



Kurt Faller

Systemisches Konfliktmanagement

Innerbetriebliche Konfliktbearbeitung und die Rollen von Macht und Hierarchien

Mediation ist eine dienende Disziplin. Die dritte Partei stellt sich in den Dienst der vom Konflikt Betroffenen und unterstützt sie dabei, selbst eine Lösung zu finden. In der Wirtschaftsmediation kommt noch dazu, dass Mediation durch den besonderen Kontext der Organisation geprägt wird. Mediation in Unternehmen und Organisationen hat immer mit der Kultur, Struktur und den Abläufen in der Organisation und ihrer Stellung am Markt zu tun. In der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung ist der Umgang mit den Themen Macht und Hierarchie von besonderer Bedeutung. Zu diesen besonderen Aspekten bei der Mediation im Kontext der Organisation möchte ich einige Überlegungen darstellen.

Arbeiten in Zeiten von VUCA

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. In der Beratersprache hat sich das Kürzel »VUCA« zur Bezeichnung dieser Situation etabliert. Die Buchstaben dieses Akronymes bedeuten:

V = Volatilität
U = Unsicherheit
C = Komplexität
A = Ambivalenz.

Diese Faktoren wirken in vielen Prozessen einzeln oder in Kombination und machen es oft schwierig, die Ursachen von Problemen genau zu erkennen und entsprechend zu handeln.¹

Konflikte in Organisationen sind entscheidende Signale, um zu erkennen, welche dieser Faktoren gerade wirken und welche Bedeutung das Problem für die weitere Entwicklung des Unternehmens hat.

¹ »Je nach Situation ist es die Komplexität, die Volatilität, die Unsicherheit oder die Ambiguität – oder eine spezifische Kombination dieser Faktoren, die als Problemtreiber wirkt.« Organisationsentwicklung, Heft 4/15, S.1.

Es ist zu beobachten, dass die Konflikte in Unternehmen erheblich zunehmen und in der Folge die Konfliktkosten und die Kosten für die Konfliktregelung steigen. Dazu kommt die besondere Belastung von Führungskräften: »30 bis 50 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit von Führungskräften werden direkt oder indirekt mit Reibungsverlusten, Konflikten oder Konfliktfolgen verbracht.«²

Immer wichtiger wird ein bewusstes, systematisches Konfliktmanagement nach dem Motto:

² Konfliktkostenstudie, 2009.

»Nicht der Konflikt ist das Problem, sondern die Art und Weise, wie wir damit umgehen.«

Es kommt darauf an, Probleme möglichst früh zu erkennen und in der Organisation zu erfassen, um Konflikte niedrigschwellig und interessenorientiert bearbeiten zu können. So können Betroffene und Organisationen als Ganzes lernen, mit den Herausforderungen der VUCA-Welt besser zurechtzukommen. Denn das Akronym kann uns auch Hinweise auf Lösungswege geben. »Volatilität erfordert eine gemeinsame Vision, wohin die Entwicklung, zumindest mittelfristig, geht. Unsicherheit erfordert ein vertieftes Umfeld-Verständnis, u. a. davon, welche Faktoren fördernd oder störend wirken. Komplexität erfordert Klarheit in der Prioritätensetzung, der Kommunikation und auch in den Formen der Konfliktregelung. Ambivalenz erfordert Agilität, um rasch reagieren zu können, wenn sich die Situation klärt.«³

Heute gilt: Je volatil, unsicherer, komplexer und ambivalenter das Umfeld und die Entwicklung in den Organisationen wird, umso mehr wird Kommunikation, Verhandlung und Vermittlung notwendig für Erfolg und Überleben der Unternehmen.

Macht in Organisationen

Macht in Organisationen wird in der Regel so interpretiert, dass Führungskräfte gegenüber Mitarbeitenden bestimmen, was und wie gearbeitet wird. Das ist vordergründig so, aber gleichzeitig auch komplizierter. Der Systemtheoretiker Niklas Luhmann meint in seinem berühmten Buch: »Organisation und Entscheidung« sogar, dass »ein solcher Machtbegriff eingespart werden kann«. Und weiter: »Der Macht des Vorgesetzten, unangenehme Arbeit zuzuweisen mit der Drohung, dass bei Ungehorsam Entlassung erfolgen würde, steht die Macht des Untergebenen gegenüber, Kooperation zu entziehen in Fällen, in denen der Vorgesetzte darauf angewiesen ist.«⁴

³ Organisationsentwicklung, Heft 4/15, S. 1.

⁴ Luhmann, 2011, S. 200/1.

In Wirklichkeit geht es um »Versuche, Kontakte mit wechselseitiger Rücksicht abzufedern und Reizungen mit der möglichen Folge von Gegenreaktionen zu vermeiden.«⁵

Machtausübung in Organisationen ist daher keine Einbahnstraße, sondern ein Prozess der Aushandlung und ein Geben und Nehmen. Diese Grunderkenntnis prägt auch die moderne Management-Debatte. Peter Drucker, der Altmeister der Managementlehre, forderte schon früh von Führungskräften: »Sie müssen lernen, mit Situationen zurechtzukommen, in denen sie selbst weder kontrolliert werden noch Kontrolle ausüben können. Das ist die elementare Veränderung. Wo es ehemals um eine Kombination von Rang und Macht ging, wird es in Zukunft Verhältnisse wechselseitiger Übereinkunft und Verantwortung geben.«⁶

Der bekannte Unternehmer Götz W. Werner, Gründer und Aufsichtsratsrat von

⁵ Ebd., S. 202.

⁶ P. Drucker, zitiert nach K. Doppler, 2002, S. 73.

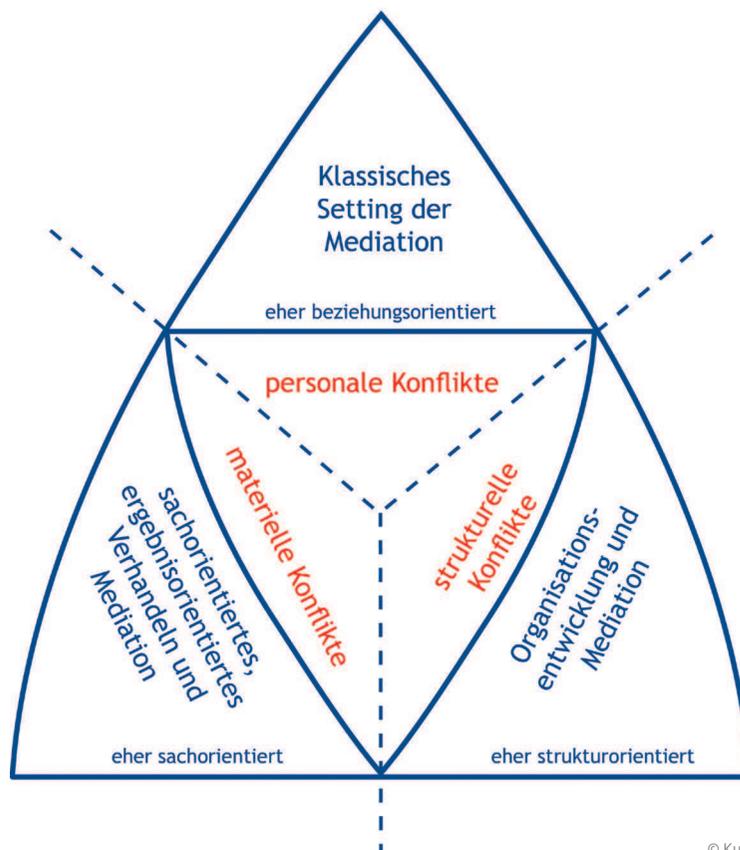
dm-drogerie markt, fasst seine Erfahrungen folgendermaßen zusammen.

»Mir ist klargeworden: Eine Führungsperson ist nicht jemand, der alles weiß und besser kann, sondern der, der die notwendigen Fragen stellt. Wer Fragen stellt, eröffnet Bewusstsein. Die Zukunft gestaltet sich nicht mit Antworten, sondern mit Fragen. Heute kann man keine Menschen mehr führen, indem man Fragen beantwortet, sondern indem man Fragen stellt. Das ist aus meiner Sicht die kopernikanische Wende in der Führung.«⁷

Die Anforderung an Führungskräfte, ihre tatsächliche Machtposition in einer sozialisierten und auf die Unterstützung der Mitarbeitenden ausgerichteten Form auszuüben, ist heute allgemein anerkannte Grundlage der Ausbildung und Weiterentwicklung von Führungskräften und in den Führungsleitlinien vieler Unternehmen verankert.

Es ist aber auch eine Tatsache, dass wir erst am Anfang einer Entwicklung stehen, dass diese theoretischen Ein-

⁷ Götz W. Werner, zitiert nach Kaduk, 2013, S. 164.



© Kurt Faller