



NR.: 9/2017

Informationen aus der Beraterpraxis

Thema: Personal & Arbeitswelt 4.0



Liebe Mandanten, Geschäftspartner und Interessenten,

Konflikte in Unternehmen auf verschiedenen Ebenen oder unter Mitarbeitern lähmen oftmals den Arbeitsalltag. Die Gründe sind vielfältig: mangelnde Führungskompetenz, unzureichende Abgrenzung von Kompetenzen, falsche oder fehlende Kommunikation oder auch ungeklärte Nachfolgeregelungen.

Wie wir Unternehmen dabei unterstützen, diese Schwächen in Stärken zu verwandeln, um daraus neue Chancen zu generieren, ist Thema dieses Newsletters und Aufgabe eines gezielten Konfliktmanagements.

Mit einer kontinuierlichen Personalentwicklung lassen sich solche Konflikte gänzlich vermeiden. Zudem macht sie Unternehmen flexibler für die wachsenden Herausforderungen in der Arbeitswelt 4.0.

Der Unternehmenserfolg als Ganzes steht bei uns im Mittelpunkt. Motivierte, leistungsstarke Mitarbeiter gehören dazu.

Herzlichst

Ihr Johannes Müller



Inhalt

Kompetenzbereiche der Johannes Müller
Wirtschaftsberatung (BDU)

Krisenmanagement	Personal & Arbeitswelt 4.0
Digitalisierung & IT	Marketing & Vertrieb
Veränderungsmanagement	Finanzkommunikation & Finanzierung
Nachfolge / Mergers & Acquisitions	Sonderthemen

Personal und Arbeitswelt 4.0:

- Wie Sie Konflikte im Unternehmen positiv nutzen können. 50
 - Personalentwicklung als Führungsaufgabe im digitalen Wandel 53
-
- Spot 56
 - Unsere Termine

Wie Sie Konflikte im Unternehmen positiv nutzen können.

Personal und
Arbeitswelt 4.0

Von Jürgen Heimes

Konflikte sind wie Dünger für persönliche und betriebliche Entwicklungsprozesse. Kompetent behandelte Konflikte ersparen Ihrem Unternehmen nicht nur enorme Kosten, sondern können sich überraschend positiv auf Ihren Geschäftserfolg auswirken.

Erfolgsfaktor Konfliktmanagement: Warum sich betriebliches Konfliktmanagement für Unternehmen spürbar auszahlt.

Betriebliches Konfliktmanagement geht über das bloße Behandeln und Beenden von Streitigkeiten hinaus. Es zielt darauf ab, für entstandene Konflikte kooperative und kreative Lösungen zu finden, die sich letztlich positiv auf die Kommunikationskultur, die Arbeitsatmosphäre und das Vertrauensverhältnis zwischen den Beteiligten auswirken. Aus gutem Grund setzen immer mehr Unternehmen auf ein nachhaltig aufgebautes, betriebliches Konfliktmanagement. Damit lassen sich nicht nur interne Konflikte lösen, sondern im gleichen Zuge kann eine Strategie entwickelt werden, um das gemeinsame Handeln erfolgreicher zu gestalten und persönliche Potenziale der Mitarbeitenden zu entwickeln.

„Betriebliches Konfliktmanagement geht über das bloße Behandeln und Beenden von Streitigkeiten hinaus.

Für entstandene Konflikte werden kooperative und kreative Lösungen gefunden, die sich positiv auf die Kommunikationskultur, die Arbeitsatmosphäre und das Vertrauensverhältnis zwischen den Beteiligten auswirken.“

Gutes Betriebsklima rentiert sich - Schlechtes kostet

Auseinandersetzungen gehören zum betrieblichen Alltag. Werden diese nicht in professionelle Bahnen gelenkt, lähmen sie das Miteinander, hemmen die Arbeitsmotivation und kosten Zeit, Kraft und Geld. Der finanzielle Gesamtschaden durch die Folgen unzureichender Konfliktkompetenz (zum Beispiel durch Fehlzeiten, mangelnde



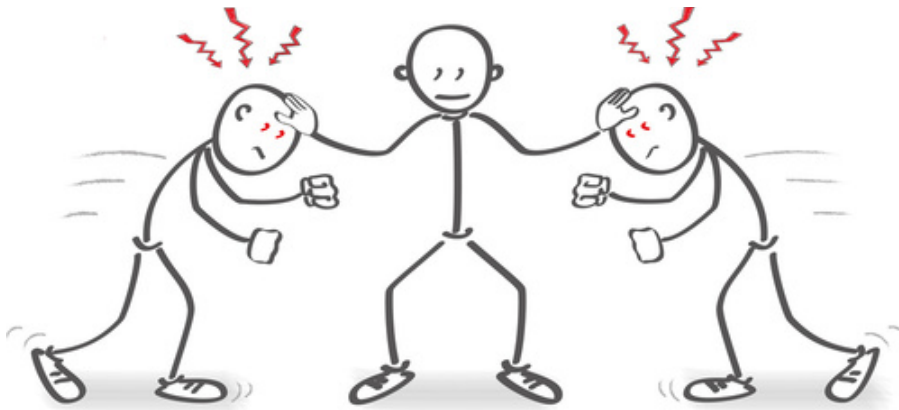
Jürgen
Heimes

Kooperationspartner
Johannes Müller
Wirtschaftsberatung (BDU)

*Systemischer Berater, Coach
Wirtschaftsmediator, Jurist*

Mediation und Konfliktmanagement,
Organisation- und
Teamentwicklung,
Führungskräftecoaching

Motivation, Mobbing, mangelnde Kooperation zwischen verschiedenen Abteilungen) wird allein in Deutschland auf circa 50 Milliarden Euro jährlich geschätzt. Typische Konflikte in Unternehmen ergeben sich beispielsweise innerhalb der Geschäftsleitung oder zwischen Gesellschaftern, Führungskräften, Abteilungen, Mitarbeitenden sowie durch eine ungeklärte Unternehmensnachfolge.

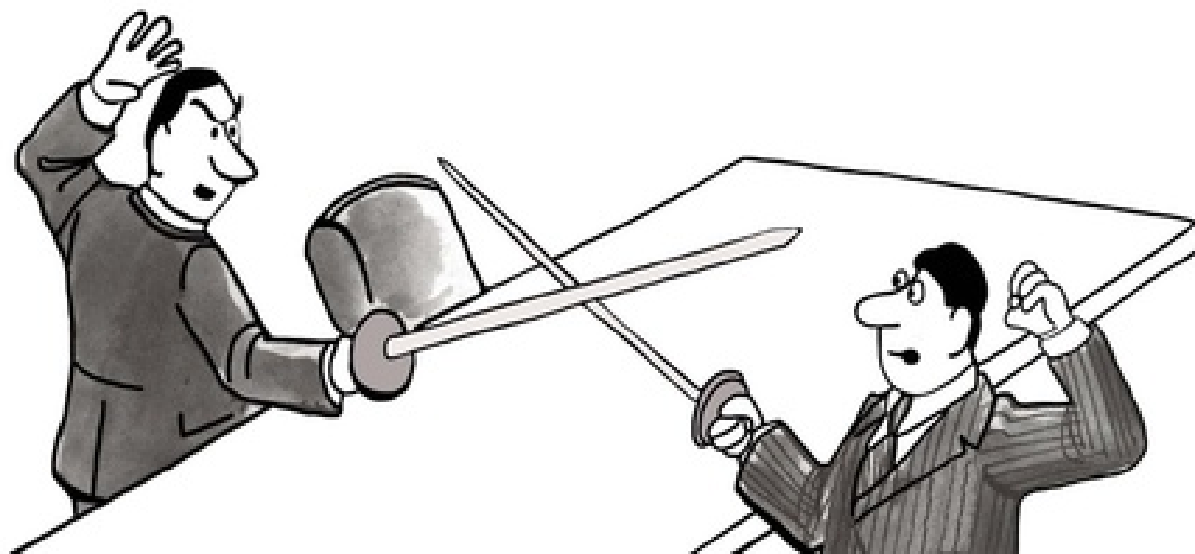


„Ein professionelles und frühzeitiges Konfliktmanagement verhindert Eskalationen, die anderenfalls vor dem Gericht landen können.“

So behandeln Sie Ihren Konflikt professionell und nutzen das Potenzial für Ihre Unternehmensentwicklung

Die Entwicklung und Etablierung eines positiven Umgangs mit Konflikten ist in allen Unternehmen, Verbänden und Behörden eine betriebswirtschaftliche und soziale Notwendigkeit. Alle Konflikte enthalten wichtige Impulse für neue Entwicklungen. Diese gilt es aufzugreifen und in organisationsverträgliche Strukturen einzubauen. Konflikte entstehen oft aufgrund unzureichender Kompetenzabgrenzungen, mangelndem Führungsverhalten und weisen häufig auf eine fehlende Mitarbeiterbeteiligung und -motivation hin.

Ein professionelles Konfliktmanagement ist bei Auseinandersetzungen enorm hilfreich: Denn obwohl die Streitenden fast immer darauf angewiesen sind, auch nach Differenzen miteinander arbeiten zu können, gelingt es ihnen selten, ihren Konflikt nachhaltig zu klären. Rechtliche Mittel setzen zu einem Zeitpunkt ein, an dem schon erheblicher Schaden entstanden ist. Zudem sind sie letztlich auch keine nachhaltige Lösung des Problems, sondern belasten das Betriebsklima zusätzlich. Die Möglichkeiten eines professionellen Konfliktmanagements sollten darum schon frühzeitig bzw. in den ersten Phasen des Konflikts zum Einsatz gebracht werden. Wirtschaftsmediatoren sind hierbei die unparteilichen Schlüsselfiguren, um den Konflikt zu lösen und zu einem fruchtbaren Prozess für Ihre Mitarbeiterentwicklung zu machen.



Konflikte in Unternehmen müssen nicht im Duell enden. Wirtschaftsmediatoren helfen professionell. Zeit und Kosten durch Grabenkämpfe, Demotivation und ein schlechtes Betriebsklima werden vermieden.

Wirtschaftsmediation: Gerichtliche Auseinandersetzungen lassen sich durch ein professionelles Konfliktmanagement vermeiden

Wenngleich Konflikte unternehmerische Ziele zu behindern scheinen, sind sie häufig Ausgangspunkt für positive Veränderungsprozesse. Die Wirtschaftsmediation ist eine strukturierte Vorgehensweise zur außergerichtlichen Lösung klar umrissener Konfliktsituationen. Die Entwicklung praktischer Lösungen steht im Mittelpunkt.

In ersten vorbereitenden Gesprächen des Mediators mit den Konfliktparteien werden bereits die Weichen für eine erfolgreiche Konfliktlösung gestellt. Der Mediator prüft, ob die Mediation oder eine andere Methode für den vorliegenden Konflikt geeignet ist. Dazu werden ökonomische wie auch juristische Fakten erhoben, die die Rahmenbedingungen für die angestrebten Vereinbarungen bestimmen. Auf dieser Basis und der Analyse psychologischer Hintergründe entwickelt der Mediator eine für den Konflikt und das Unternehmen geeignete Mediationsstrategie. In einer gemeinsamen Sitzung, die der Mediator durch gezielte Interventionen steuert, erarbeiten die Konfliktparteien konkrete Vereinbarungen. Der Mediationsverlauf wird visualisiert. Die erzielten Vereinbarungen werden dokumentiert und in eine rechtsgültige Form gebracht.

Anders als im Gerichtsverfahren vertreten die Konfliktparteien ihre Interessen gegenüber der Gegenpartei selbst, statt über Rechtsanwälte miteinander zu kommunizieren und die Entscheidung über die Lösung ihres Streitfalls ihren Anwälten und den Gerichten in langwierigen Verfahren zu überlassen. Dies hat einen hohen psychologischen Wert, da die Konfliktkompetenz der Beteiligten auch für die Zukunft gestärkt wird. Den Parteien obliegt es weitgehend selbst zu entscheiden, wann das Verfahren zum Abschluss gebracht wird. Anders als im Schiedsverfahren entscheidet kein Dritter (insbesondere nicht der Mediator) über die Angelegenheiten der Konfliktparteien. Der Mediator befähigt die Parteien, selbst eine Lösung für ihren Konflikt zu finden.

Personalentwicklung als Führungsaufgabe im digitalen Wandel

Personal und
Arbeitswelt 4.0

Von Jürg Haseloff

Unter dem Schlagwort „Digitaler Wandel“ werden eine Reihe von Veränderungen (Transformationen) zusammengefasst, die technologische Entwicklungen ebenso wie Veränderungen von Geschäftsmodellen und Geschäftsprozessen beschreiben. Allen gemeinsam ist, dass sie unzweifelhaft drastischen Einfluss auf die reale Arbeitswelt, auf Arbeitsbedingungen und Beschäftigung haben werden. Unternehmen und ihre Führungskräfte sind gefordert, durch geeignete Maßnahmen die Beschäftigungsfähigkeit und die Flexibilität ihrer Mitarbeiter zu erhalten oder zu fördern. Der Personalentwicklung kommt daher eine wachsende Bedeutung zu.

Digitaler Wandel vs. Demographischer Wandel

Die durch den Digitalen Wandel ausgelösten Veränderungen unterscheiden sich deutlich von denen, die der demografische Wandel mit sich bringt. Bei letzterem fehlt der Nachwuchs von qualifizierten Fach- und Führungskräften, vor allem außerhalb der Metropolen. Zudem hat die neue Generation junger Mitarbeiter andere Werte und stellt ganz neue Ansprüche an das Arbeitsleben. Gleichzeitig wächst der Anteil älterer Arbeitnehmer. Im Zuge des Digitalen Wandels werden sich Arbeitsinhalte und damit Qualifikationsanforderungen von durchführenden hin zu stärker organisatorischen und vorbereitenden Tätigkeiten verlagern. Beide Strömungen laufen weitgehend parallel mit personalwirtschaftlich bedeutsamen Auswirkungen. Aufeinander abgestimmter Strategien sind daher erforderlich.

Eigenverantwortung, Selbstkontrolle und Weiterentwicklung werden wichtiger

Die Innovationsgeschwindigkeit nimmt rasant zu. Neue Produkte und eine durchgehende Verbindung zum Kunden schaffen neue Kommunikationsbedürfnisse und Informationsströme. In der Folge werden neue Anforderungen an die fachliche und methodische Qualifikation der Mitarbeiter gestellt. Auch an die soziale Kompetenz des Einzelnen und von Gruppen werden zusätzliche Anforderungen gestellt, um mit Innovationen und Flexibilität bei einer beschleunigten Markt- und Produktentwicklung Schritt halten zu können.



Jürg
Haseloff

Kooperationspartner
Johannes Müller
Wirtschaftsberatung (BDU)

Dipl.-Kaufmann,
M.A. Arbeits- und
Organisationspsychologie

Personal- und
Organisationsentwickler

„Mitarbeiter werden immer mehr organisatorische und vorbereitende Tätigkeiten übernehmen, statt durchführende.“

Zudem müssen sie auf wechselnde Anforderungen ihres Arbeitsplatzes vorbereitet werden. Flexibilität kommt nicht von alleine.“

Der Übergang von hierarchisch, kontrollorientierten Führungsstrukturen hin zu einer eigenverantwortlich organisierten Wissensarbeit erfordert die Entwicklung anderer sozialer Fähigkeiten nicht nur bei Mitarbeitern, sondern insbesondere auch bei Führungskräften. Eigenverantwortung, Selbstkontrolle und eine (lebenslange) Weiterqualifizierung wird in allen Tätigkeits- und Qualifikationssegmenten des Arbeitsmarktes wichtiger. Leider auch die Gewissheit eines jeden, dass ein lebenslanger Arbeitsplatz der Vergangenheit angehört und Arbeitslosigkeit oder Arbeitsplatzwechsel dazu



„Eigenverantwortung, Selbstkontrolle und eine lebenslange Weiterqualifizierung wird in allen Segmenten des Arbeitsmarktes wichtiger.“

Die einzige Lösung: Personalentwicklung

Neben der zunehmend schwierigen Rekrutierung qualifizierter Nachwuchskräfte, kommt der Entwicklung und Weiterqualifizierung von bereits vorhandenem Personal eine zentrale Rolle zu. Längst hat die Forschung nachgewiesen, dass durch eine systematische Mitarbeiterentwicklung der sog. "psychologische Arbeitsvertrag" zu einer erhöhten Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen führt. Gleichzeitig trägt das mit der Qualifizierung zunehmende Gefühl der sog. Selbstwirksamkeit (Erläuterung s. blauer Kasten) bei den Mitarbeitern zu einer höheren Flexibilität im Falle notwendiger personeller

Anpassungen an die Beschäftigungslage und den technologischen Wandel bei. Vom Unternehmen gewährte Qualifizierung erhöht einerseits die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Andererseits stehen besser qualifizierte Mitarbeiter einer aus Unternehmenssicht notwendigen Veränderung positiver gegenüber, wenn sie wettbewerbsfähig qualifiziert sind und dadurch schneller einen neuen Job finden. Eine typische Win-Win-Situation also

Selbstwirksamkeit

(self-efficacy beliefs) beschreibt die Überzeugung einer Person, auch schwierige Situationen und Herausforderungen aus eigener Kraft erfolgreich bewältigen zu können.

(nach Albert Bandura, US-Psychologe)

Führungskräfte sind in der Pflicht, nicht die Personalabteilungen

Die Führungskräfte spielen bei der Personalentwicklung eine zentrale Rolle, da sie für die Erstellung qualifizierter Personalentwicklungspläne verantwortlich sind. Nicht nur die Anforderungen an Qualität und Quantität der Planung und Umsetzung sprechen für eine dezentrale Personalentwicklung, auch die erforderliche Nähe zum Tagesgeschäft der Mitarbeiter spricht gegen eine Zentralisierung im Personalressort. Die eigentliche Führungsaufgabe besteht dabei darin, aus den strategischen Vorgaben des Unternehmens - über neue Geschäftsfelder, Geschäftsmodelle und technologische Entwicklungen - konkrete Handlungspläne zur Deckung des Personalbedarfs abzuleiten.

Mit der Expertise erfahrener Praktiker bieten wir kleinen und mittleren Unternehmen, die ihre Personalentwicklung auf Vordermann bringen wollen, effektive Unterstützung an. Von der Konzeptentwicklung über die Einführung bis hin zur Durchführung von offenen oder unternehmensinternen Personalentwicklungsmaßnahmen für Einzelpersonen und Gruppen, stehen erprobte Lösungen bereit. Veränderung von Verhalten und die Stärkung von Handlungs- und Methodenkompetenz von Mitarbeitern und Führungskräften stehen dabei im Mittelpunkt. Durch unsere langjährige Erfahrung im Bereich Unternehmenssteuerung behalten wir jedoch immer den Kern fest im Blick: den Erfolg des Unternehmens.

„Die Führungsaufgabe besteht darin, aus strategischen Vorgaben konkrete Handlungspläne für den Personalbedarf abzuleiten.“

SPOT



Save the date

- **Workshop: Finanzkommunikation – Effektives Training für erfolgreiche Bankgespräche (in 3 Modulen)**

Referent: Johannes Müller

Dienstag, 30. Mai 2017, 16:30 – 20:30 Uhr, Bünde

Donnerstag, 1. Juni 2017, 16:30 – 20:30 Uhr, Bünde

Samstag, 10. Juni 2017, 09:00 – 13:00 Uhr, Bünde

- **Workshop „Guter Mittelstand – Erfolg ist kein Zufall“**

Referent: Johannes Müller

Montag, 19. Juni 2017, 16:30 - 20:30 Uhr, Bünde

Weitere Termine: www.mueller-beratung.de

Impressum

Herausgeber:

Johannes Müller Wirtschaftsberatung (BDU)
johannes.mueller@mueller-beratung.de

Die Autoren dieser Ausgabe stehen Ihnen für weitere Informationen zur Verfügung. Bitte schreiben Sie uns oder rufen Sie uns an.

Koordination:

Andrea Cămen
andrea.camen@mueller-beratung.de

Bei der Ausarbeitung dieser Veröffentlichung haben wir vertrauenswürdige Unterlagen und Informationen verwendet. Trotz sorgfältiger Bearbeitung können wir keine Haftung für die Richtigkeit des Inhalts übernehmen. Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vertreibung, Vervielfältigung, Mikrokopie und Einarbeitung in elektronische Medien sowie das Recht der Übersetzung in Fremdsprachen für alle veröffentlichten Beiträge bleiben vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Herausgebers.

Holtkampstraße 8
32257 Bünde
Tel. 05223 13144
Fax 05223 13188
www.mueller-beratung.de