

Konfliktmanagementsystem (KMS) in Unternehmen und Organisationen

Konflikte im Allgemeinen

Konflikte

- .. gibt es, seitdem es Menschen gibt
- .. sind in der Regel verunglückte Veränderungswünsche
- .. bieten Chancen
- „Wenn zwei Menschen einer Meinung sind, ist einer überflüssig!“
- Erfolgreiche Menschen haben nicht weniger Konflikte sie gehen nur anders damit um!

Warum jetzt?

- Konflikte steigen im Zuge der Globalisierung exponentiell an
 - Risiko für Erfolg des Unternehmens
 - Steuerung und Eindämmung unternehmerischer Risiken
 - organisationsweite Kosten- und Wirkungstransparenz

Konflikte in Unternehmen und Organisationen

■ Konfliktkostenstudie

Die Kosten von Reibungsverlusten in Unternehmen, KPMG, 2009.

Ziel: Art und Ausmaß von Konfliktkosten differenziert nach Unternehmensgröße sichtbar machen

Konzentration auf die effiziente Zusammenarbeit von Menschen in Unternehmen, um möglichst gut wirtschaften und damit die Existenz und das Überleben des Unternehmens sichern zu können

→ Optimierung Konfliktkosten

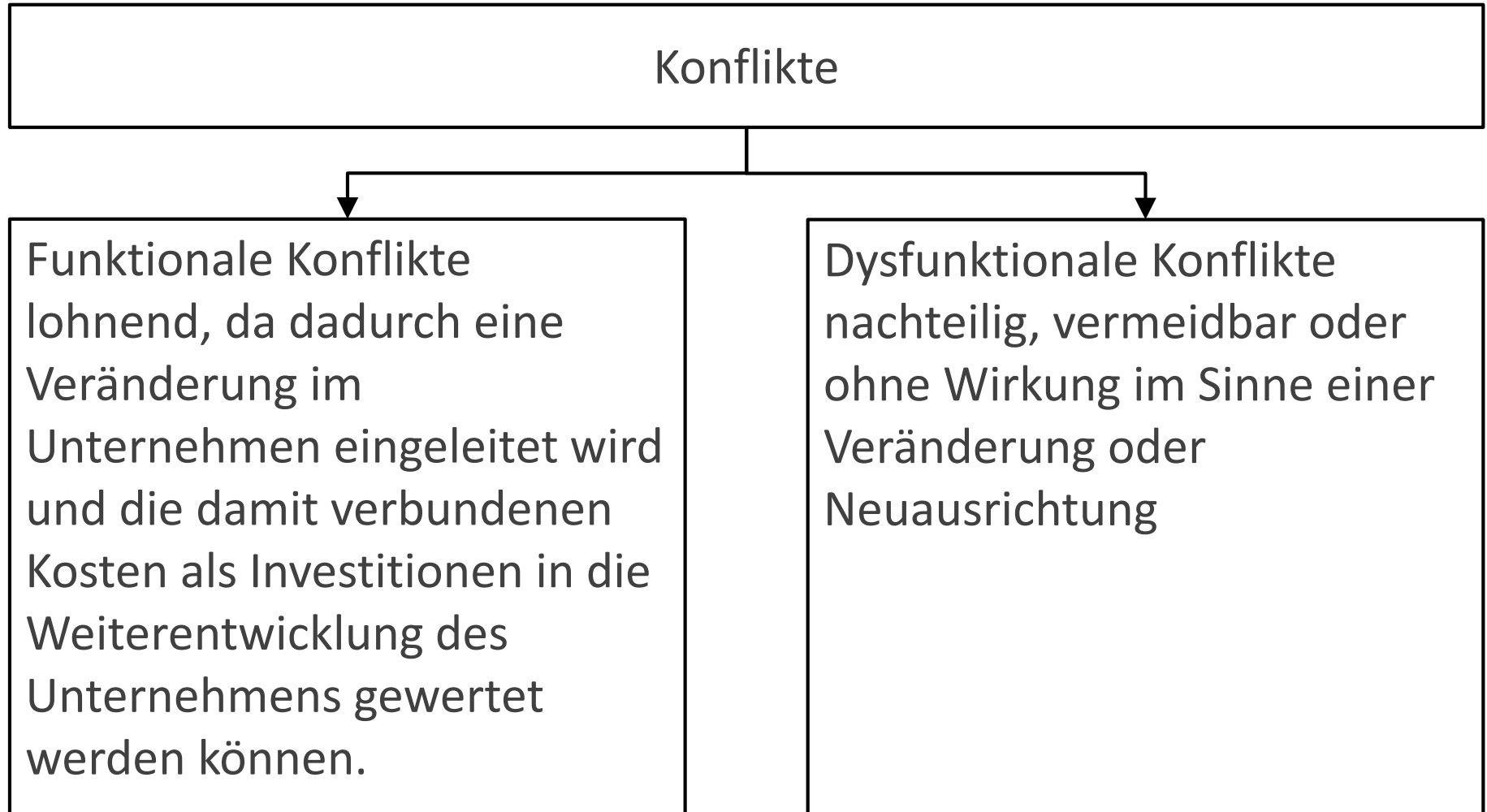
→ Steigerung des Unternehmensgewinns

Konflikte in Unternehmen und Organisationen

- Konflikt (Definition zur Konfliktkostenstudie, KPMG, 2009).
Ein Konflikt ist jede Planabweichung oder Plangefährdung bei der Umsetzung der wirtschaftlichen Ziele eines Unternehmens durch den Einsatz seiner Ressourcen, vor allem der Einsatz von Arbeitszeit

- Funktionale Konflikte
- Dysfunktionale Konflikte

Konflikte in Unternehmen und Organisationen



Konflikte in Unternehmen und Organisationen

- Positive Effekte funktionaler Konflikte
 - Steigende Kreativität
 - Zunehmende Innovationskraft
 - Anstoßen von Entwicklungsschüben
 - Win-Win-Lösungen

Konflikte in Unternehmen und Organisationen

- Negative Effekte dysfunktionaler Konflikte
 - Geringere Motivation
 - Sinkende Arbeitsleistung
 - Geringeres Commitment
 - Hohe Mitarbeiterfluktuation
 - Rechtsstreit
 - Imageverlust
 - Win-Lose-Lösungen oder Lose-Lose-Lösungen

Konflikte in Unternehmen und Organisationen

- Ursachen dieser Konflikte sind in den Systemen, Strukturen und Prozessen, internen und externen Schnittstellen zu finden
- Also sind Ursachen nicht „nur“ bei den Menschen oder in zwischenmenschlichen Beziehungen zu suchen

→ geschätztes Reduktionspotential von Konfliktkosten in Unternehmen von mindestens 25%/Jahr

Konflikte in Unternehmen und Organisationen

- Konfliktkosten sind schwer zu beziffern
 - kontraproduktives Verhalten von MA
 - „innerliche“ Kündigung
 - Missbrauch von Arbeitszeit
 - Imageverlust

Konflikte in Unternehmen und Organisationen

- Unternehmen können folgende Kosten quantifizieren:
 - Personalwechsel bzw. Mitarbeiterfluktuation
 - Projektarbeit
- Signifikant hohe Kosten durch gescheiterte oder verschleppte Projekte
 - Jeder 2. Befragte gibt dafür € 50.000,-/a
 - Jeder 10 Befragte gibt dafür € 500.000,-/a

Konflikte in Unternehmen und Organisationen

Projektarbeit



```
graph TD; A[Projektarbeit] --> B["■ Abgebrochene oder verschleppte Projekte<br/>■ Schlechte Projektqualität<br/>■ Zu heterogene oder zu homogene Teamzusammensetzung<br/>■ Terminverzögerungen"]; style A fill:#fff,stroke:#000; style B fill:#fff,stroke:#000;
```

- Abgebrochene oder verschleppte Projekte
- Schlechte Projektqualität
- Zu heterogene oder zu homogene Teamzusammensetzung
- Terminverzögerungen

Konflikte in Unternehmen und Organisationen

Unternehmensinterne Konflikte

Einmalige Konflikte

- Optimierungsbedarf von Strukturen und Prozessen
- Interne Entwicklungsschritte

Einmalige Konfliktbearbeitung

Dauerhafte Konflikte

- Zerstören Ressourcen
- Möglichst frühzeitige Erkennung und Betreuung

Konfliktmanagementsystem

Was gibt es schon

- 7. Mai 2008 Gründungsveranstaltung des RTMKM, SAP
 - Ziel: Verstetigung des Erfahrungsaustausches zum Thema Konfliktmanagement im Allgemeinen und Mediation im Besonderen (8 Teilnehmer)
 - Wissenschaftliche Begleitung durch das Institut für Konfliktmanagement an der Europa-Universität Viadrina
 - Arbeitskreis von Unternehmervertretern
 - Agiert unabhängig von Beratern und Verbänden
 - Gezieltes Vertreten und Entwickeln der Perspektiven und Interessen der Nutzer von Konfliktmanagementverfahren in der Wirtschaft

Was gibt es schon

- Round table Mediation und Konfliktmanagement in der Wirtschaft (62 Mitglieder und aktive Unternehmen)
www.rtmkm.de



Was gibt es schon

- Runder Tisch für Mediation und Konfliktmanagement in öffentlichen Organisationen www.rt-mkö.de

- * *Postillion e.V.* * *Universitätsmedizin Mannheim*
- * *Niedersächsisches Justizministerium* * *Europa-Universität Viadrina*
- * *Klinikum der Universität München* * *Polizei Baden-Württemberg*
- * *Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf* * *Landeshauptstadt München*
- * *Hochschule für Angewandte Wissenschaft HH* * *Region Hannover*
- * *Philipps Universität Marburg* * *Stadt Wolfsburg* * *Stadt Trier*
- * *Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben* * *Stadt Aachen*

KMS (KonfliktManagementSystem)

- Ziele eines KMS:
 - Eine Konfliktkultur im Unternehmen etablieren, die den Umgang mit Konflikten verbessert, im Sinne der einfachen und wertschätzenden Klärung (win-win)
 - Die Leistungsfähigkeit der Organisation auf Grund einer konstruktiveren Zusammenarbeit sowie geklärter Konflikte und Beziehungen zu verbessern

Indikatoren können sein:

Motivation der MA

Krankenstand

Qualität der Ergebnisse

KMS (KonfliktManagementSystem)

- Ziele eines KMS:
 - Mitarbeiter befähigen, eigenverantwortlich Konflikte anzugehen und zu bearbeiten (ohne Hierarchie)
 - Rechtzeitige Konfliktbearbeitung mit hoher Eigenverantwortung der Beteiligten
 - Konflikte sind Chancen und Lösungen für die Ergebnisse der Organisation
 - Entwicklungsschübe, die schon längst fällig waren, freisetzen
- Eine gelebte Konfliktkultur stärkt die Fähigkeit der Organisation für Wandel und Innovation

Struktur eines KMS

- Konfliktmanagementstelle im Unternehmen, die das System betreut, qualifiziert und befähigt sowie gegenüber dem Management verantwortet
- Ausgebildete Konfliktlotsen (intern) als erste Anlaufstelle für Konfliktbeteiligte
- Konfliktcoaches, um mit einer Konfliktpartei zu arbeiten
- Ausgebildete Mediatoren (intern und/oder extern) für die Konfliktbearbeitung mit mehreren Konfliktparteien - hierarchieunabhängig
- Mediation als Organisationsentwicklung

Prozessablauf

1. Anfrage eines Konfliktbeteiligten bei einem Konfliktlotsen (oder der Konfliktmanagementstelle)
2. Konfliktlotse macht Bestandsaufnahme – spricht mit Beteiligten und empfiehlt/berät die Konfliktpartei(en) und organisiert die notwendigen Ressourcen
3. Mediationsprozess oder andere Maßnahme durchführen und Ergebnis dokumentieren (vertraulich, ohne Namensnennung)
4. Vertrauliche Dokumentation/Rückmeldung zu den Anliegen und Ableitung von kontinuierlicher Verbesserungsprozess - Potenzialen an die Beratungsstelle

Notwendige Ressourcen

- Konfliktstelle – je nach Größenordnung der Organisation als Teil- oder Vollzeitstelle, intern oder extern zu besetzen, mit qualifiziertem Personal (ausgebildeter Mediator)
- Büro / Anlaufpunkt für die Konfliktstelle
- Konfliktlotsen – pro Standort und Größenordnung
 1 Konfliktlotse pro 100 - 300 MA; Grundausbildung im Konfliktmanagement, Coaching, FK-Beratung, Arbeitsrecht und anderes juristisches Grundwissen, therapeutisches Grundwissen
- Mediatoren (mit Ausbildung) – pro Standort und Größenordnung, 1 Mediator pro 800 MA

Notwendige Ressourcen

- Regelmäßiger Austausch und Fortbildungen 1-3x/Jahr aller internen und externen Lotsen und Mediatoren
- Angemessene Freistellung der Lotsen und Mediatoren für diesen Job
- Führungskräfte schulen (Konfliktmanagement)
- Erstellen einer Betriebsvereinbarung
- Mittel für Marketinmaßnahmen

- Viel Zeit und noch mehr Geduld

Haben Sie noch Fragen?

Kontakt



deloop management consulting GmbH & Co. KG
Welfenstr. 15
70736 Fellbach bei Stuttgart
GERMANY

mail:

Mobile:

fon office: +49 711 25 96 35 01

fax office: +49 711 3 65 29 70

web: www.deloop.de

MEDIATION *e3*
MODERATION

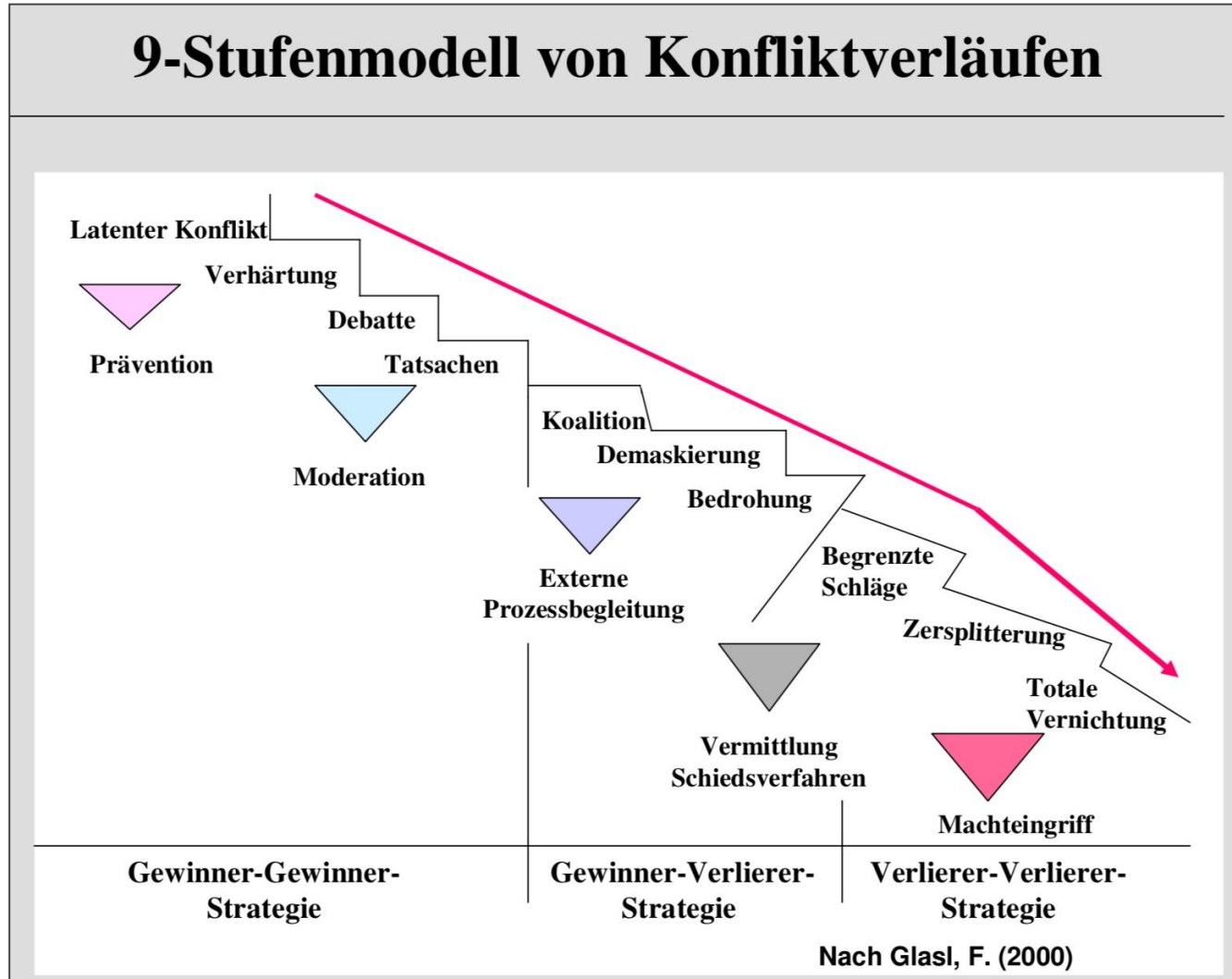
KATRIN WÜTERICH

Katrin Wüterich
Danziger Straße 4
70597 Stuttgart
GERMANY

info@wueterich-mediation.de
+49 173 565 47 29

www.wueterich-mediation.de

Eskalationsstufen nach Glasl



Konflikte in Unternehmen und Organisationen

- Bearbeitung der wichtigsten Konflikte geben Aufschluss über Optimierungsbedarf von Strukturen und Prozessen, geben Aufschluss welche Entwicklungsschritte erforderlich sind, damit die gleichen Konflikte nicht immer wieder neu entstehen. Hier lohnt sich als jeweils einmalige Investition auch eine einmalige Konfliktbearbeitung
- Ein anderer Teil der Konflikte aber ist lediglich zerstörend und sollte möglichst von vornherein vermieden werden
Hier hilft ein betriebsinternes Konfliktmanagementsystem (KMS)