



Herzlich willkommen

Mediation der Mitarbeiter oder Coaching des Chefs?

Wann passt welche Intervention?

Thomas Robrecht



Ablauf heute:

- 1. Organisation, Führung und Konflikt**
- 2. Konfliktverschärfendes Führungshandeln**
- 3. Interventionsentscheidung**

Organisation, Führung & Konflikt



Organisation, Führung & Konflikt

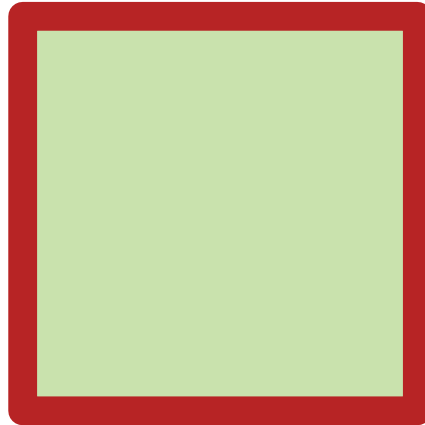


Organisation, **Führung** & Konflikt

Aufgabe der Funktion

Management:

**Grenzen
setzen und
sichern**



Aufgabe der Funktion

Führung:

**Spielfeld
gestalten**

Anforderung an Führungskräfte:

Erwartungen erfüllen und frustrieren, um
der Mission der Organisation zu dienen

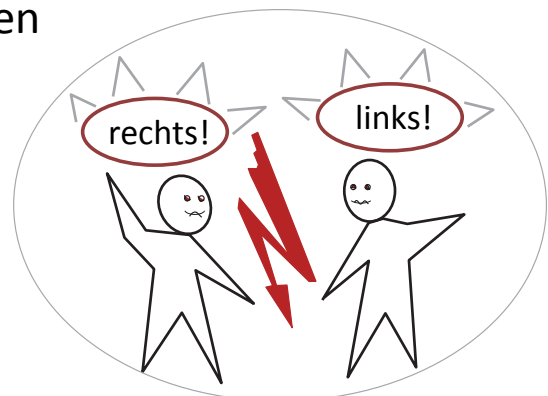
Organisation, **Führung** & Konflikt

Zwei Bedingungen ergeben ein Konflikt:

- Unterschiedliche Handlungsabsichten
- werden als Begrenzung erlebt

Anforderung an Führungskräfte:

Der Mission der Organisation dienen.



**Grenzen
setzen &
sichern**



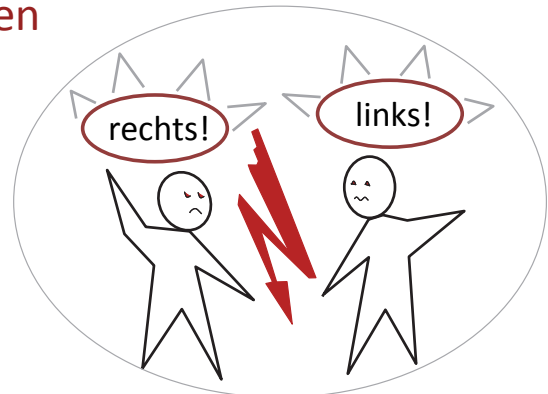
Führungsalltag:

**Entscheidungen treffen ...
... und damit Konflikte erzeugen**

Organisation, Führung & Konflikt

Zwei Bedingungen ergeben ein Konflikt:

- Unterschiedliche Handlungsabsichten
- werden als Begrenzung erlebt



Entscheidende Frage:

Soll an diesem Zustand etwas verändert werden?

Warum diese Frage?

Konflikte können auch Nutzen oder versteckten Gewinn bieten. Beteiligte wehren sich gegen der Verlust ihres Gewinns. Damit scheitert jeder Versuch der Konfliktlösung.

Organisation, Führung & Konflikt

Frage: Soll an diesem Zustand des Konflikts etwas verändert werden?

Die Aufmerksamkeit gilt nicht dem Konflikt, sondern seiner **Veränderung**

Bereitschaft vorhanden?	+ Fähigkeit vorhanden?	→ Zustand	→ Intervention Dritter
ja	ja	→ LÖSUNG	→ keine
ja	nein	→ PROBLEM	→ Hilfe anbieten
nein	----	→ SYMBIOSE	→ nichts tun oder Machteinsatz

Phänomen: Oft tarnen sich SYMBIOSEN als PROBLEM

Aufgabe: Zustand erkennen für stimmige Intervention



Organisation, Führung & Konflikt

Indizien für SYMBIOSEN

Suche von Gründen statt Lösungen:

„Wer etwas will, findet **Wege**, wer etwas nicht will, findet **Gründe**.“

Der Gegner als Legitimation des eigenen Verhaltens:

„Ich kann nicht anders, das Andere zwingt mich dazu.“

Ausblenden eigener Anteile:

„Die ganze Welt ist voller Verrückter und ich bin der einzige Normale.“

Grundmuster in SYMBIOSEN:

Die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung für das eigene Handeln fehlt oder ist stark reduziert.



Organisation, Führung & Konflikt

Jede Organisation hat unlösbare Konflikte.
Zur Führung gehört das Erzeugen von Konflikten
und der Umgang mit den Folgen.

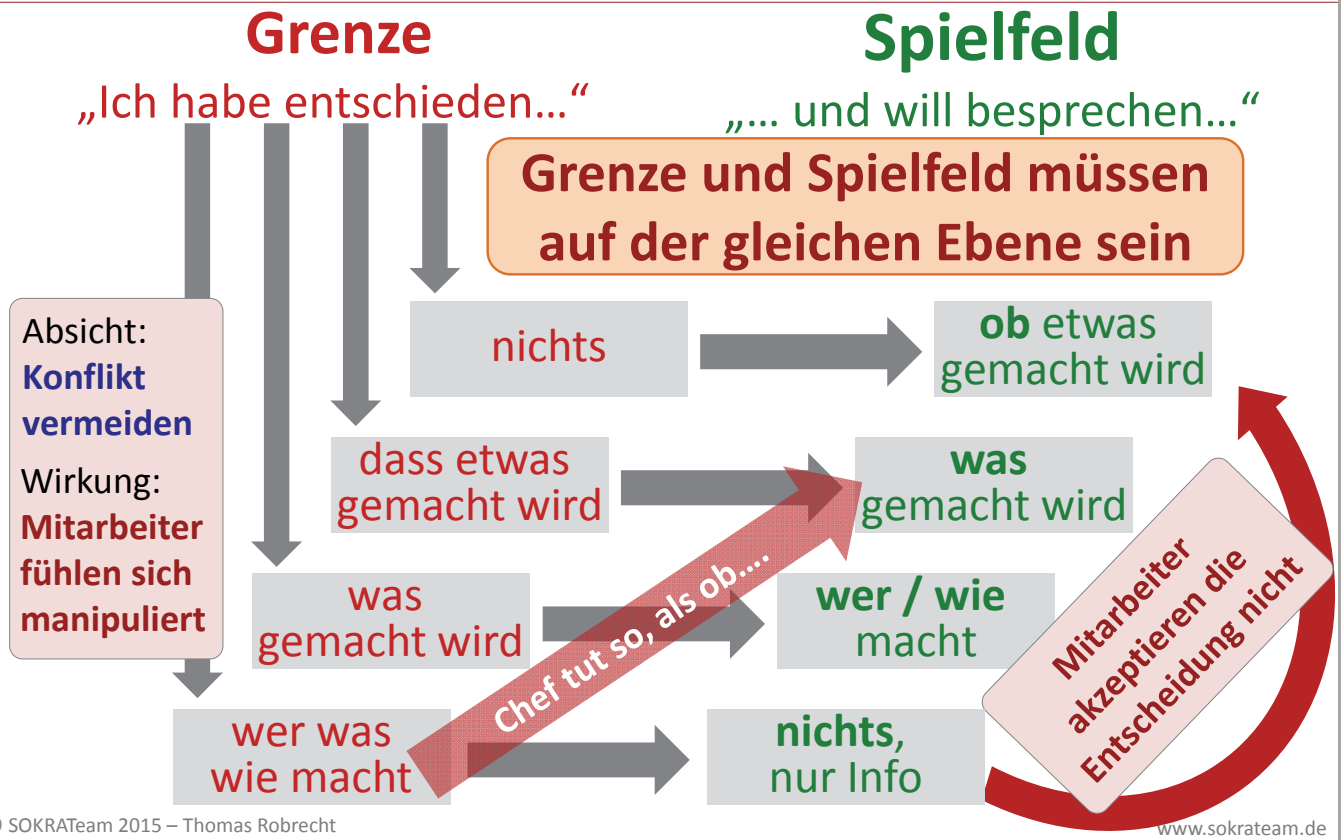
**Nicht der Konflikt ist die Herausforderung,
sondern der Umgang damit.**

Praxis:

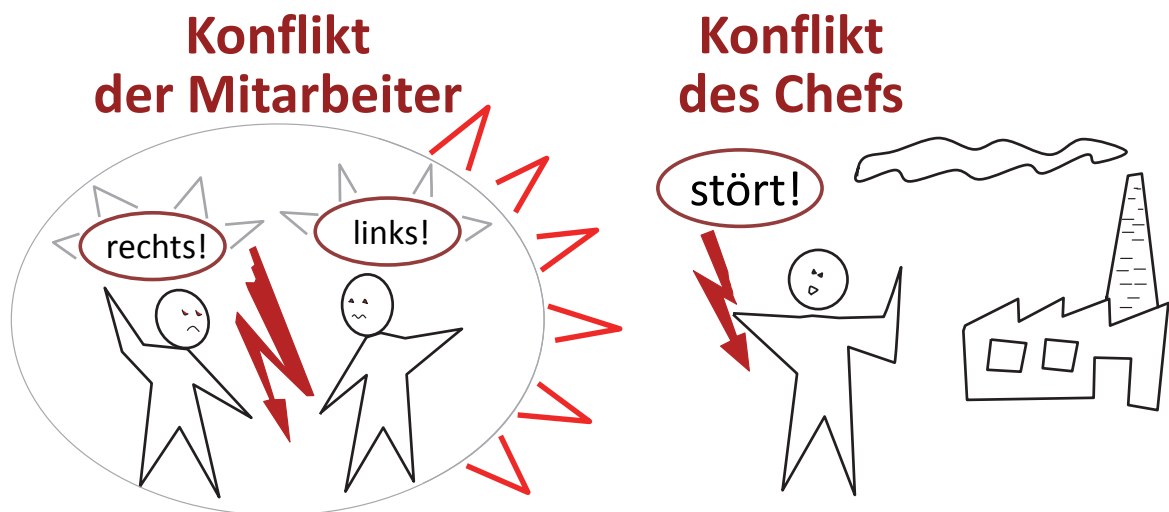
Führungskräfte verschärfen Konflikte
mit unstimmigem Führungshandeln.

Dann schadet Mediation der Führungskraft!

Konfliktverschärfendes Führungshandeln



Führungshandeln im Konflikt



Konflikt der Mitarbeiter ≠ Konflikt des Chefs

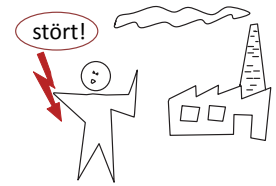
Führungshandeln im Konflikt

Konflikt der Mitarbeiter



Jeder trägt Verantwortung für den Umgang mit seinem eigenen Konflikt

Konflikt des Chefs



Deshalb mischt sich der Chef **nicht** in den Konflikt seiner MA ein!
Führungsaufgabe: Zustand prüfen und dann intervenieren

Im Zustand „Problem“ kann der Chef Hilfe anbieten
(sozial – z.B. Mediation)

Im Zustand „Symbiose“ müssen Sanktionen folgen
(formal – z.B. Versetzung, Abmahnung,...)

Konfliktverschärfendes Führungshandeln

Erste Frage für den Umgang mit streitenden Mitarbeitern:

Verschärft das Führungsverhalten den Konflikt?

Führungskräfte verschärfen Konflikte, wenn ...

- ... Konfliktvermeidung Handlungsgrundsatz ist
- ... Grenze und Spielfeld unklar sind
- ... Formales oder Soziales dauerhaft überbetont ist
- ... Intervention nicht zum Zustand des Konflikts passt



Interventionsentscheidung

1. Werden durch den Konflikt betriebliche Belange behindert? **nein** ...

ja

2. Verschärft die Führungskraft den Konflikt?

- ist Konfliktvermeidung Handlungsgrundsatz?
- sind Grenze & Spielfeld unklar?
- ist Formales oder Soziales dauerhaft überbetont?

ja

Coaching

nein

3. Zustand des Konflikts ermitteln

4. Entscheidung treffen

- Bereitschaft & Fähigkeit zur Veränderung vorhanden? ⇒ **LÖSUNG - nichts tun**
- Bereitschaft vorhanden, aber Fähigkeit fehlt? ⇒ **PROBLEM - Hilfe anbieten, z.B. **Mediation****
- Bereitschaft fehlt? ⇒ **SYMBIOSE - Machteinsatz**



Weitere Informationen

Hintergrundwissen:

www.sokrateam.de/veroeffentlichungen/

www.sokrateam.de/veroeffentlichungen/vortraege/

Beispiel für praktische Relevanz:

www.teamfixx.com

Zerstrittenen Teams in 3 Stunden wieder arbeitsfähig!

thomas.robrecht@sokrateam.de