



Sozialforschungsstelle Dortmund
Zentrale wissenschaftliche Einrichtung

tu technische universität
dortmund

Tagung
Konstruktive Konfliktlösung in der Wirtschaft
Nürnberg 10. Oktober 2011

Konfliktlösung am Arbeitsplatz – Handlungshilfen für Führungskräfte

Martina Stackelbeck
Technische Universität Dortmund



Konflikte in Unternehmen

- **Konflikte sind in Unternehmen Normalität**
- **Konflikte lösen sich zumeist von selbst**
- **Es gibt Konflikte, die immer wieder ausbrechen**
- **Es gibt Konflikte, die sich schleichend weiterentwickeln und zunehmend eskalieren**
- **Konflikteskalationen können verhindert werden**



Wie können Führungskräfte Konfliktpotenzial oder einen Krisenherd erkennen?

Sieben Schritte zur Analyse von Konfliktpotenzialen und zur Ermittlung eines Krisenherdes

Schritt 1:

Analyse der Fehlzeiten und der Fluktuationsrate

(Als innerbetrieblicher Vergleich oder Vergleich mit anderen Unternehmen bzw. Durchschnittsdaten)

- **Krankmeldungen während der Arbeitszeit, als Kurzzeitkrankmeldungen (ohne Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung) oder als Krankmeldung mit AU**
- **Versetzungswünsche**
- **Eigenkündigungen von Beschäftigten**

Schritt 2:

Analyse der Entwicklung von Produktivität und Qualität der Produkte und Dienstleistungen

Beispiele:

- **Die Fehlerquote steigt**
- **Mitarbeiter/-innen bewältigen ihr Pensum nicht mehr**
- **Es häufen sich die Kundenbeschwerden**



Schritt 3:

Veränderungen in der Leistungsbereitschaft und in der Arbeitshaltung der Mitarbeiter/-innen

Beispiele:

- Bei Mitarbeiter/-innen sind seit einiger Zeit nicht erklärliche Widerstände zu spüren
- Die Arbeit wird zunehmend unengagiert und lustlos bewältigt
- Die Devise lautet neuerdings: „Dienst nach Vorschrift“

Schritt 4:

Veränderungen in der Zusammenarbeit

Beispiele:

- **Der Umgangston in Besprechungen ist härter geworden**
- **Die Mitarbeiter/-innen beginnen, sich gegenseitig zu kontrollieren und Fehler bei anderen zu suchen**
- **Absicherungstendenzen nehmen zu**

Schritt 5:

Veränderungen im Sozialverhalten der Mitarbeiter/-innen

Beispiele:

- **Diskussionen werden zunehmend unsachlich geführt**
- **Ein sichtbarer Streitgrund ist nicht zu erkennen bzw. der Streitgrund steht in keinem Verhältnis zur emotionalen Reaktion**
- **Das Verhalten wird zunehmend schroffer und zynischer**



Schritt 6:

Veränderungen im Verhalten gegenüber einer bestimmten Person

Beispiele:

- **Eine Person wird in Besprechungen häufig unterbrochen**
- **Eine Person wird häufig für Fehler verantwortlich gemacht**
- **Einer Person werden gehäuft die „undankbaren“ Aufgaben zugeteilt**



Schritt 7:

Veränderungen des Verhaltens einer bestimmten Person

Beispiele:

- Die Beteiligung einer Person an Gesprächen ist deutlich zurückgegangen: Es erfolgen keine Wortmeldungen und Diskussionsbeiträge mehr
- Bei einer bisher als zuverlässig bekannten Person treten zunehmend Fehler oder Ausschuss auf - die Produktivität hat sich verschlechtert
- Eine Person wirkt zunehmend devot und rechtfertigt sich in übertriebenem Maße

Systemische Betrachtung und Analyse des Konfliktgeschehens



Stellen Sie sich Fragen zu ...

... den Rahmenbedingungen im Unternehmen

- **Wettbewerbssituation**
- **Organisatorische / technische Veränderungen**
- **Personalwechsel**
- **Unternehmenskultur**
- **Führungsstil**

... den Rahmenbedingungen im betroffenen Bereich

- **Aufgabenverteilung und Verantwortlichkeiten**
- **Arbeitsklima**
- **bisherige Interventionen**

... und den Kontrahenten zu individuellen Sichtweisen

- **Konfliktentstehung**
- **Führungsverhalten**
- **Lösungsmöglichkeiten**

Typisches an eskalierten Konflikten

- Es sind alte und seit langem bekannte Konflikte
(Auch Mobbing ist eine Form der Konflikteskalation)
- Die Führungsebene wird zu spät aktiv
- Mögliche Gründe für defizitäres Konfliktmanagement von Führungskräften
- Betriebsspezifische strukturelle Rahmenbedingungen fördern die Eskalation
- Es gibt keinen „Alleinschuldigen“, was Unternehmen neue Handlungsmöglichkeiten und Präventionsansätze eröffnet
- Typische Anteil der Kontrahenten an Entstehung und Eskalation

Stressoren in der Führungsrolle

- Die realen Unternehmensziele (Ertragsziele) sind nicht mit dem Ziel der guten Mitarbeiter/-innenführung vereinbar; die Führungskraft wird am direkten monetären Erfolg und an Marktanteilen gemessen und nicht daran, ob es den Mitarbeiter/-innen gut geht
- Die Führungskraft hat persönlich verinnerlicht, dass „nur wichtig ist, was hinten rauskommt“
- Die Führungskraft ignoriert persönlichen Stress oder verbreitet Stress gegenüber ihren Mitarbeiter/-innen als eigene Konfliktvermeidungsstrategie
- Die Führungskraft muss zwischen strukturell unvereinbaren Interessen vermitteln
- Die Führungskraft verfügt nur über eine unsichere Entscheidungsgrundlage
- Die Führungskraft hat ein Selbstkonzept, in dem Einfühlungsvermögen und soziale Zugewandtheit als Schwäche gelten





Typische Anteile der Kontrahenten in eskalierten Konflikte

- **Extrem divergierende persönliche Herangehensweisen und Bewertungen**
- **Berufliche Rollenunklarheit**
- **Mangelndes Reflexionsvermögen oder ausgeprägtes Beharrungsvermögen, Uneinsichtigkeit**
- **Die eigene Positionierung erfolgt ausschließlich aus der Opferperspektive – ein Perspektivwechsel wird nicht vorgenommen**
- **Wenig Verhandlungsbereitschaft - es gibt nur Sieg oder Niederlage**



Sozialforschungsstelle Dortmund
Zentrale wissenschaftliche Einrichtung

tu technische universität
dortmund

Wie können Führungskräfte in einem Konflikt intervenieren?

Acht Module im Interventionsprozess



Module im Interventionsprozess

Modul 1: *Maßnahmen bei akuter Schutzbedürftigkeit eines Kontrahenten*

Modul 2: *Festlegung des Prozessbegleiters*

Modul 3: *Konfliktanalysegespräche*

Modul 4: *Auswertung der Konfliktanalysegespräche - mögliche Hintergründe von Konflikten und Vorüberlegungen zur Intervention*

Modul 5: *Suche nach der Konfliktlösung*

Modul 6: *Auswahl der Maßnahmen*

Modul 7: *Umsetzung und Erfolgskontrolle*

Modul 8: *Konfliktevaluation - Reflexion der Konfliktenstehung, des Verlaufs und der Bearbeitung*

Beispiele für Maßnahmen zur Problemlösung in eskalierten Konflikten

- Kollegiale Fallberatung oder Konfliktlösungsworkshop
- Mediation
- Teamsupervision, Einzelsupervision oder Führungskräfte-Coaching
- Externe Konfliktberatung

Beispiele für (zeitlich befristete) Interventionen in eskalierten Konflikten

- Die Kontrahenten räumlich trennen
- Aufgaben oder Verantwortungsbereiche der Kontrahenten neu organisieren
- Abmahnung eines oder beider Kontrahenten
- Versetzen eines Kontrahenten
- Übergeordnete Führungskraft temporär in die Leitung des betroffenen Bereichs stärker einbinden (z. B. in Teamsitzungen, bei der Arbeitsplanung und -einteilung)



Sozialforschungsstelle Dortmund
Zentrale wissenschaftliche Einrichtung

tu technische universität
dortmund

**Welche Möglichkeiten zur
Konfliktprävention
haben Führungskräfte im
betrieblichen Alltagshandeln?**

Die vier Grundpfeiler der Konfliktpotenzial reduzierenden Führungspraxis

**Kom-
muni-
kation**

**Trans-
parenz**

**Wert-
schät-
zung**

**Parti-
zipa-
tion**

Beispiel: Neueinstellung

- **Beschäftigte über Hintergründe der Neueinstellung informieren**
- **Beschäftigten Mitsprache- und Auswahlmöglichkeiten bei der Bewerbung neuer Teammitglieder einräumen**
- **Soziale Kompetenz als ein zentrales Einstellungskriterium definieren**
- **Annoncen entsprechend gestalten**
- **Neueingestellten Führungskräften Möglichkeiten zur Qualifizierung einräumen**
- **Prozess der Einarbeitung sorgfältig gestalten - Einarbeitungsleitfaden erstellen**

Beispiel: Innerbetrieblicher Aufstieg

- **Den Mitarbeiter/-innen persönlich mitteilen, auf wen die Entscheidung gefallen ist**
- **Entscheidung begründen**
- **Ggf. Einzelgespräche führen**
- **Die neue Führungskraft möglichst nicht im selben Bereich einsetzen**
- **Zügige Vorbereitung der Aufsteigerin bzw. des Aufsteigers durch kompetente innerbetriebliche Unterweisung ggf. ergänzt um interne oder externe Qualifizierungsmaßnahmen**
- **Klare Abgrenzung zu ehemaligen Tätigkeiten vornehmen**

Beispiele zur Personalentwicklung mit Präventionswirkung

- **Verankerung von Prävention in Beurteilungen**
- **Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte**
 - **Grundlagen von Führung/Führungsstil, „Gesundes Führen“, beteiligungsorientiertes Führen**
 - **Rhetorik, Gesprächsführung**
 - **Strukturierung und Delegation von Aufgaben und Verantwortung**
 - **Motivation von Mitarbeiter/-innen**
 - **Konfliktmanagement**
 - **Teambildung**
 - **Arbeits- und Gesundheitsschutz**



Beispiele zur Arbeitsorganisation und Organisationsentwicklung

- Bei Arbeitszeitgestaltung die Interessen der Beschäftigten berücksichtigen
- Möglichst hohes Maß an Entscheidungsspielräumen ermöglichen
- Bei Teamzusammensetzung Qualifikation, Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeiter/-innen berücksichtigen
- Nachhaltiges Fehlermanagement betreiben
- Prozessoptimierungen beteiligungsorientiert anlegen

Wenn es zu Problemen kommt ...

- **Verhindern Sie das Eskalieren eines Konfliktes durch frühes Agieren**
- **Nehmen Sie die geäußerten Probleme ernst, auch wenn Sie meinen, „dass die Beteiligten alt genug sein müssten, solche Dinge selbst zu regeln“**
- **Suchen Sie gemeinsam mit dem Team eine Lösung des Problems**
- **Vereinbaren Sie Regeln, wie in Zukunft mit dieser Situation umgegangen werden soll**
- **Finden Sie möglichst eine gerechte Regelung**
- **Zeigen Sie sich stets Gesprächsbereit!**



Sozialforschungsstelle Dortmund
Zentrale wissenschaftliche Einrichtung

tu technische universität
dortmund

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!





Bärbel Meschkutat und Martina Stackelbeck.
Konfliktlösung am Arbeitsplatz.
Analysen, Handlungsmöglichkeiten, Prävention
bei Konflikten und Mobbing.
Ein Handbuch für Führungskräfte.

Gefördert mit finanzieller Unterstützung
des Europäischen Sozialfonds und des Landes Nordrhein-Westfalen

Kontaktdaten:

Martina Stackelbeck

**Sozialforschungsstelle - Zentrale Wissenschaftliche
Einrichtung der Technische Universität Dortmund**

Telefon: 0231/ 755-2603

Mail: stackelbeck@sfs-dortmund.de

Das Handbuch ist zu bestellen im:

**Landesinstitut für Gesundheit und Arbeit des Landes
Nordrhein-Westfalen**

**Ulenbergstraße 127-131
40225 Düsseldorf**

Tel.: 0211 3101-0

Fax: 0211 3101-1189

poststelle@liga.nrw.de

www.liga.nrw.de