

## Konfliktregelung in Organisationen

# Mit META-Mediation der Eskalation entgegenwirken

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.

### Kurt Faller

Wir leben in einer spannenden, aber auch von großen Krisen und Umbrüchen geprägten Zeit. Globalisierung und Digitalisierung schaffen neue, ungeahnte Optionen für wirtschaftliches Handeln. Gleichzeitig werden viele der bewährten Herangehensweisen infrage gestellt. Begeisterung für die neuen Möglichkeiten und Angst vor Verlust liegen nahe beieinander und schaffen in der alltäglichen Arbeit Konflikte zwischen Führungsebenen, Teams und Belegschaften.

Kommunikation, Vermittlung, Verhandlung und Ausgleich unterschiedlicher Interessen sind Grundkompetenzen für Mitarbeiter und Führungskräfte, um in Zeiten hoher Unsicherheit und hoher Komplexität die Überlebensfähigkeit von Unternehmen zu sichern. Das zentrale Stichwort ist Antwortfähigkeit. Antwortfähigkeit heißt, neue Entwicklungen möglichst früh zu erkennen und flexibel darauf zu reagieren. Wichtige Signale für Veränderung sind Fehler, Konflikte und Probleme bei Kunden und Mitarbeitern. Und die entscheidende Frage ist, wie in der Organisation damit umgegangen wird. Mediation bietet Formen, Methoden und Strukturen an, um Konflikte möglichst früh zu erkennen, niedrigschwellig zu bearbeiten und daraus zu lernen. Mediation und Konfliktmanagement werden immer bedeutsamer für die Führung und Weiterentwicklung von Unternehmen und Organisationen.

### Der Begriff der Meta-Mediation

In Unternehmen und Organisationen haben wir es fast immer mit komplexen Konflikten zu tun. Es geht nicht nur um Beziehungsgestaltung, sondern vor allem um unterschiedliche Sichtweisen darüber, was gute Arbeit ausmacht, um Fragen der professionellen Anerkennung, um Status- und Machtfragen und um Fragen der Struktur und Kultur des Unternehmens. Jede Mediation in einer Organisation ist eine Intervention in ein kompliziertes Geflecht von Arbeitsbezie-

hungen, Strukturen und Kulturen. Wirtschaftsmediation ist daher eng verbunden mit Organisationsentwicklung und Führungskultur.

Diesen Zusammenhang in der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung und der Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen hat William L. Ury schon im Jahr 1996 beschrieben. Im Vorwort zum Buch *Designing Conflict Management Systems* (Constantino/Sickles Merchant 1996: IX) schreibt er: „Das Ziel bei der Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen ist es, den Beteiligten größtmögliche Auswahl und Unterstützung anzubieten, um den besten Weg zu finden, ihre Konflikte zum gegenseitigen Vorteil zu lösen und wenn möglich zu niedrigen Kosten für Zeit, Geld und Beziehungen. Der Systemdesigner ist sowohl Berater wie Mediator in der Unterstützung der Beteiligten, ihr eigenes System, das für sie am besten geeignet ist, zu schaffen. In diesem Sinne kann man den Prozess der Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen als eine Art von ‚Meta-Mediation‘ betrachten, eine Mediation, die Mediation und andere Prozesse des Konfliktmanagements umfasst“ (Übers. d. Autors).

### Anpassung an europäische Rahmenbedingungen

Es ist sicher ein biografischer Zufall, dass ich ebenfalls im Jahr 1996 den Schritt in die Selbstständigkeit als Mediator gemacht habe. Von vornherein habe ich mich auf die Konfliktbearbeitung in Organisationen – in Unternehmen, Verwaltungen, Schulen und Organisationen der sozialen Arbeit – konzentriert. Schon zu Beginn habe ich mich intensiv mit den Arbeiten von Ury und anderen beschäftigt. In der Praxis aber zeigte sich bald, dass diese Erfahrungen nicht so einfach in unseren Arbeitskontext übertragen werden können. Zu unterschiedlich sind die gesetzlichen und kulturellen Rahmenbedingungen in den USA und Europa.

Es war notwendig, diese Grundlagen sorgsam für unsere Bedingungen zu adaptieren. Dies war möglich durch eine enge Verbindung von Theorie und Praxis. Einerseits durch viele Bearbeitungen in unterschiedlichen Organisationen und andererseits durch die Lehre an der Akademie der Ruhr Universität Bochum und anderen Ausbildungseinrichtungen. Schritt für Schritt haben wir die Ergebnisse in Publikationen zu innerbetrieblicher Wirtschaftsmediation, Systemdesign, systemischem Konfliktmanagement und achtsamem Management verarbeitet.

Damit wurden die Voraussetzungen geschaffen, um die verschiedenen Aspekte der Konfliktbearbeitung und des Konfliktmanagements in Organisationen als Verbindung von Mediation, Management und Organisationsberatung unter dem Begriff Meta-Mediation zusammenzufassen und ein einheitliches Modell für die unterschiedlichen Anwendungsebenen in der Konfliktregelung in Organisationen zu entwickeln.

### Das Konzept der Meta-Mediation

Wirtschaftsmediation in diesem Sinne orientiert sich an den zentralen Herausforderungen für heutige Unternehmen: Antwortfähigkeit nach außen und eine effektive, zielorientierte Arbeitskultur nach innen. Die Verfahren und Formen der Konfliktbearbeitung und Konfliktregelung werden so gestaltet, dass sie diesen Zielen, der Struktur und der Kultur der Organisation entsprechen. Es ist daher ein umfassendes Angebot für Unternehmen, die Arbeit an und mit Konflikten gezielt für die Weiterentwicklung im Sinne einer lernenden Organisation einsetzen zu können. Gemäß dem Motto: Nicht der Konflikt oder der Fehler ist das Problem, sondern die Art und Weise, wie wir damit umgehen.

Es sind fünf Ebenen des Umgangs mit Konflikten, die in dem Konzept der Meta-Mediation ganzheitlich betrachtet und in der Anwendung je nach Fall kombiniert werden können:

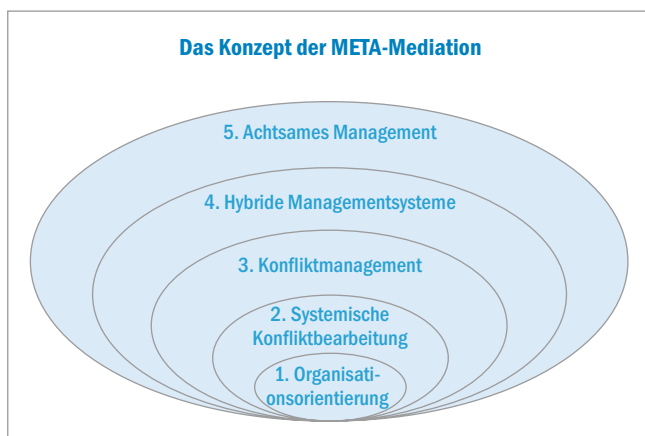


Abb. 1: Das Konzept der META-Mediation (eigene Darstellung nach Kurt Fallner).

### META-Mediation

Das Konzept umfasst im Ganzen fünf Schritte:

1. Schritt von der personenorientierten zur organisationsorientierten Mediation,
2. Schritt vom klassischen Setting der Mediation zur systemischen Konfliktbearbeitung in Organisationen,
3. Schritt von der Konfliktbearbeitung zur Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen,
4. Schritt vom Konfliktmanagement zu hybriden Managementsystemen,
5. Schritt von traditionellen Führungsmustern zum achtsamen Management.

Diese Schritte werden wir in dieser und den nächsten Ausgaben der *Mediation* ausführlich darstellen.

### 1. Ebene: Der Schritt von der personenorientierten zur organisationsorientierten Mediation

Mediation ist ein strukturiertes, vertrauliches Verfahren, in dem der Mediator die Konfliktbeteiligten unterstützt, selbst eine Lösung zu finden. Die konkrete Form der Vermittlung wird durch den jeweiligen Kontext bestimmt.

In der öffentlichen Wahrnehmung und leider auch in vielen Mediationsausbildungen wird Mediation einzig und allein als eine Methode zur Vermittlung zwischen einzelnen Personen betrachtet. Dies ist vor allem dadurch entstanden, dass Ende der 1980er-Jahre Mediation in erster Linie über Familienmediation in Europa eingeführt wurde. Da es in den Jahren danach großes Interesse, aber noch wenig praktische Erfahrungen gab, entwickelte sich eine personenorientierte Sichtweise. Im Vordergrund steht der Umgang mit dem Verhalten von Personen im Konflikt.

Der Kontext, in dem sich der Konflikt abspielt, wird vernachlässigt. Systemisch betrachtet ist diese Unterschätzung des Kontexts auch in persönlichen Fragen nicht hilfreich. Bei Konflikten in Organisationen verschiebt sich diese Gewichtung. Hier wird das Verhalten der Personen vor allem durch den Kontext bestimmt. Im Arbeitsleben begegnen sich Personen unter besonderen Bedingungen. Grundlage ihrer Beziehung sind der Arbeitsvertrag und ihre jeweilige Rolle im Arbeitsablauf, nicht der persönliche Wunsch nach Kontakt. Beziehungen in Unternehmen werden durch Ausbildungen, Rollenbilder und Funktionen bestimmt. Sie werden geprägt durch die Struktur und Kultur der Organisation.

### Konflikte in Organisationen

Daher haben auch die meisten Konflikte in Organisationen ihren Ursprung nicht in persönlichen Themen, sondern in unterschiedlichen Vorstellungen von guter Arbeit. Die Konfliktbeteiligten wollen ihre Arbeit möglichst gut machen und haben das Gefühl, andere verhindern, dass sie eine Anerkennung dafür erfahren. Denn im Arbeitsleben ist das Streben nach guter Arbeit auch meist mit dem Wunsch nach Anerkennung verbunden. Ein Konflikt ist dann „die Nichthinnahme eines gestörten Anerkennungsverhältnisses“ (Faller et al. 2014: 22).

Der Klärungsweg in der innerbetrieblichen Mediation geht daher über den gemeinsamen Arbeitsauftrag, die Darstellung der unterschiedlichen Sichtweisen, den Aufbau eines Verständnisses der anderen Position sowie die Aushandlung von Kooperationsbedingungen, die den Arbeitsauftrag erfüllen und die unterschiedlichen Interessen und Herangehensweisen der Personen berücksichtigen.

### Wirkungen des Konflikts

Eine organisationsorientierte Betrachtung betrieblicher Konflikte hat aber nicht nur die Ursachen, sondern vor allem die Wirkungen des Konflikts im Unternehmen im Blick. Denn die im Konflikt verstrickten Personen verlieren das Gefühl für die Wirkungen ihres Handelns. Sie fixieren sich auf die andere Partei und nehmen nicht wahr, welche Irritationen ihr Verhalten im Team, in Arbeitsabläufen und bei Kunden auslöst.

Besonders wichtig ist der Hinweis des Soziologen Niklas Luhmann, dass Konflikte in Organisationen ein Eigenleben entwickeln. „Einmal etabliert, ist ihre Fortsetzung zu erwarten und nicht ihre Beendigung“ (Luhmann 1984: 537). So werden in Organisationen Konflikte oft nicht gründlich bearbeitet, sondern die Streitparteien an andere Stellen versetzt. Und kurze Zeit später stellt man fest, dass der Konflikt mit neuen Personen weitergeht.

### Funktionale und dysfunktionale Konflikte

Konflikte werden von Führungskräften oft negativ gesehen. In Wirklichkeit aber sind sie überwiegend positiv für die Weiterentwicklung des Unternehmens. „Die Schwierigkeit, das positive, konstruktive Potenzial von Konflikten zu nutzen, resultiert daraus, dass das negative, destruktive Potenzial so groß ist. Daher wird oft die Chance, die im Konflikt liegt, nicht genutzt, um das Risiko, das damit verbunden ist, zu vermeiden“, stellt der Organisationspsychologe Fritz B. Simon fest (2015: 36). Daher unterscheiden wir zwischen funktionalen und dysfunktionalen Konflikten.

## Schon gewusst?

### Mit welchen Konfliktparteien wird gestritten?

Im Unternehmensalltag trifft eine Reihe von potenziellen Konfliktpartnern aufeinander. Am häufigsten streiten Parteien aus den eigenen Reihen, deren Beziehungen durch hohe räumliche Nähe und häufigen Kontakt geprägt sind: An 37 % aller Auseinandersetzungen sind Mitarbeiter beteiligt, an 35 % Führungskräfte. Auch die Geschäftsleitung (25 %) und Kunden (23 %) sind häufig in Konflikte verwickelt. Grund hierfür dürfte ebenfalls die hohe Intensität des Miteinanders sein. Weniger häufig sind dagegen Streitigkeiten mit Zulieferern (14 %), Behörden (11 %), Kooperationspartnern (7 %), Gesellschaftern (7 %) sowie Banken und Kapitalgebern (3 %).

Quelle: Mazars (Hrsg.) (2015): Streit – erfolgreich oder folgenreich! Konflikte und deren Beilegung – Ergebnisse der IHK Frankfurt am Main Umfrage. Online abrufbar unter: <http://www.frankfurt-main.ihk.de/images/broschueren/Streitbeilegung.pdf>.

Funktional sind Konflikte, wenn durch das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Sichtweisen und Interessen neue Lösungen entstehen. Als dysfunktional bezeichnen wir Konflikte, wenn die Auseinandersetzung die Sachebene und die Ebene der gemeinsamen Zielerreichung verlässt und die Schädigung der anderen Position oder Person im Vordergrund steht. Da aber jeder Konflikt klein beginnt, kann die Organisation das positive, konstruktive Potenzial von Konflikten nutzen, wenn sie Strukturen hat,

- um Konflikte früh zu erkennen und zu erfassen,
- diese niedrigschwellig und interessenorientiert zu bearbeiten und
- aus den Ergebnissen zu lernen.

### Prinzipien der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation

Für eine organisationsorientierte Mediation ergeben sich daher folgende Prinzipien:

1. *Die erweiterte Verantwortung des Mediators:* Der Mediator ist verantwortlich für den Prozess der Konfliktbearbeitung. In Organisationen erweitert sich diese Verantwortung. Das heißt, dass die Arbeitsaufgaben und Ziele des Unternehmens genauso zu beachten sind wie die Positionen und Interessen der beteiligten Personen.
2. *Das Primat der internen Konfliktbearbeitung:* In der Mediation unterstützt der Mediator die Konfliktbeteiligten, selbst eine Lösung zu finden. In der organisationsorientierten Mediation kommt der Gedanke dazu, das Selbstheilungs- und Selbstentwicklungspotenzial der Organisation zu unterstützen.

3. *Die Balance zwischen der Integration der Mediation in die Strukturen der Organisation und der relativen Unabhängigkeit des Verfahrens:* Ein sinnvolles Ergebnis einer Mediation muss immer zwei Ansprüchen genügen: den Interessen der beteiligten Personen und den Zielen der Organisation. Daher muss eine Mediation möglichst mit den Strukturen und Abläufen im Unternehmen verbunden sein, aber gleichzeitig die Vertraulichkeit des Verfahrens sichern. Diese Balance muss in jedem Fall neu ausgehandelt werden.
4. *Die Verbindung von interner und externer Mediation:* Interne Mediatoren können auf der Mitarbeiterebene und in Teams sehr viele Konflikte bearbeiten. Ihre Grenzen erreichen sie bei höheren Hierarchieebenen und bei komplexen strukturellen Konflikten. Eine gute Kooperation interner und externer Mediation sichert dann ein Gesamtangebot für die innerbetriebliche Konfliktbearbeitung.

### Die Konflikt-Triade

Um die Komplexität von Organisationskonflikten zu erfassen und angemessene Settings für die Bearbeitung zu entwickeln, nutzen wir die Konflikt-Triade. Sie zeigt, dass Konflikte in Organisationen unterschiedliche Aspekte haben. Sie unterscheidet zwischen personalen, materiellen und strukturellen Aspekten. Die Informationen über den Konflikt werden nach diesen Aspekten geordnet.

Stehen personale Konflikte im Vordergrund, werden diese in der Logik des klassischen Settings der Mediation bearbeitet. Stehen materielle Aspekte im Vordergrund – Geld, Positionen und Zu-



ständigkeiten –, wird ein Verhandlungsmodus ausgewählt. Stehen überwiegend strukturelle Aspekte im Vordergrund, so wird die Konfliktbearbeitung mit Elementen der Organisations- und Personalentwicklung verbunden. Aus unserer langjährigen Erfahrung können wir sagen, dass 60 bis 70 Prozent der bearbeiteten Konflikte struktureller Art sind. Eine konsequent organisationsorientierte Haltung und eine systemische Sichtweise sind Grundlage für ein umfassendes Konzept der Wirtschaftsmediation, das den aktuellen Anforderungen der Konfliktregelung in Unternehmen und Organisationen gerecht werden kann.

Ausblick: Die Ebenen 2 bis 5 werden in den nächsten Ausgaben der *Mediation* dargestellt.

Hinweis: Konfliktmanagement in Organisationen mit K. Faller an der Steinbeis-Hochschule; Informationen unter: [www.akasor.de](http://www.akasor.de).

### Literatur

- Costantino, Cathy A./Sickles Merchant, Christina (1996): *Designing Conflict Management Systems: A Guide to Creating Productive and Healthy Organizations*. San Francisco: Wiley.
- Faller, Dorothea/Faller, Kurt (2014): *Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation. Strategien und Methoden für eine bessere Kommunikation*. Frankfurt a. M.: Wolfgang Metzner.
- Faller, Kurt (2014): *Konfliktfest durch Systemdesign. Ein Handbuch für die Praxis der lernenden Organisation*. Stuttgart: Concadora.
- Faller, Kurt et al. (2014): *Systemisches Konfliktmanagement. Modelle und Methoden für Berater, Mediatoren und Führungskräfte*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Glasl, Friedrich (2013): *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben.
- Luhmann, Niklas (1984): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Simon, Fritz B. (2015): *Einführung in die Systemtheorie des Konflikts*. Heidelberg: Carl Auer.

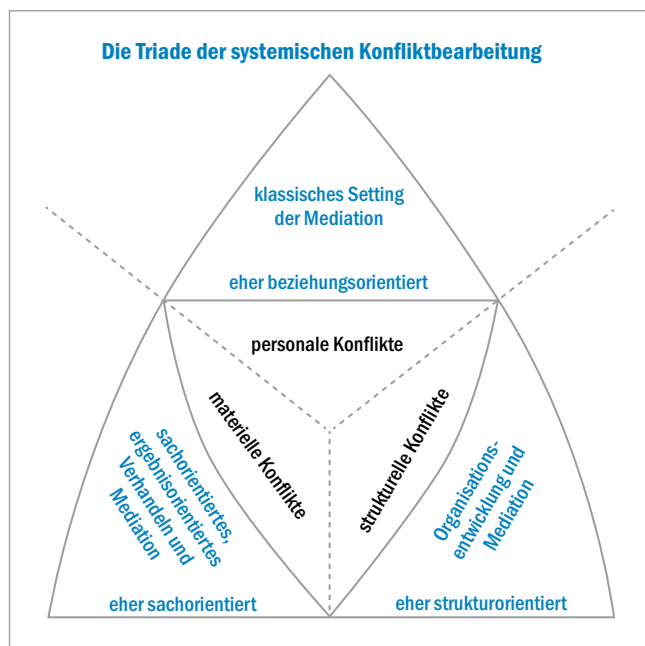


Abb. 2: Die Triade der systemischen Konfliktbearbeitung (eigene Darstellung nach Kurt Faller).

### 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 Managementschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

