres sollten nur Coaching Experten begleiten.

Auf was ist dringend bei der Anwendung zu achten?

Absolut essentiell ist die wertschätzende, liebevolle und positive Grundhaltung des Coaches, der fest an die Veränderungsfähigkeit und Selbstheilungskräfte des Klienten glaubt.

Mehr Infos finden Sie unter: www.provokativ.com

Seminar- Konfliktkompetenz aufbauen

Das Seminar richtet sich an Fach- und Führungskräfte, die ihre Konfliktkompetenz erweitern möchten, um auch bei schwierigen Konflikten handlungsfähig zu bleiben und tragfähige Lösungen zu finden.

Ziele des Seminars

Sie lernen,

- verschiedene Konflikte zu unterscheiden und unterschiedliche Lösungsansätze zu verfolgen.
- konstruktiv und wertschätzend bei Konflikten zu bleiben.
- eine ausbalancierte Kooperation anzustreben, um langfristige Lösungen zu gewährleisten.
- wiederkehrende Konflikt-Dynamiken erkennen und darauf angemessen zu reagieren.
- nützliche Kompetenzen, um in schwierigen Situationen handlungsfähig zu bleiben, zu vermitteln und Konflikte konstruktiv zu lösen.

Trainingsschwerpunkte

Entstehung von Konflikten aus Wahrnehmung und Interpretation
 Chancen und Risiken im Konflikt
 Konflikt dynamiken verstehen
 Festgefahrene und chronische Konflikte lösen
 Kooperationen finden und vereinbaren
 Dauer: 2 Tage. Jetzt anfragen und buchen: mail@ipa-consulting.de

Neue Adresse- wir sind umgezogen



Darf ich Sie auf einen Kaffee einladen?

Gleich neben dem Kölner Stadtwald in Köln Lindenthal befinden sich unsere neuen Büroräume. Gemeinsam mit der Kommunikationsagentur Kabelbrand finden Sie uns im zweiten Obergeschoß. Schauen Sie doch mal vorbei und genießen mit uns den Altbauflair bei einem leckeren Latte Macchiato.

Coach gesucht? ProCo kennenlernen

Coaching ist aus der Geschäftswelt längst nicht mehr weg zu denken. Egal ob es um berufliche Standortbestimmung, Erweiterung der Führungskompetenzen oder Konfliktmanagement geht, das Gespräch mit einem vertrauenswürdigen Experten und ausgebildetem Business Coach ist von ungeheuerlichem Wert.

Ursula Vranken hat bei Dr. E. Noni Höfner die Methode des Provokativen Coachings erlernt und wurde am D.I.P. ausgebildet. Hier finden Sie unsere Broschüre Coaching: <http://www.ipa-consulting.de/top-downloads/> oder gleich einen Termin vereinbaren: 0221- 3018 2729.

Budgetplanung 2017

Jetzt Ihre Weiterbildung und Personalentwicklung planen.

Unsere Themen:

**Change Management
 Führungskräfteentwicklung
 Talentmanagement
 Kommunikation
 Coaching**

www.ipa-consulting.de/leistungen

Impressum

Redaktion (ViSdP)
 Ursula Vranken
 IPA Institut für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation
 Stadtwaldgürtel 6 50931 Köln
 Telefon 0221- 5509476 & 3018 2729
mail@ipa-consulting.de
www.ipa-consulting.de
<http://digitalpeoplemanagement.de>

Fotonachweise:

S. 1 , 3 Fotolia
 S. 3,5 privat

Vernetzen Sie sich mit uns:



partner for people management