

05. März 2020

Aus der Praxis der Wirtschaftsmediation

Kongruenz und Konflikt (Teil 3)

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 Organisationsberater, Coach und Systemdesigner *Kurt Faller* unterstreicht den besonderen Stellenwert der Kommunikation, die Unterstützung durch Mediation und eine organisationale Achtsamkeit in Unternehmens-Projekten.

In **Teil 1** interpretierte *Kurt Faller* das instrumentelle und das systemische Organisationsverständnis und beleuchtete den Umgang mit Macht und Hierarchie in Unternehmensorganisationen. Die organisationale Achtsamkeit und die Potentiale der Mediation stand im

Fokus von ▶ **Teil 2**.

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

... Aus diesen Grundüberlegungen (vgl. ▶ Teil 2) ergeben sich vier Phasen der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung:

(1) Die Vorphase der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung (Pre-Mediation)

Die Vorphase ist im komplexen Feld der Organisation von besonderer Bedeutung. Ziel ist es, einen Mediationsplan zu erarbeiten, der sorgsam auf die Möglichkeiten und Interessen der beteiligten Konfliktparteien abgestimmt ist, aber auch die Abläufe und Strukturen der Organisation berücksichtigt.

Dazu ist es wichtig, den *de jure* und den *de facto*-Auftrag in Übereinstimmung zu bringen. In der Vorphase werden in der Regel Einzelgespräche mit den Konfliktbeteiligten, verantwortlichen Führungskräften und involvierten Konfliktparteien geführt. Aus diesen Informationen erstellen die MediatorInnen einen Mediationsplan und verhandeln ihn mit den äußeren und inneren Auftraggebern. Wenn der Mediationsplan von allen Seiten gebilligt ist, kann die Mediation beginnen. Dabei ist wichtig, dass diese Vorphase schon Teil der Konfliktbearbeitung ist.

(2) Die Phase der direkten Konfliktbearbeitung (Main-Mediation)

In der Phase der *direkten* Konfliktbearbeitung werden entsprechend der Komplexität des Falles und den Bedürfnissen der Konfliktparteien mediative Verfahren des Dialogs, der direkten Verhandlung, der Arbeit mit Gruppen oder Großgruppen und der organisationalen Entwicklungsmethodik eingesetzt, um den Konflikt im Kontext der Organisation zu bearbeiten. Ziel ist die Erarbeitung einer Vereinbarung, die der Führung und den Konfliktparteien mitgeteilt wird.

(3) Die Phase der Konsolidierung der erreichten Ergebnisse (Post-Mediation)

Für die Umsetzung der Ergebnisse in der Organisation wird in der Phase der Konsolidierung in einem angemessenen zeitlichen Abstand ein Follow-up-Termin mit der Mediatorin vereinbart.

(Ausführliche Darstellung der Techniken der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung in Faller /Faller 2014)

(4) Die Phase der Weiterentwicklung des bestehenden Konfliktmanagements (Meta-Mediation)

Wenn in der Organisation durch die Ergebnisse der Konfliktbearbeitung das Bewusstsein entstanden ist, die Konfliktfestigkeit des Unternehmens zu erhöhen, besteht eine Grundlage, um ein erweitertes, an mediativen Aspekten orientiertes Konfliktmanagementsystem - ein Systemdesign - zu entwickeln.

Bei auftretenden Konflikten können Projektverantwortliche entscheiden

- ob sie den Konflikt innerhalb der verabredeten Verfahren im Projekt bearbeiten
- ob sie interne Mediatoren einbeziehen oder
- ob sie bei komplexeren oder hierarchischen Konflikten externe Mediatoren beauftragen.

8. Systemdesign - Die Entwicklung und Implementierung von Konfliktmanagement-systemen

Unternehmen können mit einem mediativ erweiterten Konfliktmanagementsystem

- früher erkennen, wenn Probleme in den Abläufen entstehen; die dabei entstehenden Konflikte sind Warnsignale.
- ruhig und strukturiert die notwendigen Bearbeitungsschritte planen und
- interessenorientierte Verfahren und organisatorische Entscheidungen auf eine effektive Weise verbinden.

»Damit Sie ein effektives Konfliktlösungssystem entwickeln können, sollten Sie zunächst einmal das bestehende System analysieren und bewerten«, sagt *W. Ury*. (Ury 1991 S.39) Grundlage für die Entwicklung eines Systemdesigns ist daher immer das bestehende Konfliktmanagement.

Mit den internen Verantwortlichen und den Vertretern der bestehenden Konflikthanlaufstellen eruiert der Systemdesigner die Strukturen und Abläufe der bisherigen Konfliktregelung. Dabei werden zunächst die Punkte festgehalten, die zufriedenstellend laufen und gesichert werden sollen. Danach werden die Punkte herausgearbeitet, mit denen die Beteiligten nicht zufrieden sind und die sie verändern wollen. Sehr häufig besteht die Unzufriedenheit mit den bestehenden Verfahren darin, dass Konflikte zu spät erkannt und erfasst werden und in formalisierten, für die Betroffenen oft intransparenten Verfahren bearbeitet werden müssen. An diesen Punkten entwickelt der Systemdesigner nun Ideen zur Erweiterung durch zusätzliche niedrighwellige Konflikthanlaufstellen und durch das zusätzliche Angebot interessenorientierter, mediativer Verfahren. Systemdesign ist damit eine Unterstützung derjenigen, die schon aktuell die Konflikte in der Organisation regeln und hilft ihnen, ihre Aufgabe effektiver zu erfüllen.

Für diese neuen Elemente werden nun eine Aufbau- und Ablaufstruktur und Formen der Systemsteuerung entwickelt. Dieses Modell wird dann neben dem bestehenden System aufgebaut und Schritt für Schritt mit ihm verbunden.



Abb. 4: Ebenen der Konfliktregelung

Die Systemdesign-Schleife

Die Entwicklung und Implementierung eines mediativ erweiterten Konfliktmanagementsystems ist ein komplexer und langer Prozess. In der Regel dauert er 1,5 bis 2 Jahre. Um in diesem Zeitraum die Übersicht über den Prozess zu bewahren, hat der Autor die Systemdesign-Schleife entwickelt. (ausführlich dargestellt in dem Buch »Konfliktfest durch Systemdesign« Faller, K. 2014:)

Die Systemdesign-Schleife symbolisiert auf der einen Seite die Haltung, sich aus dem operativen Fluss des Alltagsgeschäfts herauszubewegen und neue Ideen zu entwickeln. Auf der anderen Seite ist sie eine gemeinsame Orientierungslandkarte für die internen Verantwortlichen und die Systemdesigner in dem gesamten Prozess. Dadurch entsteht eine Klarheit im Vorgehen, die vor allem den internen Verantwortlichen Sicherheit gibt und sie befähigt, die neuen Elemente Schritt für Schritt in die Regelarbeit der Organisation zu integrieren.

Implementierung von Konfliktmanagementsystemen

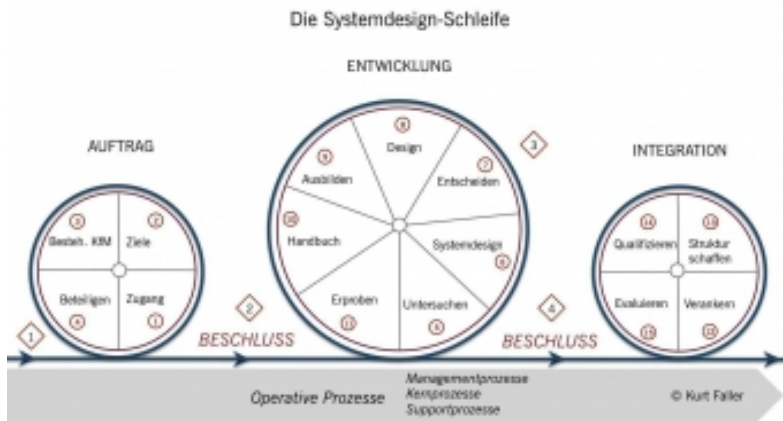


Abb. 5: Die Systemdesign-Schleife

Um den gesamten Prozess von den ersten Überlegungen bis zur vollständigen Implementierung abzubilden, sind drei Schleifen und vier Meilensteine notwendig.

Die drei Schleifen sind:

1. für die Auftragsgestaltung
2. für die Entwicklung eines unternehmensspezifischen Modells
3. für die Integration in die Regelarbeit.

An den vier Meilensteinen ist jeweils ein Beschluss im Unternehmen notwendig. Durch diese Gestaltung haben die Systemdesigner und die internen Verantwortlichen immer eine gemeinsame Vorstellung, an welcher Stelle der Prozess steht, welche Abschnitte schon zurückgelegt sind und was noch zu tun ist.

Im **Schritt 1** wird geklärt, welche Überlegungen im Unternehmen entscheidend waren, dass eine Veränderung des Konfliktmanagements überlegt wird. Diese Frage des Zugangs ist wichtig, um klar herauszuarbeiten, wo die Motive und die Energie für eine Weiterentwicklung liegen. In der Erfahrung der letzten Jahre sind es vor allem *drei* Zugänge: über bestehende und bearbeitete Konflikte, über Qualifizierungsmaßnahmen oder über allgemeine Überlegungen zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur.

Im **Schritt 2 und 3** geht es darum festzustellen, welche Anforderungen das Unternehmen an ein verändertes Konfliktmanagement stellt und wie das bestehende Konfliktmanagement aussieht. Selbstdiagnose-Workshops mit Beschäftigten liefern weitere Basisinformationen zu Konflikten und Konfliktregelung.

Mit einer Pilotgruppe erarbeitet das Systemdesign-Team in **Schritt 5 und 6** ein Systemdesign – also ein konkretes, für die Organisation passgenaues Modell für ein mit mediativen Aspekten erweitertes Konfliktmanagement.

Dies wird in **Schritt 7** der Führung präsentiert.

Nach dem Beschluss wird in **Schritt 8** ein detaillierter Umsetzungsplan erarbeitet.

In **Schritt 9** erhalten Konfliktlotsen, interne Mediatoren, Vertreter der bestehenden Konfliktauflaufstellen und Führungskräfte eine entsprechende Ausbildung. Im nächsten Schritt werden die neuen Verfahren der Konfliktregelung in einem Handbuch zusammengefasst. Nach einer Phase der Erprobung werden die neuen Elemente verankert, mit den bestehenden Verfahren verbunden und Schritt für Schritt in die Regelarbeit übernommen.

Die Systemdesign-Schleife hat sich in vielen Projekten als eine gemeinsame Orientierungslandkarte für alle Beteiligten bewährt. Aber sie ist *keine* Regieanweisung. In der Schleife sind alle wichtigen Arbeiten benannt und detailliert beschrieben. Aber jedes Unternehmen hat andere Schwerpunkte, eine andere Kultur und ein anderes Tempo in der Umsetzung. Daher werden auch die Intensität der einzelnen Schritte und manchmal die Reihenfolge unterschiedlich sein. Die Kunst des Systemdesigns besteht darin, die fachlichen Grundlagen und die bestehenden Ressourcen so zu integrieren, dass ein passgenaues, den Zielen des Unternehmens entsprechendes Konfliktmanagementsystem entsteht.

Systemdesign ist auch im Projektmanagement sinnvoll und anwendbar. Gerade bei umfangreicheren Projekten hat es sich bewährt, ein auf das Projekt bezogenes temporäres Konfliktmanagementsystem zu entwickeln. Konfliktlotsen in den betroffenen Bereichen, paritätisch besetzte Kommissionen, benannte Ansprechpersonen, vereinbarte Verfahrensregeln bei Konflikten und regelmäßige Feedbackschleifen sind Elemente, um das positive Potential funktionaler Konflikte systematisch und strukturiert für ein effektives Projektmanagement zu nutzen.

Literatur

- Doppler K. /Voigt B., 2012: Feel the change in Organisationsentwicklung, Heft Frankfurt 4/15 .
- Doppler, K / Lauterburg, Ch. 2005: Change Management. Frankfurt
- Faller, D./ Faller K. 2014: Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation Frankfurt
- Faller, K. 2014: Konfliktfest durch Systemdesign Stuttgart
- Faller, K./ Fechler, B. 2014: Systemisches Konfliktmanagement. Stuttgart
- Kerntke, W. 2014:
- Kaduk u.a., 2013: Musterbrecher. Hamburg
- Langer, E. 2015 : Mindfulness - Achtsamkeit München
- Luhmann, N. 1984: Soziale Systeme. Frankfurt
- Luhmann, N. 2011: 3. Auflage Organisation und Entscheidung. Wiesbaden
- Schein, E. H. 2003: Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Bergisch-Gladbach
- Simon, F.B. 2015: Einführung in die Systemtheorie des Konflikts. Heidelberg
- Ury, W. / Brett J. / Goldberg S. 1991: Konfliktmanagement. Frankfurt
- Vahs, D. 2007, 6. Auflage: Einführung in die Organisationstheorie und Praxis. Stuttgart
- Weick, K., Sutcliffe C. 2007: Das Unerwartete managen. Stuttgart
- Wimmer, R. 2004: Organisation und Beratung. Heidelberg

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](#)