

Konfliktanalyse für das Management

A) FRAGEBOGEN: ORGANISATION UND STRUKTUR

Das Verhalten und Miteinander in Unternehmen wird durch eine Vielzahl von Regeln, Werten, Verhaltensnormen, Leitsätzen und Strategien etc. bestimmt. Manche davon offen, geschrieben und proklamiert, andere wiederum sind so genannte „ungeschriebene Gesetze“. Einige betreffen die Funktionen einzelner oder von Abteilungen – also fachliche Aspekte –, andere wiederum beziehen sich auf allgemeine Grundsätze im Umgang miteinander (Kollegen/Kunden/Geschäftspartnern etc.)

– die so genannten „weichen“ Aspekte.

Strukturen, die durch die Aufbau- und Ablauforganisation bestimmt werden, beeinflussen in der einen oder anderen Weise die Entstehung bestimmter Regeln, Verhaltensweisen und Prinzipien.

Andererseits können sich auch bestimmte Normen, Leitsätze und Strategien als förderlich oder hinderlich bei der Ausbildung bestimmter Strukturen erweisen.

Auch die Entstehung von Konflikten und das Konfliktverhalten selbst können maßgeblich durch organisatorisch-strukturelle Rahmenbedingungen beeinflusst werden.

ORGANISATION & STRUKTUR
Welche Leitsätze bestimmen die Unternehmenskultur?
Wie/Durch wen werden diese Leitsätze im Unternehmen kommuniziert?
Welche ungeschriebenen Verhaltensnormen/-regeln gibt es?
Wo könnten welche Leitsätze am leichtesten zu verfolgen/leben/umzusetzen sein? Ebene? Abteilung? Niederlassung? Etc.
Wo könnten welche Leitsätze am schwierigsten zu verfolgen/leben/umzusetzen sein? Ebene? Abteilung? Niederlassung? Etc.
Inwiefern identifizieren sich Mitarbeiter mit den Leitsätzen?
Wie steht das Management zu den Leitsätzen?
Von wem werden die Leitsätze besonders vorgelebt und wie?
Von wem werden Leitsätze ignoriert oder gar systematisch kolportiert?
Welche Ziele und Visionen gibt es?
Woher weiß man, dass den Mitarbeitern Visionen/Ziele klar sind?
Welche Entscheidungsprozesse sind kennzeichnend?

ORGANISATION & STRUKTUR
Welchen Stellenwert hat Selbstverantwortung? Wie äußert sich das?
Welchen Stellenwert hat Teamarbeit? Wie äußert sich dies?
Welchen Stellenwert hat Kritikfähigkeit? Wie äußert sich dies?
Welchen Stellenwert hat Offenheit? Wie äußert sich dies?
Welchen Stellenwert haben Macht und Status? Wie äußert sich dies?
Gibt es aktuelle Ereignisse/Situationen/Veränderung, die vorherrschendes Thema sind?
Wenn ja – welche und wo nehmen diese Einfluss?
Welche Art des institutionalisierten Austauschs gibt es: a) zwischen Mitarbeitern? b) zwischen Mitarbeitern und Management?
Wie erfährt man von Interessen, Bedürfnissen, Zielen der Mitarbeiter? Welchen Stellenwert misst man ihnen bei?
Auf welche Weise werden Mitarbeiter gefördert?
Welche Rolle nimmt das Management bei Konflikten ein?
Welches Selbstverständnis von Führung gibt es? Mit welchen Konsequenzen?

<p>Existieren viele oder wenige Hierarchieebenen? a) Wo wäre eine Verflachung, b) wo weitere Ebenen denkbar/sinnvoll und warum?</p>
<p>Gibt es Stellenbeschreibungen? Spiegeln diese die tatsächlichen Funktionen wider und wie trennscharf sind diese zu anderen Funktionen?</p>
<p>In welchem Maße ist eine „Abteilungsdenke“ ausgeprägt? Welche Konsequenzen hat das?</p>
<p>Sind Ablauf- und Aufbauorganisation aufeinander abgestimmt? Wo gibt es Schwachstellen, unklare Verantwortungsbereiche etc.</p>
<p>Wie wird das Betriebsklima von Mitarbeitern umschrieben?</p>
<p>Sonstige Anmerkungen:</p>

B) FRAGEBOGEN: TYPISCHE KOMMUNIKATIONSMUSTER

TYPISCHE KOMMUNIKATIONSMUSTER
Wie würde ich die Atmosphäre beschreiben bei Diskussionen/Auseinandersetzungen?
Haben die Kommunikationspartner/Parteien Interesse an der Information/dem Standpunkt der anderen Parteien?
Wie äußert/n sich/sie dieses Interesse?
Inwiefern sind die Beteiligten bereit und in der Lage, die Perspektive zu wechseln?
Sind die Beteiligten bereit, ihre Informationen preis zu geben?
Sind die Parteien in der Lage, ihre Informationen zu vermitteln?
Kennzeichnen sich Auseinandersetzungen eher durch Monologe oder Dialoge?
Stehen Sachargumente/Inhalte oder die Beziehungsebene im Vordergrund?
Wie hoch ist die gegenseitige Bereitschaft, alle Meinungen anzuhören?
Inwiefern geht man in Auseinandersetzungen gegenseitig auf die Argumente ein?
Welche immer wiederkehrenden Themen/Diskussionspunkte gibt es?
Wie hoch schätze ich die Kompromissbereitschaft bei Meinungsverschiedenheiten ein?

Gibt es Tabuthemen – wenn ja, welche?
Welche nonverbalen Kommunikationsmuster sind in Auseinandersetzungen vorherrschend?
Auf welche Weise stelle ich/stellen die Vorgesetzten das Commitment bzgl. Vereinbarungen/Entscheidungen sicher?
Wie kommuniziert man Konflikte/Probleme/Störungen im Allgemeinen?
Fordern die Konfliktparteien i.A. Unterstützung/Rat? Wenn ja – bei wem?
Gibt es aus meiner Sicht unternehmenstypische Konfliktmerkmale?
Wie aufgeschlossen sind die Mitarbeiter für Kritik?
Wie aufgeschlossen sind Vorgesetzte für Kritik?
Welchen Stellenwert räume ich persönlich Kompromissbereitschaft ein?
Welchen Stellenwert räume ich persönlich Kritikfähigkeit ein?
Welche Gremien/Foren gibt es zum Austausch?
Welche Form des Austauschs ist erwünscht? Welche unerwünscht?
Auf welche Weise wird der Austausch durch die Unternehmensstruktur unterstützt? (Teamarbeit/Hierarchien etc.)
Auf welche Weise wird der Austausch durch das Management unterstützt?

Sonstige Anmerkungen:

C) STREITKULTUR

Die Art und Weise, wie man mit unterschiedlichen Meinungen umgeht, spielt eine entscheidende Rolle bei der Entstehung, aber auch bei der Bewältigung von Konflikten. Darum beleuchten Sie doch einmal in aller Ruhe, welche Streitkultur in Ihrem Unternehmen vorherrschend ist:

STREITKULTUR
Wie verhalten sich i. A. die Mitarbeiter, wenn es zu Störungen/Reibungen/Auseinandersetzungen kommt?
Wie verhalten sich i. A. Vorgesetzte, wenn es zu Störungen/Reibungen/Auseinandersetzungen kommt?
Welchen Stellenwert messen die Mitarbeiter der Klärung von Störungen bei?

Welchen Stellenwert messen Vorgesetzte der Klärung von Störungen bei?
Wie werden Konflikte i. A. eher gesehen: als Chance oder Gefahr?
Inwiefern äußern Mitarbeiter Emotionen/Stimmungsbilder/Wünsche/Eindrücke im Rahmen von Auseinandersetzungen/Meinungsverschiedenheiten?
Wem gegenüber äußern sie dies?
Wo sehen die Mitarbeiter die Verantwortlichkeit bei der Lösung von Kommunikationsproblemen?
Welche Rolle schreiben sie dabei dem/den Vorgesetzten zu?
Auf welche Weise begünstigen organisatorische/strukturelle Merkmale den Austausch (Teamarbeit/Projekte/Vorgesetzte etc.)?
<p>Welche</p> <ul style="list-style-type: none"> a) historischen b) personellen c) anlass- oder situationsbezogenen d) organisatorisch-strukturellen <p>Rahmenbedingungen spielen bei der Entstehung von Konflikten möglicherweise eine Rolle?</p>
<p>Welche</p> <ul style="list-style-type: none"> a) historischen b) personellen c) anlass- oder situationsbezogenen d) organisatorisch-strukturellen <p>Rahmenbedingungen erleichtern/erschweren eine Bewältigung von Konflikten?</p>