

Bernd Fechner

Auftragsklärung - Konfliktcoaching - Strategieberatung: *Über die Einbindung des de jure Auftraggebers in der Organisationsmediation*

Eine möglichst klare Beschränkung ihrer Aufgaben auf die »Standardfunktionen« Erlaubnisgeber und Finanzier entspricht noch immer dem Bild, das sich viele Beteiligte an einer innerbetrieblichen Mediation von der Rolle des de jure Auftraggebers machen. Wir¹ halten das für zu eng. Zumindest in komplexen Fällen ist eine deutlich intensivere Einbindung des Auftraggebers in den Mediationsprozess Voraussetzung, damit unsere Arbeit Erfolg hat.

Wahrscheinlich stehen wir mit dieser Einschätzung nicht alleine. Mediation als Fachdisziplin ist nach wie vor in einem Reifungsprozess. Insofern geht es uns mit diesem Artikel auch darum, kollegiale Verständigung in Gang zu bringen. Wir halten es auf die Dauer für ungünstig, wenn bei den potenziellen Kunden ein Bild von Auftraggeber-ferner Beratung zementiert würde.

Das Standardmodell ...

Zu den Selbstverständlichkeiten der Organisationsmediation gehört die

Unterscheidung zwischen de jure und de facto Auftraggebern, die zusammen mit den MediatorInnen das sogenannte Auftragsdreieck bilden. Das Herz vieler MediatorInnen scheint dabei ganz eindeutig auf Seiten der de facto Auftraggeber zu schlagen. Die Konfliktparteien sind als MediandInnen die »eigentlichen« Kunden, die als die zentralen Adressaten und Nutznießer (und damit Sinngeber) ihrer Arbeit angesehen werden.

Die Rolle der de jure Auftraggeber – in der Regel eine oder mehrere Instanzen,

die in der Hierarchie mindestens »eine Eben drüber« stehen und für den betroffenen Organisationsteil die Verantwortung tragen – wird dagegen deutlich schlanker gehalten. Aus ihrer Gesamtverantwortung für das Unternehmen bzw. die betroffene Organisationseinheit begründet sich ihr übergeordnetes Interesse, den Konflikt als Störfaktor abzustellen. Dass der bzw. die Auftraggeber deshalb bei der Zielformulierung

¹ Für fruchtbare Diskussionen und wertvolle Hinweise danke ich Wilfried Kerntke, mit dem zusammen ich den hier diskutierten Fall mediiert habe.

– Wozu ist die Mediation da? Welche Rolle hat sie in Bezug auf die Ist- und Soll-Vorstellungen des Unternehmens? – ein Wörtchen mitzureden haben, ist insoweit für alle Beteiligten unstrittig. Weder der Konflikt noch die Mediation sind das »Privatvergnügen« der MediandInnen. Damit aber wäre die Rolle der Auftraggeber beschrieben: Als Budget- und Gesamtverantwortliche werden die MediatorInnen bestellt, auf ihre fachliche Eignung und ein ausgewogenes Preis/Leistungsverhältnis geprüft – um sich danach möglichst aus allem anderen herauszuhalten. Das scheint auch ganz im Interesse der Konfliktparteien. Die Vertraulichkeitsvereinbarung schützt die MediandInnen vor dem kritischen Blick von außen, weshalb sich auch die Rückmeldung an die Vorgesetzten auf das Allernötigste beschränken soll. Zum anderen trifft das aber auch das Bild vieler Auftraggeber. Nun sollen die MediatorInnen mal machen. Wenn möglich, soll die Konfliktbearbeitung keine weiteren Ressourcen der Führungskraft mehr binden.

... und die Notwendigkeit seiner Erweiterung

Wir machen zunehmend die Erfahrung, dass das nicht reicht. Je komplexer die Fälle, desto bedeutender und vielschichtiger wird für uns die Rolle der de jure Auftraggeber – vor, während und nach unserem mediatorischen »Kerngeschäft«. Unsere Aufgabe ist es, diese Notwendigkeit allen Beteiligten deutlich zu machen.

Eine adäquate – und das heißt für uns: deutlich engere, vielschichtige – Einbindung der de jure Auftraggeber ist oft der entscheidende Faktor für das Gelingen einer Mediation. »Günstige Rahmenbedingungen« sind ein diffiziles Gebilde innerhalb der funktionalen, der mikropolitischen und der Beziehungsarchitektur einer Organisation. De jure Auftraggeber sind zwar nicht die einzigen, die für gute Rahmenbedingungen sorgen können, aber sie haben durch ihre formale Macht einen großen Einfluss darauf. Ihre Rolle kann sich im Lauf einer Mediation erheblich verän-

dern. Je nachdem, in welcher Funktion wir den Auftraggeber gerade »brauchen« – in der klassischen Rolle als Erlauber, aber auch als Sponsor, Motivator, Kommunikator, und nicht zuletzt auch als Teilnehmer an (Teil)Prozessen der Mediation – treten wir ihm deshalb in den unterschiedlichsten Rollen gegenüber: als Auftragnehmer, Konfliktcoach, Ghostwriter und Strategieberater. Möglicherweise müssen wir unterschiedliche Kontrakte schließen.



Organisationsmediation heißt, die Verantwortungsfrage stellen Angelpunkt unserer Überlegungen ist die sinnvolle Verteilung der Verantwortung. Das Zusammenspiel aller Beteiligten im Unternehmen ist durch abgestufte Verantwortung geregelt. Unter diesem Gesichtspunkt sind Mediationsgespräche ebenso wie die vorangehenden Auftragsgespräche Dialoge darüber, wer wofür Verantwortung hat oder haben soll. Mit der Feedbackschleife der Organisationsmediation (Kerntke 2004) ist in den letzten Jahren eine Vorgehensweise etabliert worden, die auf dieser Ebene ansetzt. Hier kann nötigenfalls nach der Mediation besser austariert werden, wenn sich Divergenzen zeigen zwischen dem, was jemand tragen und verantworten muss, und dem, was er gestalten darf. Neben der Frage, wie mit den Ergebnissen einer Mediation umgegangen werden soll – Wel-

che Erkenntnisse fördert die Mediation über die »Verantwortungskultur« der Organisation zu Tage? – ist das Thema Verantwortung auch während der Mediation stets präsent.

Die Frage ist: Hat die MediatorIn die beraterische Ausstattung, die ihr erlaubt, während der Dauer der Mediation auch den Auftraggeber zu beraten hinsichtlich der Gestaltung von dessen Interaktion mit den Konfliktbeteiligten? Und: Wie groß ist dessen Bereitschaft, sich für die Gelingensbedingungen unserer Arbeit mitverantwortlich zu fühlen und zu engagieren? Um eine gute Arbeit zu machen, brauchen wir eine ausreichende Mandatierung. Die Beauftragung nach dem oben geschilderten »Standardmodell« reicht unserer Erfahrung oft nicht aus – besonders in Fällen, die unternehmenspolitisch »hoch aufgehängt« sind und/oder in denen die konstruktive Mitarbeit der MediandInnen nicht so ohne weiteres vorausgesetzt werden kann.

Schauen wir uns die möglichen beraterischen Schnittstellen zwischen MediatorInnen und AuftraggeberInnen anhand eines Konflikts etwas näher an.

Wie Auftragsklärung zum Konfliktcoaching für den Auftraggeber werden kann

Zwischen zwei zentralen Arbeitsbereichen einer Bank herrscht Krieg – quer durch alle Hierarchien. Wir arbeiten mit den beiden Führungsebenen direkt unter dem Vorstand. Eingeladen wurden wir von den in ihrer Rolle als Ressortleiter betroffenen Vorständen. Im Rahmen eines Changeprozesses ist es zu einer dramatischen Umkehrung der Machtverhältnisse zwischen den Ressorts gekommen. Die Vertreter von A – zahlenmäßig der B-Mannschaft weit überlegen und bis zur Reorganisation auch Repräsentanten des »Kerngeschäfts« der Bank – fühlen sich nicht nur durch die offiziell abgesegneten, strategischen und strukturellen Veränderungen, sondern auch durch diverse politische Winkelzüge des »Leitwolfs« von B ausgebootet und degradiert und in ihren Steuerungsmöglichkeiten

massiv beschnitten. Die Folge sind gegenseitiges Misstrauen, Kontaktvermeidung, Kampagnen und schlechte Geschäftsergebnisse. Die Erwartungen der beiden beauftragenden Vorstände orientieren sich an ihrem, wie sie selbst sagen, »laienhaften Verständnis« von Mediation, sowie an ihrer eigenen Erfahrung, dass sie beide ihre Kontroversen durch eine Reihe von Gesprächen über ihre »persönliche History« ausräumen konnten. So etwas sollen nun auch wir mit den sieben betroffenen Bereichsleitern und den ca. 20 Abteilungsleitern hinbekommen.

Aus dieser Ausgangslage ziehen wir u. a. folgende Schlüsse:

- › Der Fall ist ein Politikum. Seine Bearbeitung »geheim« zu halten wäre ein Kunstfehler. Es geht um ein ausgefeiltes Informationsmanagement, in dem der Vorstand eine zentrale Rolle übernehmen muss.
- › Eine starke Asymmetrie zwischen den Bereichen A und B mit einem erheblichen Anerkennungsdefizit für A. Das bedeutet: sehr ungleiche BATNAs² und damit eine sehr geringe Motivation für B, sich wirklich auf die Mediation einzulassen. Um dieses Machtgefälle auszugleichen, brauchen wir dringend die Unterstützung unserer Auftraggeber.
- › Die Mediation als Spielball im unternehmenspolitischen Machtpoker? Möglicherweise werden hier persönliche Strategieberatungen sowie eine mediative Klärung im Gesamtvorstand notwendig.
- › Die Erwartung an die Mediatoren, den Fall zwischen den vielen Beteiligten ähnlich zu lösen, wie es die beiden Ressortleiter – abends, »unter Männern«, beim Bier – geschafft haben, müssen durch ein komplexeres Konflikt- und Mediationsverständnis ersetzt werden.
- › Andererseits ist die persönliche Erfahrung unserer Auftraggeber, ihren Konflikt durch offene Gespräche überwunden zu haben, eine wichtige Ressource, die im Sinne von Glaubhaftigkeit und Commitment der beiden Vorstände für die Mediation genutzt werden sollte.

Im Folgenden konzentrieren wir uns auf ausgewählte Aspekte unserer Auftraggeber-Beratung.

Kundenedukation – oder: Die Prozesserfordernisse von Organisation und Mediation zur Deckung bringen

Informierte MediandInnen und Auftraggeber übernehmen schneller Verantwortung für jene Gelingensbedingungen einer Mediation, auf die wir als MediatorInnen nur eingeschränkt einwirken können. Von Beginn an führen wir deshalb Modelle ein, die unseren Auftraggebern ebenso wie den MediandInnen genauer erklären, wie Organisationsmediation funktioniert, was unser Job ist – und wo wir ihre Unterstützung brauchen.

Je komplexer und langwieriger der Fall, desto wichtiger ist es, dass die Beteiligten, insbesondere auch die Auftraggeber, wirklich verstehen, was wir tun. Zur Aufklärung unserer Kunden müssen wir sie von dem eingeschränkten Bild des »Beziehungs-

managers« oder »Seelentrösters« befreien und ihnen die Vielschichtigkeit und die daraus folgende Notwendigkeit von Abstimmung zwischen Mediations- und Managementprozessen erläutern. Hierzu dienen uns zum Beispiel Prozessdarstellungen über das Nach- und Nebeneinander von Beziehungsklärung (»Dialog der Anerkennung«, Fechler 2003), sachlicher Problembearbeitung (»Verantwortungs-Dialog«, Schmid / Messmer 2005) sowie Feedbackschleifen zu Struktur und Kultur im Unternehmen (Kerntke 2004).

So nimmt »Kundenedukation« für uns einen immer höheren Stellenwert ein. Wir lassen unsere Kunden teilhaben an unserem Wissen, insbesondere im Bereich von Kontextgestaltung und Prozessmanagement. Ein zentrales Tool ist das von Kerntke (2004) entwickelte Prozesslinienmodell der Organisationsmediation (Abb. 1): Welche Einbindungs- und Rückbindungsprozesse müssen zum jeweiligen Zeitpunkt berücksichtigt werden? Mit wem müssen

² BATNA = Best Alternative To Negotiated Agreement. Der Plan B, d.h. das, was den Parteien als beste Alternative zu einer Verhandlung bzw. Mediation erscheint (vgl. Fisher/ Ury/Patton 1991).

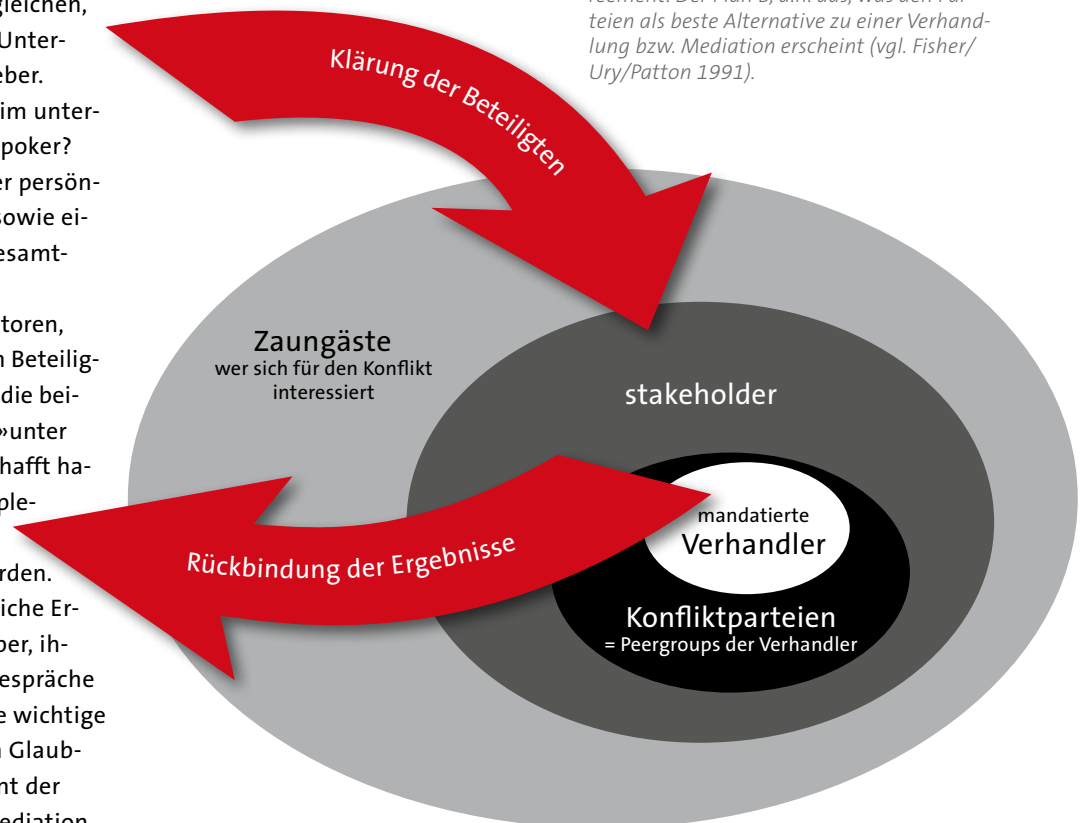


Abb. 1: Prozesslinien in der Organisationsmediation (© Wilfried Kerntke)

wir arbeiten, und wer muss über was, wann und in welcher Weise informiert werden?

An diesem Modell lässt sich eine Reihe von Punkten verdeutlichen, die für die Schaffung und Aufrechterhaltung guter Rahmenbedingungen von entscheidender Bedeutung sind.⁴ Zentral ist das Informationsmanagement. Ob über eine Mediation gesprochen werden kann und muss, hängt ab vom Grad der Öffentlichkeit des Konflikts. Es macht einen Unterschied, ob ein Konflikt zwischen zwei Mitarbeitern oder Führungskräften »diskret« geregelt werden soll, oder ob es um eine Sache mit vielen Involvierten geht, über die bereits das ganze Haus spricht. Meist ist die Sache bereits öffentlicher, als die Protagonisten wahrhaben wollen. Dann geht es darum, eine stimmige Balance zwischen Vertraulichkeit zum Schutz der Beteiligten und Transparenz, d. h. adäquater Information des Umfelds, herzustellen. Je höher die Transparenz, umso mehr Support hat die Mediation.

In einer progressiven Informationspolitik sollte immer wieder der Auftraggeber einen aktiven Part übernehmen.

Das allein steigert die Wertigkeit und damit die Wirksamkeit unserer Arbeit. Und es erhöht den Grad seiner Selbstbindung, die Mediation auch weiterhin aktiv zu unterstützen.

Diese aktive Sponsoren-Rolle können wir durch folgende Maßnahmen unterstützen:

- › Wir betätigen uns als **Ghostwriter** für Informations- und Einladungsschreiben, die vom Schreibtisch des Auftraggebers an die Öffentlichkeit gehen. Daumenregel: Je höher der Rang des Auftraggebers, desto mehr entspricht das ohnehin seiner Erwartung an uns.
- › Ähnlich **coachen und briefen wir** den Auftraggeber für die **Kick-Off-Veranstaltung**, zu der neben den MediandInnen oft auch weitere Teile der Belegschaft eingeladen werden. Hier kann er die Bedeutung der Mediation und seine positive Haltung dazu erläutern und obendrein etwas für seine Imagepflege tun (vgl. Kerntke 2010).
- › Wir **fordern offensiv weiteren Unterstützungsbedarf** ein, wenn wir den Eindruck haben, dass die Bereitschaft zur Mitarbeit bei den

MediandInnen nicht ausreichend gegeben ist oder nachzulassen droht – insbesondere dann, wenn die strategischen Kalküle der Konfliktparteien bezüglich des Verhältnisses von Einsatz und Risiko/Ertrag eine starke Spreizung aufweisen.

Eine hilfreiche Checkliste für diesen Teil von »Kundenedukation« – sowohl unserer Auftraggeber wie auch der MediandInnen – bietet die folgende Tabelle (Abb. 2):

Mit dieser Liste machen wir unseren Kunden von Anfang an deutlich, dass es nicht allein an der Kunstfertigkeit der MediatorInnen liegt, ob eine Mediation gelingt oder nicht, sondern dass dies von einer Reihe von Kontextfaktoren abhängt, die vor allem sie beeinflussen können. So lassen wir die Beteiligten selbst einschätzen, wie es um diese Faktoren aus eigener und der vermuteten Perspektive der anderen bestellt sein könnte.

Im verhandelten Fall war es überdeutlich, dass B auf Grund eines komfortablen BATNAs wenig Anlass hatte, sich

⁴ Zum aktuellen Stand vgl. Fechler 2012.

Gelingt die Mediation? Die Erfolgchancen steigen aus Sicht von Partei A	... von Partei B	... des Auftraggebers
1. Leiden am Status Quo			
2. Notwendigkeit, miteinander Klarkommen zu müssen			
3. Optimismus: »Verständigung ist eine Chance«			
4. ähnlich schlechtes BATNA auf beiden Seiten			
5. bei Machtasymmetrie: • Empowerment der Schwächeren • freiwilliges »Abrüsten« des Stärkeren Druck von oben/außen fördert Machtausgleich			
6. Vertrauen in die Fairness des Verfahrens			
7. Moratorium: Fehler zugeben führt nicht automatisch zu Sanktionen (Amnestie-Regel)			
8. Umsetzung: Verbindlichkeit und Unterstützung durch Stakeholder			

Abb. 2: Gelingensbedingungen für eine Mediation (© Bernd Fechler)

in der Mediation zu engagieren. Der Ressortleiter von B sah das ein und ließ sich deutlich mehr in die Pflicht nehmen, seinen Leuten die Notwendigkeit der Mediation klarzumachen.

Empowerment: Persönliches Konfliktcoaching für den Auftraggeber

Um für solche Formen intensiver Zusammenarbeit eine solide Grundlage zu geben, müssen wir unsere Auftraggeber nicht nur in ihrer offiziellen Rolle als Repräsentanten des Unternehmens adressieren, sondern uns auch für ihre persönliche Situation interessieren: *Wie weit fühlen sie sich vom Konflikt betroffen und involviert?* Ein heikler Punkt ist die Reputationsfrage: *Was bedeutet es für das Umfeld, dass eine Mediation stattfinden soll?*

Im geschilderten Fall wurde schnell deutlich, dass der Ressortleiter von A auf Vorstandsebene bereits als »angezählt« galt und die Mediation Teil seines persönlichen »Beschädigungsmanagements« war. Als MediatorInnen sind wir immer auch Bestandteil eines strategischen Spiels verschiedener Interessengruppen in der Organisation. Wir können unsere Auftraggeber danach fragen, welche Interessen und Befürchtungen die Akteure hinsichtlich der Mediation hegen, dürfen aber nicht erwarten, darauf stets klare und vollständige Antworten zu bekommen. In einem »schmutzigen« Konflikt haben wir keine Garantie auf einen völlig von »Schmutz« befreiten, lupenreinen Mediationsrahmen.

So etablierte sich in unserem Fall ziemlich schnell eine besondere Beratungsbeziehung zu Ressortleiter A, aus der wir zwar kein Geheimnis machten (selbstverständlich darf und soll jeder wissen, wann wir mit wem sprechen), in dem sich der Ressortleiter jedoch auch vieles persönlich von der Seele redete. Hätten wir ihn hier bremsen sollen und auf einen »externen Coach« verweisen, damit unsere Mediatorenrolle der »lehrbuchmä-

ßigen« Rollendefinition entspricht? Mit der gelebten Wirklichkeit der Organisation und unseren Eingriffsmöglichkeiten lässt sich das nicht zur Deckung bringen. Der Ertrag aus diesen Gesprächen war, dass sie uns einen (selbstverständlich durch die subjektive Brille des Ressortleiters A gebrochenen) Einblick in die politischen Machtverhältnisse eröffnete, aus dem wir entscheidende Rückschlüsse auf die Notwendigkeit und die Möglichkeiten einer stärkeren Einbindung des Gesamtvorstands in die Auftraggeberschaft der Mediation zogen.

Sich in die Mediation »hinein- verhandeln«: Rollenerweiterung für den Auftraggeber

Die Etablierung einer intensiven Beratungsbeziehung mit dem Auftraggeber eröffnet auch für den späteren Bearbeitungsprozess zusätzliche Optionen. Dazu gehört, unsere Auftraggeber vorzubereiten auf andere Rollen, die sie im Lauf der Konfliktbearbeitung möglicherweise noch einnehmen werden. In unserem Fall geschah diese Weichenstellung schon zu einem relativ frühen Zeitpunkt.

Ressortleiter A hatte Probleme mit dem Punkt »Vertraulichkeit«: »Angenommen, die Mediation scheitert, dann bin ich ja genau so schlau wie vorher ...«. Hier zeigte sich, dass dem Ressortleiter der Konflikt entglitten war, dass er selbst das Gefühl hatte, seine Steuerungsmöglichkeiten verloren zu haben. Unsere Antwort darauf: *Wenn Sie am Ende nicht mit leeren Händen dastehen wollen (weil wir natürlich keine Erfolgsgarantie geben können), müssen wir zusammen überlegen, wie sie sich Schritt für Schritt in den engeren Kreis der Mediation »hinein verhandeln« können – und damit auch direkter Teilhaber an den Prozessen werden.*

Die Herausforderung lag auf der Hand: Wie umgehen mit der ernstzunehmenden Angst der Mitarbeiter, in Anwesenheit der Führungskraft kritische Punkte anzusprechen? Daraus entwi-

ckelten wir ein Gesprächsdesign, das die bis dato geltenden ungeschriebenen Gesetze der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Kommunikation auf den Tisch brachte und den Keim eines Nachfolgeprojektes legte, in dem es um die konstruktive Dialog- und Feedbackkultur zwischen den unterschiedlichen Hierarchieebenen ging.

Mediation meets Politik: Mediative Beratung des Gesamtvorstands

Auch innerhalb des Vorstands haperte es mit der Dialogkultur. Hinter einer betont locker-jovialen Fassadenkommunikation dräute ein Haifischbuckel. Daneben aber auch ehrlich artikulierte Ratlosigkeit, wie man mit diesem systemrelevanten Konflikt, in den man schon so viel fruchtloses Nachdenken investiert hatte, weiter umgehen sollte. Wie viel Kredit und Zeit für unser im Grunde kulturfremdes Treiben konnten wir im Vorstand erwirken? Ein Wandeln auf einem schmalen Grat zwischen deutlichen Signalen unsererseits (»Wir brauchen Ihre Hilfe«, z. B. für die BATNA-Verschlechterung für B) und behutsamer Klärungs- und Vermittlungshilfe zwischen Ressortleiter A und dem CEO, ohne bei diesem Versuch selbst aus der Kurve zu fliegen (denn für solche Vermittlung hatten wir kein explizites Mandat) – so etwa sah die Herausforderung für uns aus, um das zu erreichen, was wir für unsere Arbeit unbedingt brauchten: eine breite, allseitige Mandatierung. Ein offen artikulierter Interessengegensatz zwischen Auftraggebern, wie er uns sonst zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat begegnet, ist demgegenüber fast schon eine leichte Übung.

Den Lohn unserer Bemühungen ernteten wir einige Wochen später, als die Ressortleiter A und B in einer entscheidenden Mediationsrunde Seite an Seite auftraten, um im Namen des Gesamtvorstands Klarheiten zu schaffen über eine Reihe personalpolitischer Fragen, die in der Zwischenzeit zu wuchernden Verschwörungstheorien ge-

führt und Teile der Belegschaft geradezu paralyisiert hatten.

Ein vorläufiges Fazit

Es gibt etliche Verbotsschilder, die die Welt der Mediation einfacher zu machen scheinen, die wir jedoch im Interesse einer konstruktiven Verständigung in Konflikten immer mal wieder um- bzw. überfahren müssen – ohne dadurch zu Geisterfahrern der Mediation zu werden.

In umfangreichen Mediationen in Organisationen, in denen »Change« zum Dauerthema geworden ist, können wir unseren Kunden nicht vorschreiben, die einmal vereinbarten Regeln, Rahmenbedingungen und Zuständigkeiten doch bitte bis zum Ende der Mediation beizubehalten. Getrieben von tagesaktuellen und strategischen Richtungswechseln könnten sie eine solche Vereinbarung (Standardformel: »Andere Formen der Streitbeilegung sistieren für die Dauer der Mediation«) gar nicht einhalten. Hielten wir am Buchstaben solcher Vereinbarungen fest, wären wir ganz schnell aus dem Sattel geworfen. Um in dem Bild zu bleiben, ähnelt unsere Arbeit und Kundenbeziehung manchmal mehr dem eines Rodeo als der einer Dressurvorführung.

Letztlich müssen sich OrganisationsmediatorInnen damit auseinandersetzen, ob sie (im jeweiligen Einzelfall), Unternehmen beraten oder nur einzelne Funktionsträger im Unternehmen. Da wäre ein Gespräch mit Coaches interessant, die fürs Führungskräfte-Einzelcoaching auch Aufträge der PE annehmen. Wir erleben die Auseinandersetzung mit den Auftraggebern auch für uns selbst und für die Orientierung unserer Bemühungen als eine Öffnung. Manchmal weicht die Fokussierung auf den Konflikt (das, was hier geschieht, ist ein Konflikt, und es ist unsere Aufgabe, ihn beizulegen) einer neuen Fokussierung. Beim geschilderten Fall war es die Einsicht, dass die Konstellationen zwischen den Beteiligten ganz gewaltige Risiken für

das Unternehmen bargen, und dass diese Risiken das Potenzial hatten, eine große Krise hervorzurufen. Insofern wurde es unsere Funktion als Berater, Risiken zu benennen und Wege zu ihrer Eindämmung zu entwickeln, damit keine Krise entsteht.

Literatur

- * Bernd Fechner: Mediation als »Dialog der Anerkennung«. Grundlagen und Entwicklungsstränge. Frankfurt 2003/2009.
- * Bernd Fechner: Systemintelligenz organisieren. Der Prozesslinien-Kompass als zentrales Steuerungsinstrument in der Organisationsmediation. In: Peter Knapp (Hg.): Konfliktlösungstools Bd. 2 (erscheint Ende 2012).
- * Roger Fischer, William Ury, Bruce Patton: Das Harvard Konzept, Frankfurt/New York 1991.
- * Wilfried Kerntke: Mediation als Organisationsentwicklung. Ein Leitfaden für Führungskräfte. Bern 2004.
- * Wilfried Kerntke: Über den Einbezug von Stakeholdern in der Organisationsmediation. In: Spektrum der Mediation, 1/2010.
- * Bernd Schmid/Arnold Messmer: Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung. Konzepte und Perspektiven. Bergisch Gladbach 2005.

AutorInneninfo



- * Bernd Fechner
Ausbilder BM® und Organisationsberater bei inmedio Frankfurt
- * E-Mail: fechner@inmedio.de



Zeit für Gefühle

Im Mittelpunkt des neuen visuellen Wörterbuchs **bikablo® emotions** steht der Mensch – seine Gefühle, sein Zusammenleben und -arbeiten mit anderen.



Zwei neue Figurentypen: „einfach“ und „ausgefeilt“, je nach zeichnerischem Können, Kontext und Geschmack.

www.neuland.com

Fordern Sie gleich den aktuellen Katalog an!



Neuland GmbH & Co. KG | Tel. 06859 88-0 | info@neuland.com