

## Konfliktregelung in Organisationen

# Wie Führungskräfte und Mediatoren innerbetriebliche Konflikte klären

Meta-Mediation ist eine neue Form des Umgangs mit Fehlern, Konflikten, Stress und Veränderungsdruck in Unternehmen und Organisationen. Das Konzept integriert verschiedene Prozesse der Konfliktbearbeitung und verbindet dabei Mediation, Management und Organisationsberatung. Es ist ein Angebot für Unternehmen, den Umgang mit Konflikten gezielt für eine stetige Weiterentwicklung als lernende Organisation zu nutzen.

Im zweiten Beitrag unserer Serie über das Konzept der Meta-Mediation wird der Schritt vom klassischen Setting der Mediation zur systemischen Konfliktbearbeitung in Organisationen beschrieben.

### Kurt Faller

„Organisationen sind aufgabengetriebene soziale Systeme, die natürlich die Energie, die bei Menschen auf der Beziehungsebene vorhanden ist, nutzen und mobilisieren, um die Aufgabenorientierung voranzutreiben“, beschreibt der Wiener Organisationsberater Rudolf Wimmer den Charakter von Organisationen (Wimmer 2013: 29). Diese „Eigendynamik des Organisationalen“ bestimmt auch die Entstehung, Entwicklung und Bearbeitung von Konflikten. In dem Konzept der Meta-Mediation werden die unterschiedlichen Aspekte des Umgangs mit Fehlern und Konflikten in Struktur, Abläufe und Kultur der Organisation eingebettet, um die Konfliktfestigkeit der Organisation zu erhöhen. Im ersten Beitrag wurde Ebene 1 der Meta-Mediation – der Schritt von der personenorientierten zur organisationsorientierten Mediation – dargestellt.

### Von der Mediation zur systemischen Konfliktbearbeitung

Ebene 2 – der Schritt vom klassischen Setting der Mediation zur systemischen Konfliktbearbeitung in Organisationen – ist vor allem geprägt durch das Zusammenspiel von Führung und Mediation. Diese ist die Basis für eine konstruktive und vorwärtsweisende Bearbeitung innerbetrieblicher Konflikte.

Sie ist aber (noch) nicht selbstverständlich und sie ist auch nicht einfach. Noch gibt es Hindernisse auf beiden Seiten. Bei Führungskräften – das zeigen alle entsprechenden Untersuchungen – besteht wachsendes Interesse an Mediation. Gleichzeitig gibt es aber auch Bedenken und vor allem die Sorge, die Kontrolle über das Verfahren zu verlieren. Mediatoren fürchten manchmal, von Führungskräften vereinnahmt zu werden, und sehen damit ihre Allparteilichkeit und die Vertraulichkeit des Verfahrens gefährdet.

Zwei Dinge sind daher notwendig:

- Mut und Experimentierfreude bei den verantwortlichen Führungskräften und
- ein organisationsorientiertes, den Standards der Beratungsbranche entsprechendes Angebot vonseiten des Mediators.

Durch das Zusammenspiel von Führung und Mediation werden in der systemischen Konfliktbearbeitung die Eigenpotenziale der Organisation gestärkt. Es geht um den konkreten Konflikt und die Interessen der Beteiligten, aber ebenso um die Bedeutung des Konflikts in der Organisation und seine Auswirkungen auf den Arbeitsprozess. So ist innerbetriebliche Konfliktbearbeitung immer auch ein ständiger Aushandlungsprozess zwischen Führungskraft, internen Konfliktaufstellern und Konfliktbeteiligten, den Mediatoren sinnvoll gestalten müssen.



Dieser Prozess wird dann zu einer gelungenen Koproduktion, wenn der Mediator das Problem und den Bearbeitungsprozess vor dem Hintergrund des Gesamtinteresses des Unternehmens betrachtet und die Führungskraft dafür sorgt, dass die notwendigen Frei- und Schutzräume für Mediation vorhanden sind. Dadurch entstehen Vertrauen und gegenseitiger Respekt.

### Phasen der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung

Besonders wichtig ist die transparente Darstellung der Vorgehensweisen in der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung als Orientierung für beide Seiten. Der allgemeine Ablauf einer innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation gliedert sich in vier Abschnitte:

- a) die Vorphase der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung (Pre-Mediation),
- b) die Phase der direkten Konfliktbearbeitung (Main-Mediation),
- c) die Phase der Konsolidierung der erreichten Ergebnisse (Post-Mediation),
- d) die Phase der Weiterentwicklung des bestehenden Konfliktmanagements (Meta-Mediation).

Phasen der Konfliktbearbeitung in Unternehmen und Organisationen	
<b>I. Vorphase der Konfliktbearbeitung: Pre-Mediation</b>	
1. Klärung des äußeren Auftrags	De-jure-Auftraggeber De-facto-Auftraggeber Gestaltung des Settings
2. Klärung des inneren Auftrags – Einzelgespräche	
3. Konfliktanalyse	
4. Mediationsplan	
5. Angebot	
6. Mediationsvertrag	
<b>II. Phase der Konfliktbearbeitung: Main-Mediation</b>	
Konfliktbearbeitung anhand der zwölf Techniken der systemischen Konfliktbearbeitung in Organisationen (basierend auf dem Phasenmodell der Mediation)	Werkzeugkoffer
<b>III. Phase der Konsolidierung: Post-Mediation</b>	
1. Follow-up zur Umsetzung der Vereinbarung	
2. Integration in Team und Organisationen	
<b>IV: Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen: Meta-Mediation</b>	
1. Klärung des Auftrags	
2. Arbeit anhand der Systemdesignschleife	

Abb. 1: Phasen der Konfliktbearbeitung in Unternehmen und Organisationen (eigene Darstellung nach Kurt Fallner).

Anzeige

## Neuerscheinung

Jetzt im Buchhandel oder unter [www.steinbeis-edition.de](http://www.steinbeis-edition.de) bestellen!

„Haben Sie den Mut, Konflikte auszutragen. Es lohnt sich!“

**Wolfram Dreier** M.A.  
Mediation und Konfliktmanagement

[www.innomediation.de](http://www.innomediation.de)

ISBN 978-3-95663-111-5 | 14,90 EUR  
2017 | Broschiert, s/w. | 59 S., dt.

### Die Bedeutung der Vorphase

In Unternehmen hat nicht nur der Konflikt selbst, sondern auch jede Intervention zur Konfliktbearbeitung komplexe und nicht immer überschaubare Wirkungen. Daher ist die Vorphase mit einer gründlichen Konfliktdiagnose und einer sorgsamsten Planung der Interventionen besonders bedeutsam. Eine gut gestaltete Vorphase ist auch wichtig, um sicherzustellen, dass Führungskräfte und interne Verantwortliche einen Überblick über den Gesamtprozess haben und die Arbeit in der Mediation sowie ihre Wirkung auf die Arbeitsprozesse einschätzen können.

Dabei hat der innerbetriebliche Mediator in der kooperativen Auftragsgestaltung zwei Ebenen zu berücksichtigen und in dem Mediationsplan zur Übereinstimmung zu bringen: den sogenannten De-jure-Auftrag, der mit der verantwortlichen Führungsebene sowie den involvierten Konfliktparteien auszuhandeln ist und die Rahmenbedingungen der innerbetrieblichen Mediation klärt, und den sogenannten De-facto-Auftrag, mit dem die beteiligten Konfliktparteien ihr Einverständnis mit der Mitarbeit in der Mediation erklären.

In der Praxis hat die Ankündigung der Führung, einen Konflikt mithilfe eines Mediators zu bearbeiten, erhebliche Auswirkungen auf das System. Daher ist die Vorphase schon als Teil der Konfliktbearbeitung zu betrachten. Es zeigt sich immer wieder, dass auch bei heftigen innerbetrieblichen Konflikten schon beim ersten Auftreten eines Mediators ein Innehalten in der Organisation zu spüren ist. Die Konfliktbearbeitung beginnt also bereits mit den Einzelgesprächen zur Vorbereitung der Mediation. Die Einzelgespräche dienen neben der Darstellung der jeweiligen Sichtweisen auf den Konflikt auch der Orientierung und Verständigung über das Verfahren. Dabei entwickelt sich in der Regel gegenseitiges Vertrauen.

### Praktische Umsetzung

Die ersten Gespräche finden zumeist mit der/den verantwortlichen Führungskraft/-kräften statt. Teilweise sind auch Vertreter der klassischen Konfliktparteien (Personalmanagement, Betriebsrat usw.), die schon im Vorfeld mit dem Konflikt befasst waren, an diesen Gesprächen beteiligt. Hier geht es um den Gesamtrahmen des Problems und der Bearbeitung sowie um eine Verständigung über den Ablauf des Verfahrens.

Für den (Wirtschafts-)Mediator ist es wichtig, Informationen zum Konflikt, zur Situation des Unternehmens, zur Bedeutung des Konflikts für die Organisation und zu möglichen Zeitfenstern für die Bearbeitung zu erhalten. Für die Führungskraft ist es zentral, die Vorgehensweisen in der Mediation zu verstehen, um den Beschluss zur Konfliktbearbeitung in der Organisation vertreten und das Verfahren flankierend begleiten zu können.

Nach den Einzelgesprächen, in denen der Mediator den inneren Auftrag erhält – also die Bereitschaft für die Mediation entwickelt, werden die Ergebnisse ausgewertet und ein Vorschlag für den Mediationsplan erarbeitet.

Als Erstes verschafft sich der Mediator durch eine Systemzeichnung einen Überblick über am Konflikt beteiligte und von den Folgen des Konflikts betroffene Personen, ihre Positionen, Interessen und Rollen in den Arbeitsabläufen.

Es wird geprüft, wie weit der Konflikt eskaliert ist und welche personalen, materiellen oder strukturellen Aspekte in diesem Konflikt eine Rolle spielen. Mit diesen Erkenntnissen wird eine Entscheidung über die Bearbeitungsrichtung getroffen. Dominieren personale Aspekte, wird eine Vorgehensweise im klassischen Setting der Mediation gewählt. Überwiegen materielle Aspekte, wird ein Verhandlungsmodus erarbeitet. Und handelt es sich um überwiegend strukturelle Aspekte, wird eine komplexere Bearbeitung mit Elementen der Organisationsentwicklung vorgeschlagen.

### Der Werkzeugkasten

Wenn die Entscheidung über die Bearbeitungsrichtung für den konkreten Fall getroffen ist, werden die einzelnen Schritte geplant und die entsprechenden Techniken ausgewählt. Dabei wird der Schritt vom klassischen Setting zur systemischen Konfliktbearbeitung in Organisationen vor allem durch die methodische Vielfalt der angewandten Instrumente und Techniken deutlich. In der langjährigen praktischen Arbeit haben sich zwölf Techniken bewährt, die in einem Werkzeugkasten innerbetrieblicher Wirtschaftsmediation zusammengefasst sind (Abb. 2). Er enthält Instrumente und Techniken für unterschiedliche Konfliktkonstellationen und verschiedene Anwendungsfelder. Manche Techniken sind eher für personale (P), andere für materielle (M), wieder andere für strukturelle (S) Konfliktbearbeitungen sinnvoll.

Werkzeuge der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung				
Arbeit mit Einzelnen	Technik Nr. 1 Konfliktberatung (P, M, S)		Technik Nr. 2 Systemisches Coaching (P, M, S)	
Arbeit mit zwei Parteien	Technik Nr. 3 Klassisches Setting der Mediation (P)	Technik Nr. 4 Shuttle-Mediation (P, M)		Technik Nr. 5 Verhandeln in der Mediation (M)
Arbeit mit Gruppen	Technik Nr. 6 Teamkonfliktmoderation (P, M, S)	Technik Nr. 7 Gruppenmediation (M, S)	Technik Nr. 8 Verhandeln zwischen Gruppen (M)	Technik Nr. 9 Großgruppenmediation (M, S)
Verankerte Techniken	Technik Nr. 10 Mediative Beratung (S)		Technik Nr. 11 Transferorientierte Teamentwicklung (S)	Technik Nr. 12 Strukturierter Klärungsdialog (P, M, S)

Abb. 2: Werkzeugkasten für die innerbetriebliche Konfliktbearbeitung (eigene Darstellung Kurt Fallner).





Eine weitere Differenzierung kann nach den unterschiedlichen Anwendungsfeldern vorgenommen werden:

- die Arbeit mit Einzelnen in der Konfliktberatung und in verschiedenen Formen des systemischen Coachings,
- die Arbeit im klassischen Setting der Mediation mit einer Shuttle- und einer Verhandlungsvariante,
- die Arbeit mit Gruppen in verschiedenen Formen,
- die verankerten, das heißt mit allen Ebenen und häufig mit den Sozialpartnern verabredeten Techniken mit Elementen der Organisations- und Teamentwicklung (ausführliche Darstellung der Techniken in Faller / Faller 2014).

### Kooperation in der Mediation

Die gemeinsame und sorgfältige Erarbeitung des Mediationsplans gewährleistet, dass die Konfliktbearbeitung in Ziele, Strukturen und Abläufe des Unternehmens integriert ist und die Führungskraft in ihrer Rolle gestärkt wird. Dadurch werden Freiräume im Verfahren geschaffen, damit die Konfliktbeteiligten mit Unterstützung des Mediators in einem vertraulichen Rahmen Lösungen finden können.

Aber auch innerhalb der Mediation kann die verantwortliche Führungskraft einen wichtigen Beitrag leisten. So hat es sich bei Konflikten in Teams bewährt, die Führungskraft zu Beginn der Mediation einzubeziehen, um die Ziele der Organisation und die Leitplanken für die Konfliktregelung deutlich zu machen: Der Mediator führt zu Beginn ein Interview mit der Führungskraft. Danach verlässt diese den Raum und die vertrauliche Ar-

beit, bei der nur die direkten Konfliktbeteiligten anwesend sind, kann beginnen. Auch während der Mediation kann es sinnvoll sein, die Führungskraft einzubeziehen. Dies gilt insbesondere für Agendapunkte, die sich auf strukturelle Fragen beziehen, bei denen Konfliktparteien weder über die notwendigen Informationen verfügen noch die Entscheidungsmacht besitzen. Es ist auch sinnvoll, die Führungskraft zum Abschluss in die Mediation zu holen. Die Beteiligten präsentieren ihre Lösungen und besprechen mit der Führungskraft Möglichkeiten der Umsetzung. Damit ist eine Grundlage geschaffen, die Ergebnisse der Mediation in die Arbeitsabläufe zu integrieren. So können im Zusammenspiel von Führung und Mediation auftretende Konflikte geklärt und die Konfliktfestigkeit in der Organisation gestärkt werden.

Eine gute Grundlage für diese Kooperation sind die „Qualitätsstandards für innerbetriebliche Konfliktbearbeitung nach den Prinzipien der Mediation“, die der Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt (BMWA) am 5. März 2016 bei seiner Mitgliederversammlung

in Nürnberg beschlossen hat. Diese Standards sind ein wichtiger Schritt zur weiteren Professionalisierung. „Dadurch wird ein Rahmen für externe und interne MediatorInnen geschaffen, die im Kontext von Organisationen Mediationsleistungen anbieten“, heißt es im Vorwort.

Ausblick: Im nächsten Beitrag wird der dritte Schritt im Konzept der Meta-Mediation – der Schritt von der Konfliktbearbeitung zum Konfliktmanagement – dargestellt.

### Literatur

- Faller, Dorothea / Faller, Kurt (2014): Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation. Strategien und Methoden für eine bessere Kommunikation. Frankfurt a. M.: Wolfgang Metzner.
- Hagen, Johann J. / Lenz, Cristina (2008): Wirtschaftsmediation. Theorie, Verfahren, Technik, Praxis. Wien: Manz.
- Wimmer, Rudolf (2013): Zwischenbilanz und Perspektiven der systemischen Organisationsberatung. Rudi Wimmer im Gespräch mit Peter Wagner. In: Schumacher, Thomas (Hrsg.): Professionalisierung als Passion. Aktualität und Zukunftsperspektiven der systemischen Organisationsberatung. Heidelberg: Carl-Auer, S. 22–40.

### Kurt Faller

Gründer und Senior Consultant der MEDIUS GmbH. Seit 20 Jahren tätig als selbstständiger (Lehr-)Mediator BMWA, Organisationsberater und Coach. Er doziert an verschiedenen Hochschulen und Management Schulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

