Interpretationsleitfaden zu den

MTI Instrumenten zur Konfliktbewertung

MTI bietet zwei Online-Instrumente an, die speziell entwickelt wurden, um die Konfliktkosten und -formen zu ermitteln und die aktuell in der Unternehmenskultur, -struktur und –kompetenz angewandt werden:

> *Der MTI-Umfrage „Strategien für das Konfliktmanagement im Unternehmen“ und „MTI-Rechner der Konfliktkosten in Unternehmen“*

Öffentlich zugänglich sind diese Instrumente über die „Toolbox“ –
www.germinalknowledge.com/mediation-training-institute/toolbox_de.php

Ob beide oder nur eins genutzt wird, mit dem Einsatz dieser Instrumente wird folgendes beabsichtigt:

1. Einen ersten Gesamtüberblick über die Konfliktkosten und Konfliktformen erhalten
2. Ein Benchmarking auf dieser Basis durchführen, bevor das MIT-Fortbildungskonzept oder ein anderes Schulungsnprogramm zur Änderungen der Unternehmenskultur eingesetzt wird. Nach der Fortbildung können diese Instrumente erneut herangezogen werdern, um festzustellen wie effizient das Schulungsprogramm tatsächlich ist
3. Vergleich der Konfliktkosten und Konfliktformen Abteilungs- und Gruppenübergreifend im Unternehmen.
4. Den Verantwortlichen die versteckten Konfliktkosten deutlich machen und damit das Schulungsprogramm zur Veränderung rechtfertigen

Ziel dieses Interpretationsleitfadens ist es, Menschen, die die Online-Instrumente nutzen, zu helfen die Ergebnisse besser zu verstehen. Werden die Instrumente ohne Bewertung oder ohne entsprechende Maßnahmen zur Einleitung von Veränderungen genutzt, können wir zusätzliche Beratung bieten, um Fragen zum Thema Stichproben, Methodologie, Forschungs-Schema, Anwendung der Ergebnisse oder strategische Planung zu klären.

Der MTI-Umfrage über Strategien des Konfliktmanagements im Unternehmen (“Strategie-Fragebogen”)

Die für eine Person in der Umfrage ermittelten Ergebnisse dienen in erster Linie der Veranschaulichung und weniger als tatsächliche Diagnose. Das heißt: Es ist sehr unwahrscheinlich, dass eine einzelne Person das Konfliktmanagment in einem Unternehmen genau so wahrnimmt wie alle anderen im Unternehmen, die auch den Fragebogen ausfüllen. Der Strategische Fragebogen ist eine Bewertung einer Organisation/Struktur und nicht die Bewertung einer Person. Eine gute Stichprobe sowie der richtige Umgang mit dem Strategischen Fragebogen sind notwendig, um eine zuverlässige und präzise Bewertung der aktuellen Konfliktmanagementstrategie im Unternehmen zu gewährleisten.

Die Konfliktmanagementstrategie besteht aus vier Unter-Strategien: Jede dieser Unter-Strategien steht für eine Interaktion zwischen dem normativen Verhalten (Einsatzbereitschaft / Rückgang der Einsatzbereitschaft). Folgende Tabelle zeigt die vier Fälle dieser zwei Dimensionen.

© 2005-2009 by Dana Mediation Institute, Inc. et Germinal Knowledge, SARL - Tous droits réservés.

Die vier Unter-Strategien, die den Ansatz des Konfliktmanagements im Unternehmen bilden		Verhaltensdimension	
		Distanzierung vom Anderen	Einlassen auf den Anderen
Dimension Haltung	nicht gegnerisch	Abwendung/Abkehr	Zusammenarbeit
	gegnerisch	Flucht	Nötigung/Zwang

Über den Strategie-Fragebogen erhält man vier Ziffern zwischen 1,00 und 7,00. Beispiel: nicht gegnerisches Einlassen = 1,71
generisches Disengagement = 5,86
generisches Engagement = 4,29
nicht gegnerisches Disengagement = 3,78
nicht gegnerisches Engagement ist die Unter-Strategie „Zusammenarbeit".
gegnerisches Disengagement ist die Unter-Strategie „Flucht". gegnerisches Engagement ist die Unter-Strategie „Nötigung/Zwang".
nicht gegnerisches Disengagement ist die Unter-Strategie „Abkehr/Abwendung".

Hohe Ziffern (in Richtung „7" der Skala) weisen darauf hin, dass die Unter-Strategie typisch für den Ansatz im Konfliktmanagement des Unternehmens ist.

Niedrige Ziffern (in Richtung „1" der Skala) weisen darauf hin, dass die Unter-Strategie nicht typisch für den Ansatz im Konfliktmanagement des Unternehmens ist.

Die Konfliktmanagementstrategie eines Unternehmens zeigt sich in:

1. der Kultur – Die Unternehmenskultur umfasst alle Verhaltensnormen und Haltungen, die festlegen wie Angestellte zu denken (oder so tun als würden sie so denken) und zu handeln haben, um von den Anderen akzeptiert und geschätzt zu werden und erfolgreich Karriere machen zu können. Diese Kultur wird nicht formell festgelegt, sie äußert sich vielmehr in den Wahrnehmungen, Verhalten und Werten, die alle Mitglieder der Organisation gemein haben.
2. der Struktur – die Unternehmensstruktur umfasst die gesamte Organisation, einschließlich der Unternehmenspolitik, der Verfahrensweisen, Betriebsanleitungen, Organigramme, Arbeitsplatzbeschreibungen, Leistungsbewertungen, Zeitpläne, Checklisten und anderen greifbaren Informationen. Die Struktur zeigt sich in den Unterlagen.
3. der Konfliktkompetenz – Die Kompetenzen der Mitarbeiter sind das erforderliche Wissen und die erforderlichen Verhaltensweisen, die notwendig sind, um Differenzen, Streitigkeiten beizulegen und den Konflikt effizient zu lösen. Dies betrifft alle Menschen, zu denen eine Abhängigkeit besteht (z.B. Erhalt von Informationen, Zusammenarbeit) sowie alle notwendigen Ressourcen, die es ermöglichen die Arbeit zu machen und produktiv zu sein. Die Kompetenzen im Bereich Konfliktmanagement sind Management Mediation (für Manager) und Selbstmediation (für alle Angestellten). Andere Kompetenzen sind Ergänzungen zu diesen Grundkompetenzen.

Die **Zusammenarbeit** (nicht gegnerisches Engagement) ist die wünschenswerteste Unter-strategie. Eine hohe Ziffer weist darauf hin, dass Differenzen, Streitigkeiten und Konflikte durch konstruktive und direkte Kommunikation zwischen den Parteien im Sinne einer Zusammenarbeit gelöst werden. Vorgesetzte in Machtpositionen sehen ihre Aufgabe darin, Andere zu unterstützen und Hindernisse zu beseitigen, die die produktive Arbeit ihrer Mitarbeiter stören. Mitarbeiter haben und nutzen Kompetenzen zur Suche von für alle annehmbare und nützliche Lösungen – das sind Grundkompetenzen für das Konfliktmanagement am Arbeitsplatz.

Jede der anderen Unter-Strategien ist weniger wünschenswert als die Zusammenarbeit.

© 2005-2009 by Dana Mediation Institute, Inc. et Germinal Knowledge, SARL - Tous droits réservés.

Ein hohes Ergebnis für **Flucht** (gegnerisches Disengagement) weist darauf hin, dass Streitigkeiten aus dem Weg geräumt und vermieden werden. Mitarbeiter können durchaus überzeugt sein, dass es bei ihnen „keine Konflikte gibt“, weil es weder direkte Konfrontation

noch offene Feindseligkeiten gibt. Die höfliche und oberflächlich freundschaftliche Stimmung verdeckt die tief sitzenden, negativen Gefühle. Das Vertrauen ist nur mäßig; die Mitarbeiter wissen, dass die Anderen ihnen schaden werden, wenn sich die Gelegenheit dazu bietet. Vorgesetzte können väterlich wirken, aber sie werden mit Mistrauen beäugt und niemand erwartet von Ihnen Unterstützung
wenn Gefahr droht seitens der Politik oder der Verwaltung. Die Mitarbeiter haben keine Grundkompetenzen im Bereich Konfliktmanagement am Arbeitsplatz (oder nutzen diese nicht).

Ein hohes Ergebnis für **Nötigung/Zwang** (gegnerisches Engagement) weist darauf hin, dass offene und möglicherweise feindselige Konflikte bestehen. Wettbewerb wird als positive Eigenschaft angesehen und die „Gewinner“ bzw. die „Verlierer“ werden
öffentlich bekannt gegeben. Vorgesetzte können ihre Macht frei ausüben und denken, dass es wünschenswert ist, die Untergebenen aktiv zu kontrollieren, um zu vermeiden, dass sie Fehler oder Dummheiten machen. Die Mitarbeiter haben keine Grundkompetenzen im Bereich Konfliktmanagement am Arbeitsplatz (oder nutzen diese nicht).

Ein hohes Ergebnis für **Abkehr/Abwendung** (nicht-gegnerisches Disengagement) weist darauf hin, dass die Mitarbeiter ihr Engagement im Unternehmen zurücknehmen,
das Unternehmen ist ihnen egal und für sie zählt lediglich das Gehalt und die Karriere. Die Mitarbeiter sehen die Arbeit als Möglichkeit, ihre Freizeit zu finanzieren und nicht als erfüllende Aktivität an sich. Die Stimmung kann defätistisch sein. Die Mitarbeiter sind resigniert und finden sich mit der unangenehmen Situation ab. Sie kämpfen nicht mehr gegen die Methoden/Verhalten, die sie als ungerecht empfinden. Die Vorgesetzen fragen sich, warum sie es nicht schaffen, ihr Mitarbeiter dazu zu motivieren mehr und besser zu arbeiten. Die zahlreichen Motivationsinstrumente greifen nicht.
Die Mitarbeiter haben keine Grundkompetenzen im Bereich Konfliktmanagement am Arbeitsplatz (oder nutzen diese nicht).

Ergebnisse unter 3,00 bzw. über 5,00 sind die aufschlussreichsten. Niedrige Werte weisen darauf hin, dass die Unter-Strategie kaum vorhanden ist. Höhere Werte weisen darauf hin, dass die Unter-Strategie relativ
stark vertreten ist. Ergebnisse zwischen diesen Werten weisen daraufhin, dass diese Unter-Strategie nur mäßig vorhanden ist und weisen weniger auf ein bestimmtes Problem hin.

Eine wirksame Analyse der vier Ergebnisse erhält man, wenn man diese sortiert vom stärksten bis zum niedrigsten, um so die Wichtigkeit der Unter-Strategien besser zu erkennen. “Das eine ist stärker als das und das ist wiederum weniger stark als das andere.“ Denken Sie über die Beschreibungen der vier o.g. Strategien nach und leiten Sie davon ab, wie das Konfliktmanagement in Ihrem Unternehmen aussieht

Falls die Zusammenarbeit als Ansatz weniger stark vorhanden ist als die Flucht, die Nötigung/der Zwang und die Abkehr/Abwendung, ist es sehr wahrscheinlich, dass es in dem Unternehmen versteckte Konfliktkosten gibt
(die nicht im Budget erscheinen).

© 2005-2009 by Dana Mediation Institute, Inc. et Germinal Knowledge, SARL - Tous droits réservés.

Die MTI-Messung der Konfliktkosten für das Unternehmen (der “Kostenrechner”)

Der Kostenrechner zeigt eine einzige Zahl in USD an (oder in der Währung, die beim Ausfüllen des Instruments angegeben wurde), der die geschätzten durch den Konflikt (den die ausfüllende Person als Grundlage herangezogen hat), entstandenen Kosten widerspiegelt. Diese Kosten sind nicht Teil des Budgets, weil das durch den Konflikt ausgegebene oder verschwendete Geld
in anderen Budgetposten enthalten ist, wie z.B. Gehälter, Ausstattung, Einkauf, Verwaltung, Finanzinstrumente und Versicherungsbeiträge.

Dieser Rechner enthält Formeln, die auf Wissenschaft und Statistik basieren, und regelmäßig aktualisiert werden. Die Standardwerte der dreizehn Variablen können von einem Unternehmen zum anderen variieren. Denjenigen, die die Fragen beantworten, wird nahe gelegt, diese Werte zu ändern und somit das Modell an die Gegebenheiten ihres Unternehmens anzupassen.

Die Ergebnisse können sehr stark variieren. Die durchschnittlichen Konfliktkosten, die von Teilnehmern an öffentlichen Kursen des Mediation Training Institute ermittelt werden, liegen in der Regel zwischen 100.000 und 300.000 US Dollar.

Wie im Falle des Strategischen Fragebogens, sind die Ergebnisse einer Person, die den Kostenrechner nutzt, weniger eine Diagnose als vielmehr eine Richtungsangabe, wobei der Schock, der eintritt, wenn die Höhe der versteckten Konfliktkosten deutlich wird, dazu beitragen kann, die Wichtigkeit des Konfliktmanagements in den Prioritäten eines Unternehmens deutlich zu machen.

Eine gute Stichprobe sowie das gute Management des Kostenrechners und der Einblick für möglichst viele Mitarbeiter, geben einen Überblick über die geschätzte Investitionsrentabilität (ROI) eines Schulungsprogramms für Veränderungen im Bereich Konfliktmanagement.

Der Kostenrechner kann für das Benchmarking vor der MIT-Schulung
oder jedem anderen Schulungsprogramms, und später nach der Schulung genutzt werden, um die Auswirkungen des Programms zu ermitteln.
Bei gutem Management zeigen sinkende durchschnittliche Konfliktkosten, dass die Schwere des Konfliktes, der beim Ausfüllen des Fragebogens zugrunde gelegt wurde, abgenommen hat.

Folglich ist die Verwendung des Kostenrechners optimal in Verbindung mit dem
Strategie-Fragebogen als „vorher-nachher“-Analyse und Messung der Verbesserung des Konfliktmanagements, um so den empirischen quantifizierbaren Nachweis für die Effizienz der Schulung oder anderer Programme zur Personalentwicklung im Unternehmen zu liefern.

Eine Formel zur Berechnung der Investitionsrentabilität (ROI) für die Schulung im Bereich Konfliktmanagement finden Sie unter:

Für zusätzliche Informationen über das Schulungskonzept des MIT oder die Anwendung dieser Instrumente, nehmen Sie bitte hier Kontakt mit uns auf:

Telefon: Frankreich: +33 612451339 oder USA: 913.432.2888
In den USA: kostenlos: 800 DR CONFLICT (372.6635)
E-Mail: Frankreich: dtudor@mediationworks.com oder in den USA: mti@mediationworks.com

© 2005-2009 by Dana Mediation Institute, Inc. et Germinal Knowledge, SARL - Tous droits réservés.