

## Mediation

# Unternehmensentwicklung aus Konflikt-Impulsen

Viele Unternehmen lassen eine Ressource für die Steuerung ihrer Entwicklung ungenutzt: Sie fragen nicht nach den strukturellen Ursachen der Konflikte, unter denen ihre Mitarbeiter und Führungskräfte als Personen leiden.

*Dr. Wilfried Kerntke*

Mediation (Vermittlung in Konflikten) bietet, richtig eingesetzt, nicht allein die nachhaltige Bearbeitung des Konflikts, sondern auch eine unaufwändige Diagnosemöglichkeit für den Betrieb. Diejenigen, die diese Diagnose erstellen, sind dann auch motiviert, an Verbesserungen zu arbeiten.

Am Anfang eines Veränderungsprozesses steht Unzufriedenheit: «So wie es ist, soll es nicht bleiben.» Um den Veränderungsbedarf zu bestimmen, wird dann eine Diagnose angefertigt. Der Diagnose des Ist-Zustands wird der erwünschte Soll-Zustand gegenübergestellt – auch seine Gestalt muss erst noch erarbeitet werden. Spätestens bei der Umsetzung der geplanten Veränderungen zeigt sich, ob diejenigen, die das leisten sollen, wirklich hinter den Plänen stehen. Stehen sie nicht dahinter, dann wird schludrig und widerstrebend umgesetzt – oder gar nicht. Organisations-Entwicklungsberater wissen, dass das Engagement bei der Umsetzung von Veränderungsvorhaben und die Qualität der Veränderungen insgesamt desto grösser sind, je stärker die Betroffenen an der Planung beteiligt waren – schon von der

Diagnose an. Als Experten ihrer eigenen Arbeit finden sie unter Anleitung die besten Lösungen.

## Konflikte sind Indikatoren

Konflikte sind lästig und belastend. Sie mindern oft die Arbeitsfähigkeit und rauben Energie. Das lässt sich auch mit dem besten Konfliktmanagement nicht ändern. Dabei wird leicht übersehen, dass Konflikte noch eine andere Seite haben: Sie sind Indikatoren für Veränderungsbedarf in einer Arbeitsbeziehung, in den Bedingungen einer Kooperation, in den Strukturen eines Unternehmens. Auf welcher Ebene der Veränderungsbedarf liegt, ist meist nicht ohne weiteres zu sehen. Erklärt man einen Konflikt zur Privatsache der Beteiligten, erfährt man wahrscheinlich nie, welchen Veränderungsbedarf er anzeigt.

## Beispiel aus der Praxis

Ort der Handlung: Bünzeck Messgeräte-Bau. Die Firma heisst nach ihrem Gründer und Leiter. Er beschäftigt zwei weitere Ingenieure, drei Facharbeiter und drei

Bürokräfte für Einkauf und Personalverwaltung, für das Rechnungswesen, für Schreibarbeiten. Dipl. Ingenieur Velter hat einen eskalierenden Konflikt mit Frau Majer, der Einkäuferin. Er ist überzeugt, dass sie ihn ausdrücklich schlecht bedient, während sie sich von ihm mit immer neuen Sonderwünschen und Beschwerden schikaniert sieht. Herr Bünzeck wird aufgeschreckt, als Herr Velter auf eine Kundenbeschwerde mit dem Hinweis reagiert, er müsse schliesslich mit dem Mist arbeiten, den der Einkauf ihm serviert.

Um einen Zugang zu dem zwar nicht geheimen, aber unerschlossenen Wissen der Konfliktparteien zu gewinnen, sollte man sich darüber klar werden, dass Konflikte zeigen: Hier passt etwas nicht zusammen. Bis vor einiger Zeit hat es vielleicht noch gepasst, jetzt aber passt es nicht mehr. An eben dieser Stelle haben die Konfliktparteien einen besonderen Einblick. Jeder für sich, sehen sie eine Seite des Problems, und zwar eine Seite, die in dieser Weise für andere Unternehmensangehörige nicht sichtbar ist. Die Konfliktparteien sind möglicherweise die Ersten im Unternehmen, die ein bestimmtes Problem sehen.



Der spezielle Blick aufs Problem, und der Wunsch nach einer Veränderung, das zeichnet die Konfliktparteien aus und gibt ihnen eine Schlüsselstellung im Hinblick auf Veränderungsprozesse. Unter dem Gesichtspunkt der Beteiligung sind die Konfliktparteien besser geeignet als jeder externe Experte, die Richtung für notwen-

dige Schritte anzugeben – man muss es nur in der richtigen Weise erfragen.

Herr Bünzeck, der Firmenleiter, will die Situation so nicht länger hinnehmen. Er kontaktiert einen professionellen Konfliktvermittler. Dieser Mediator erklärt ihm das Verfahren: Die Konfliktparteien su-

chen selbst die Lösung zu ihrem Konflikt und werden dabei vom Mediator unterstützt. Es geht zunächst darum, die Interessen und Anliegen zu erkunden, die hinter den verhärteten Positionen beider Seiten stehen. Diese Anliegen beruhen oft auf einer kundigen Einsicht in das Arbeitsgebiet – nur merkt man das den Streithähnen meist nicht an. Wenn beide Seiten die guten Gründe sehen können, die der jeweils andere für sein vielleicht unkonstruktives und kränkendes Verhalten hatte, dann fällt es ihnen leichter, gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten, in der die Anliegen beider Seiten aufgehen.

Als Herr Bünzeck hört, dass der Mediator für diesen Arbeitsprozess zwei bis drei Sitzungen von jeweils zwei Stunden Dauer veranschlagt, stimmt er dem Verfahren zu. Der Mediator fragt ihn schliesslich noch: «Herr Bünzeck, mal angenommen, Herr Velter und Frau Majer erkennen im Lauf der Konfliktbearbeitung gemeinsam, dass ihr Konflikt auch eine Ursache in Strukturfragen des Betriebes hat, zum Beispiel darin, wie die Arbeitsbereiche aufgeteilt sind – würde Sie das interessieren?» «Aber selbstverständlich! Sagen Sie mir das dann bitte?» «Frau Majer und Herr Velter können Ihnen das besser gemeinsam selbst sagen. Es ist gut, dass Sie ein offenes Ohr dafür haben.» «Nun, schliesslich ist es mein Betrieb!»

## Den Konflikt bearbeiten

In der Mediation werden dann zunächst die Kränkungen bearbeitet, die Herr Velter und Frau Majer einander in den letzten Monaten zugefügt hatten. Entscheidend sind die Momente, wo beide Seiten erkennen, welche guten Gründe die jeweils andere Seite «für ihr blödes Verhalten» hatte: Frau Majer fühlte und fühlt sich noch stark an den alten Stamm von Lieferanten gebunden, die Herr Bünzeck (der Gründer) ihr früher als die einzig verläss-

lichen eingeschärft hatte. Die Arbeit von Herrn Velter hingegen hat sich längst so entwickelt, dass dafür Materialien in anderen Qualitäten benötigt werden, die es zu den Pionierzeiten von Herrn Bünzeck noch nicht gab. Für ihr Verhalten sind die beiden Mitarbeiter selbst verantwortlich. Die überholte Vorgabe des Unternehmensleiters aber, an die der Einkauf sich gebunden sah und sieht, wirkte als eine strukturelle Bedingung, durch die der Konflikt entstehen musste.

In diesem modellhaften Fall ist es einfach: Nachdem Frau Majer und Herr Velter sich darauf geeinigt haben, künftig die Materialanforderungen durchzusprechen, statt nur Formulare über den Tisch zu schieben, sprechen sie auf Anregung des Mediators noch gemeinsam mit Herrn Bünzeck und legen ihm dar, wie nach ihrer Auffassung ihr Konflikt durch seine strukturelle Vorgabe angefeuert worden war.

## Verantwortung für Veränderung

Dieses gemeinsame Feedback der Parteien an die Leitung ist wirkungsvoll: Herr Bünzeck verabredet einen Termin mit der Einkäuferin und dem Ingenieur, an dem er, der alterfahrene Branchenkenner, mit ihnen eine neue Liste derjenigen Lieferanten erarbeitet, die künftig für den Einkauf in Frage kommen sollen.

Ohne die Mediation hätte Herr Bünzeck den Veränderungsbedarf nicht gesehen – Frau Majer und Herr Velter beschwerten sich zwar immer wieder über den jeweils anderen bei ihm, doch waren diese Beschwerden so persönlich gefärbt, dass die strukturelle Ursache dahinter ganz verborgen blieb. Und falls Herr Bünzeck das Ganze sofort durchschaut und – ohne vorherige Mediation – die Erarbeitung einer neuen Lieferantenliste in Gang gebracht hätte, dann wären Frau Majer und Herr Velter kaum in der Lage gewe-

sen, an dieser Arbeit konstruktiv mitzuwirken, sondern hätten sich durch ihre wechselseitigen Anschuldigungen dabei stark behindert.

Durch Feedback an die Leitung organisationales Lernen aus Konflikten in Gang bringen, dies ist ein wichtiges Teilstück aus dem «Entwicklungsorientierten Konfliktmanagement». Insgesamt geht es darum, Konfliktbearbeitung so in die OE-Praxis einzufügen, dass sie zum Ausgangspunkt von Veränderungsprozessen der Organisation wird. Das geschieht durch Aufnehmen der Impulskräfte, die vielen Konflikten innewohnen, und durch die Nutzung der Selbstdiagnose, die von Mediation als Methode der Konfliktbearbeitung in Gang gesetzt werden kann. ■



## Links

Schweizerischer Dachverband Mediation (SDM)

[www.infomediation.ch](http://www.infomediation.ch)

Bundesverband Mediation e.V. (BM)

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

Gesellschaft für Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement e.V. (gwmk)

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

Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V. (BMWA)

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

Österreichischer Bundesverband der MediatorInnen (ÖBM)

[www.members.magnet.at/arge-konfliktmanagement\(OEBM\).htm](http://www.members.magnet.at/arge-konfliktmanagement(OEBM).htm)

## Seminar

inmedio, Institut für Mediation, Beratung, Entwicklung, führt in Frankfurt/Main eine 24-tägige Weiterbildung zum Mediator mit Schwerpunkt Mediation in Organisationen durch. Beginn ist im Juni 2005. Das Angebot richtet sich an Unternehmens-Führungskräfte sowie an freiberufliche Beraterinnen und Berater. Gesamtleitung: Dr. Wilfried Kerntke und Ljubjana Wüsthube.

Am 17. Februar 2005 wird zudem ein eintägiges Führungskräfte-Seminar zum Thema «Entwicklungsorientiertes Konfliktmanagement» durchgeführt. Leitung: Dr. Wilfried Kerntke. Ort: Seminarhotel nahe Bern. Informationen bei [frankfurt@institut-inmedio.de](mailto:frankfurt@institut-inmedio.de)

## Literatur

In dem Buch werden alle entscheidungsrelevanten Punkte des Entwicklungsorientierten Konfliktmanagements beschrieben. Das Buch, das sich an Führungskräfte richtet, ist insofern auch ein Anleitungsbuch. Es unterstützt vor allem darin, den Start, den Auftrag zu einem Mediationsverfahren auf Seiten der Unternehmung gut auf den Weg zu bringen und fördert die Selbstständigkeit der Auftraggebenden gegenüber den externen Mediatoren. Arbeitsblätter zu ausgewählten Themen unterstützen diese Selbstständigkeit. Eine Fallstudie macht das Verfahren anschaulich und zeigt kritische Punkte.



## Fragen?

Dr. Wilfried Kerntke

OE-Berater und Mediator  
Inmedio – Institut für Mediation,  
Beratung, Entwicklung  
Frankfurt/Main und Berlin  
Tel. +49-69-86 777 923  
[kerntke@institut-inmedio.de](mailto:kerntke@institut-inmedio.de)  
[www.institut-inmedio.de](http://www.institut-inmedio.de)

