

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

3

09

Change-Extreme

Wandel unter erschwerten Bedingungen

John P. Kotter zur Krise

Exklusivinterview mit dem Management-Vordenker

Rechtsextremismus und Moscheekonflikt

Veränderungsarbeit in extremen Spannungsfeldern

Seht her! So ist es!

Zur Bewältigung organisationaler Traumata

Kraftakt radikaler Umbau

Change Management zur Krisenbewältigung

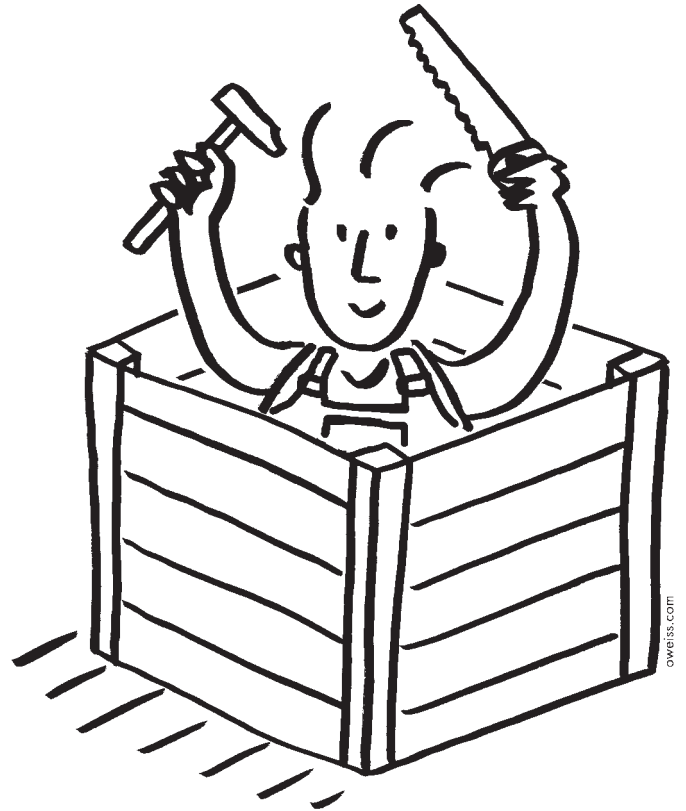
Weiter bilden, weiter lügen?

Der anonyme Autor Richard Gris im Gespräch

Werkzeugkiste

20. Die Feedbackschleife der Organisationsmediation

Organisationales Lernen aus dem Konflikt fördern



Wie macht man das? Wie kann man so eine Methode anwenden? In der Hitliste der Fragen und Wünsche, die uns als Berater wie Redakteure erreichen, steht die nach Umsetzungs-Know-how ganz oben. Wir wollen mit dieser Rubrik dazu beitragen, dass sich Beratungstätigkeit und Veränderungsarbeit in Organisationen fundiert und professionalisiert. Zielgruppe ist der stets wachsende Kreis unserer Leserinnen und Leser, die das Tätigkeitsfeld des Change Management und der Organisationsberatung für sich neu erarbeiten und dafür Unterstützung suchen. Unser Werkzeugkasten wird keine einfachen Patentlösungen für komplexe Interventionsprobleme bieten, sondern den Kontext und Anwendungsspezifika der Methoden verdeutlichen. Letztlich liegt die Verantwortung beim Anwender selbst. Dieser muss entscheiden, in welcher Dosierung, zu welchem Zeitpunkt und mit welcher Kompetenz und Sicherheit er das Instrument einsetzt.

Organisationsmediation ist zunächst einmal ein auf Individuen und Gruppen zentriertes Interventionsmodell. Wie darüber hinaus auch die Gesamtorganisation aus Konflikten und deren Lösung produktiv lernen kann, zeigt das Werkzeug «Feedbackschleife der Organisationsmediation». Es unterstützt das organisationale Lernen aus Konfliktbearbeitungen in Organisationen und stellt den Anschluss zwischen Mediations- und Organisationsentwicklungsprozessen für das Unternehmen her.

Einsatzmöglichkeiten der Feedbackschleife

Die Feedbackschleife der Organisationsmediation wird bei innerbetrieblichen Mediationsverfahren eingesetzt, die im Auftrag des Vorgesetzten der beiden Konfliktparteien initiiert werden. Auch bei Mediationsverfahren zwischen Unternehmen lässt sie sich einsetzen, jedoch mit mehr Aufwand – deshalb beschränken wir uns hier auf die Darstellung des innerbetrieblichen Einsatzes. Die Mehrzahl der Konflikte in Organisationen

Die Führungskräfte eines mittelständischen Unternehmens im Maschinenbau haben einiges an Konflikten auszuhalten. Das Management ist nervös, weil die Aufträge aus dem Ausland ausbleiben, und in der Belegschaft breitet sich große Sorge aus. Den Vertriebschef schmerzt es in dieser Situation besonders, dass zwei seiner Mitarbeiter den Ernst der Situation offenbar nicht verstanden haben: Sie gehen mit einem Kunden in Bombay unprofessionell um und er storniert seinen Auftrag. Vom Vertriebschef zur Rede gestellt, müssen sie gestehen, seit Monaten keinen Kontakt mehr zu haben.

Ihr Chef bringt eine Mediation in Gang. Zu deren Ergebnissen gehört nicht nur, dass die beiden Außendienst-Mitarbeiter wieder zusammenarbeiten, sondern vor allem auch: Die Struktur des Vertriebs in Asien wird mit tatkräftiger Unterstützung aller Mitarbeiter verbessert; der Vertriebschef wird in seiner Stellung gestärkt; die Kunden erleben eine deutliche Veränderung zum Guten.

Was war geschehen? Die Mediatoren hatten den Vertriebschef bei der Auftragsklärung gefragt, ob er interessiert sei, wenn sich für seine Mitarbeiter in der Mediation herausstellen sollte, dass ihr Konflikt auch mit den Strukturen in seiner Abteilung zusammenhängt. Nach kurzem Zögern hatte er das bejaht. Sein Zögern bezog sich darauf, dass er eigentlich gehofft hatte, mit einer Beilegung des Konflikts zwischen seinen Mitarbeitern würde die Sache fertig ausgestanden sein. Er hatte eigentlich nicht im Sinn gehabt, sich selbst stärker zu exponieren. Aber so, wie die Frage gestellt war, konnte er sie nicht ablehnen.

Das Feedback, das er dann nach der Mediation von seinen beiden Mitarbeitern bekam, war eigentlich ziemlich simpel. Was ihn verblüffte, war, dass gerade diese beiden sich jetzt für eine Reform der Struktur einsetzen. Das gab ihm die Möglichkeit, jetzt etwas auf den Weg zu bringen, was er schon mehrfach erwogen und dann wieder verworfen hatte, weil er einfach erheblichen Aufwand und große Widerstände befürchtet hatte. Stattdessen hat er nun in dieser ganzen Geschichte eine wirklich gute Figur gemacht.

Der ehemalige Kunde in Bombay ist damit zwar noch nicht als Kunde wiedergewonnen. Aber das Gespräch mit dem Geschäftsführer in Bombay, mit der Ankündigung der Vertriebsreform, hat ganz offenbar einen guten Eindruck hinterlassen.

ist Teil des «weißen Rauschens», das leider oft den Arbeitsalltag begleitet. Dies kann durch den Aufbau eines angemessen dimensionierten Konfliktmanagementsystems minimiert werden. Ein solches System stellt sicher, dass nur eine geringe Zahl von Konflikten tatsächlich zu einer aufwändigen Bearbeitung gebracht werden muss. Jedoch gibt es immer wieder einzelne Konflikte, die von hohem Belang für die Organisation sind – nicht nur durch den Umfang der betroffenen Bereiche, sondern auch wegen ihrer Signifikanz für den Veränderungsbedarf der Organisation. Die Feedbackschleife macht diesen Aspekt zum Thema einer Selbstdiagnose durch die Beteiligten. Sie schafft eine gute Unterscheidung von Mücken und Elefanten – die Mücken bleiben Mücken und machen wenig Aufwand, die Elefanten aber werden deutlich identifiziert und können angemessen behandelt werden.

Darstellung der Methode

Im Mittelpunkt des Tools steht eine Rückmeldung der Konfliktparteien nach der Mediation an ihren gemeinsamen Vorgesetzten, der den Vermittlungsprozess in Auftrag gegeben hatte. Es ist ein Feedback über strukturelle Bedingungen in der Organisation, die sich auf die Entstehung des Konflikts und auf seine Eskalation ausgewirkt hatten. In ihrem Beauftragungs-Gespräch fragt die Mediatorin den Auftraggeber: «Angenommen einmal, die Konfliktparteien (Ihre beiden Mitarbeiter) stoßen im Lauf der Mediation darauf, dass die Entstehung ihres Konfliktes unter anderem auch durch strukturelle Bedingungen hier im Unternehmen ausgelöst wurde, durch Bedingungen, für die Ihre Mitarbeiter keine eigene Gestaltungsmacht haben – würde es Sie interessieren, etwas darüber zu hören?» Die Antwort ist in aller Regel «Ja». Wir verfolgen das in diesem Gespräch nicht weiter. In der ersten Mediationssitzung aber wird das Gespräch mit dem Auftraggeber ohnehin ein Thema: «Wie kam es dazu, dass wir heute hier zusammen sitzen – wer hat es veranlasst, was ist der Rahmen, was genau ist der Auftrag, den wir als Mediatoren haben?». Auch hier wird von den Mediatoren nur erwähnt und nicht groß betont: «Und übrigens, Ihr Vorgesetzter hat uns mitgegeben: Falls Sie im Lauf der Mediation darauf stoßen sollten, dass die Entstehung Ihres Konfliktes unter anderem auch durch strukturelle Bedingungen im Unternehmen ausgelöst wurde, die Sie gar nicht beeinflussen konnten, dann würde es ihn interessieren, von Ihnen darüber nach Abschluss der Mediation zu hören.»

Von jetzt an ist die Aufmerksamkeit der Beteiligten – des Auftraggebers wie auch der Konfliktparteien – dafür geschärft, dass die Mediation möglicherweise interessante Aufschlüsse über die Organisation geben kann. Die Bereitschaft der Parteien zur Auseinandersetzung wird dadurch nicht geschmälert. Das, was durch die Dynamik der Konflikteskalation zwischen den Par-

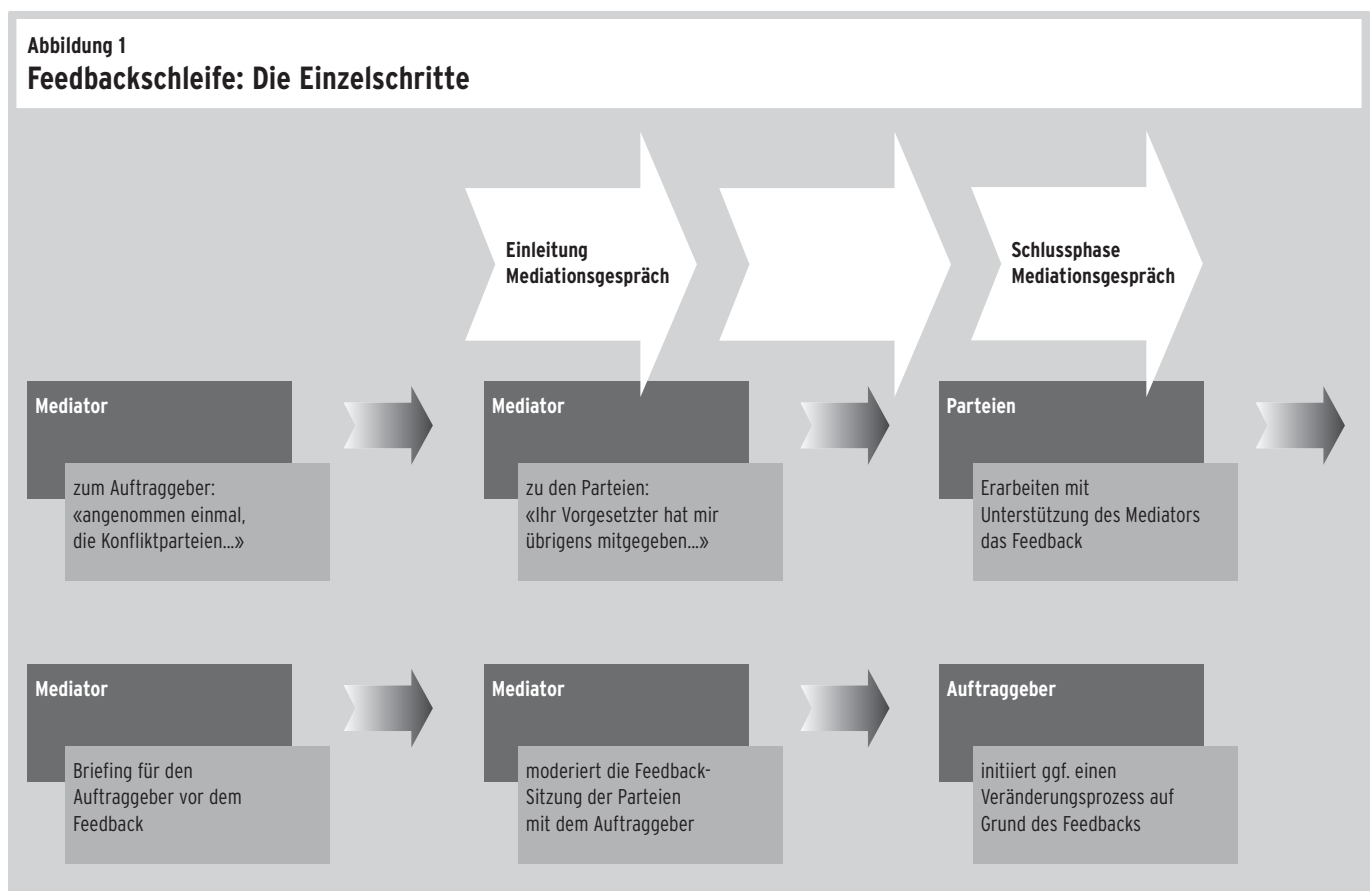
teilen aufgetürmt wurde, muss bearbeitet werden; sonst können auch Veränderungsprozesse nicht gut wirksam werden.

Erst gegen Abschluss der Mediation, wenn die Parteien das für sie passende Lösungspaket vereinbart haben, bringt der Mediator die Rede wieder auf die Einladung des Auftraggebers zum Feedback. Gibt es Beobachtungen der Parteien über den Zusammenhang von Konflikt und strukturellen Bedingungen? Falls nein – dann wird dieser Punkt einfach fallengelassen und nimmt keinen Raum ein. Falls ja – dann wird jetzt in der letzten Sitzung noch Zeit benötigt, die Eindrücke der Parteien zu ordnen und in eine angemessene Form zu bringen. Vor allem geht es darum, ihre Erfahrung mit den Strukturen deutlich heraus zu präparieren. Was haben sie beobachtet, und wie hat sich das aus ihrer Sicht auf den Konflikt ausgewirkt?

Vom Mediator beraten, entscheiden die Parteien, ob sie ihre Beobachtungen ihrem Vorgesetzten, dem Auftraggeber der Mediation, mitteilen möchten. Gelegentlich hören wir den Einwand: «Wir haben unserem Vorgesetzten schon so oft etwas gesagt, und nie hat er darauf gehört!». Jedoch: Ein Feedback, zu dem ausdrücklich eingeladen wurde, hat erheblich größere Chancen, Gehör zu finden, als ein unerbetenes Feedback. Freilich bedarf es auch bei einem erbetenem Feedback

besonderer Vorbereitungen und einer späteren guten Betreuung, damit es gut aufgenommen werden und vor allem auch gut weiterbearbeitet werden kann. Wenn die Parteien tatsächlich das Feedback geben möchten, dann muss der Mediator den Auftraggeber auf das kommende Gespräch mit seinen Mitarbeitern vorbereiten. Dieses Briefing dient dazu, die Aufnahmebereitschaft des Vorgesetzten zu erhöhen, und ihn zugleich in seiner Position als Entscheider zu stärken. Wir möchten mit dem Briefing den Auftraggeber dagegen immunisieren, im Feedbackgespräch Forderungen zu hören, und wir möchten sein Wohlwollen für das Feedback maximieren (vgl. Abbildung 1).

In dem Feedbackgespräch selbst haben die Mediatoren eine interessante Rolle. Sie haben keine Mediationsaufgabe im engeren Sinn. Gleichwohl ist es ihre Aufgabe, gute Verständigung und gute Balance zwischen den Parteien einerseits und dem Auftraggeber andererseits herzustellen. Nur wenn diese Balance gelingt, wird es möglich, darüber zu sprechen, dass die Parteien manche der konfliktverschärfenden Faktoren außerhalb ihres eigenen Einflussbereichs sehen, und dass sie die Verantwortung für die Gestaltung dieser Faktoren an ihren Vorgesetzten zurückgeben möchten.



Wenn das Feedback so ausfällt, dass es auch aus Sicht des Vorgesetzten Gewicht und Substanz hat, dann stellt sich für ihn die Frage nach den Konsequenzen, die er aus dem Feedback ziehen möchte. Mediatoren mit einer soliden Zusatzqualifikation als OE-Berater können hier einen Post-Mediation Workshop anbieten. Dieser Workshop mit einer ganzen Gruppe von Führungskräften stellt das Feedback in den größeren Rahmen einer Reflektion über den Entwicklungsstand des Unternehmens. Er bildet das Scharnier zu einem möglicherweise nachfolgenden Organisationsentwicklungs-Prozess (vgl. Abbildung 2).

Kontext der Methode

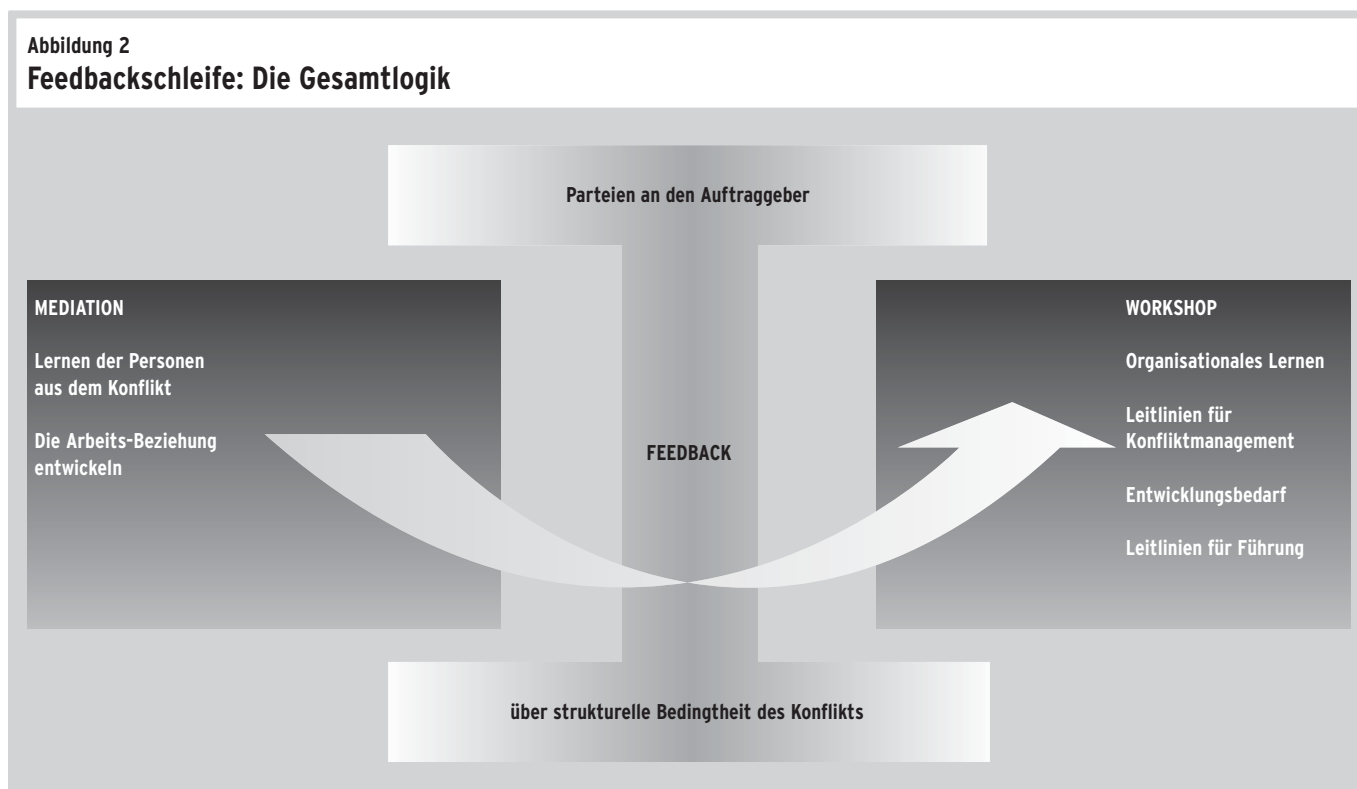
Das organisationale Lernen aus der Mediation wird von vielen Mediatoren fraglos vorausgesetzt – als eine Art Mitnahmeeffekt. Es gilt aber, das Lernen aus Konflikten und deren Mediation tatsächlich prozedural zu verankern. Dafür braucht es einen neuen Blick auf das Mediationsverfahren. Vor allem darf die Vertraulichkeit der Mediation nicht mehr als hermetische Abriegelung missverstanden werden. Vielmehr geht es um ein kluges Informationsmanagement, das von den Konfliktparteien gemeinsam gestaltet und kontrolliert wird. Das hat dann starke Auswirkungen auch auf den Umgang mit den Stakeholdern des Konflikts. Die Feedbackschleife bietet größeren Teilen der

Organisation eine Reflexionsmöglichkeit über Erkenntnisse, die durch die Mediation gewonnen wurden. Sie schafft damit eine Brücke von der Mediation zu einem bewusst herbeigeführten Wandel der Organisation. Gleichzeitig entlastet sie die Konfliktparteien von der Bürde, für Mängel der Organisation allein einstehen zu müssen. Die Frage, wer denn eigentlich verantwortlich ist für das, was in der Organisation schief läuft, wird neu und differenziert gestellt. Das hat vom ersten Augenblick der Fragestellung an positive Auswirkungen.

Es hat auch die Wirkung, griffige Schnittstellen für mehrere Beratungsdisziplinen zu schaffen. In heutigen Unternehmen sollen Berater unterschiedlicher Disziplinen flüssig nacheinander oder nebeneinander arbeiten können; gut verbunden und ohne einen Absolutheitswettkampf, der letztlich auf dem Rücken des Kunden ausgetragen würde.

Fallstricke bei der Anwendung der Methode

Ein besonderer Charme der Methode liegt in ihrer augenscheinlichen Einfachheit und Klarheit. Das darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass sie an alle Beteiligten im Klientensystem hohe Anforderungen stellt. Es gibt drei erprobte Faktoren für ein Scheitern:



Selbstüberschätzung des Beraters.

Es geht nicht nach dem Kopf des Beraters. Dessen Sicht auf strukturelle Mängel im Klientensystem ist hier nicht gefragt. Falls bei ihm eine dezidierte Fachmeinung hierzu entstanden ist, dann geht es doch keinesfalls an, die Medianden für eine Kommunikation dieser Sicht zu instrumentalisieren. Gegenstand der Auseinandersetzung ist nur das, was den Parteien im Lauf der Mediation aufgefallen ist. Gegenstand der Auseinandersetzung kann dies wiederum nur dann sein, wenn der Auftraggeber der Mediation zuvor bereits dazu eingeladen hat, ihm Feedback zu organisationalen Fragen zu geben. Wenn der Mediator diese Einschränkungen ignoriert, gerät er in Gefahr, unerwünschte Rückmeldungen zu geben, zu Themen, die möglicherweise nur seine eigenen sind, nicht aber die der Organisation.

Falsche Einschätzung vom Status des Feedbacks.

Das Feedback gibt eine gemeinsame Wahrnehmung der Konfliktparteien wieder. Es ist kein Katalog von Forderungen, und es verpflichtet den Auftraggeber der Mediation nicht dazu, Konsequenzen zu ziehen. Mediation hat letztlich das Ziel, die Autonomie der Beteiligten zu stärken – das gilt auch für ihren Auftraggeber. Ein Mediator, der diesen eingeschränkten Status des Feedbacks verkennt, gerät in Gefahr, die legitimen Grenzen seines Auftraggebers zu überschreiten und dabei seine Medianden in eine ausgesprochen ungute Situation zu führen.

Fehlende Unterstützung für die Beteiligten.

Das Feedback-Gespräch der Konfliktparteien mit ihrem gemeinsamen Vorgesetzten muss durch den Mediator moderiert werden. Die Moderation kann sicher stellen, dass sowohl die Konfliktparteien als auch ihr Vorgesetzter gut und sicher gehalten werden, und zwar sowohl in Bezug auf den Gegenstand des Gesprächs (die Wahrnehmung der Parteien in ihrem Konflikterleben), als auch auf seinen Status (es bleibt dem Vorgesetzten unbenommen, was er auf das Feedback hin unternehmen wird).

Eine Struktur der Verantwortung im Unternehmen stärken

Mediation soll generell ermutigen, mehr Verantwortung für das eigene Handeln und seine künftige Gestaltung zu übernehmen. Gelegentlich sind wir in Gefahr, damit den Konfliktparteien zu viel aufzubürden. Dieser Verdacht wird hinter vorgehaltener Hand dann auch dem potenziellen Auftraggeber angehängt: «Der will ja die Mediation nur deshalb in Auftrag geben, damit er sich um seine eigene Verantwortung drücken kann... und nun lädt er sie seinen Mitarbeitern auf!» Ein solcher Verdacht – ganz gleich von wem geäußert – schwächt die Arbeitsgrundlage des Mediators, für alle Seiten unzumutbar.

Die Feedbackfrage der Organisationsmediation unterstützt organisationales Lernen. Eine wichtige Voraussetzung für Lern-

bereitschaft wird dabei geschaffen: Dass in Bezug auf den Konflikt jeder nur das verantworten muss, was er auch selbst gestalten konnte. Die Lasten werden an den Stellen aufgeladen, wo Lösungen möglich sind. Wenn diese Struktur deutlich wird, steigt die Bereitschaft, im anerkannt eigenen Bereich auch schwierige Gestaltungsschritte vorzunehmen. Aufgrund dieser Erfahrung gehen wir im Gespräch mit dem Auftraggeber zunehmend prägnant mit der Feedbackfrage um.

Generell ist die Feedbackfrage leichthändig und mit einer gewissen Zurückhaltung zu stellen – wir möchten eine einzelne Mediation nicht mit dem Ringen um ein Ja des Auftraggebers belasten. Wenn aber, wie im geschilderten Fall, der Erfolg der Arbeit davon deutlich abhängig ist, beharren wir als Berater auf dem Ja als einer notwendigen Grundlage für eine erfolgsversprechende Arbeit. Die Förderung von organisationalem Lernen und die Stärkung einer Struktur der Verantwortung gehen beim Einsatz der Feedbackfrage Hand in Hand.

Dr. Wilfried Kerntke, kerntke@inmedio.de

Die Feedbackschleife der Organisationsmediation wurde von inmedio – Institut für Beratung, Mediation, Entwicklung – entwickelt und seit 2001 mehr als 300-mal eingesetzt und verfeinert.

Literatur

- **Kerntke, W. (2009).** Mediation als Organisationsentwicklung, Haupt, 2. Aufl..
- **Kerntke, W. (2008).** Interventionstiefe? Zur tatsächlichen Wirkungsmöglichkeit der Organisationsmediation. In: OrganisationsEntwicklung 2/2008.

OrganisationsEntwicklung

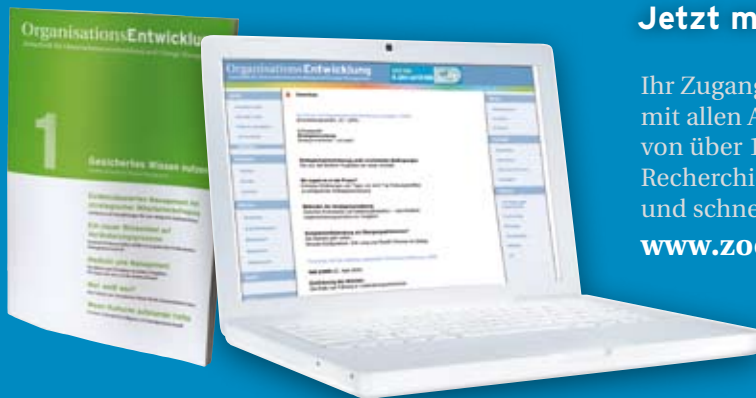
Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management



Wandel erkennen.
Veränderung gestalten.
Zukunft gewinnen.
Online finden.

Planung, Gestaltung und Umsetzung strategischer und organisatorischer Veränderungsprozesse stehen im Mittelpunkt der Berichterstattung. Das damit verbundene Projekt- und Prozess-Management wird vielseitig beleuchtet, wobei stets eine gute Balance zwischen theoretischer Reflexion und Praxisnähe wichtig bleibt.

**OrganisationsEntwicklung –
Ihr qualifizierter Partner in allen Veränderungsprozessen.**



Jetzt mit neuem Online-Archiv!

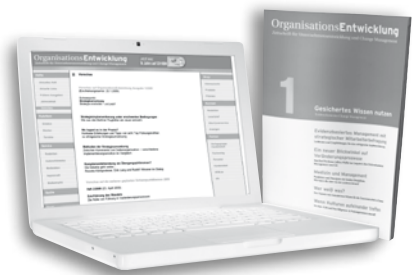
Ihr Zugang zu einem umfangreichen Online-Archiv mit allen Ausgaben der OrganisationsEntwicklung von über 15 Jahren.

Recherchieren Sie komfortabel, umfassend und schnell – zu jeder Zeit und überall.

www.zoe.ch

Schwerpunktt Themen 2009

- **Strategieumsetzung** Strategie erarbeitet – und jetzt?
- **Ent-Führung des Wandels** Die Rolle von Führung in Veränderungsprozessen
- **Change extrem** Wandel unter besonderen Bedingungen
- **Change Management Digital** Wandelprozesse im Internetzeitalter



Bestellung per Fax: 08 00 / 0 00 - 29 59

Hotline: 08 00 - 0 00 16 37 • E-Mail: zoe.leserservice@fachverlag.de • www.zoe.ch

Jetzt ausfüllen und direkt bestellen: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Postfach 9254, 97092 Würzburg

Ja, ich will OrganisationsEntwicklung testen:

Eine Ausgabe kostenfrei zur Probe

Ja, ich möchte ZOE – die Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management – kennen lernen. Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von ZOE kostenfrei zu.

Falls ich ZOE wider Erwarten nicht weiter beziehen möchte, teile ich dies der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf, spätestens zwei Wochen nach Erhalt des Heftes mit. Hat ZOE mich überzeugt, brauche ich nichts weiter zu tun. Ich erhalte ZOE dann 4x im Jahr zum günstigen Jahresabopreis von Euro 78,- inkl. MwSt., zzgl. Euro 10,- Versand. PB-OENK0029

Das Jahresabo zum Vorzugspreis

Ja, ich möchte ZOE – die Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management – direkt im Jahresabonnement zum Vorzugspreis von Euro 78,- inkl. MwSt., zzgl. Euro 10,- Versand beziehen. PB-OEN00015

Das Studentenabo

Ja, ich bin Student und beziehe **OrganisationsEntwicklung** bei Vorlage einer gültigen Bescheinigung direkt im Jahresabonnement zum Vorzugspreis von Euro 34,- inkl. MwSt., zzgl. Euro 10,- Versand. PB-OEV00013

Online-Archiv

Abonnenten der Zeitschrift haben seit Jahresbeginn Zugang zum neuen **OrganisationsEntwicklung Online-Archiv**. Mit allen Heftinhalten von über 15 Jahren. Profitieren Sie von der neuen Einfachheit, Schnelligkeit und Aktualität! Der Online Zugang ist **im Abopreis inklusive!** www.zoe.ch

www.fachverlag-shop.de

Hier finden Sie weitere Angebote und Informationen rund um ZOE:

- Einfache Einzelheftbestellung
- Attraktive Archivlösungen
- Bezugspreise im Ausland



FACHVERLAG
Verlagsgruppe Handelsblatt

Firma Privat

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Beruf / Funktion / Abteilung

Straße, Nr./Postfach

PLZ Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail

Geburtsdatum

Datum, 1. Unterschrift

W Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb der folgenden zwei Wochen ohne Begründung bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH*, Kundenservice, Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf, schriftlich per Datenträger (Postkarte, Brief etc.) widerrufen kann. Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Absendung. Dies bestätige ich mit meiner 2. Unterschrift.

Datum, 2. Unterschrift

* AG Düsseldorf • HRB 30329

Zahlungsweise (bitte ankreuzen)

Ich zahle bequem per Bankeinzug:

Konto-Nr.

BLZ

Kreditinstitut, Ort

Diese Einzugsermächtigung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

Datum, Unterschrift des Kontoinhabers

Ich zahle gegen Rechnung:

Rechnungsanschrift (falls abweichend von Lieferanschrift)

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Abteilung

Straße, Nr./Postfach

PLZ Ort