

Organisationsentwicklung mit dem ganzheitlichen mediativen Konfliktmanagement (GMK)

Denis Marcel Bitterli

Das Verfahren des ganzheitlichen mediativen Konfliktmanagements (GMK) bietet einen umfassenden systemischen Ansatz zur nachhaltigen Konfliktbewältigung. Neben dem konkreten Konflikt bearbeitet es auch mangelhafte strukturelle und organisatorische Bedingungen innerhalb des Unternehmens sowie das individuelle Verhalten und die Kommunikationskompetenz der Konfliktbeteiligten. Visualisiert wird die Verbindung zwischen diesen drei Konfliktebenen auf Grundlage einer Neuinterpretation des bekannten Eisberg-Modells. Mit Hilfe eines Fallbeispiels werden Methoden, Ablauf und Wirkung des GMK umfassend erläutert.

In der unternehmerischen Arbeit mache ich immer wieder die Erfahrung, dass ein nachhaltiges Konfliktmanagement viele Aspekte berücksichtigen muss. Es reicht nicht aus, nur an einzelnen Konflikten zu arbeiten. Es ist unumgänglich, sämtliche Ursachen anzugehen. Werden unklare Rollenverhältnisse, unregelmäßige Prozesse, unvollständige Stellenbeschreibungen oder kulturelle Unterschiede nicht restlos behoben, treten die Schwierigkeiten an gleicher oder anderer Stelle wieder auf. Die Beobachtung und die Lektüre der Bücher „Mediation als Organisationsentwicklung“ von Wilfried Kerntke und „Dynamische Unternehmensentwicklung“ von Friedrich Glasl motivierten mich, zusammen mit Kolleginnen und Kollegen einen umfassenden systemischen Ansatz der Konfliktbearbeitung zu entwickeln: das ganzheitliche mediative Konfliktmanagement (GMK).

Was ist GMK?

In Fachkreisen wird das Bild des Eisberges üblicherweise verwendet, um aufzuzeigen, dass Konflikte auf zwei Ebenen ablaufen. Günther Gugel schreibt in diesem Zusammenhang: „Das Eisberg-

Modell wird oft angewandt, um zu veranschaulichen, dass nur ein Teil des Konfliktgeschehens und der Konflikt-dynamik zugänglich ist. Die anderen Teile der Dynamik müssen erschlossen werden. Konflikte finden immer auf beiden Ebenen statt: Auf der Sachebene und auf der psychosozialen Ebene. Beide Ebenen zu kennen, ihre gegenseitige Beeinflussung zu sehen und sie dennoch auseinanderhalten zu können, ist wichtig.“¹

Sämtliche betriebliche Herausforderungen stehen im Spannungsfeld von ICH, DU und WIR.

Beim GMK wird die Metapher noch in einem anderen Sinne gebraucht. Mit ihr wird vereinfacht dargestellt, wie die betrieblichen Konflikte mit den kulturellen und strukturellen Bedingungen in Verbindung stehen.

Akute Konfliktebene

Die Spitze des Eisberges steht für die konfliktreiche Arbeitssituation. Zu ihr gehören alle betrieblichen Konflikte.

¹ Gugel (2011), S. 34.

Kurative Konfliktebene

Die zweite Schicht des Eisberges, die sich direkt unter der Wasseroberfläche befindet, erinnert daran, dass es oft strukturelle Unklarheiten sind, die zu Streitereien führen. Sind Prozesse und organisatorische Bedingungen ungenau definiert oder werden sie nicht korrekt eingehalten, wird die Zusammenarbeit erschwert. In Stresssituationen führen solche Bedingungen rasch zu Konflikten.

Präventive Konfliktebene

Die Eismasse, die den Sockel des Eisberges bildet, ist die größte. Sie steht für das individuelle Verhalten der Arbeitgeber und -nehmer. Strukturen können erst dann die Zusammenarbeit erleichtern, wenn sie von allen mitgetragen werden. Dabei nimmt die Kommunikation eine Schlüsselfunktion ein.

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, wie fehlende kommunikative Kompetenzen die Arbeit erschweren und Strukturen sabotieren können. Wird beispielsweise Kritik nicht offen ausgetragen und nur hinter vorgehaltener Hand geäußert, führt dies früher oder später

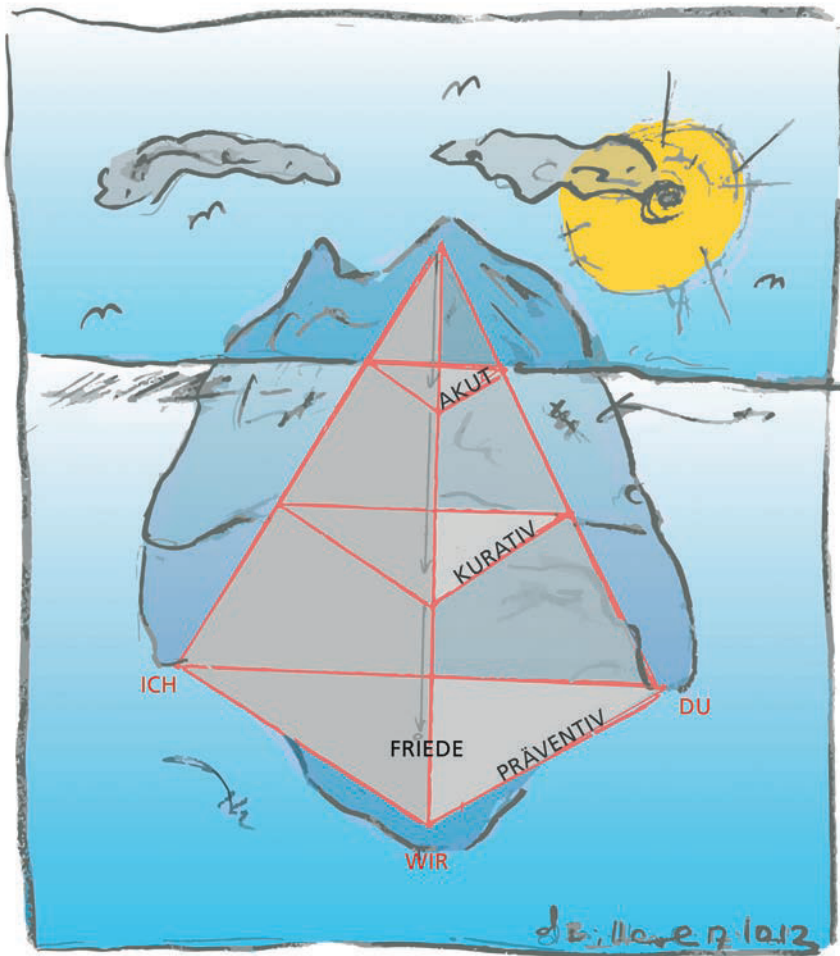


Abb. 1: Das ganzheitliche mediative Konfliktmanagement im Eisbergmodell (© Denis Marcel Bitterli).

zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu Spannungen. Ebenso kann der „verborgene“ Konkurrenzkampf die formelle Hierarchie und die Zusammenarbeit vergiften. Die Unternehmenskultur ist das Fundament der Betriebsstruktur.

Im Beruf treten wir tagtäglich in den Austausch mit unserer Umwelt – mit Mitmenschen und mit Arbeitsbedingungen. Stets sind wir aufgefordert, eine Balance zwischen den Anforderungen der Arbeit und den eigenen Fähigkeiten und Interessen zu finden. Wir stehen in einem ständigen Dialog.

Deshalb wird der Eisberg pyramidenförmig und mit einer dreieckigen Grundfläche dargestellt. Damit wird deutlich gemacht, dass sämtliche be-

triebliche Herausforderungen im dialektischen Spannungsfeld von ICH, DU und WIR stehen.

Wie wird beim GMK interveniert?

Es wird dreistufig interveniert. Die Schichten des Eisberges werden von oben nach unten durchgearbeitet.

Zuerst werden die Konfliktumstände sorgfältig analysiert. Es werden die Streitinhalt und die konfliktverschärfenden Einflüsse mit Hilfe von narrativen Interviews, Fragebögen, Betriebsbesichtigungen oder dem Studium der Betriebskonzepte ermittelt. Aufgrund der Ergebnisse wird das Vermittlungsdesign erstellt und in die Mediation eingestiegen.

Nach Abschluss der Mediation werden in einem zweiten Schritt in Workshops die strukturellen Ursachen bearbeitet, die zu den Auseinandersetzungen führten. Innovationsprozesse, Rollenverhandlungen oder Umstrukturierungen können mögliche Inhalte sein. Organisationsmodelle wie jenes von Rolf Dubs² helfen, einen klärenden Blick auf die Betriebssituation zu werfen.

Zuletzt werden mit den Führungspersonen und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Weiterbildungsveranstaltungen deren eigene Art der Kommunikation reflektiert und mediative Kompetenzen erarbeitet. Es werden gemeinsam Kommunikationsstandards vereinbart, die verbindlich für den ganzen Betrieb gelten.

Wie läuft das GMK konkret ab?

Das GMK kommt sowohl in großen wie auch in kleinen Unternehmen zur Anwendung. Der Umfang der Intervention wird am besten an einem Beispiel sichtbar.

In der Schweiz wurde vor zehn Jahren das ganze Schulsystem umstrukturiert. Die Schulen erhielten mehr Teilautonomie. Die Kantone legten nur noch die organisatorischen, personellen und pädagogischen Rahmenbedingungen fest. Deren Ausgestaltung wurde in die Hände der einzelnen Schulen gelegt.

Strukturellen Veränderungen folgen nicht automatisch kulturelle Anpassungen. Meist kommt es im Zuge von Innovationsprozessen zu Konflikten. So geschah es auch im Kanton Baselland. Viele Schulen stritten über die neue Aufgabenverteilung und die zeitlichen Ressourcen.

Eine Gemeindeschule zog für die Klärung der Situation ein Mediationsteam

² Dubs (2005), S. 24.

zu Rate. Dieses ging bei der Begleitung nach den Grundsätzen des GMK vor.

Zuerst wurde innerhalb der Schule zwischen den Betroffenen vermittelt. Es kamen die widersprüchlichen Führungsansprüche der Gemeindebehörde, der Schulleitung und der Lehrerschaft sowie die fehlenden Ressourcen für das Aushandeln der neuen Rollen zur Sprache. Ferner wurde deutlich, dass die neue Führungswirklichkeit nicht mehr mit dem gelebten Führungsverhalten der Schulbeteiligten übereinstimmte. Es wurde in einer Vereinbarung festgehalten, wie an den organisatorischen und personellen Unklarheiten gearbeitet werden soll. Die Vermittlungsgespräche wurden an acht einzelnen Tagen durchgeführt.

Im zweiten Schritt wurden die Themen bearbeitet. Zuerst hat das Mediationsteam die Schulbeteiligten in einer Abendveranstaltung in die Grundprinzipien der Organisationsentwicklung eingeführt. Danach wurden in drei zweitägigen Workshops die Fragen der Personalführung geklärt, detaillierte Rollenverhandlungen vorgenommen und eine verbindliche Führungskonzeption verfasst. Ferner wurde mit der Schulleitung besprochen, wie die vorgeschetzten kantonalen und kommunalen Stellen am besten auf das Problem der knappen Ressourcen und auf die gesetzlichen Unklarheiten aufmerksam gemacht werden können. Das Ziel der Mediatorinnen und Mediatoren war, mit den Fortbildungsveranstaltungen eine solide Basis für die neue Zusammenarbeit zu schaffen.

Weil Innovationsprozesse nur gelingen, wenn auch die Kultur dafür vorhanden ist, wurden die Lehrerinnen und Lehrer, die Schulleitung und die Behördenmitglieder in der dritten Phase in kooperativer Kommunikation trainiert. Es wurden in vier Bildungstagen die sechs Elemente von Dialogen vorgestellt, verschiedenste Gesprächstechniken eingeübt und das eigene Konfliktverhalten reflektiert. Im Weiteren wurden Möglichkeiten diskutiert, wie in stressreichen Zeiten gesundheitsförderlich gehandelt werden kann.

Die Intervention wurde auf die Arbeit mit der Gemeindeschule begrenzt. Idealerweise hätten die Mediatorinnen und Mediatoren ihre Arbeit auf das ganze Schulsystem und auf die kantonalen Bildungsträger ausdehnen sollen. Nur so hätten wirklich sämtliche Einflüsse entschärft werden können. Das Bewusstsein für die systemischen Zusammenhänge half den Schulbeteiligten aber, die blockierenden politischen Faktoren auf der kommunalen Ebene abzufedern.

Was für eine Wirkung hat GMK?

Die Wirkung des ganzheitlichen mediativen Konfliktmanagements ist nachhaltig. Da auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens gearbeitet wird, ist die Konfliktbearbeitung zugleich auch Organisationsentwicklung. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass das Unternehmen in vieler Hinsicht profitiert. Firmen, die das Konfliktmanagement ganzheitlich vorgenommen haben, sind von den positiven Veränderungen begeistert.

Natürlich erstreckt sich die ganzheitliche Konfliktbearbeitung über längere Zeit. Die finanziellen und zeitlichen Aufwendungen für die externe Begleitung sind sehr groß. Die Investitionen zahlen sich jedoch aus, da sich die Arbeitssituation markant verbessert.

Schlusswort

Das ganzheitliche mediative Konfliktmanagement erfordert von den Führungspersonen unterschiedlichste Kompetenzen. Sie sollten nicht nur über Wissen in der Konfliktmoderation und über ein systemisches Konfliktverständnis verfügen, sondern auch vertieft mit den Inhalten der Unternehmensentwicklung und der Betriebs- und Organisationspsychologie vertraut sein. Je größer der Werkzeugkoffer ist, umso effektiver wird die Intervention.

Unverzichtbar ist ferner, sich tagtäglich in kooperativer Kommunikation zu üben. Je grösser die dialogische Kompetenz der Führungsperson ist, umso effektiver wird das Konfliktmanagement und die Führungsarbeit sein.

Literatur

- Dubs, Rolf: Die Führung einer Schule. Leadership und Management. Zürich: Verlag SKV 2005.
- Glasl, Friedrich: Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für ein nachhaltiges Change Management. Bern: Haupt Verlag 1996.
- Gugel, Günther: Praxisbox Streitkultur. Konflikteskalation und Konfliktbearbeitung. Tübingen: Institut für Friedenspädagogik Tübingen e. V. 2011.
- Kerntke, Wilfried: Mediation als Organisationsentwicklung. Bern: Haupt Verlag 2009.




Denis Marcel Bitterli studierte an der Universität Basel Geschichte und Geographie. Anschließend ließ er sich an der Fachhochschule Nordwestschweiz zum Lehrer, an der Akademie für Erwachsenenbildung zum Schulleiter und bei Künstlerinnen und Künstlern zum Theaterschaffenden ausbilden. Weiterbildungen absolvierte er in Moderation, Mediation und Kunsttherapie. Heute ist Denis Marcel Bitterli Inhaber vom Friedensbüro Basel, Schulleiter der Schule Biel-Benken, Leiter des Basler Marionetten Theaters und Co-Leiter des Zentrums für Integrale Friedensförderung. Er ist Präsident des Europäischen Berufsverbandes für Eigenständige Mediation EBEM und Mitglied des Schweizerischen Dachverbandes Mediation SDM-FSM, der Deutschen Gesellschaft für Mediation DGM und von Mediation DACH.

Zertifikatslehrgänge an der Steinbeis-Hochschule Berlin

Akademie für Soziales und Recht an der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB)

● Akademie
für Soziales
und Recht

●  Steinbeis-Hochschule
Berlin SHB

Zertifikatslehrgänge

- Trennungs- und Scheidungsberater nach FamFG - 4 Module
ab 27.03.14 in Leipzig
- Fachmediator Immobilien und Bauwirtschaft - 5 Module
ab 27.06.14 jeweils in Frankfurt/M., Leipzig und Stuttgart
- Familienmediator - 8 Module
ab 11.12.14 in Leipzig

In Kooperation mit IKOME® (www.ikome.de)

- Ausbildung zum Rechtlichen Betreuer
nebenberuflich ab 30.08.14 / Vollzeit ab 23.09.14 in Leipzig

Unsere Qualitätsstandards

- Hochschulzertifiziert
- Professionelle Trainer
- Kleingruppen
- Inkl. Credit Points nach ECTS
- Arbeitsfreundliche Seminarzeiten
- Praxisrelevante Inhalte
- Akkreditiertes Ausbildungsinstitut
(Deutsches Forum für Mediation-
DFfM e.V.)



www.akasor.de

Ausbildung in Leipzig und Stuttgart Mediator (Verbandszertifiziert) Wirtschaftsmediator (Steinbeis-Hochschule Berlin)

- Sechs Module à drei Tage
- Maximal **12 Teilnehmer**
- **Berufsbegleitendes** Ausbildungskonzept
- **Hochschulzertifikat** der Steinbeis-Hochschule Berlin, Akademie für Soziales und Recht der Steinbeis-Hochschule Berlin (10 Credit Points)
- Abschluss berechtigt zur **Verbandszertifizierung** des Dachverbandes Deutsches Forum für Mediation e. V.

Starttermine

Leipzig: 03.04.2014 | 06.11.2014
Stuttgart: 22.05.2014 | 11.12.2014

 **Steinbeis-Beratungszentrum
Wirtschaftsmediation**
Leipzig – Stuttgart – Wien – Budapest

Wir bieten langjährige Erfahrungen – Steinbeis war als einer der ersten Ausbildungsanbieter in Deutschland Pionier auf diesem Gebiet und steht seit vielen Jahren für Kompetenz in Mediation und Konfliktmanagement. Hunderte Führungskräfte und Freiberufler haben bei uns Konfliktlösungskompetenzen erworben. Unser Alumni-Verein, Steinbeis-Mediationsforum e. V., begleitet Sie auch nach der Ausbildung und fördert den fachlichen Austausch zwischen Mediatoren unter Einbeziehung von Unternehmen. Ihre Trainer sind mediationserfahren – wir forschen, publizieren regelmäßig und führen internationale Mediationsprojekte sowie Konferenzen durch.

Gern stehen wir Ihnen für ein persönliches Gespräch in unserem Institut zur Verfügung.

PD Dr. habil. Gernot Barth und RA Bernhard Böhm, MM.
Steinbeis-Beratungszentrum Wirtschaftsmediation
Hohe Str. 11, 04107 Leipzig
Telefon: 0341/22 51 318