

25. Februar 2020

Aus der VUCA-Praxis

Kongruenz und Konflikt (Teil 2)

Kommunikation, Mediation und organisationale Achtsamkeit in Projekten

von Kurt Faller



Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen der sozialen Dienstleistung müssen heute ihre Arbeit unter Bedingungen hoher Unsicherheit und hoher Komplexität durchführen und sich ständig wechselnden Umfeldbedingungen anpassen. Der Autor *Kurt Faller* unterstreicht den besonderen Stellenwert der Kommunikation und eine organisationale Achtsamkeit in Unternehmens-Projekten. In Teil 1 interpretierte er das instrumentelle und das systemische Organisationsverständnis und beleuchtete den Umgang mit Macht und Hierarchie in Unternehmensorganisationen.

Die organisationale Achtsamkeit und die Potentiale von Kommunikation und Mediation stehen im Fokus von Teil 2.

Inhalt

4. Der Zusammenhang von Struktur, Abläufen und Beziehungen

5. Organisationale Achtsamkeit

6. Der organisationale Blick auf Konflikte

7. Mediation im Kontext - Grundlagen der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung

4. Der Zusammenhang von Struktur, Abläufen und Beziehungen

Unternehmen und Organisationen sind »soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen.« (Vahs 2007 S. 11)

Organisationen sind also zielgerichtet, sie sind offene soziale Systeme und weisen eine formale Struktur auf. Regeln, Hierarchien und festgelegte Abläufe sind konstitutive Elemente der Organisation. Diese Organisationsstrukturen prägen auch die Arbeits- und Lebensumstände der Mitarbeitenden und damit die Beziehungen untereinander.

Dieser enge Zusammenhang von Strukturen, Abläufen und emotionalen Effekten wird bei Umstrukturierungen besonders deutlich. Klaus Doppler hat diesen Zusammenhang in seinem Buch »*Feel the change*« herausgearbeitet: »Je nach der angestrebten Richtung der Veränderung bewirken Organisationsstrukturen aus sich heraus spezifische emotionale Muster.« (Doppler/Voigt 2012 S. 39)

Diese Feststellung, dass wir es im sozialen Kontext Organisation immer mit sachlichen und emotionalen Aspekten zu tun haben, ist aber noch keineswegs selbstverständlich. In den Unternehmen überwiegt nach wie vor eine Dominanz des Sachlichen. »Wenn die Struktur in Ordnung ist, gibt es keine emotionalen Probleme oder Konflikte«, lautet das zwar unsinnige, aber noch weit verbreitete Motto. In diesem einseitigen instrumentell-technischen Herangehen liegt auch die Hauptursache für das Scheitern vieler Projekte. Prof. Dietmar Vahs plädiert in seinem Buch »Organisation« für eine Kongruenz der Beachtung der sachlichen und psychologischen Aspekte im Verlauf eines Veränderungsprozesses. Wenn beides gleichzeitig betrachtet wird und wenn entsprechend kongruent geplant und interveniert wird, hat man eine größere Chance, das angestrebte Veränderungsergebnis zu erreichen. Ansonsten landet das Projekt schnell in der »Realitätslücke« zwischen der intendierten Verhaltensänderung und der organisatorischen Veränderung. Wenn die Lernprozesse nicht kongruent angedacht werden, scheitert auch die geplante organisatorische Veränderung. (D. Vahs 2007 S. 377)



Modernes Projektmanagement bedeutet, eine Sensibilität für beides – für Strukturen/ Abläufe und für Beziehungen – zu entwickeln. Diese Sensibilität wird auch für die Weiterentwicklung der Strukturen immer wichtiger. Denn in den meisten Unternehmen wird das alte hierarchische Pyramidenmodell von neuen Projekt-, Matrix- oder Netzwerkstrukturen abgelöst. In diesen Organisationsformen verlieren die klassischen hierarchischen Zuständigkeiten und Verhaltensweisen an Bedeutung. Die Hierarchien werden flacher und im Vordergrund steht die Orientierung auf die Wertschöpfungskette und die Kundenorientierung. Um gute Ergebnisse zu erzielen, sind Kommunikation, Kooperation und niedrigschwellige Formen der Konfliktregelung notwendig. »Kommunikation ist der alles entscheidende Engpass« konstatiert Prof. Rudolf Wimmer. (Wimmer 2004, S. 146)

5. Organisationale Achtsamkeit

Die Kompetenz, sicher mit Unsicherheit umgehen zu können, steht im Zentrum der Diskussion um Achtsames Führen. Einen wesentlichen Beitrag zu dieser Diskussion hat Ellen J. Langer, Professorin für Psychologie an der Harvard-University, geleistet. Sie hat sich intensiv mit der Veränderung verfestigter Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsmuster beschäftigt. Dabei setzte sie dem Begriff »Mindlessness – Gedankenlosigkeit« den Begriff »Mindfulness – Achtsamkeit« gegenüber. Als Gedankenlosigkeit bezeichnet sie das starre Festhalten an Kategorien und Entscheidungen, die aus der Vergangenheit stammen; das mechanische Festhalten an Gewohnheiten und das Handeln unter einer Perspektive. »Bei Gedankenlosigkeit behandelten jedoch die Leute Informationen, als wären sie kontextfrei – wahr, unabhängig von Bedingungen.« (Langer 2015: S. 15) In ihrem 1989 erstmals erschienenen Buch »Mindfulness« benannte sie die entscheidenden Merkmale des achtsamen Denkens:

1. Bildung neuer Kategorien,
2. Offenheit für neue Informationen
3. Bewusstmachung dessen, dass es mehr als eine Perspektive gibt.

Und sie betont dabei die gerade für Projektleiter in diesem Zusammenhang wichtige Haltung: *»Unter den Qualitäten bei einem Manager, die zu Motivation und Initiative beitragen, ist vielleicht ein gewisser Grad an Unsicherheit die wichtigste. Wenn ein Manager zuversichtlich, aber nicht sicher ist – zuversichtlich, dass ein Job erledigt wird, aber nicht sicher, welches die beste Art ist, ihn zu erledigen – besteht einige Wahrscheinlichkeit, dass die Angestellten Luft haben, kreativ, wachsam und initiativ tätig zu sein.«* (Langer 2015: 135)

Diesen sozialpsychologischen Ansatz von Achtsamkeit haben Karl E. Weick und Kathleen Sutcliffe in ihrem Buch *»Managing the Unexpected«* – *»Das Unerwartete managen«* aufgenommen und noch stärker organisationsbezogen definiert. *»Mit Achtsamkeit meinen wir das Zusammenspiel verschiedener Momente: Die bestehenden Erwartungen werden laufend überprüft, überarbeitet und von Erwartungen unterschieden, die auf neuen Erfahrungen beruhen; es besteht die Bereitschaft und die Fähigkeit, neue Erwartungen zu entwickeln, durch die noch nie dagewesenen Ereignisse erst verständlicher werden. Ferner gehört dazu eine besonders nuancierte Würdigung des Kontextes und der darin enthaltenen Möglichkeiten der Problembewältigung sowie das Ausloten neuer Kontextdimensionen, die zu einer Verbesserung des Weitblicks und der laufenden Arbeitsvorgänge führen.«* (Weick, K. /Sutcliffe K. 2007: 55f)

Die Autoren entwickelten ihre Erkenntnisse aus umfangreichen Forschungen in sog. High Reliability Organisations (HROs) – also Organisationen mit hoher Zuverlässigkeit. *»Wir befassten uns intensiv mit atomgetriebenen Flugzeugträgern, Flugsicherungssystemen, Flugoperationen, Geiselerhandlungen, Notfallmedizin, Energiegewinnung aus Kernkraft und Löschrupps in der Busch- und Waldbrandbekämpfung. Diese ganz unterschiedlichen Organisationen müssen eine gemeinsame Anforderung erfüllen: Sie müssen unbedingt zuverlässig funktionieren, Jeder Mangel an Zuverlässigkeit kann fatale Folgen haben.«* (ebd:9)

Daraus haben sie **fünf Prinzipien** entwickelt, die das Konzept des Achtsamen Managements ausmachen.

Diese Prinzipien sind:

Das Konzept des "Achtsamen Managements"

von Karl E. Weick

Grundlagenforschung in HRO (High Reliability Organisations)

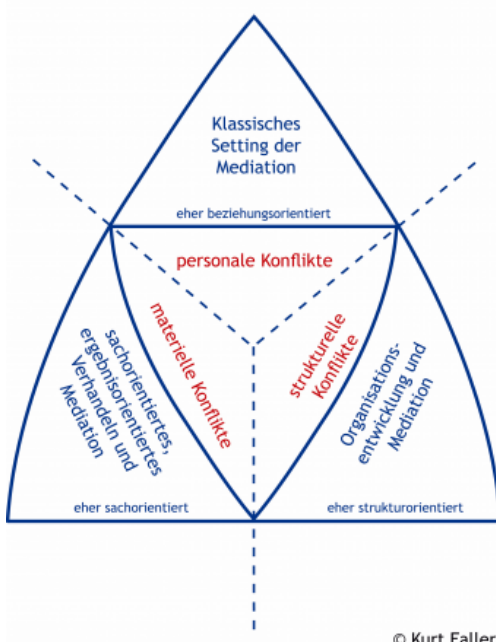


6. Der organisationale Blick auf Konflikte

In der chinesischen Sprache setzt sich das Schriftzeichen für Konflikt aus zwei Teilen zusammen – das eine heißt Chance und das andere heißt Krise. In der Organisation ist jedes Projekt in dieser Ambivalenz zu sehen. Ein Projekt soll ein Problem in den Abläufen lösen und stellt gleichzeitig die bisherigen Routinen in Frage. Daher kann ein Projekt nicht ohne Konflikte entwickelt und schon gar nicht implementiert werden. Wenn ein Projekt ohne Konflikte verläuft, ist das nur ein Zeichen dafür, dass es keine oder nur geringe Bedeutung für die Organisation hat. Im Projektmanagement ist also nicht der Konflikt das Problem, sondern die Art und Weise, wie wir damit umgehen. »Die Schwierigkeit, das positive, konstruktive Potential von Konflikten zu nutzen, resultiert daraus, dass das negative, destruktive Potential so groß ist. Daher wird oft die Chance, die im Konflikt liegt, nicht genutzt, um das Risiko, das damit verbunden ist, zu vermeiden«, stellt Fritz Simon fest. (Simon 2015:36) Für den Projektmanager stellt sich also die Frage, wie er in Projekten das positive Potential von Konflikten zur Fortentwicklung nutzen kann und gleichzeitig verhindert, dass das destruktive Potential überhandnimmt. Grundlage dafür ist ein organisationaler Blick auf Konflikte, der ihm hilft, Entstehung, Verlauf und Wirkung von Konflikten im Kontext der Organisation zu verstehen.

Konflikte in Organisationen sind auf den ersten Blick Konflikte zwischen Personen mit all ihren Erscheinungsformen und Dynamiken. Auf den zweiten Blick aber erkennt man, dass Ursachen und Verlauf dieser Konflikte durch den organisatorischen Kontext bestimmt sind. So geht es bei den meisten Konflikten in Unternehmen darum, dass unterschiedliche Sichtweisen darüber bestehen, was gute Arbeit ist. Die Härte dieser Konflikte entsteht gerade daraus, dass jede Partei das Ziel hat, ihre Arbeit besonders gut zu machen. Eine weitere Ursache für Konflikte liegt in einer Störung der Anerkennungsverhältnisse. Eine Person fühlt sich in ihrer beruflichen Kompetenz, in ihrer Arbeitsweise oder in ihrem Status nicht anerkannt. »Ein sozialer Konflikt ist die Nichthinnahme eines gestörten Anerkennungsverhältnisses«, beschreibt Bernd Fechner diese Situation. (Faller/Fechner/Kerntke 2014: 29)

Eine weitere Form, den Konflikt aus der Perspektive des Gesamtsystems zu sehen ist die Betrachtung aus drei Perspektiven und die Ermittlung personaler, materieller und struktureller Aspekte. Dabei hat sich die Arbeit mit der Triade der systemischen Konfliktbearbeitung bewährt. So werden bei einem konkreten Konflikt die einzelnen Aspekte herausgearbeitet und in die Triade eingetragen. Dies liefert uns wichtige Hinweise für die Entscheidung über die Bearbeitungsrichtung.



Stehen personale Konflikte im Vordergrund, werden diese in der Logik des klassischen Settings der Mediation bearbeitet. Bei vorwiegend materiellen Aspekten wird der Konflikt eher im Sinne einer Verhandlung sachorientiert bearbeitet. Sind es vor allem strukturelle Aspekte, so wird die Mediation eng mit Elementen der Personal- und Organisationsentwicklung und der Gruppendynamik verbunden. Diese Bearbeitung ist also eine Mediation »nach vorne«. Es geht mehr um Regelungen für die Zukunft als um die Aufarbeitung von Problemen der Vergangenheit. In der praktischen Arbeit in Unternehmen überwiegen die strukturell orientierten Konfliktbearbeitungen.

Gerade im Projektmanagement ist es daher wichtig, offensiv und klug mit auftretenden Konflikten umzugehen. Eine Grundlage dafür ist die Unterscheidung in funktionale und dysfunktionale Konflikte. Funktional sind Konflikte, wenn unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse aufeinandertreffen oder Störungen in den Anerkennungsverhältnissen deutlich werden, die Auseinandersetzungen aber überwiegend auf die Sache bezogen sind. Nahezu alle Konflikte beginnen mit kleinen Verhärtungen und Störungen. Wenn sie früh erkannt und konstruktiv angegangen werden, können sie für die weitere Entwicklung des Projekts genutzt werden. Erst wenn sie nicht beachtet werden und weiter eskalieren, werden Konflikte dysfunktional und führen zu stärkeren Verwerfungen und tieferen persönlichen Verletzungen, die dann oft erhebliche Konfliktkosten verursachen. Eine offene Konfliktkultur im Projekt und eine Beachtung der Prinzipien und Verfahrensweisen der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation können Probleme und Konflikte in einen Lernprozess transformieren und Konfliktkosten vermeiden.

7. Mediation im Kontext - Grundlagen der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung

Als professionelle Methode zur Vermittlung in Konflikten hat sich in den letzten 20 Jahren die Mediation etabliert. Diese gesetzliche Begriffsbestimmung nach §1 Abs. 1 (*»Mediation ist ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mithilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben.«*) und Abs. 2 des Mediationsgesetzes (*»Ein Mediator ist eine unabhängige und neutrale Person ohne Entscheidungsbefugnis, die die Parteien durch die Mediation führt.«*) gilt in erster Linie für professionelle Mediatoren, die als Externe ihre Dienstleistung anbieten.

Aber auch im organisationalen Kontext ist Mediation inzwischen schon umfangreicher verankert. In vielen Unternehmen gibt es interne Mediatoren und Konfliktlotsen, die als Angestellte des Unternehmens innerbetriebliche Konfliktlagen bearbeiten. Auch viele Führungskräfte, die einen dialogischen und achtsamen Führungsstil bevorzugen, setzen mediative Techniken in ihrer Führungsarbeit ein. Mediative Haltung und Techniken bewähren sich auch in der Gestaltung und Leitung von Projekten im Kontext der Organisation.

Organisationsorientierte Mediation hat nicht nur die Dynamik zwischen den betroffenen Personen, sondern immer auch die Auswirkungen des Konflikts und des Verfahrens der Konfliktbearbeitung auf die Gesamtorganisation zu beachten. Neben den am Konflikt direkt Beteiligten sind viele andere indirekt betroffen und noch mehr betrachten den Konflikt und seine Bearbeitung als »Zuschauer«. Fast immer sind in den Prozess Führungspersonen und die klassischen Konflikthanlaufstellen einbezogen (Personalmanagement, Betriebsrat).

Daraus ergeben sich einige Prinzipien für die innerbetriebliche Konfliktbearbeitung:

1) Die erweiterte Verantwortung des (internen oder externen) Mediators

Der Mediator ist verantwortlich für den Prozess der Konfliktbearbeitung. Im Kontext der Organisation umfasst diese Verantwortung zwei Ebenen: die Positionen und Interessen der beteiligten Personen und die Ziele und Aufgaben der Organisation. Diese Ebenen bestimmen auch die Auftragsgestaltung. Der *de jure* oder äußere Auftrag wird mit der Führung und den involvierten Konflikthanlaufstellen ausgehandelt

und klärt die Rahmenbedingungen der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung. Der defacto oder innere Auftrag wird mit den direkt beteiligten Konfliktparteien geschlossen. Auch in der Mediation und vor allem im Umgang mit den Ergebnissen sind die beiden Ebenen zu beachten.

2) Das Primat der internen Konfliktbearbeitung

»Das Problem und seine Lösung gehören dem Kunden« sagt der Organisationsberater Edgar Schein. (Schein, E. 2003 S. 299) Und für die innerbetriebliche Wirtschaftsmediation gilt - auch der Prozess der Konfliktbearbeitung. Das Primat der internen Konfliktbearbeitung folgt dem Grundgedanken der Mediation, die Eigenkräfte und Ressourcen der Organisation zu stärken und in den Prozess der Klärung einzubeziehen. Der externe Mediator sieht seine Aufgabe darin, die beteiligten Personen und die vermittelnden Kräfte in der Organisation so zu stärken, dass sie selbst Lösungen entwickeln. *»Fakt ist, dass der Kunde mit den Folgen des Problems und der Lösung leben muss, ich ihm also nicht die Verantwortung dafür abnehmen kann.«* (ebd.: 229).

Bei strukturell bedingten und länger andauernden Konflikten in Projekten ist der Hinweis von N. Luhmann zu bedenken, dass Konflikte in Organisationen als soziale Systeme mit eigenen Spielregeln zu betrachten sind. Als autopoietische Systeme sind sie auf Fortsetzung angelegt und es gibt für sie meist keine internen Gründe, den Streit zu beenden. *»Als soziale Systeme sind Konflikte autopoietische, sich selbst reproduzierende Einheiten. Einmal etabliert, ist ihre Fortsetzung zu erwarten und nicht ihre Beendigung. Die Beendigung kann sich nicht aus der Autopoiese selbst ergeben, sondern nur aus der Umwelt des Systems – ...«* (Luhmann, N. 1984 S. 537).

Und Fritz B. Simon meint: *»Als Konsequenz ergibt sich für Konfliktlösungsstrategien generell die Frage, wie diese sich selbst perpetuierenden Muster unterbrochen werden können. Ziel ist nicht Harmonie oder gar ein visionärer Frieden, sondern die Beendigung der Konfliktkommunikation«.* (Simon, F. 2015 S.29)

An dieser Stelle ist die Kooperation von interner und externer Mediation besonders wichtig. Der externe Mediator kann dazu beitragen, die perpetuierenden internen Muster durch den Blick von außen offenzulegen und beenden zu helfen. Dies kann verbunden werden mit dem internen Blick, um neue Formen der Kommunikation und Kooperation in der bestehenden Kultur und Struktur zu entwickeln und den Fortgang der Arbeit zu sichern.

3) Die Balance zwischen Integration und Unabhängigkeit

Die Kunst der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation besteht darin, die Konfliktbearbeitung auf der einen Seite möglichst eng mit den Strukturen und Abläufen in der Organisation zu verbinden und auf der anderen Seite die relative Unabhängigkeit des Verfahrens der Konfliktbearbeitung und den Vertrauensschutz in der Mediation zu sichern. Diese Balance muss in jedem Einzelfall neu gefunden und im Prozess ständig nachjustiert werden. So hat es sich bei Teamkonfliktmoderationen bewährt, die zuständige Führungskraft an bestimmten Punkten in den Prozess der Konfliktbearbeitung einzubeziehen. Der Mediator kann mit der Führungskraft zu Beginn ein Interview vor dem Team führen und ihn zu den Zielen und Rahmenbedingungen befragen. Nach diesem Einstieg arbeitet der Mediator mit dem Team und sichert ihm Vertraulichkeit im Prozess zu. Am Ende wird die Führungskraft wieder eingeladen und das Team präsentiert ihm seine Ergebnisse.

Fortsetzung folgt:

In **Teil 3** erfahren Sie, welche vier Phasen der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung aus diesen Grundüberlegungen der innerbetrieblichen Mediation resultieren und wie mit Hilfe einer »Systemdesign-Schleife« - entwickelt vom Autor Kurt Faller - sich ein mediativ erweitertes Konfliktmanagementsystem in Unternehmen, Verwaltung oder Organisationen implementieren lässt.

Autor



Kurt Faller ist Gründer und Senior Consultant der MEDIUS GmbH. Er ist seit 25 Jahren als selbstständiger Lehrmediator BMWA®, Organisationsberater, Coach und Systemdesigner tätig.

► [Vollständiges Profil](#)

Literaturempfehlung



Faller, Faller

Achtsames Management

Führungskompetenzen in Zeiten hoher Komplexität

Gebunden, 344 Seiten, im März 2018 erschienen

39,95 € ► [Details](#)



Faller, Faller

Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation

Strategien und Methoden für eine bessere Kommunikation
Praxishandbuch

Broschiert, 234 Seiten, im Februar 2014 erschienen

38,50 € ► [Details](#)