

FAKTOR MENSCH – Sand im Getriebe?

Vortrag und Gespräch über zwischenmenschliche
Kommunikation und Konfliktsituationen
in Unternehmen

Dipl.-Ing. Angelika Baur

DGQ Regionalkreis Berlin, 17. September 2008

Vortrag: Überblick I

Mensch

arbeitet nach Regeln des Unternehmens
⇒ Routinen, Prozessabläufe

Besprechungen zur Feinabstimmung des Tagesgeschäftes
⇒ Alltagskommunikation

hohe und stetig wachsende Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte

Ablauf

Pflege

Anforderungen

Maschine

läuft nach physikalischen Gesetzen
⇒ ein Rädchen greift ins andere, Ablauf immer exakt gleich

Schmierem,
Öl wechseln,
Schrauben nachziehen
⇒ Wartung

hohe Betriebsdauer,
wenig Verschleiß,
schnelle Umrüstzeiten,
Zuverlässigkeit

Vortrag: Überblick II

Mensch

Einflüsse auf das Unternehmen von innen und von außen (Umwelt)
⇒ ständige Veränderung

Umgang mit Veränderungen
= Herausforderung

...

**FAKTOR MENSCH –
Gefühle, Ängste kommen mit!**



angespanntes Arbeitsklima, Krankheit, schlechte Zusammenarbeit, Konflikte

Einflüsse

Auswirkungen

Maschine

Umwelteinflüsse,
wie verschmutzte Luft, Staub, etc.
falsche Handhabung

Unregelmäßigkeiten, unruhiger Lauf, Ventile klappern

...

Sand im Getriebe



Maschine steht still,
defekt!

Vortrag: Überblick III

Mensch

Probleme benennen –
analysieren - lösen

Kommunikation über
Probleme, Unterstützung
bei der Lösung von
Konflikten

⇒ Führungskräfte

Maschine

Analyse, Diagnose und
Reparatur

⇒ Instandhaltung

Was tun?

Wer ist
zuständig?

Entwicklung von Instrumenten
einer „vorbeugenden Instandhaltung“

Vorstellungen über Unternehmen

früher:

Unternehmen funktionieren wie Maschinen

- ein Rädchen greift ins andere nach festgelegten Gesetzen und Routinen

heute:

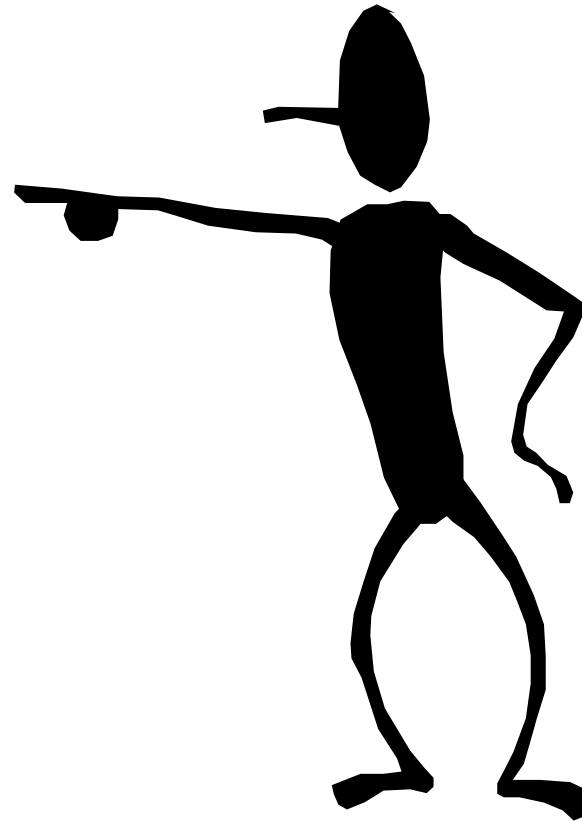
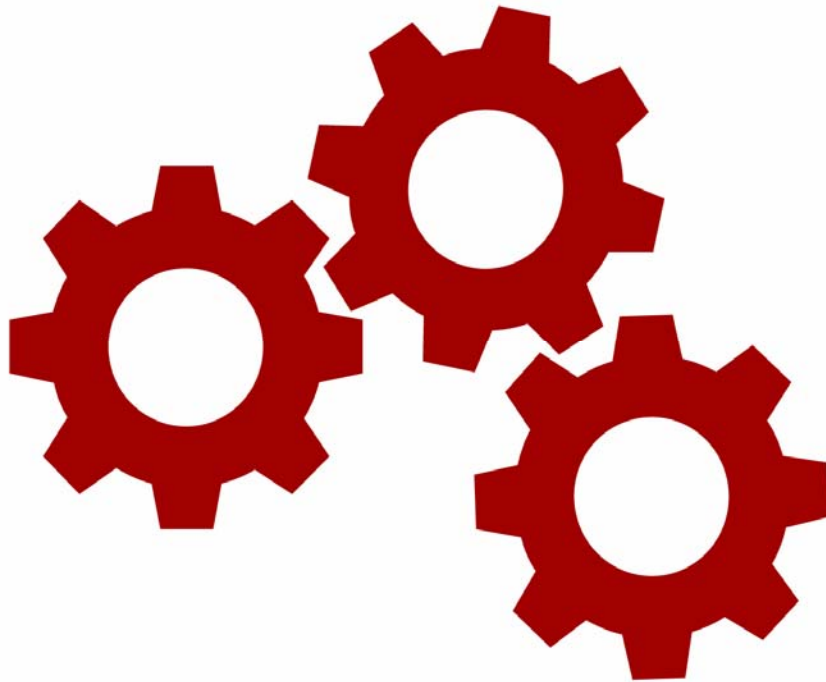
Unternehmen funktionieren wie ein lebendiger Organismus

- viele komplexe Prozesse laufen nebeneinander ab, sind miteinander verwoben und beeinflussen sich gegenseitig

Maschine



Mensch



Produktion von Handlungsfähigkeit

- Hierarchie ⇒ Anweisung kraft Position

Problem: bei wachsender Komplexität der Aufgaben

- Regelwerke ⇒ Festlegungen
z.B. Managementsysteme

Problem: Flexibilität

- Aushandeln im Kontakt ⇒ Kommunikation

Problem: zeitaufwendig

Kommunikation

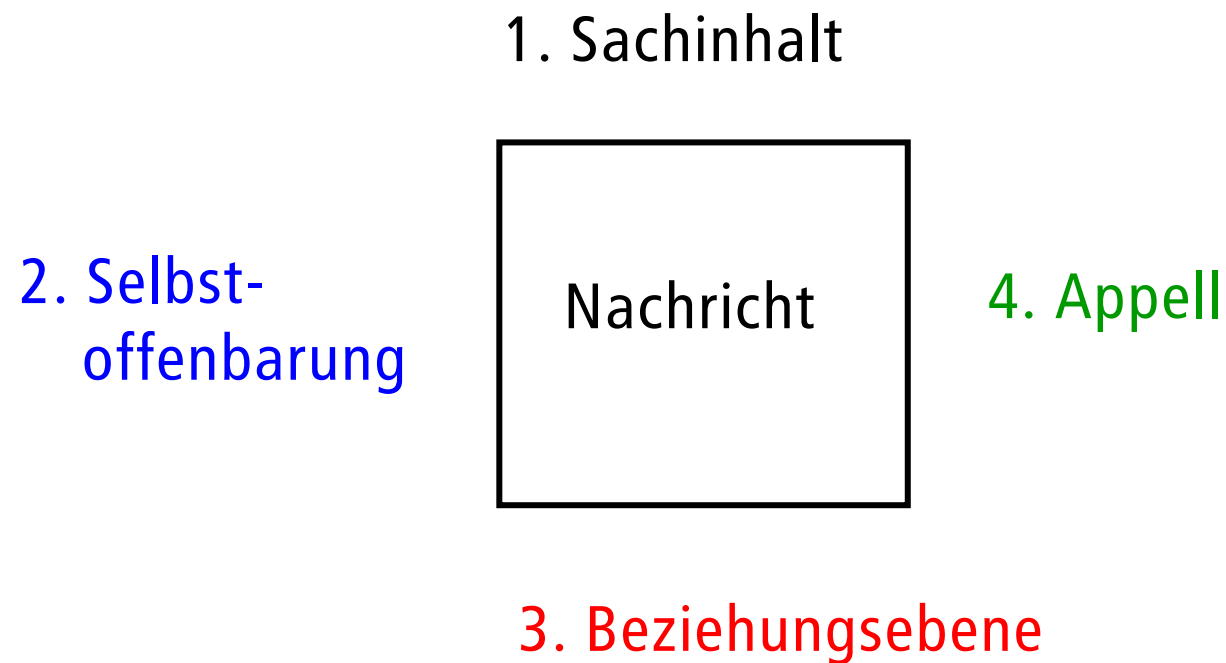
Der Fluss des operativen Geschäftes, des Alltagsgeschehens, formt in jedem Unternehmen spezifische Kommunikationsformen, die den Fortgang der Arbeit steuern:

- Gespräche zu zweit
- Teambesprechungen
- Kontakte über Schriftstücke
- email, etc.



Alltagskommunikation

Exkurs: Die 4 Seiten einer Nachricht



Anforderungen & Erwartungen

Mitarbeiter:

Effektives Arbeiten, Flexibilität, hohe Belastbarkeit, Teamarbeit, Eigenverantwortung, Kundenorientierung, Mitdenken: welche Konsequenzen hat mein Handeln für andere

Führungskräfte:

Entscheidungen treffen, Mitarbeiter zu eigenverantwortlichem Handeln ermutigen, Mitarbeiter fordern, fördern und anerkennen sogar coachen, d.h. bei der Bearbeitung von Problemen oder Erreichung von Zielen unterstützen (Hilfe zur Selbsthilfe)

Einflüsse von innen und außen

- Neue Mitarbeiter/innen - Neuer Chef
- Neue Kunden – Neue Produkte – Neue Märkte
- Rückläufige Auftragslage
- Starkes Wachstum
- Fusion zweier Unternehmen
- Eigentümerwechsel /Verkauf des Unternehmens



Ständige Veränderungen

Umgang mit Veränderungen



Wie müssen die Strukturen und Prozesse angepasst werden?

Was gilt es nun anders zu organisieren?

Wird meine Arbeit gesehen und geschätzt?

Werde ich den neuen Anforderungen gewachsen sein? Kann ich die neue Position ausfüllen? Wie geht es weiter?

➤ Unsicherheiten und Ängste

Bekomme ich den Platz, den ich möchte, der mir m. E. nach zusteht?

➤ Verletzungen und Kränkungen

...wie Sand im Getriebe!



Mögliche Auswirkungen

- De-Motivation
- Geringe Arbeitszufriedenheit
- Angespanntes Arbeitsklima
- Schlechte Zusammenarbeit und Abstimmung
- Hohe Fehlerquote
- Krankheit
- (innere) Kündigung

Wer ist zuständig?

Wartung und Instandhaltung von Maschinen ist zuständig für die Reinigung und Entfernung des Sandes im Getriebe.

Wer ist zuständig für:

- die Kommunikation über die Beziehungsebene?
- zwischenmenschliche Probleme?
- das Bearbeiten und Lösen von Konflikten?



Führungskräfte

Wie viel „Sand im Getriebe“ verträgt das Unternehmen?

Bei Konflikten haben wir es immer mit Emotionen zu tun!

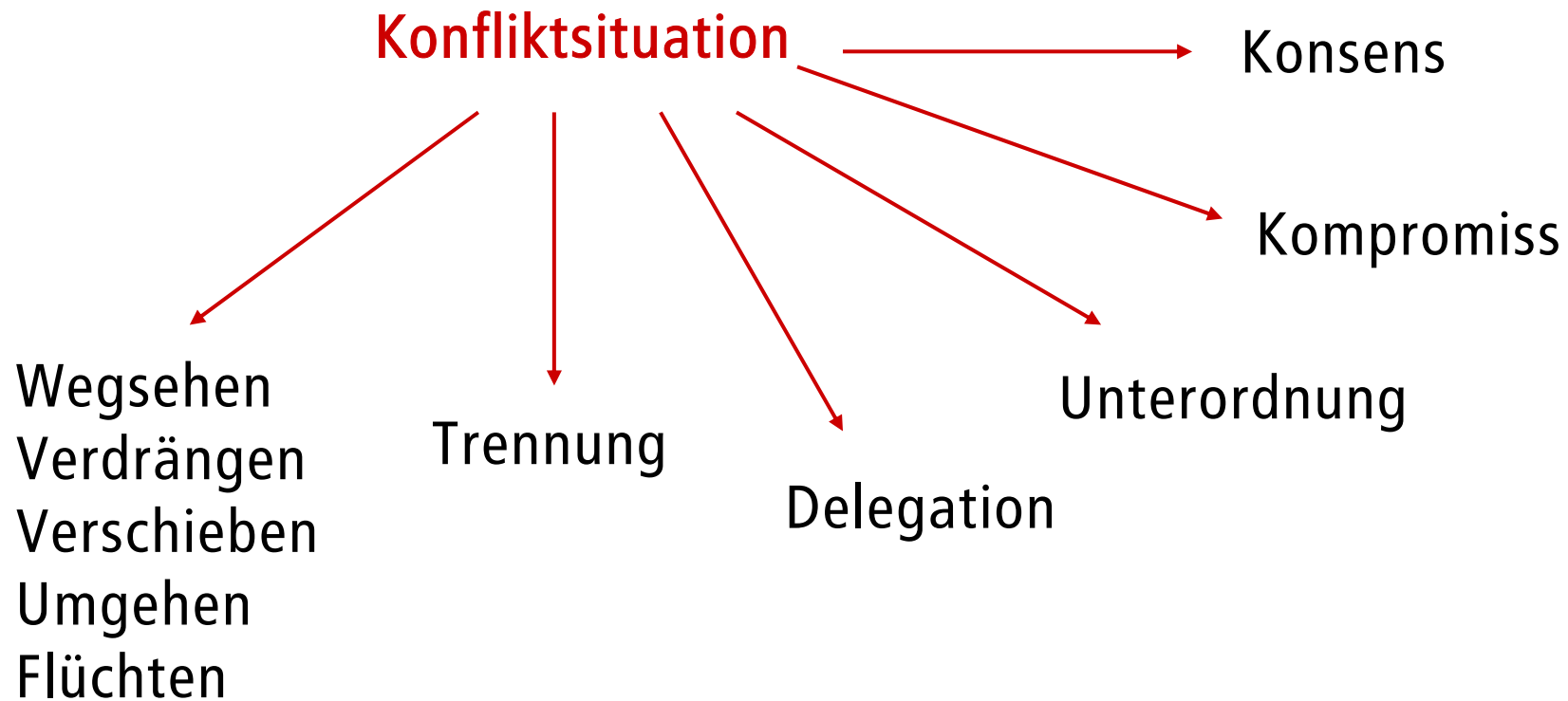
Frage: Was passiert, wenn Sie in das Innere des „menschlichen Getriebes“ blicken?

Wann ist Handeln angebracht?



Ökonomische Abwägung des Einsatzes und erwartenden Nutzens - was können Sie sich leisten?

Konflikthandhabung



Wie ist Konfliktlösung möglich?

1. Benennen (*das erfordert Mut und ist der wichtige 1. Schritt*)
2. Analysieren, d.h. Situation von allen Seiten beleuchten
3. Lösen



Zur Konfliktbearbeitung sind besondere Gegebenheiten (extra Räume) zu schaffen, außerhalb des Alltagsgeschäftes!

Führungsinstrument Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch als eine Art
„vorbeugende Instandhaltung“?

Das Mitarbeitergespräch bietet einen besonderen Raum für Grundsätzliches, in dem auch Probleme und Konflikte besprochen werden können.

Instrumente einer „vorbeugenden Instandhaltung“ im Personalbereich

- „Meckerkasten“
- Mitarbeiterbefragung
- Mitarbeitergespräch und –beurteilung
- Führungskräftebeurteilung
- Konfliktmoderation
- Führungskräftebildung
- Teamentwicklung
- Coaching

Literaturhinweise

- Reinhart Nagel, Margit Oswald, Rudolf Wimmer: Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument, Klett-Cotta, 2002
- Reinhard K. Sprenger: Das Prinzip Selbstverantwortung, Campus Verlag, 1997
- Wolfgang Looss: Coaching für Manager: Konfliktbewältigung unter vier Augen, Verlag Moderne Industrie, 1993
- Gerhard Schwarz: Konfliktmanagement, Konflikte erkennen, analysieren, lösen, Gabler Verlag 2001

Angelika Baur

Dipl.-Ing., Coach und Gestalt-Organisationsberaterin

Netzwerk Management Consulting

Elberfelder Str. 29

10555 Berlin

Tel. 030-399 038 80

Baur@consultingnetz.de

www.consultingnetz.de