

Wilfried Kerntke

# Systemdesign

## und seine Nutzungsaspekte für Unternehmen

*Die Diskussion um den Aufbau von innerbetrieblichen Konfliktmanagementsystemen (KMS) ist in einem deutlichen Wandel begriffen. Sie erwächst ihren Kinderschuhen. In den ersten Jahren war es noch vor allem darum gegangen, in Unternehmen ein stehendes Mediationsangebot aufzubauen, also einen möglichst sinnreichen Mechanismus zu schaffen, der die Konflikte im Unternehmen zu den Mediatoren transportiert, und im Umfeld dieses Mechanismus zusätzliche Beratungsressourcen für Konflikte bereitzustellen<sup>1</sup>. Dieser Blick ist in Bewegung geraten und macht einer stärker systemischen Ausrichtung Platz. Deren neues, prägnantes Schlagwort heißt Systemdesign. Bei US-amerikanischen Forschern und Beratern ist er gut eingeführt. Die in der Gesellschaft für Systemdesign versammelten BeraterInnen haben es sich zum Ziel gesetzt, die Praxis des Systemdesigns weiterzuentwickeln, und dabei die systemische Seite deutlich zu entfalten. Hier sind Organisations-Entwicklungsberater und Mediatoren versammelt, Coaches und Supervisoren, um die ihnen ganz spezifisch zugänglichen Einblicke in Organisationen und ihr je spezifisches Repertoire an Interventionen zu vereinen<sup>2</sup>. Bei den Konferenzen der Gesellschaft treten mit ihnen gemeinsam auch Führungskräfte und Vorstände der von ihnen beratenen Unternehmen auf.*

**D**ie Erweiterung des Mediationsangebotes für Unternehmen bis hin zum Aufbau ihrer permanenten Fähigkeit, sich mit den Konflikten innerhalb der Organisation auseinanderzusetzen wurde von William Ury als Meta-Mediation bezeichnet. Für die Beratungspraxis muss die Vorstellung der

Meta-Mediation ergänzt werden durch das eigentliche Movens jedes Beratungsauftrags: Den Nutzungsaspekt für das Unternehmen. Wir setzen die Nutzungsaspekte gestaltend ein, lassen es zu, dass sie stets sichtbar bleiben als Stern der Orientierung für das, was im Prozess des Systemdesigns geschehen soll.

<sup>1</sup> Dieser Auffassung waren auch unsere frühen Arbeiten verpflichtet. Vgl. Dirk Splinter/Burkhard Weber: Mehrstufiges internes Konfliktmanagement im Krankenhaus. In: ZKM 3/2005.

<sup>2</sup> Auf Initiative von Kurt Faller und Wilfried Kerntke kamen für die Gründung der Gesellschaft folgende Institute zusammen: Medius GmbH, inmedio Frankfurt GmbH, Sokrateam, IMB, Grundig-Akademie.

Dieser Blickwinkel unterscheidet sich von dem der Meta-Mediation. Die Darstellung von Systemdesign an Hand der Nutzungsaspekte geht von der Beauftragungs-Praxis für unser Beratungsunternehmen und von der Vorgehensweise, wie wir sie ausüben, aus. Sie ist stark davon geprägt, dass unsere Berater praktisch durchweg eine Doppelqualifikation als MediatorInnen und als BeraterInnen für Organisationsentwicklung besitzen. Als MediatorInnen schauen wir vor allem (wenngleich nicht ausschließlich) auf die Qualität der Begegnung zwischen den Prozessbeteiligten. Als OE-BeraterInnen arbeiten wir vor allem (wenngleich nicht ausschließlich) an der Architektur des Gesamtprozesses sowie seiner einzelnen Komponenten. Unsere Neugier als Handlungsforscher aber schickt uns in das Abenteuer, vor allem auf die Dynamik und ihre Zugkräfte zu schauen.

### **Konfliktfolge-Kosten als Ausgangspunkt**

Die Konfliktkostenstudie von KPMG, die ich 2008 mit Alexander Insam (ihrem Initiator) und Uwe Seidel (einem Controlling-Spezialisten) erarbeitete, zeigt, dass Unternehmen an sehr unterschiedlichen Stellen durch ihre internen Konflikte unter Kostendruck geraten. Das gibt uns eine Handlungsorientierung für das Systemdesign. Systemdesign muss sich zuallererst dort nützlich machen, wo der Kostendruck am größten ist. Man könnte auch fragen, wo Druck durch nachlassende Zukunftsfähigkeit entsteht – doch das Kostenargument liegt den meisten Unternehmen näher.

Als Konfliktkosten-Experte frage ich »wo sind Ihre Konfliktkosten am höchsten?« Das ist eine überaus wirksame Intervention. Sie setzt eine Lawine von Überlegungen in Gang. Diese kann vor allem dann sinnvoll gebündelt werden, wenn Reduzierung von Konfliktkosten als Strategie-Thema anerkannt und deshalb beim Vorstand angesiedelt ist. Das »Wo« der erhöhten Konfliktkosten meint nicht eine Unternehmenseinheit oder eine Abteilung. Es meint, im wei-

teren Sinne, Management-Prozesse, die nicht mehr reibungslos laufen.

Wir werden für Systemdesign aufgrund von Alarmsignalen in folgenden Gebieten angefragt:

- › Fehlerhafte Projektarbeit und die damit verbundenen Konflikte – wobei unerheblich ist, ob die Konflikte oder die Fehler in der Projektarbeit als ursächlich angesehen werden.
- › Erhöhte Aufwendung für die Besetzung von Stellen – durch Fluktuation und arbeitsrechtliche Sanktionen.
- › Verluste durch Beschwerden – wobei kein prinzipieller Unterschied zwischen internen Querelen und den Klagen externer Stakeholder besteht.
- › Reibungsverluste durch die Art der Unternehmensorganisation – dabei sind Unter- oder Über-Regulierung die augenfälligsten Verursacher von Mehraufwand.
- › Gesundheitsprobleme – durch eine Organisation, die sich und ihre Mitarbeiter krank macht, und dabei Konflikte generiert, die wiederum krank machen.
- › Unsicherheit in der Handhabung von Risiken – die Organisation muss lernen, das Unerwartete zu managen.

Diese Liste ist natürlich nicht vollständig – sie nennt nur die Zugänge, welche die meisten Anfragen zu uns bringen. Es sind aber noch Alarmsignale aus ganz anderen Gebieten denkbar. Jedes Beratungsinstitut wird hier unterschiedliche Themenschwerpunkte erfahren. Was uns angetragen wird, hängt natürlich auch davon ab, wo wir uns mit unserer eigenen Werte-Orientierung positioniert haben.

Wir können beim Systemdesign nicht ignorieren, wie sich die Welt verändert, in der das Unternehmen und die Menschen im Unternehmen arbeiten. Die Beschleunigung des sozialen Wandels, der Wettbewerb als allgegenwärtige Interaktionsform und als Quelle von Anerkennung (oder deren Verlust)<sup>3</sup> – all das wirkt machtvoll ins Unternehmen hinein; es bildet die condition hu-

maine der Mitarbeitenden. Es kann nicht mit den Slogans von Exzellenz-Initiativen und dergleichen überspielt werden. Wie auch immer nützlich sie im Marktgeschehen sein mögen, verschärfen diese die Phänomene und bieten keine Hilfe zu ihrer Reflexion. Wenn wir ein Projekt wie das Systemdesign annehmen, dann sollten wir auch dem Bedürfnis unserer Kunden nach zusätzlicher Orientierung gerecht werden. Vielleicht kennen wir auf dieser Ebene, so wie unsere Kunden, keine Lösungen, aber wir können der Suche nach Orientierung geeigneten Raum geben.

### **Vorhandene Konflikt-Anlaufstellen stärken**

In jedem Unternehmen gibt es Vorkehrungen zum guten Umgang mit Konflikten. In der Regel gibt es mehrere, oft institutionalisierte, Konflikt-Anlaufstellen. Das reicht vom Betriebsarzt über den Personalreferenten bis zum Betriebsrat, und von der Ombudsstelle über die Sozialberatung bis zur Rechtsabteilung. Erstaunlicherweise sind diese Stellen in der Regel nicht koordiniert, sondern stehen zumindest heimlich in Konkurrenz, denn eine Beratungsstelle, die von niemandem aufgesucht wird, verliert ihre Existenzberechtigung. In Bezug auf die oben aufgeführten Nutzungsaspekte mag ihre Arbeit zunächst unterkomplex erscheinen; sie greift oft nicht durch bis in die Schicht, die sie ändern soll. Sie leistet oft wirklich viel für die Individuen und damit implizit für das Unternehmen. Sie wirkt jedoch, trotz des Engagements ihrer Fachkräfte, wie eine Randerscheinung. Das liegt meist an der willkürlichen und durchaus nicht funktionalen »Privatisierung« jedes Konfliktgeschehens in Unternehmen, welche das Handeln der Beteiligten als Ausfluss individualpsychologischer Störfaktoren erscheinen lässt. Dem widersprechen wir.

Konfliktanlaufstellen, also Beratungsstellen des Unternehmens, müssen zumindest im Grundsatz in der Lage sein,

<sup>3</sup> Rosa, Hartmut: *Weltbeziehungen im Zeitalter der Beschleunigung*. Frankfurt am Main, 2012.

die oben genannten Problemlagen, von denen Alarmsignale ausgehen, zu formulieren und den Betroffenen eine sinnvolle Erstversorgung zu bieten.

Wir arbeiten deshalb prinzipiell mit einem zweistufigen Aufbau des Systemdesigns: Erst das Vorhandene sortieren und optimieren, und dann, sofern notwendig, Neues dazu bauen. In der ersten Phase unterstützen wir die diversen Konflikt-Anlaufstellen dabei, einen gemeinsamen Grundstandard der Konfliktbehandlung zu erarbeiten. Worauf hat jeder, der sich ratsuchend an sie wendet, Anspruch? Welche Leistungen, welche Art der Zuwendung, wird jedem zuteil, egal an welche Stelle er sich wendet? Damit arbeiten wir am Selbstverständnis und zugleich an der Verständigung der Anlaufstellen. Dabei steht bereits der Nutzungsaspekt im Vordergrund. Das heißt freilich nicht, dass andere Aspekte vernachlässigt werden dürfen. Die Integrität innerbetrieblicher Institutionen, die für die Unterstützung der Beschäftigten antreten, darf nicht korumpiert werden. Jedoch muss die Frage erlaubt sein: Wie unterstützen Sie das Unternehmen bei seinem dringendsten Bedarf? Wir aktivieren die bereits angelegten Kräfte und optimieren ihr Zusammenspiel. Das ist jedoch nur möglich, wenn der Auftrag dazu von der Unternehmensspitze erfolgt. Die einzelnen Beratungsstellen arbeiten ja bereits seit Jahren engagiert und fachkundig, und sie haben dabei Kenntnisse über die Dynamiken im Unternehmen gewonnen, die von keinem anderen Platz aus hätten gewonnen werden können. Was ihnen fehlt, ist nicht etwa eine Ermunterung zu »besserem« Arbeiten, sondern die Erlaubnis und die Verpflichtung, sich auf übergeordnete Ziele zu verständigen. Auch wenn der Arbeitsumfang für diese Phase deutlich kleiner ist als für die zweite Phase – es braucht einen soliden Auftrag, sonst kann nichts Neues dabei entstehen. Bei der Evaluation nach dieser Phase interessiert uns vor allem die Veränderungsdynamik. Bei wem ist Bewegung in Gang gekommen und in welche Rich-

tung? Welche Ressourcen sind neu aufgetaucht, welche sind verschwunden? Wie hat sich der Blick auf das Anfangsproblem verändert? An dieser Stelle muss es auch möglich sein, das Projekt abzuschließen oder eine längere Pause einzulegen. Die erste Phase ist »selbsttragend« konzipiert. Sie erlaubt den Einstieg ins Systemdesign auch mit bescheidenen Ressourcen.

### Die Nutzungsaspekte

Die zweite Arbeitsphase ist der Designarbeit im engeren Sinn und ihrer Umsetzung gewidmet. Sie folgt der Prozesslogik der Organisationsentwicklung. Ich beleuchte hier jetzt nicht die allgemein in der OE geltenden Basisprozesse (Diagnose-, Sollentwurfs-, Kommunikations- und psychosoziale Prozesse, Lernprozesse i. engeren Sinn, Umsetzungsprozesse und Steuerung des Gesamtprozesses<sup>4</sup>), sondern beschränke mich auf die besonderen Gesichtspunkte für die Nutzungsaspekte des Systemdesigns. Darüber hinaus hat unsere Arbeit drei Grundzüge, die hier genannt werden müssen.

### Entwicklungsorientierung:

Dass Organisationen nicht stillstehen, sondern sich entwickeln, mit ihrer ganz eigenen Dynamik, ist eine Binsenweisheit. Dass diese Dynamik von Konflikten vorangetrieben wird, und dass sich dabei ein für jede Entwicklungsphase spezifischer Appetit auf bestimmte Formen der Konfliktbehandlung ergibt, ist auch nicht mehr ganz neu.<sup>5</sup> Das Systemdesign muss diese Entwicklungsdynamik berücksichtigen und in geeigneter Weise unterstützen – sie soll ohne Katastrophe vonstattengehen. Das Systemdesign, wiewohl in den heutigen Verhältnissen verankert, muss die Organisation bei der Überwindung ihrer gegenwärtigen Verhältnisse unterstützen. Das heißt für mich: Es geht beim Systemdesign nicht darum, eine bestimmte Form zu finden, sondern es geht darum, wie Formen gefunden werden. Diesem Anspruch werden die gängigen Ansätze zum Aufbau eines innerbetrieblichen KMS noch nicht gerecht.

### Anpassung des Verantwortungsgefüges in der Organisation:

Letztlich ist das der Sinn eines KMS: Dass die Menschen im Unternehmen sich über die Art und Weise ihrer Zusammenarbeit verständigen können, und dass dabei die gelegentlich notwendigen Anpassungen in der Verteilung der Verantwortung vorgenommen werden. Die Feedbackschleife, die zentrale Figur der Organisationsmediation, wirkt schon bei der einzelnen Konfliktbearbeitung darauf hin, dass die unterschiedlichen Hierarchie-Ebenen in ihrer Belastung gut austariert werden<sup>6</sup>. Beim Systemdesign wird eine Feedbackfunktion an die Unternehmensleitung (über strukturelle Konfliktursachen) unter voller Wahrung der Vertraulichkeit, wiederum zentrales Element. Nur so kann organisationales Lernen aus den Konflikten in Gang gebracht und die Zukunftsfähigkeit der Organisation gestärkt werden. Ähnlich wirkt auch das Bottom-up Feedback. Die Organisation benötigt, zur Aufrechterhaltung ihrer Systemintelligenz<sup>7</sup>, Rückmeldungen aus ihren verschiedenen Gliedern. Das Gehirn braucht Rückmeldungen aus den Körperteilen über ihren Zustand. Das gilt insbesondere in konfliktreichen Zeiten.

### Einbezug derer, die vom Geschehen betroffen sind:

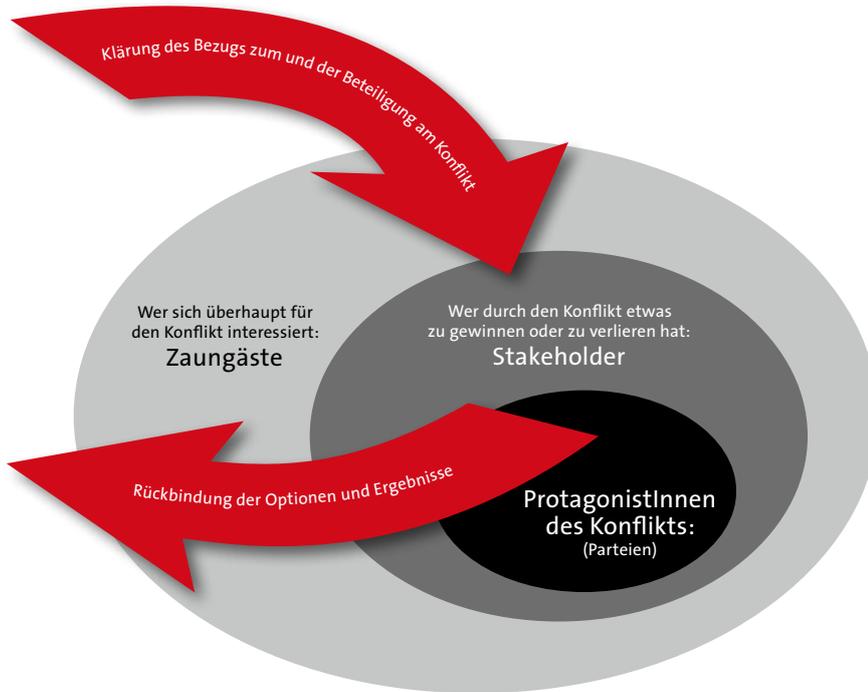
Dieser geläufige Grundsatz der OE ist den Impulsen der Beteiligten und der übergeordnet Verantwortlichen bei Konflikten und Konfliktmanagement weitgehend fremd. Die spontanen Impulse laufen i.d.R. in Richtung auf Privatisierung von Konflikten. Das aber

<sup>4</sup> Glasl, Friedrich: *Die sieben Basisprozesse der Organisationsentwicklung*. In: *Professionelle Prozessberatung*. Bern /Stuttgart, 2005.

<sup>5</sup> Kerntke, Wilfried: *Mediation als Organisationsentwicklung*. Bern, 2004, 2. Aufl. 2009.

<sup>6</sup> *Ibid.*, Kap. 3.3

<sup>7</sup> Vgl. dazu Fechner, Bernd: *Systemintelligenz organisieren. Der Beteiligungskompass als Beratungs- und Steuerungshilfe in der Organisationsmediation*. In: Peter Knapp (Hg.): *Konflikte lösen in Teams und großen Gruppen*. Bonn 2012.



schneidet viele gute Ressourcen ab. Unser Bestreben muss dahin gehen, auch im Systemdesign die Ressourcen derer, die am Rande vom Konflikt betroffen sind, einzubinden. Ein gutes Kommunikationsmanagement erlaubt dies ohne Verletzung der Vertraulichkeit. Die Gedankenfigur, die unserem Handeln in der Organisationsmediation Orientierung gibt, bietet auch einen guten Kompass im Systemdesign.

Im Verlauf des gesamten Systemdesign-Projekts treten möglicherweise unterschiedliche Nutzungsaspekte in den Vordergrund, denn sie hängen eng miteinander zusammen. Schauen wir jeden einzelnen Aspekt daraufhin an, in welcher Form er auftaucht und in welcher Weise er sich wandelt. Damit möchte ich erste Hinweise auf das daraus zu entwickelnde Systemdesign verknüpfen.

#### Stellenbesetzung:

Irgendwann läuft jeder unbearbeitete Konflikt darauf hinaus, dass der Verbleib eines oder mehrerer der Beteiligten in der Organisation in Frage gestellt wird. Organisationen, in denen dies zum Antreiber für das Systemdesign wird, benötigen eine umfangreiche Diagnose-Phase, damit geklärt werden kann, welcher andere Aspekt allzu weit aus dem Blick gerutscht ist. Mit dem Problem der Stellenbe-

setzung als Thema für das Systemdesign kann man zwar auch arbeiten – wir haben dies schon früh getan mit der Einführung von fundierten Austritts-Gesprächen (also einem genauen Feedback der scheidenden MitarbeiterIn über die Sicht der Organisation) und mit Verbesserungen in der Handhabung von Trennungen. Insgesamt aber wird man früher oder später auf andere Aspekte stoßen, die dann im Systemdesign zielführend werden können.

#### Projektarbeit:

Dieser Begriff erfasst vieles, das in der Nähe zu den Kunden geschieht. Wenn es Konflikte gibt – sei es innerhalb des eigenen Teams, sei es mit dem Kunden – sind die Folgekosten oft astronomisch hoch. Wie groß beispielsweise ist der Schaden für eine Werbeagentur, wenn sie die Marke mit dem größten Renommée verliert? Zugleich wird dieser Nutzungsaspekt von den Anlaufstellen für Konflikte am wenigsten versorgt. In Publikationen heißt es, dass Projektmanagement immer auch Konfliktmanagement sei und spricht von der Führungskraft resp. dem Projektleiter als Konflikt-Manager. Wenn Konflikte in der Projektarbeit zu massiven Folgekosten führen, und wenn dabei künftige Ertragsmöglichkeiten vertan werden, dann wird schnell die Kompetenz der verantwort-

lichen Führungskräfte in Frage gestellt. Die Anforderung, dass Führungskräfte fachlich kompetent und kompetent für die Führung (das heißt auch: für den Umgang mit der Reibung im Projekt) sein müssen, macht oft im Konfliktfall die Verhältnisse extrem eng: Es gibt keine Ausflucht, und es gibt keine Hilfe. Wenn das so ist, dann bleibt nicht nur für die Konfliktbeteiligten, sondern vor allem für ihre Führungskraft nur noch, mit dem Finger auf mutmaßlich Schuldige zu zeigen. Konfliktmanagement ist Führungsaufgabe, ja, aber im weiteren Sinn muss Konfliktmanagement auch erlauben, Führungskräfte von einem Teil dieser Aufgabe zu entlasten. Systemdesign heißt auch: Auseinandersetzung darüber, wie Führungsaufgaben definiert werden.

Unternehmens-Organisation bildet den **Entwicklungsstand des Unternehmens** in Strukturen ab. Das ist eng verbunden mit Veränderungen der Kultur. In den Krisenphasen jeder noch so gesunden Entwicklungsdynamik von Unternehmen gibt es Konflikte, die bedeutsam sind für die Zukunft. Wir arbeiten im Systemdesign mit dem Modell der Evolutionären Konfliktbilanzierung von Fechter/Insam/Kerntke, das die Unterscheidung von funktionalen und dysfunktionalen Konflikten fördert<sup>8</sup>. Neben der sozusagen naturgegebenen Entwicklungsdynamik jeder Organisation beschäftigen uns die intentional veranlassten Change Prozesse des Unternehmens. In diesem Zusammenhang werden wir immer wieder angefragt, präventiv ein System des Konfliktmanagements aufzubauen. In einem umfassenden Systemdesign muss das mit aufgehen – und manchmal steht es gar in seinem Vordergrund, nämlich dann, wenn die Organisation vor umfassenden Veränderungen steht, und die Leitung die damit unausweichlich verbundenen Konflikte proaktiv angehen möchte. Systemdesign muss einen Beitrag dazu leisten, dass die den Konflikten innewohnende Triebkraft genutzt wird für die Gestaltung der

<sup>8</sup> KPMG Konfliktkostenstudie, 2009, S. 26.

Organisation, und dass dies ein fortwährender Prozess wird.

**Beschwerden:**

Fast jeder Konflikt könnte in eine Beschwerde münden. Wenn es aber von vornherein um Beschwerden geht (jemand beschwert sich bei einem anderen darüber, was ein Dritter getan oder gelassen hat), dann liegt es (allzu) nahe, für diese Beschwerden einen festen Weg und Gefäße einzurichten, vor allem dann, wenn die Beschwerden von Außenstehenden ins Unternehmen adressiert werden. Der Umgang damit kennt drei verschiedene Orientierungen (siehe Abb. 2): Alle drei Punkte spielen stets eine Rolle. Entscheidend ist, wie dabei gewichtet wird. Beschwerdemanagement und internes Konfliktmanagement weisen zwingende Parallelen in ihrer Logik auf. Es geht stets (nämlich bei jedem Konflikt) darum, dass Veränderungen in Gang gebracht werden sollen. Wie mit dieser Tatsache umgegangen wird, ist weitgehend eine Frage der Haltung, also der Unternehmenskultur, und sie wird zum gemeinsamen Nenner bei Konflikten mit internen und mit externen Beteiligten.

Gelegentlich führt der Weg von der Auseinandersetzung mit dem Management von Beschwerden externer Kunden hin zu einem anderen Umgang mit internen Konflikten. Wichtig ist, dass der Berater die Gemeinsamkeit klar machen kann. Die Mechanismen zur Bearbeitung von internen Konflikten und von Konflikten, die von

Außen hereingetragen werden, sollten sich nicht prinzipiell unterscheiden.

**Gesundheit:**

Immer mehr Betriebe erkennen, dass von der Art, wie ihre Beschäftigten arbeiten, die Gesundheit des Einzelnen und letztlich die Gesundheit des Unternehmens abhängt. So werden einerseits die Beratungsangebote der Arbeitsschutz-Organisationen (zum Beispiel der Berufsgenossenschaften) immer umfangreicher und gehen weit über die hergebrachten Fragen der Unfallverhütung hinaus. Betriebliches Gesundheitsmanagement mit Programmen, die nicht bei Rückenschule und Obstkorb stehenbleiben, soll die Leistungsfähigkeit der Belegschaft sichern. Bislang wird eher als Randphänomen vermerkt, dass Burnout und andere Schäden massive Konflikte (spätestens mit den Rückkehrern nach langer Krankheit) provozieren, und dass andererseits Konflikte, die als nicht lösbar erscheinen, den Kollaps der Arbeitsfähigkeit beschleunigen. Für mehrere der im Unternehmen bereits etablierten Anlaufstellen für Konflikte erscheint die Thematik auf den ersten Blick vertraut. Beim Systemdesign aber wird deutlich, dass noch viel unternommen werden muss, damit gesundheitsfördernde Einzelmaßnahmen in das Netz des präventiven und kurativen Konfliktmanagements aufgenommen werden können. Man wird das Thema nicht isoliert angehen können. Die Beziehung von Burnout und Konflikten ist einerseits evident, andererseits aber weitgehend unerforscht.<sup>9</sup>

Systemdesign hat immer auch einen gewissen Anteil Handlungsforschung. Das heißt: Wir Berater haben den Vorsprung von Konzeption und Erfahrung – doch entwerfen und evaluieren wir gemeinsam mit unseren Kunden, und bauen in unseren künftigen Projekten darauf weiter auf.

**Risiken:**

Das Unvorhersehbare managen. Hier geht es allerdings nicht um eine Art von Versicherungsrechnung in Bezug auf Konflikte, sondern um achtsames Management<sup>10</sup>.

Die Arbeit an Konflikten verlangt insgesamt nach Modellen und nach Kriterien, die es den Verantwortlichen im Unternehmen erleichtern, das, was sie wahrnehmen, gut in Kategorien zu bringen und daraus Schlüsse für das Handeln zu ziehen. Es ist aber genau diese Fokussierung, die große Fenster offen lässt für das Eindringen des Unerwarteten, also dessen, was nicht zu den Modellen und zu den Kategorien passt. Wer rechnet schon mit dem Auftauchen eines schwarzen Schwans? Es braucht also, als Umfeld und ständige Einbettung der gut sortierten Wahrnehmung, auch eine gleichsam defokussierte Aufmerksamkeit, die alles Neue registriert. Das KMS benötigt Vorkehrungen, die diese defokussierte Aufmerksamkeit fördern. Managing the Unexpected, das ist der Anspruch – insbesondere dann, wenn die Organisation von ihrer Aufgabenstellung her Risiken scheuen muss, und deshalb unter den Nutzungsaspekten des Systemdesigns der Umgang mit Risiken im Vordergrund steht.

<sup>9</sup> Zu den Dynamiken von sog. »Burnout-Konflikten«, den daraus resultierenden Führungsdilemmata und der notwendigen Verbindung von betrieblichem Gesundheits- und Konfliktmanagement vgl. Fechner, Bernd: »Ich will nicht mehr, ich kann nicht mehr, ihr könnt mich mal!« – Oder: Was Mediation zur Burnout-Bewältigung beizutragen hätte. In: Siegfried Rapp (Hg.): Mediation: Kompetent. Kommunikativ. Konkret. Band 1, Stuttgart 2012.

<sup>10</sup> Karl E. Weick: Managing the Unexpected. San Francisco (USA), 2001, wurde das Grundlagenwerk zum Thema Achtsames Management.



### Mit der Perspektive der Nutzungsaspekte arbeiten

Selbstverständlich brauchen wir zum Systemdesign eine verbindende Theorie der daran beteiligten Beratungsdisziplinen. Wenn Mediation, Organisationsentwicklung und Coaching nicht nur Hand in Hand arbeiten (das tun sie zum Glück immer wieder), sondern eine gemeinsame Beratungsleistung erbringen, dann benötigen sie eine gemeinsame Begriffswelt, eine Meta-Theorie. Im Zusammenspiel der Disziplinen wird die Frage bearbeitet, die dem Thema »Konflikt-Folgekosten« als strategische Fragestellung zu Grunde liegt: Wie kann die Organisation durch den Umgang mit Konflikten ihre Zukunftsfähigkeit stärken – wie reduziert sie ihre Verluste, und wie steigert sie ihren Wert? Die Gesellschaft für Systemdesign bietet die geeignete Plattform, hier fachlich voranzukommen. Vieles ist bereits geschafft. Wir brauchen und haben komplexe Architektur-Modelle, die sich bereits bewährt haben, haben Grundlinien, die man nur noch variieren muss. Aus manchen der Varianten können neue, selbstständige Formen werden. Wir arbeiten in der Spannung zwischen dem Bewährten und in der immer neuen Abkehr von dem schon Dagewesenen. Das notwendige Beharrungsvermögen, den »Geradeauslauf«, gibt uns die Fachdisziplin. Das Neue aber braucht einen besonde-

ren Antrieb, etwas, das die Beratung zieht und ihr Kraft gibt. Was uns antreibt, sind die Belange des Kunden. Das ist nicht neu, und doch muss man es sich gerade bei den Diskussionen im Kreis von BeraterInnen immer wieder neu vor Augen führen. Wir lassen uns von den Antreibern des Kunden leiten. Deshalb arbeiten wir so ausgeprägt mit den Nutzungs-Aspekten, die der Kunde einbringt. Systemdesign erscheint vielen Unternehmen noch so, als sollten sie eine ihnen unbekannte Katze im Sack kaufen. Die Arbeit aus den Nutzen-Aspekten heraus erlaubt es uns, mit dem Kunden gemeinsam genau das weiterzuerfolgen, was als Problematik für ihn bereits evident ist. Es gibt einige Lehrer und KollegInnen, auf die wir uns bei unserer Betonung von Dynamik und Entwicklung stützen können. Insbesondere die Schulen des Systemischen Denkens, wo uns besonders Matthias Varga von Kibéd beigebracht hat, auf Veränderung zu achten, mehr noch als auf feste Größen. Wir beginnen bei Lois Holzman (East Side Institute, New York) erste Gehversuche mit dem Transfer der Entwicklungspsychologie von Lev Vigotsky in unseren Arbeitszusammenhang. Kurt Faller hat uns gezeigt, wie sich Systemdesign in bündigen Formen darstellen lässt, und hat zu einer fruchtbaren Zusammenarbeit eingeladen<sup>11</sup>. Wir lassen uns von Hanna Milling inspirieren, dass

das Leben auch in Organisationen ein erzählbares Leben werden muss. Und wir lernen bei der regelmäßigen Zusammenarbeit mit Erica Ariel Fox (Harvard PON) viel über die Variationsmöglichkeiten des Verhandlungskonzepts von Harvard. Systemdesign, das sieht man, ist in keiner Hinsicht eine Einzelleistung. Es ist in vieler Hinsicht Ergebnis von gemeinsamer Kreativität und Kooperation. Bei der nächsten Konferenz, in Frankfurt im Februar 2014, wird man noch mehr davon sehen.

<sup>11</sup> Eine gemeinsame Buchpublikation ist in Vorbereitung für das Frühjahr 2014.

#### AutorInneninfo



\* Dr. Wilfried Kerntke  
Mediator und Ausbilder BM®, Organisationsentwickler, gemeinsam mit Bernd Fechler Geschäftsführer der inmedio Frankfurt GmbH

\* E-Mail: kerntke@inmedio.de