

Betriebliche Konfliktkultur

Konflikte konstruktiv lösen

Werkstatt

Konfliktlösung im Betrieb

Gemeinsame Aufgabe für

Führungskräfte und Interessenvertretung

*Schön, dass Sie
gekommen sind!*



berg 26.11.2012 Vortrag
aus eckstein

Betriebliche Konfliktkultur

Konflikte konstruktiv lösen

Werkstatt

Konfliktlösung im Betrieb

Gemeinsame Aufgabe für

Führungskräfte und Interessenvertretung

Wer wünscht sich das nicht?
Eine gut motivierte
Belegschaft, die kompetent
und effektiv
zusammenarbeitet.
Probleme und Streitigkeiten
werden konstruktiv gelöst.
Konflikte werden als Chance
für Veränderung und
Verbesserung gesehen.
Man spricht miteinander,
sucht Lösungen und keine
Schuldigen.

Betriebliche Konfliktkultur

Konflikte konstruktiv lösen

Werkstatt

Konfliktlösung im Betrieb

Gemeinsame Aufgabe für

Führungskräfte und Interessenvertretung

Der betriebliche Alltag sieht allerdings oft anders aus. Das Betriebsklima steht nicht zum Besten, leidige Rangeleien und Konflikte zwischen Mitarbeitenden ziehen sich jahrelang hin. Keiner greift wirkungsvoll ein.

Dazu kommt der steigende Druck auf die Arbeitsleistung und das Primat der Wirtschaftlichkeit.

Betriebliche Konfliktkultur

Konflikte konstruktiv lösen

Werkstatt

Konfliktlösung im Betrieb

Gemeinsame Aufgabe für

Führungskräfte und Interessenvertretung

Hilfreich wäre eine faire Betriebskultur, in der sich die Beschäftigten respektiert wissen und sich „der alltägliche Wahnsinn“ dann nicht in sozialen Konflikten entlädt.

Bewusst laden wir die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite ein, denn ein erfolgreiches betriebliches Konfliktmanagement kann nur als gemeinsame Aufgabe verstanden werden.

Betriebliche Konfliktkultur

Konflikte konstruktiv lösen

Werkstatt

Konfliktlösung im Betrieb

Gemeinsame Aufgabe für

Führungskräfte und Interessenvertretung

Aber ...!



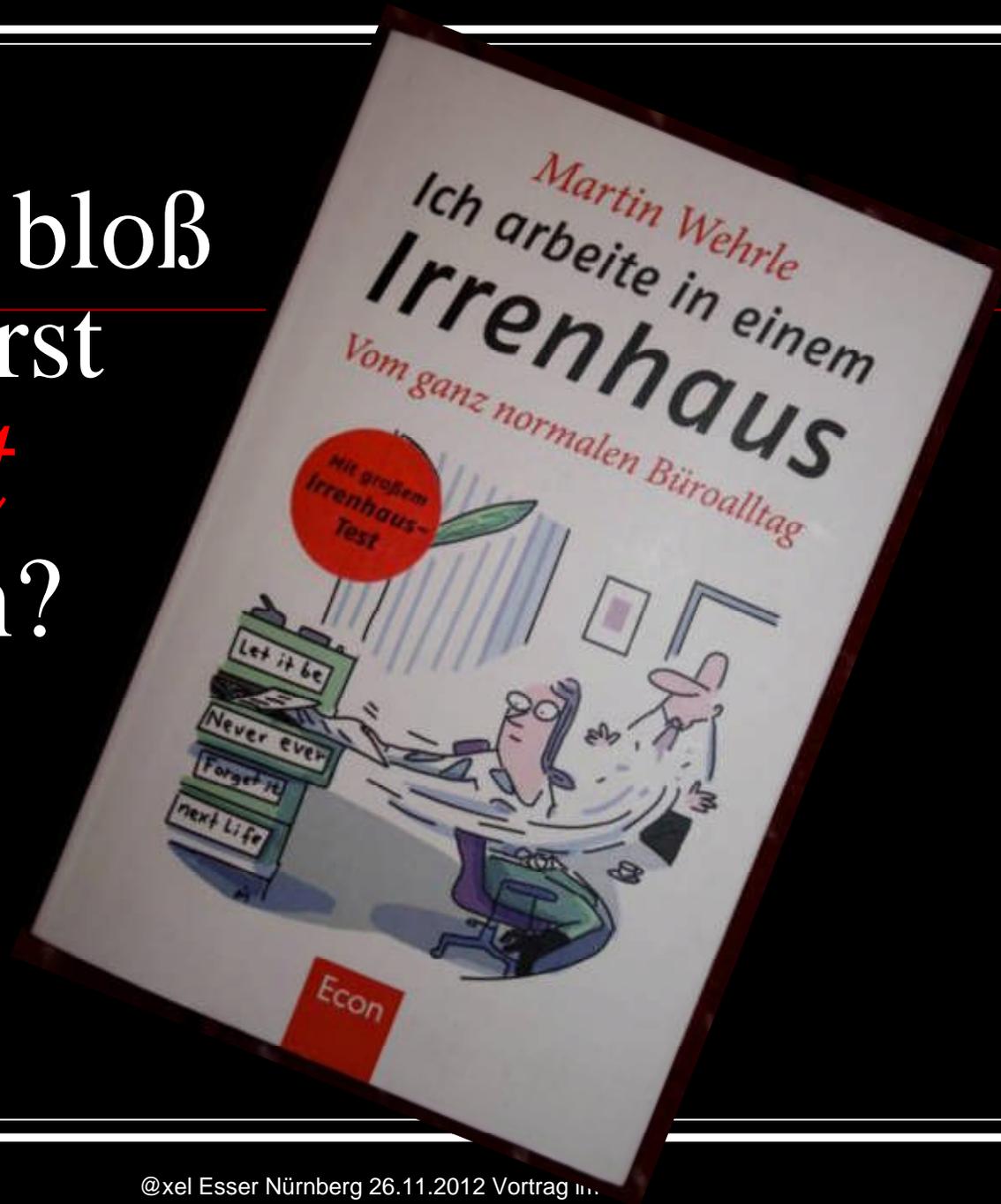
Wir wissen alle ...



... die Arbeitswelt ist kein Ponyhof.

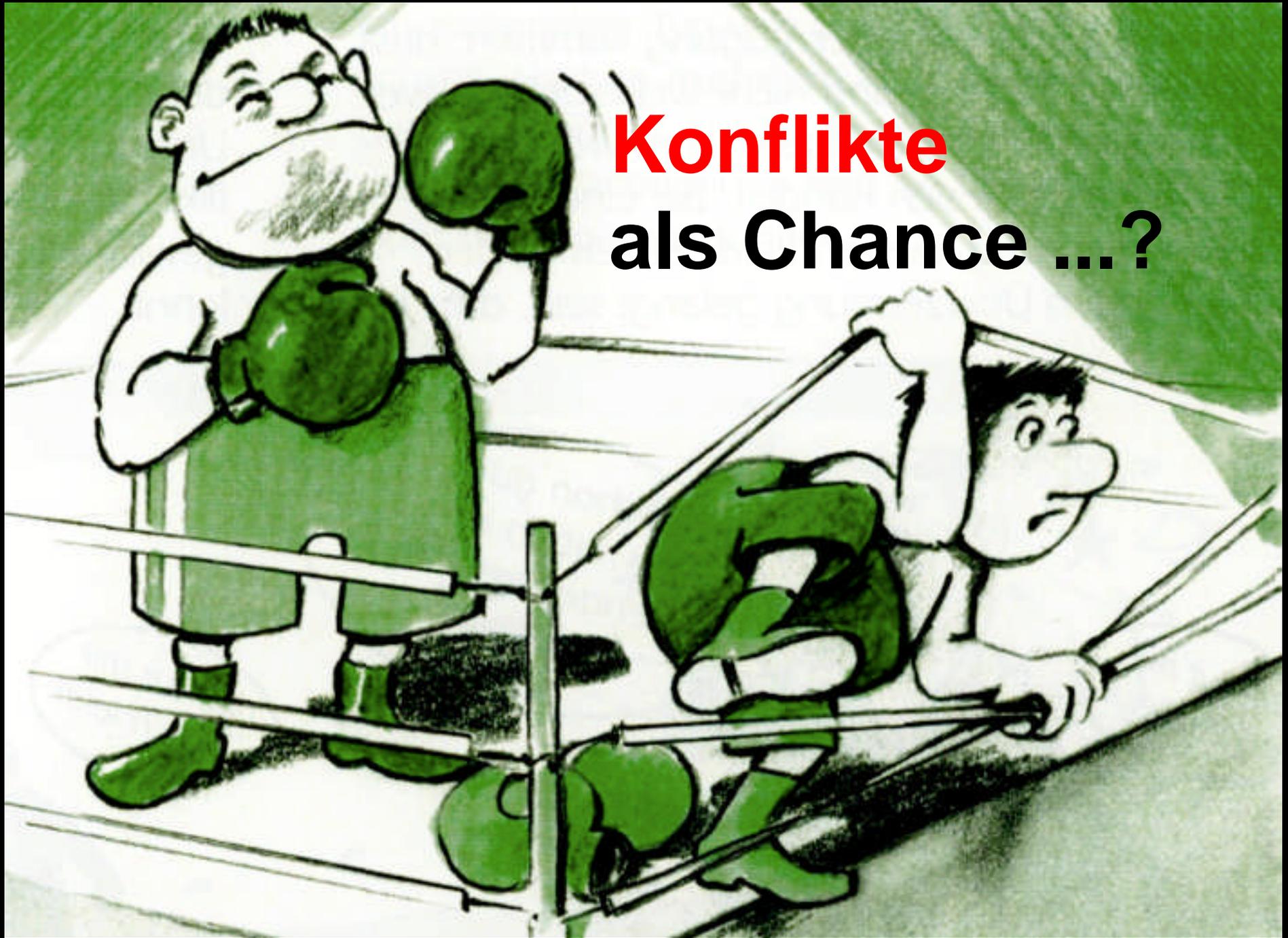


Muss es bloß
immer erst
soweit
kommen?



Personalabteilung und Interessenvertretung sollen es also richten?

**Konflikte
als Chance ...?**



Konflikte als Chance ...?

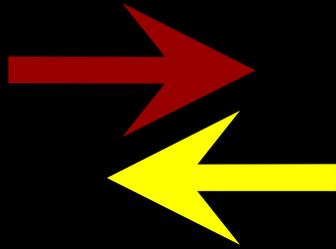
Personalrat

Betriebsrat

Schwerbehinderten-

Vertretung

MAV

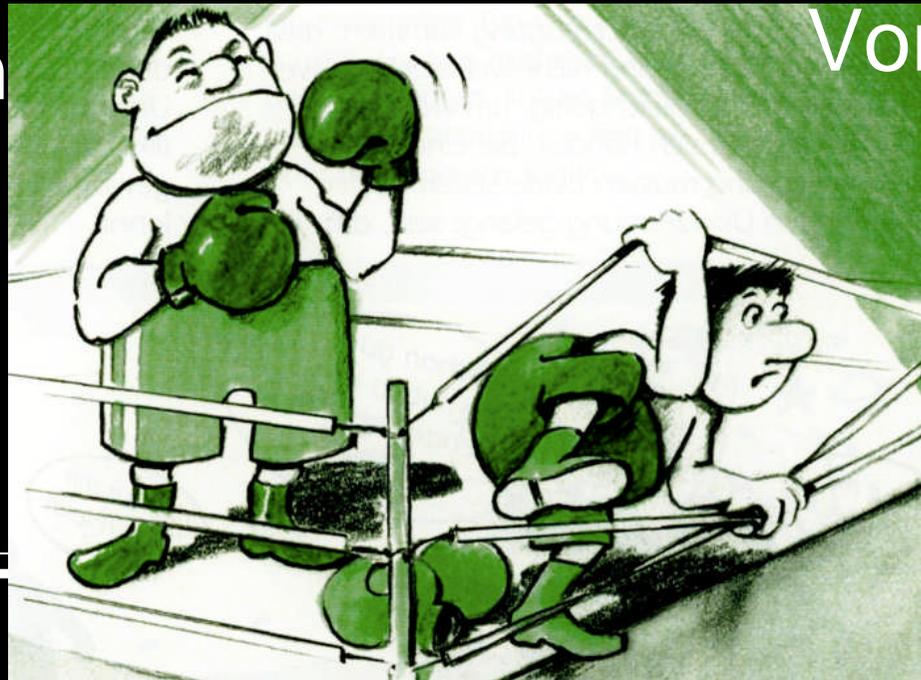


Human Resources

Personalabteilung

Personalentwicklung

Vorgesetzte



Konstitutionelle **Konfliktparteien**

Personalrat

Betriebsrat

Human Resources

Personalabteilung

Konflikte als Chance ...?

Personalrat

Human Resources

Betriebsrat

Personalabteilung

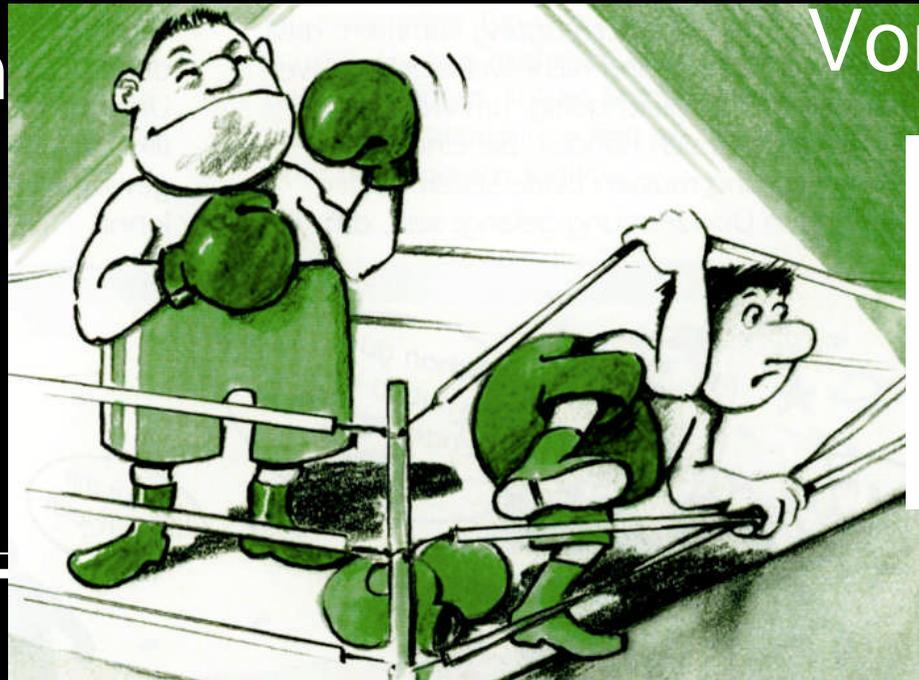
Schwerbehinderten-

Personalentwicklung

Vertretung

Vorgesetzte

MAV



Wir brauchen eine neue Perspektive

Konflikte im Betrieb - Ursachen





beschleunigte Arbeitswelt

Nichts bleibt

wie es eben noch war

Beschleunigte Arbeitswelt

- Globalisierung
- Vernetzung
- Gleichzeitigkeit vieler Prozesse
- Unübersichtlichkeit
- Ständige Veränderung
- Tägliches Veralten
- Verlust von Verstehbarkeit der Welt

Der beschleunigte Mitarbeiter



immer offen für das Neue
flexibel & lernbegeistert
multitaskingfähig
anpassungsfähig
leistungsfähig
leidensfähig
sozial vernetzt
sozial kompetent



und permanent motiviert

*Irgendwelche
Kolateralschäden?*

**Stress, Hektik
& Zeitdruck**

Vertrauensverlust

Konflikte

Unzufriedenheit

Innere Kündigungen

Angst

Verunsicherung

Psychische Gewalt

Mobbing

Ständige Veränderungen der
Lebensumstände

Die Phasen des Burnout

- Übergroßes Engagement
- Behinderungen & Frustrationen
- chronische Selbstausbeutung
- Schuldzuweisungen & Zynismus
- Depression & Psychosomatik



Burnout

Ehrenmedaille der Leistungsgesellschaft?



Der beschleunigte Mitarbeiter



Wie lösen wir diese Probleme?

Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt
Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt
Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt
Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt
Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt
Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt

Selbstbeschleunigung in der Arbeitswelt

Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt
Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt
Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt
Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt
Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt
Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt

- Alles gelesen?
- Alles verstanden?
- Alles klar?

Wenn nicht.....

Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt
Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt
Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt
Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt
Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt
Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt
Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt
Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt
Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt
Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt Selbst Vertrauen in der *beschleunigten* Arbeitswelt

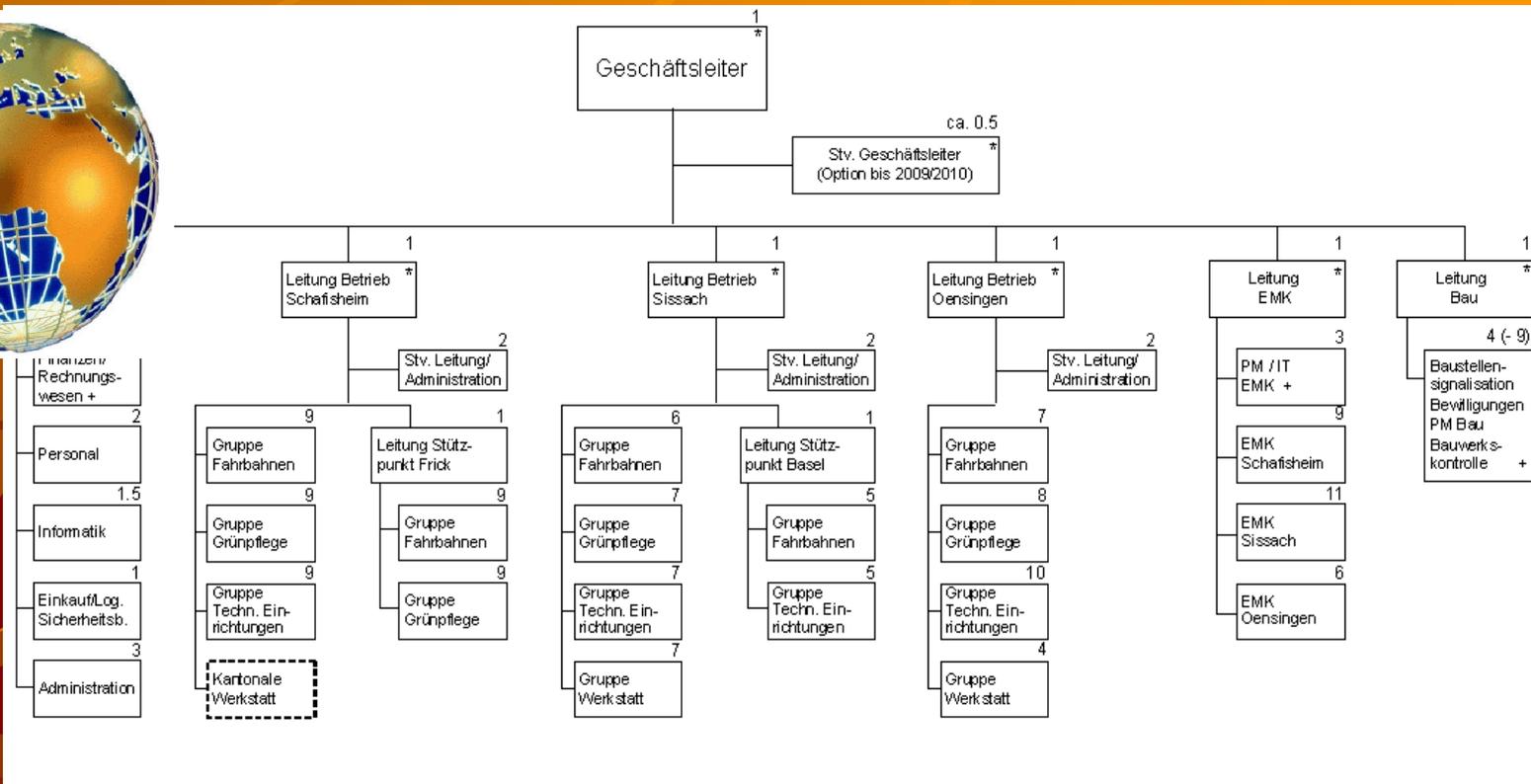
www.noch-schneller-lesen.de

Wir brauchen eine neue Perspektive

Konflikte im Betrieb - Ursachen



Strategisches Management

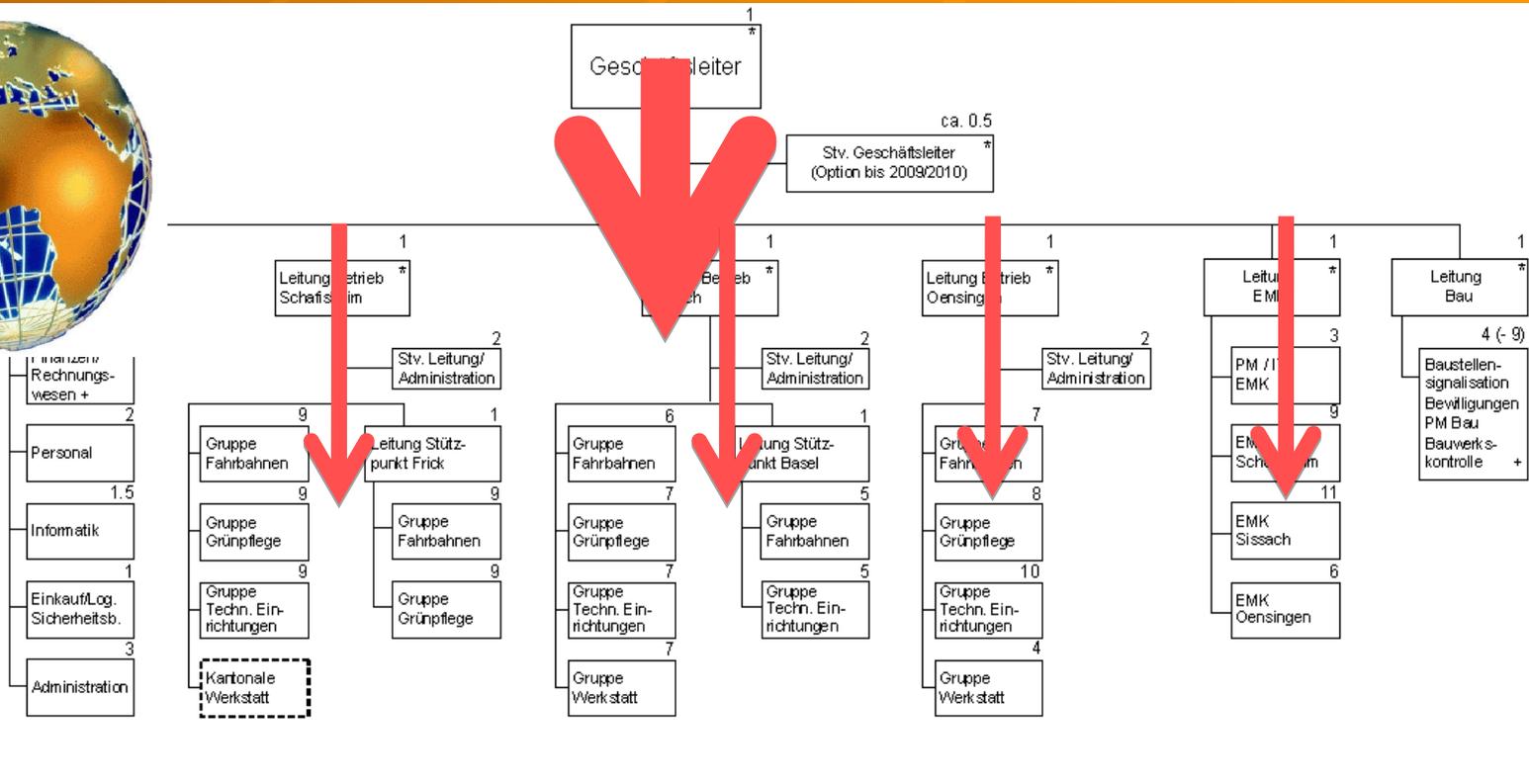


orientiert an globalen Entwicklungen
und ökonomischen Zwängen

Unternehmerische Ziele

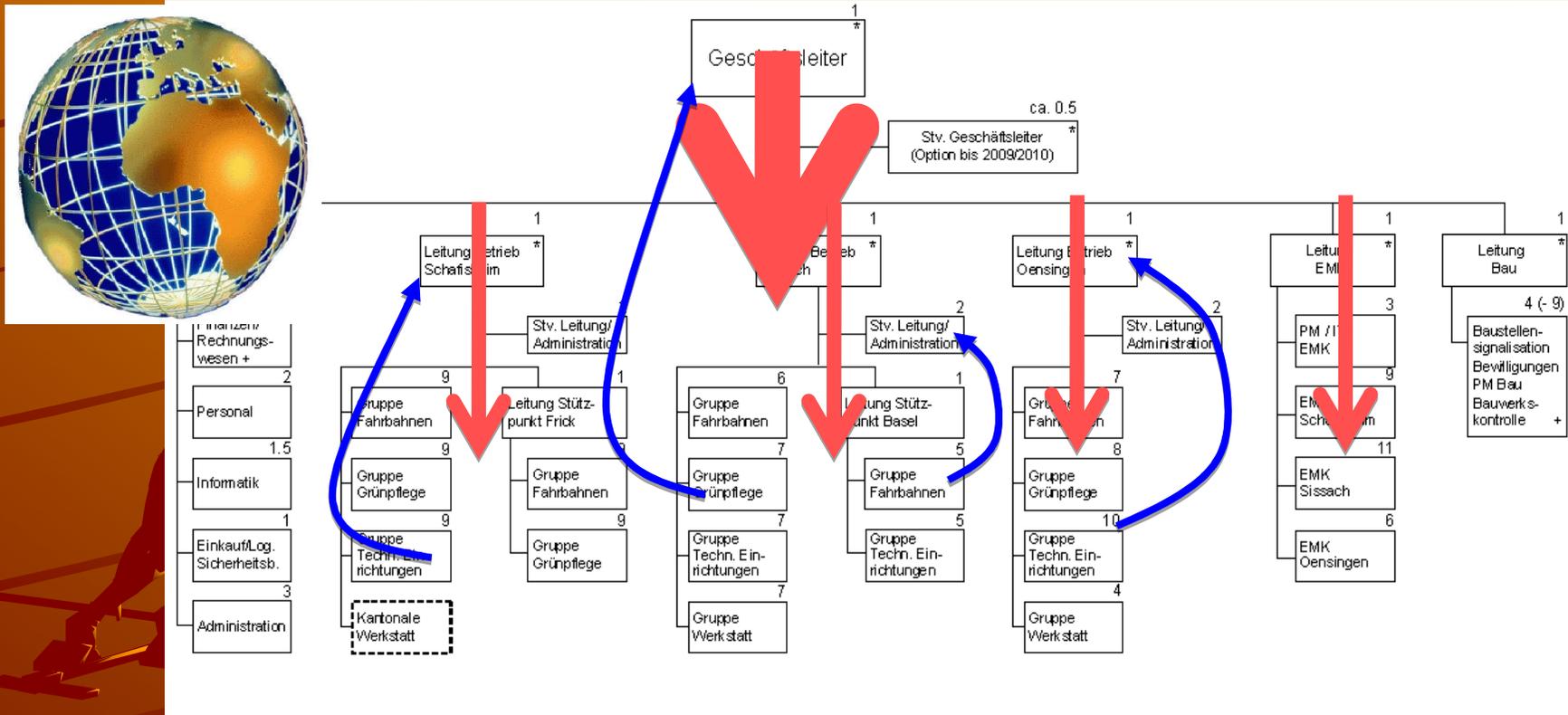
- ◆ Marktanteile; Gewinnmarge; Produktentwicklung....
- ◆ Übernahmen; Fusionen; Joint Venture; Restrukturierung....
- ◆ abstrakt; einer globalen Logik folgend

Strategisches Management



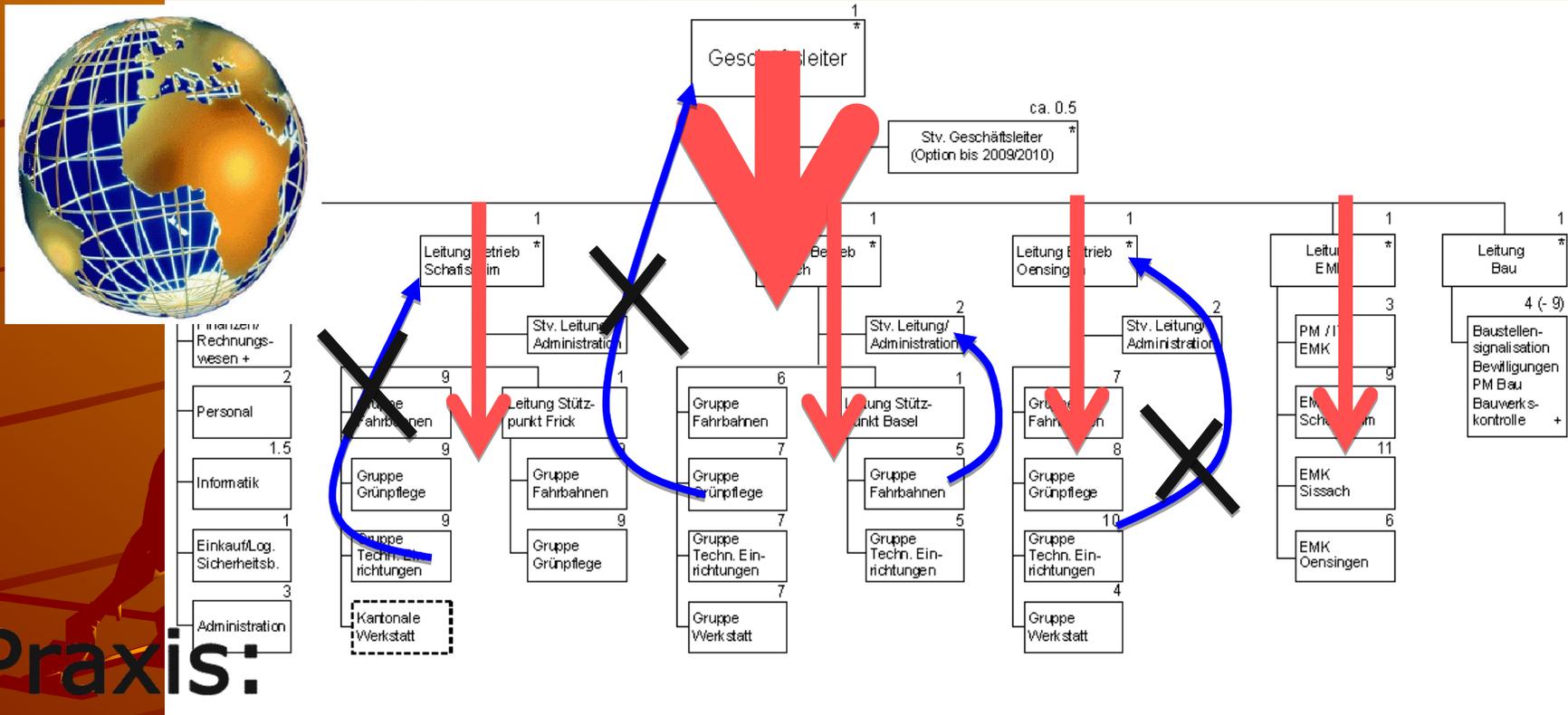
Vorgaben top down

Strategisches Management



Theorie: Feedback über Probleme bei der operativen Umsetzung

Strategisches Management



Kaum zeitnahes Feedback über Probleme bei der operativen Umsetzung

Globale (abstrakte) Ziele



Zielvereinbarungen
Projektverantwortung
Effizienz & Zeitdruck
Performance-Erwartung

Individuelle Verantwortlichkeit



**Individuelles Versagen statt
gemeinsame Zielverfehlung**

Das **latente** Grundgefühl des modernen Arbeitnehmers



Wir sind die Deppen!

Change Management ohne Ende

film kino
text zeigt

Trailer  Seite .de

@xel Esser Nürnberg 26.11.2012
Vortrag im Haus eckstein

Wir brauchen eine neue Perspektive

Konflikte im Betrieb - Ursachen



Schlechtes Betriebsklima

Rauer Ton

- Unwirscher Umgang
- Humorlosigkeit, Vorwürfe
- Abschottung
 - Jeder ist sich selbst der Nächste
- Wenig Hilfsbereitschaft & keine Toleranz
 - Man sieht zu, dass man selbst zurecht kommt
- „Befehl & Gehorsam“ statt Kooperation
 - „Du machst, was ich sage!“



Schlechtes Betriebsklima

Misstrauen

- Trau, schau, wem?
- Informationsmonopole
 - Jeder versucht informativ in Vorteil zu bleiben
- Ungesunde Fehlerkultur
 - Vertuschen eigener Fehler
 - Ausschlachten/Genießen von Fehlern anderer
- Innere Kündigungen
 - Steigender Kontrollbedarf und Druckausübung



Management by ANGST

„subtil“

- Können Sie mal hochkommen?
- Die Leistung ihres Teams lässt nach
- Ihren Job können wir besser als Sie

„offen“

- Wir können auch anders
- Der Arbeitsmarkt steht Ihnen offen
- Wenn Sie nicht..., dann sind sie fertig

fehlende Fehlerkultur

destruktive Kritik

- Beleidigend, herabsetzend, lautstark
- aus Mäusen Elefanten machen
- selektive Wahrnehmung; 2-erlei Maß
- Dauerstress machen, Dauerkontrolle üben
- Sich über die Fehler der anderen freuen

Wenn sie nichts hören, war es gut!



Wir brauchen eine neue Perspektive

Konflikte im Betrieb – Verwerfungen



...neulich in der Interessenvertretung



*Hallo. Ich hab´ da ein
Riesenproblem mit meinem
Vorgesetzten! Mir geht´s
ziemlich schlecht...*



*Verstehe, aber da sollten wir
endlich einmal die richtigen
Schritte einleiten...*

Verstehe, aber da sollten wir endlich einmal die richtigen Schritte einleiten...

Bloß nicht!!! Wenn der wüsste, dass ich beim Betriebsrat bin, dann....

Verstehe, aber da sollten wir endlich einmal die richtigen Schritte einleiten...

Bloß nicht!!! Wenn der wüsste, dass ich beim Betriebsrat bin, dann....

Sag nichts – mach nichts

Sag´ nichts, mach´ nichts!

- Mangelnde Zivilcourage
- Angst vor persönlichen und beruflichen Nachteilen
- Angst davor als meckernder, jammernder Low-Performer dazustehen
- Erlebte Sanktionen und Ausgrenzung gegenüber Kritikern

- Mangelnde Zivilcourage

„Nö Chef,
eigentlich gibt's kein Problem!“

Totschlag-Argument:

Nennen Sie mir Ross´ und Reiter!

- Kann der Arbeitgeber das sicherstellen?

Wegen der Erhebung einer
Beschwerde dürfen dem
Arbeitnehmer keine Nachteile
entstehen.

§84 (3) BetrVG

Die Folge: Kalte Konflikte





Ellenbogengäßchen

Innere Kündigung

De-Motivation

Misstrauen

Gerüchte

Missgunst

Schlechtes Betriebsklima

Man redet übereinander



Gerüchteküche



ektrogera

Wir brauchen eine neue Perspektive

Konflikte im Betrieb – Chancen



Wir brauchen eine neue Perspektive

Konflikte im Betrieb – Chancen

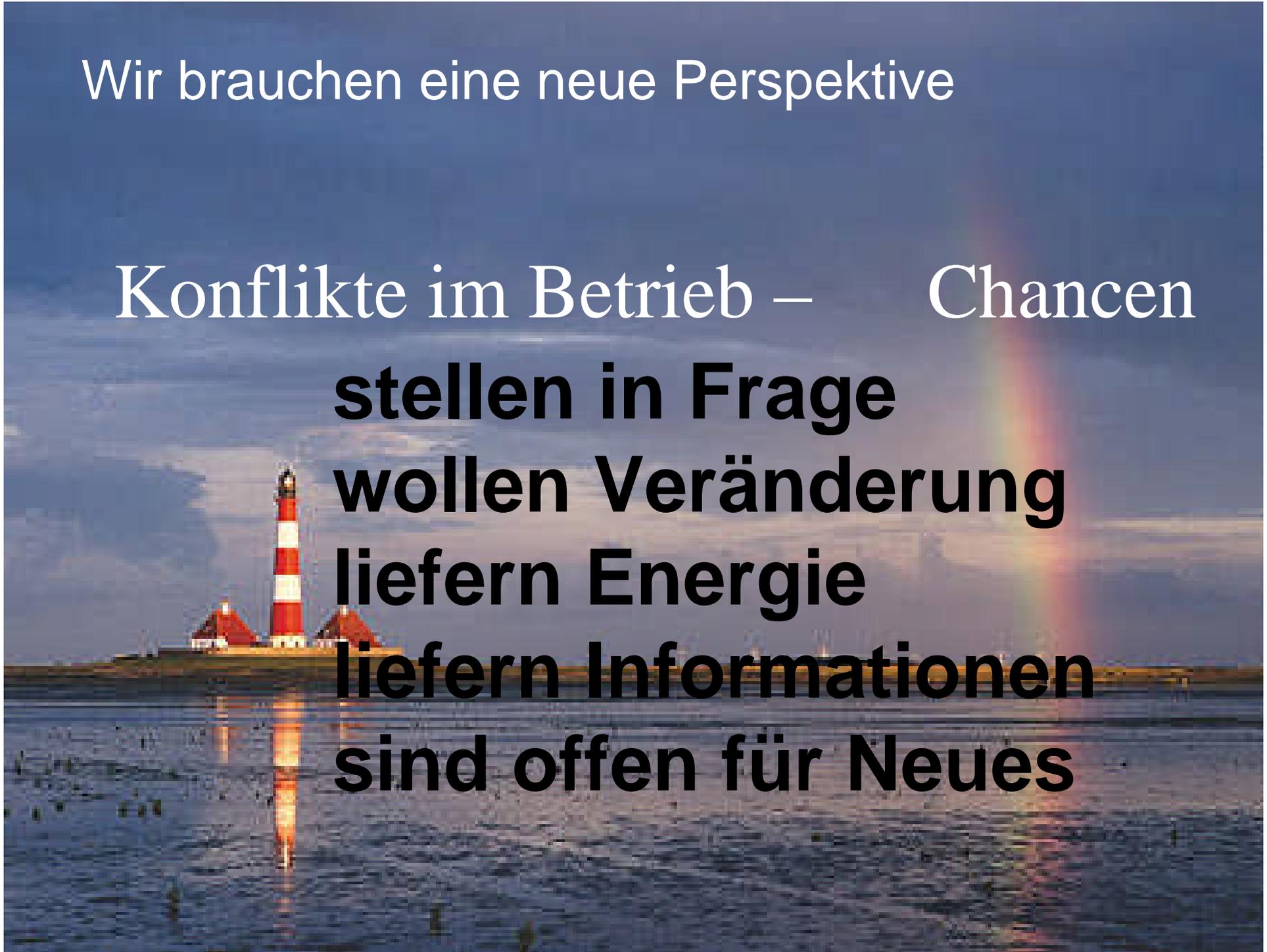
stellen in Frage

wollen Veränderung

liefern Energie

liefern Informationen

sind offen für Neues



Konflikte wahrnehmen...



neu

@xel Esser Nürnberg 26.11.2012
Vortrag im Haus eckstein

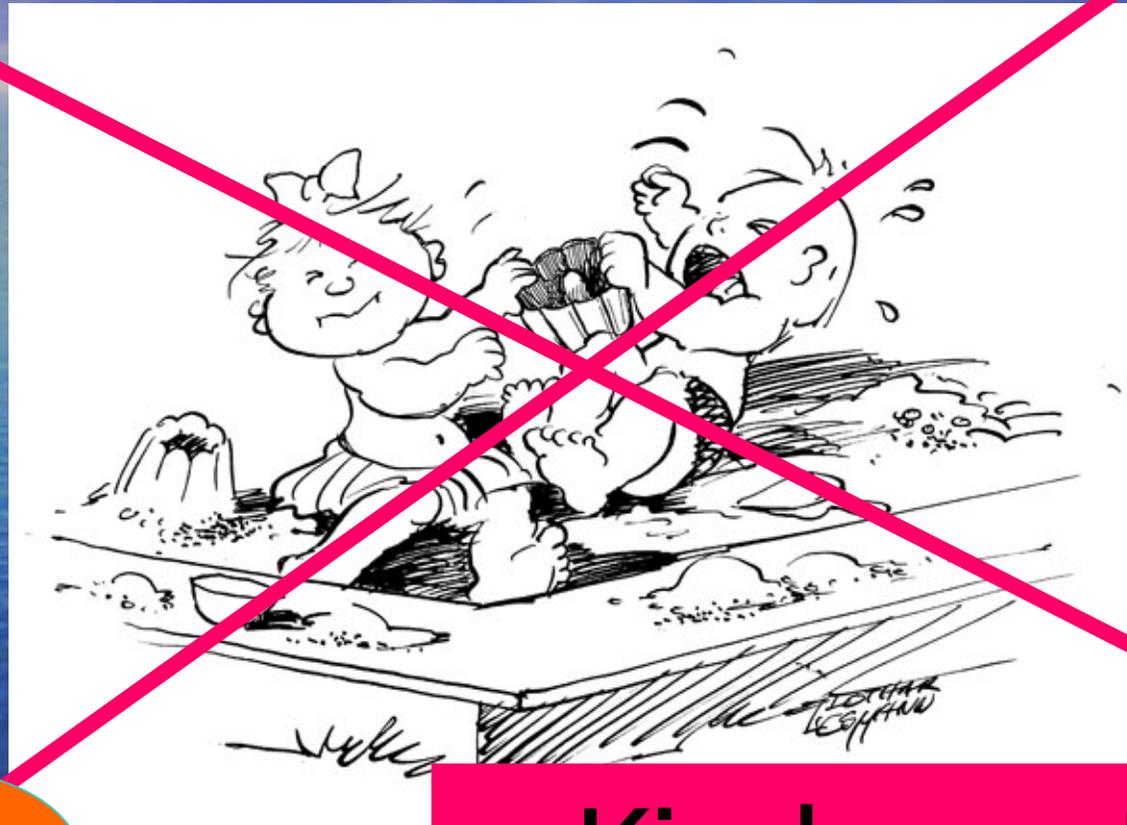
Konflikte wertschätzen...



neu

@xel Esser Nürnberg 26.11.2012
Vortrag im Haus eckstein

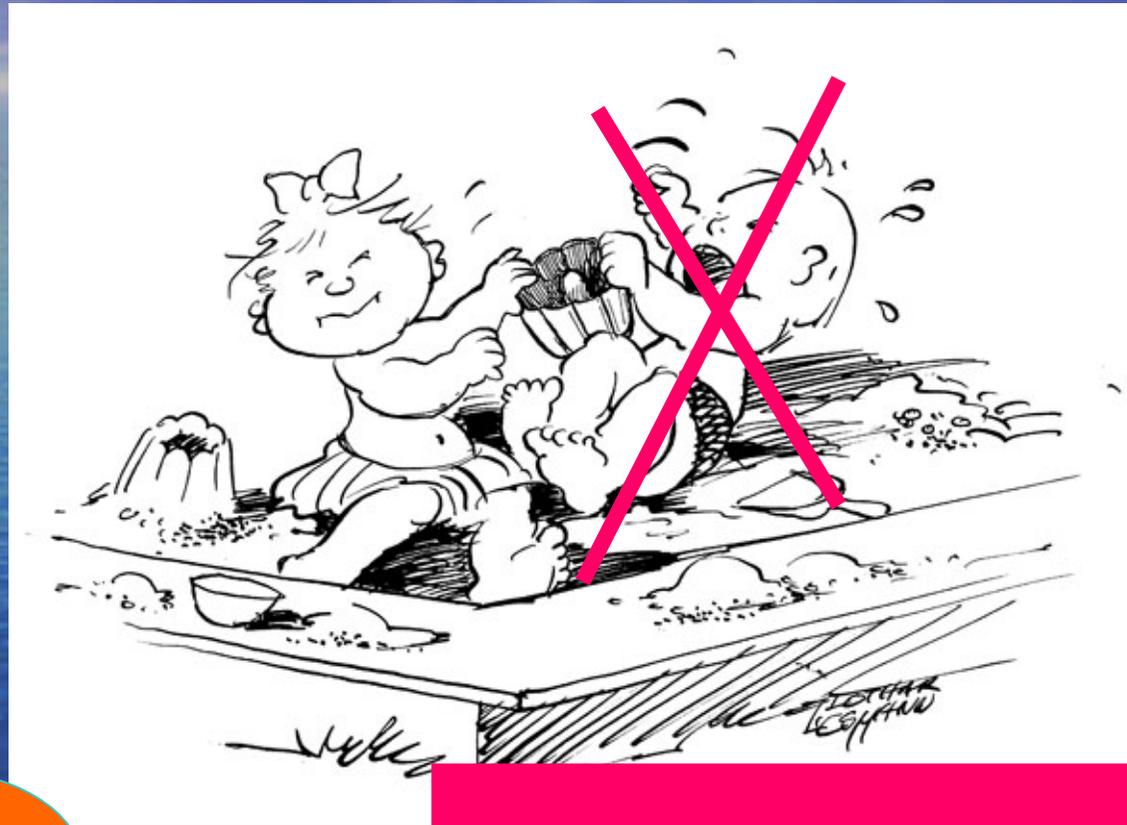
Die bösen Streithähne...



alt

„Kindergarten“

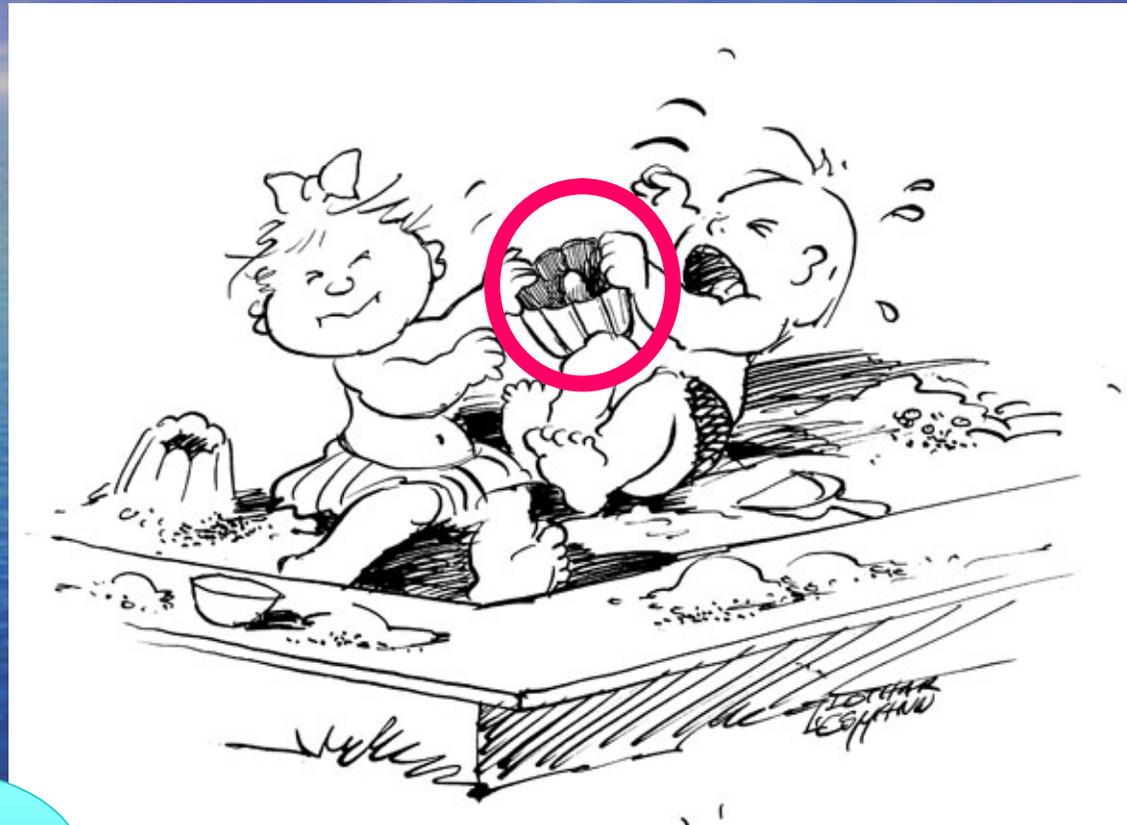
Das böse Gegenüber...



alt

... muss weg!!!

Das Konflikt-Thema behandeln...



neu

@xel Esser Nürnberg 26.11.2012
Vortrag im Haus eckstein

Wir brauchen eine neue Perspektive

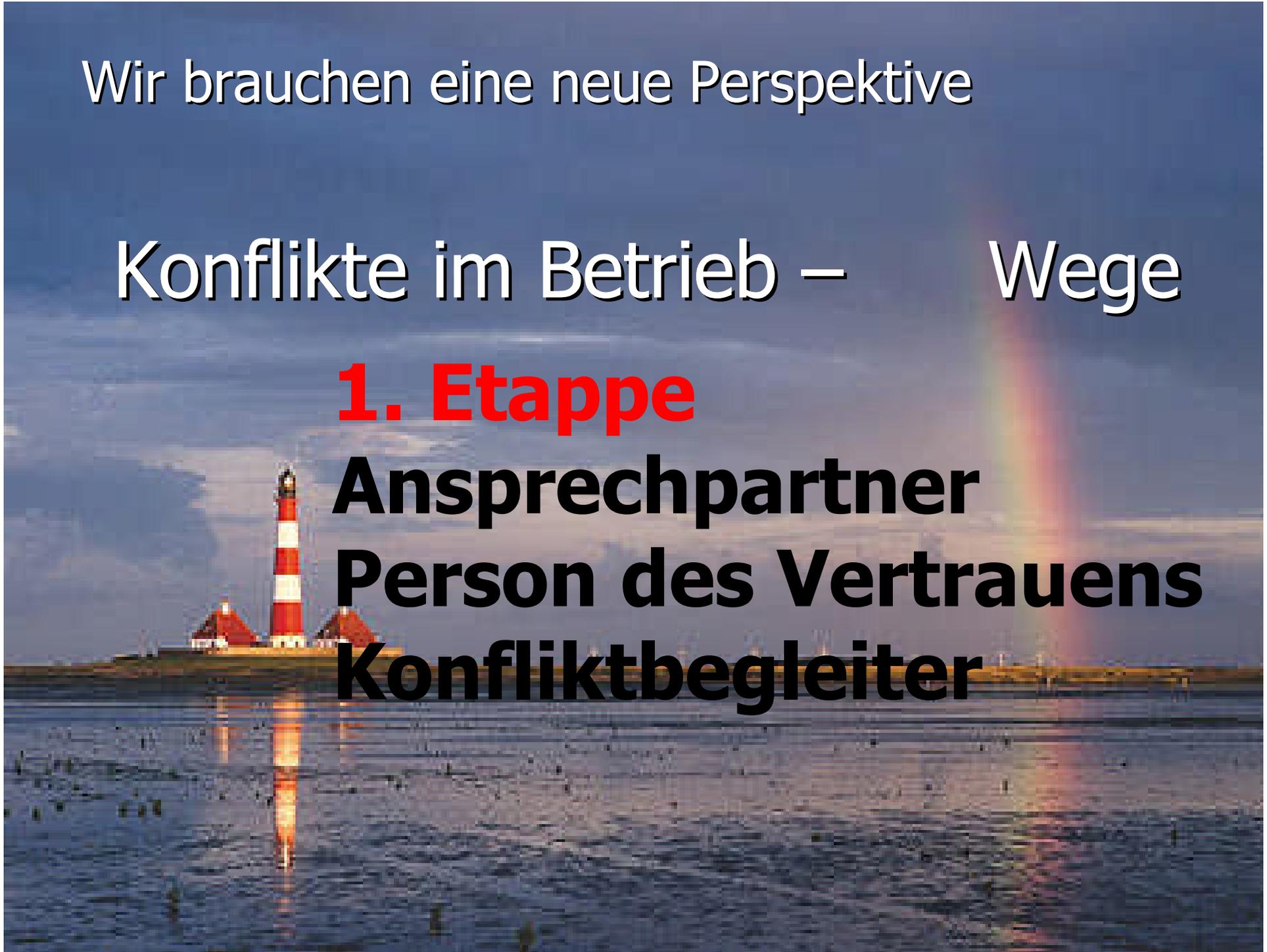
Konflikte im Betrieb – Wege

1. Etappe

Ansprechpartner

Person des Vertrauens

Konfliktbegleiter



Ich habe kein Problem!



Konfliktlotse

Wir brauchen eine neue Perspektive

Konflikte im Betrieb – Wege

2. Etappe

**Organisiertes Verfahren
zur Konfliktbearbeitung**

- **vertrauenswürdig, fair**
- **innerbetrieblich**
- **lösungsorientiert**





Die Konflikte aus
unterschiedlicher
Sicht betrachten.

Wir brauchen eine neue Perspektive

Konflikte im Betrieb – Wege

3. Etappe

Akzeptierte Konfliktlotsen

- qualifiziert
- vertrauenswürdig
- mit robustem Mandat



Wir brauchen eine neue Perspektive

Konflikte im Betrieb – Wege

4. Etappe:

Stufenmodell der Konflikt-

Bearbeitung

- verbindlich
- zeitnah
- transparent
- abschließend

Aber Vorsicht!

THIS DOOR
OPENS TO THE
REST OF THE
WORLD
STAY INSIDE!!!

of



Betriebsklima- als Produktivfaktor

- Gesamtheit der positiv erlebten zwischenmenschlichen Beziehungen
- Qualität der Kommunikation
- Fähigkeit, Konflikte fair auszutragen
- Grad der Kooperation
- Grad der gegenseitigen Wertschätzung

Betriebliche Konfliktkultur

Konflikte konstruktiv lösen

Werkstatt

Konfliktlösung im Betrieb

Gemeinsame Aufgabe für

Führungskräfte und Interessenvertretung



Betriebliche Konfliktkultur

Konflikte konstruktiv lösen

Werkstatt

Konfliktlösung im Betrieb

Gemeinsame Aufgabe für
Führungskräfte und Interessenvertretung



Viel Erfolg