

SCHÄFFER

POESCHEL

Kurt Faller/Bernd Fechler/Wilfried Kerntke (Hrsg.)

Systemisches Konflikt- management

**Modelle und Methoden für Berater, Mediatoren
und Führungskräfte**

mit Beiträgen von Christine Baldt, Tim Bäßler, Jürgen Briem, Dorothea Faller,
Gerhard Führer, Rund Hendrikx, Alex Lanz, Willi Opp, Elke Pözl, Petra Preining,
Christian Radmayr und einem Vorwort von Klaus Doppler

2014
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Reihe Systemisches Management



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
< <http://dnb.d-nb.de> > abrufbar.

ISBN 978-3-7910-3301-3

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2014 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Dietrich Ebert, Reutlingen/Melanie Frasch
Satz: Marianne Wagner
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck
Juli 2014

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Einleitung: Systemisches Konfliktmanagement – fast ein Gespräch

Kurt Faller/Bernd Fechler/Wilfried Kerntke

Innerbetriebliche Konfliktbearbeitung und ihre Metaebene, das System des innerbetrieblichen Konfliktmanagements, rücken in ihrer Bedeutung für Unternehmen immer weiter auf. Die Arbeit an der Zukunftsfähigkeit von Organisationen, das wird immer deutlicher, verlangt Arbeit an der Konfliktfähigkeit ihrer Führungskräfte. Die Konfliktfähigkeit der Führungskräfte, sagt Friedrich Glasl, macht Unternehmen konfliktfest.

Dafür braucht es Vorkehrungen. Viele Berater in einer weit verzweigten Fachszene sind – dabei, sie zu konzipieren, zu erproben und zu beschreiben. Wir sind uns einig: Das Schaffen von Strukturen, die wie ein klug erdachtes Netz von Kanälen die Konflikte zur Behandlung tragen, wird nicht ausreichen. Stefan Kühl (2011: 96) sagt: Der Strukturbegriff schmiegt sich gerne in Denklücken.

Die Herausgeber dieses Bandes, jeweils auch mit etlichen Fachbeiträgen vertreten, sind, bei Medius in Münster und bei inmedio in Frankfurt am Main, auf unterschiedlichen Wegen zu ihren Ansätzen gekommen. Und wo es alternativ zwei Ansätze gibt, da wird leicht auch denkbar, dass es drei oder vier oder mehr Ansätze sein könnten. Zweifellos, es gibt sie. Wir möchten zum Entstehen einer lebhaften Fachdiskussion beitragen.

Das Gemeinsame unserer Ansätze ist die innige Verbindung von Organisationsentwicklung und Mediation. In der Verbindung dieser beiden tritt ihre systemische Qualität deutlich zu Tage; sie spielen einander die Bälle zu. Als Verfasser der Artikel haben wir versucht, das aufzunehmen. Dabei ist ein Erzählfaden entstanden.

Kapitel 1: Konfliktmanagement

Faller und Kerntke: Unternehmen müssen heute mehr verhandeln und vermitteln als früher. Einige der heutigen Managementkonzepte setzen sich damit produktiv auseinander. Eine wachsende Zahl von Mediatoren arbeitet an der Entwicklung von Beratungsformaten, die nicht mehr allein der Behandlung des einzelnen Konflikts dienen, sondern dem allgemein zunehmenden Vermittlungsbedarf gerecht werden. Es ist, im Kontakt zwischen mehreren Beratungsdisziplinen, etwas Neues im Entstehen, breiter als die Linie vom Konflikt zur Mediation.

Kapitel 2: Systemische Zugänge

Fechler: Für das Grundverständnis des Geschehens brauchen wir, wenn es um Konflikte geht, zwei Quellen: Ein systemisches Konflikt- und Organisationsverständnis und Beobachtungen zur Anerkennungs-Dynamik in sozialen Systemen. Es lohnt sich, das Verhältnis der beiden näher anzuschauen.

Kerntke: Welches beraterische Handeln in einer Organisation möglich ist oder für möglich gehalten wird, hängt stark davon ab, wie man die Organisation anschaut. Dafür gibt es unterschiedliche Modelle – wir schildern an dieser Stelle zwei Organisationsmodelle, von denen wir viele Impulse für Interventionsmöglichkeiten gewonnen haben.

Faller: Auch innerhalb solcher Bilder brauchen wir ein triadisches Verstehen des Geschehens. Person, Sache und System ständig in Beziehung zu sehen, steigert die Dimensionalität des zu Verstehenden und reduziert zugleich die Komplexität, indem ein vielschichtiger Sachverhalt als Dreiecksstruktur überschaubar gemacht wird.

Kerntke: Als Berater wie auch als Führungskräfte im Unternehmen brauchen wir Beobachtungsgrößen, an denen der Zustand des Systems fortwährend deutlich wird und dazu einlädt, an geeigneten Stellen den Detaillierungsgrad zu erhöhen. Die Folgekosten der Konflikte sind eine solche Beobachtungsgröße.

Fechler: Wir beobachten unter den Gesichtspunkten von Systemtheorie und Anerkennungs-dynamik den Zustand einer Organisation, die gerade von Grund auf umstrukturiert wurde – eine Erfahrung, die heute viele größere Unternehmen fast schon im Jahresrhythmus machen. Hier entstehen Konflikte, die einen hohen Anspruch an das Management stellen. Ihnen sollte ein Konfliktmanagementsystem gerecht werden.

Kapitel 3: Mediation und systemische Organisationsentwicklung

Faller: Das Konzept des Instituts Medius wird von sieben Orientierungen geprägt, die sich in 25 Jahren Praxis als zentral erwiesen haben. Sie alle spielen eng zusammen bei der Erreichung des doppelten Ziels: Den Betroffenen zu helfen, ihren Konflikt zu klären, und zugleich das Unternehmen zu unterstützen, seine Arbeit zu tun. All dies gilt auch für das Systemdesign. Bei der kooperativen Auftragsgestaltung als fünftem Punkt wird deutlich, dass über den Einzelfall hinaus das Systemdesign die verschiedenen Elemente des Unternehmens in einen ständigen Austausch bringen muss.

Kerntke: Mediation als Organisationsentwicklung bei inmedio führt zu einem ähnlichen Ergebnis, sieht aber anders aus. Für die Vermittlung in innerbetrieblichen Konflikten haben wir das mediatorische Handeln den in der Praxis der Organisationsentwicklung gängigen Leitlinien der Prozessgestaltung unterworfen.

Dadurch sind neue, allgemeine Verfahrensgrundsätze entstanden, die auch die Eckpunkte von Systemdesign markieren. Besonders deutlich wird dies an der Feedbackschleife der Organisationsmediation: Sie entstand als wichtiger Bestandteil des innerbetrieblichen Mediationsverfahrens – und sie bedeutet im Systemdesign, dass Rückmeldung an die Unternehmensleitung über Veränderungsbedarfe der Organisation ein ständiges Element des Konfliktmanagements sein sollte.

Kapitel 4: Systemdesign

Kernthe: Antreiber und Orientierung für das Systemdesign sind die Erwartungen des Kunden. Er möchte das Konfliktmanagementsystem für ganz spezifische Problemstellungen nutzen. Diese für das einzelne Unternehmen charakteristischen Nutzungsaspekte sind ein Fixpunkt der Orientierung für unsere Beratungsarbeit und den Aufbau des Systems.

Faller: Mittlerweile wissen wir, welche Elemente das Systemdesign benötigt – sie bieten Ebenen der Konfliktregelung mit unterschiedlicher Eingriffstiefe, und wir kennen einige Grundformen für Konfliktmanagement-Systeme, die unabhängig vom Typ der Organisation angewandt werden können. Die Aufbau- und Ablaufstruktur sowie die Systemsteuerung sind die Elemente eines passgenauen Systemdesigns für eine Organisation.

Faller: Für die Anpassung und Einarbeitung dieser Elemente ins System gibt es eine spezielle Variante der Entwicklungs- und Implementierungs-Schleife. Wer diese Systemdesign-Schleife versteht, hat eine gute Orientierung für seine Vorgehensweise. Damit geben wir den Verantwortlichen im Unternehmen ein Mindestmaß an Planungssicherheit.

Kapitel 5: Konfliktmanagement-Systeme in der Praxis

Hier stellen wir einige Beispiele der Umsetzung von Konfliktmanagement in der Praxis vor. Unterschiedliche Arten von Organisationen sind vertreten: vom Wirtschaftsunternehmen über Sozialeinrichtungen bis hin zum Verband und weiter zur öffentlichen Verwaltung. Die Projekte werden von den Beratern zum Teil gemeinsam mit ihren Kunden präsentiert. Stets arbeiten sie das ganz Besondere am jeweiligen Gestaltungsprozess heraus.

Kapitel 6: Konfliktmanagement im Wandel

Lanz/Hendrikx: Führung sollte das Konfliktmanagement aufnehmen und es sich zu eigen machen – jenseits der noch vorherrschenden Mechanismen des betriebsinternen Methodenmarktes. Fair Leadership beschreibt eine geeignete Form konfliktsensibler Führung.

Fechler: Häufige Reorganisationen verschleifen die Führungskräfte ebenso wie die Mitarbeiter des Unternehmens. Das Konfliktmanagement kommt dabei meist zu kurz. Change begleitendes systemisches Konfliktmanagement bietet spezifische, den einzelnen Phasen und ihren charakteristischen Konflikten angemessene Formen der Konfliktprevention und Bearbeitung. Nicht zuletzt erleichtert es die Verständigung über und das Lernen aus Erfahrungen des Scheiterns von Changeprojekten.

Das ist es, was wir derzeit zu erzählen haben. Die Konzepte und Erfahrungen, von denen wir berichten, sind nicht im luftleeren Raum entstanden. Mit einigen unserer Kunden pflegen wir einen intensiven Austausch über die konzeptionellen Aspekte unserer Arbeit mit ihnen und holen damit auch ein sehr genaues Feedback von ihnen ein. Zudem arbeiten wir fachlich kollegial eingebettet: In zwei Verbänden, dem Bundesverband Mediation (BM) und dem Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt (BMWA). Beide Verbände pflegen die Fachdiskussion. Als Lehrmediatoren resp. Ausbilder dieser Verbände haben wir an der Praxis von mehreren hundert Teilnehmer/innen und Absolventen/innen unserer Ausbildungen teil. Und schließlich bekommen wir im Kontakt mit anderen Autoren unseres Fachs, aus Organisationsentwicklung, Wirtschaftsmediation und Führungskräfte-Coaching, immer wieder wertvolle Anregungen. Einige Mitglieder des Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft beteiligen sich rege an unserer Diskussion und tragen zu ihr bei. Mit der Veröffentlichung unserer eigenen Erträge möchten wir uns bei ihnen allen bedanken und etwas zurückgeben.

Kapitel 1:

Konfliktmanagement

1.1 Vom »Entweder-oder« zum »Sowohl-als-auch«

Kurt Faller/Wilfried Kerntke

Mit den Begriffen Flüchtigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Vieldeutigkeit ist die Situation, in denen Unternehmen Arbeitsplätze sichern und Ergebnisse erzielen müssen, ganz gut umschrieben. Die Eindeutigkeiten und die lange Zeit gültigen Orientierungsrahmen für Maßnahmen innerhalb der bisherigen Markt- und Branchenstrukturen verlieren immer mehr ihre Bedeutung, die Umwelt von Unternehmen ist kaum durchschaubar und die Zukunft ist und bleibt ungewiss. »Die Prämisse von Organisation ist das Unbekanntsein von Zukunft und der Erfolg der Organisation liegt in der Behandlung dieser Ungewissheit« (Luhmann 2000: 10 zitiert nach Nagel/Wimmer 2009: 11). Die Wirtschaftskrise 2008 hat diese Entwicklung offensichtlich gemacht. Die einzelnen Faktoren dafür aber waren schon länger sichtbar. Doppler/Lauterberg benannten in ihrem schon 1994 erstmals erschienenen Buch »Change-Management« (Doppler/Lauterburg 12. Aufl 2008) fünf Rahmenbedingungen, die heute das unternehmerische Handeln und das Management bestimmen, und die wir durch eigene Überlegungen ergänzen.

- 1. Innovationssprünge in der Informatik und Telekommunikation** PC, Internet und moderne Telekommunikation wirken direkt auf die betrieblichen Abläufe und verändern die tägliche Arbeit und die interne Kommunikation. Paradox dabei ist, dass mit der zunehmenden Geschwindigkeit und Reichweite der technischen Kommunikationsmittel die Räume für den sorgfältigen Diskurs schwinden.
- 2. Die Verknappung der Ressource Zeit** Die zunehmende Beschleunigung des sozialen Wandels, verschärft und angefeuert durch globale Konkurrenz und die technologischen Entwicklungen, wirkt in jedes Unternehmen und in fast jeden Arbeitsalltag hinein. Sie überlastet und überfordert viele Führungskräfte und Mitarbeitende in den Unternehmen.
- 3. Interkulturelle Zusammenarbeit** Globalisierung und internationale Vernetzung erfordern neue Kompetenzen im Umgang mit anderen Kulturen und unterschiedlichen Denk- und Verhaltensmustern. Durch die Auf- und Abwertung ganzer Berufsgruppen innerhalb eines Unternehmens entstehen zusätzliche Diversitäts-Dynamiken.
- 4. Die Verknappung der Ressource Geld** Nach der Finanz- und Bankenkrise ist es für Unternehmen schwerer geworden, Kredite zu bekommen. Die Eurokrise belastet in Europa die Staatshaushalte, und die Begrenztheit der natürlichen Ressourcen verteuert die Grundstoffe.
- 5. Dramatische Steigerung der Komplexität** »Technische, ökonomische, politische und gesellschaftliche Prozesse beeinflussen sich gegenseitig und entwi-

ckeln ihre Eigendynamik. Es kommt zu ›Kipp-Effekten‹ und von heute auf morgen hat sich ein bisher realistisches Szenario in sein Gegenteil verwandelt« (Doppler/Lauterburg 2005: 36). So hat in den letzten Jahren in den Unternehmen eine Verschiebung von der Innen- zur Außenorientierung stattgefunden. Die Überlegungen zu Strategie, Struktur und Abläufen in der Organisation werden immer häufiger durch Entwicklungen von außen bestimmt. Wie dramatisch sich die Veränderungen der Rahmenbedingungen auf die interne Entwicklung auswirken, kann man aktuell bei den großen Energieunternehmen besichtigen. »Im Übergang zu einer anderen, reflexiven Moderne stehen die Institutionen vor der Herausforderung, eine neue Handlungs- und Entscheidungslogik zu entwickeln, die nicht mehr dem Prinzip des ›Entweder-oder‹, sondern des ›Sowohl-als-auch‹ folgt. Entscheidungen bedürfen neuer Begründungen und Verfahren« (Beck/Lau 2004: 16-19).

1.1.1 Das Unerwartete Managen

Diese Herausforderung, neue Begründungen und neue Verfahren zu entwickeln, haben wichtige Vordenker für Management und Führung aufgenommen und neue Ideen entwickelt. Sie haben sich davon verabschiedet, die alten Gewissheiten durch neue zu ersetzen. Ihre Botschaft lautet, ständig zu lernen, mit Veränderungen flexibel umzugehen und eine achtsame Haltung zu entwickeln.

Diese Haltung haben US-amerikanische Managementlehrer wie Peter Drucker und Edgar Schein begründet. E. Schein hat mit seinen Büchern »Organisationskultur« (2003 a) und »Prozessberatung für die Organisation der Zukunft« (2003 b) Grundlagen für eine veränderte Haltung geschaffen. Er machte deutlich, dass die veränderte Haltung das Entscheidende ist, um schwierige Situationen zu bewältigen. Edgar Schein und Peter Senge haben dieses Denken am MIT (Massachusetts Institute of Technology) – der wohl größten Managementschule der Welt – verankert. Mit seinem Buch »Die fünfte Disziplin« hat Senge den Gedanken des Unternehmens als lernende Organisation verstärkt (Senge 2011). Otto Scharmer hat mit seiner Arbeit »Theorie U« einen Vorschlag vorgelegt, wie man »von der Zukunft her« führen kann (Scharmer 2007).

In Europa hat sich die große europäische Managementschule in St.Gallen/Schweiz mit den veränderten Bedingungen befasst. Johannes Rüegg-Stürm nennt als Stichworte für das neue St. Galler Modell »Management als Komplexbewältigung« und die gewachsene Bedeutung des »Managements von sozialen Prozessen« (Rüegg-Stürm 2003: 6f).

»Ein erfolgreiches Management des Unerwarteten ist ein achtsames Management des Unerwarteten«, schreiben Karl E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe in ihren Buch »Das Unerwartete Managen« (Weick/Sutcliffe 2010: 14). Sie haben sich in

langfristigen Studien mit so genannten HROs (High Reliability Organisations) – also Organisationen, in denen die Sicherheitsfragen entscheidend sind – beschäftigt. Diese Organisationen, oder Organisationseinheiten, wie Feuerwehren, Besatzungen von Flugzeugträgern usw., die ständig mit Unsicherheit umgehen müssen, haben – so die These von Weick/Sutcliffe – Herangehensweisen und Führungsmethoden entwickelt, um mit schwierigen und komplexen Situationen umgehen zu können. Diese Verhaltensweisen bilden die Grundlage für ein allgemeines Verständnis von achtsamem Management. Diese 5 Prinzipien sind übertragbar auf »alle Organisationen, die zuverlässiger arbeiten möchten« (Weick/Sutcliffe 2010: 7).

Diese Prinzipien sind:

- 1. Konzentration auf Fehler** In HROs wird auf Fehler, auch auf kleine Fehler, geachtet, um daraus lernen zu können. Diese Fehlerkultur bewahrt die Organisation davor, in Selbstzufriedenheit und Routine abzugleiten.
- 2. Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen** Diese Unternehmen gehen von der systemischen Grundhaltung aus, dass die Prozesse und Umweltbedingungen, mit denen sie zu tun haben, komplex, unbeständig, oft unbegreiflich und unvorhersehbar sind. Daher versuchen sie, möglichst viele Informationen zu gewinnen und eine möglichst umfassende Wahrnehmung zu entwickeln.
- 3. Sensibilität für betriebliche Abläufe und Beziehungen** Weick betont den engen Zusammenhang zwischen der Sensibilität für betriebliche Abläufe und der Sensibilität für Beziehungen. Denn: Ob und welche Informationen im Unternehmen weiter gegeben werden, hängt von der Qualität der Arbeitsbeziehungen ab. »Wenn Manager nicht untersuchen wollen, was zwischen den Menschen in ihren Unternehmen vor sich geht, werden sie nie verstehen, was in diesen Menschen vorgeht« (Weick/Sutcliffe 2010: 26).
- 4. Streben nach Flexibilität** »Flexibilität«, schreiben Weick/Sutcliffe (2010: 27) »ist eine Mischung aus der Fähigkeit, Fehler frühzeitig zu entdecken und der Fähigkeit, das System durch improvisierte Methoden am Laufen zu halten. Beide Formen der Beweglichkeit erfordern, dass man die Technik, das System, die Kollegen, sich selbst und die Ressourcen sehr gut kennt.«
- 5. Respekt vor fachlichem Wissen und Können** Diese Haltung drückt sich in der alltäglichen Arbeit in diesen Unternehmen aus. HROs unterscheiden zwischen normalen Zeiten, stürmischen Phasen und unvorhergesehenen Ereignissen und signalisieren deutlich, in welchem Modus sie gerade operieren. Wenn alles normal läuft, kommen Entscheidungen von oben. Wenn es stürmischer wird, »wandern« die Entscheidungen zu den Experten vor Ort, und bei Krisen tritt ein festgelegter Maßnahmenkatalog in Kraft.

Die Beachtung dieser Prinzipien verändert die Haltung zur Arbeit und die Arbeit selbst. Weick/Sutcliffe definieren Achtsamkeit folgendermaßen: »Mit Achtsam-

keit meinen wir das Zusammenspiel verschiedener Momente: die bestehenden Erwartungen werden laufend überprüft, überarbeitet und von Erwartungen unterschieden, die auf neueren Erfahrungen beruhen; es besteht die Bereitschaft und die Fähigkeit, neue Erwartungen zu entwickeln, durch die noch nie dagewesene Ereignisse erst verständlicher werden. Ferner gehört dazu eine besonders nuancierte Würdigung des Kontextes und der darin enthaltenen Möglichkeiten der Problembewältigung, sowie das Ausloten neuer Kontextdimensionen, die zu einer Verbesserung des Weitblicks und der laufenden Arbeitsvorgänge führen« (Weick/Sutcliffe 2010: 5 f).

Die Umsetzung dieser Prinzipien erfordert eine veränderte Haltung des Managements und eine Veränderung der Unternehmenskultur. Der entscheidende Wettbewerbsvorteil für Unternehmen heute liegt in ihrer Kompetenz zur Problemlösung und ihrer Fähigkeit, flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Das heißt konkret, dass die sog. weichen Faktoren – persönliche Haltung, Kommunikation, Verhandlungs- und Vermittlungskompetenz, Feedback – die wirklich harten Faktoren geworden sind. Denn von diesen Faktoren hängt es entscheidend ab, ob ein Unternehmen die Fähigkeit und die entsprechenden Strukturen besitzt, um Veränderungen früh zu erkennen und schnell darauf reagieren zu können. Darin liegen die Wettbewerbsvorteile und Chancen für die Weiterentwicklung. Der zentrale Punkt ist die Sensibilität für Abläufe und Beziehungen. Nicht *entweder* ZDF (Zahlen, Daten, Fakten) *oder* Beziehung, sondern *sowohl* die Zahlen, Strukturen und Abläufe im Auge zu haben *als auch* die Gestaltung der Beziehungen und das Arbeitsklima. Beide Seiten zu beachten und in einem guten Sinne auszubalancieren – das ist Management in Zeiten erhöhter Unsicherheit.

1.1.2 Sensibilität für Abläufe und Beziehungen

Nun verfügen die Unternehmen auf der Ebene von Strukturen und Abläufen über eine Fülle von Instrumenten, um Prozesse zu steuern, Veränderungen früh zu erkennen und Maßnahmen zu entwickeln. Qualitätsmanagement, Controlling, Risikomanagement, Kennzahlensysteme wie die Balanced Scorecard sichern den Überblick über die sachliche Seite des Arbeits- und Wertschöpfungsprozesses. Dieser Fülle von konkreten Instrumenten auf der einen Seite stehen auf der anderen Seite meist nur einige allgemeine Sätze in Leitbildern oder Führungsleitlinien gegenüber. »In unserem Leitbild steht der Satz ‚Probleme werden schnell und konstruktiv gelöst‘, aber wir haben fast nichts im Unternehmen, um das umzusetzen«, meinte der Personalvorstand eines Pharmaunternehmens. Der Widerspruch ist offensichtlich. Auf der einen Seite steigt die Erkenntnis, dass der Blick auf die Beziehungen und die Problemlösefähigkeit wesentliche Faktoren für

das Überleben des Unternehmens sind. Auf der anderen Seite gibt es nur geringe Anstrengungen, die dafür notwendigen Instrumente im Unternehmen zu verankern. Damit werden viele Chancen der Weiterentwicklung vergeben.

Gleichwohl ist die Zurückhaltung nachvollziehbar. Denn die Implementierung dieser Instrumente ist nicht nur eine technische Angelegenheit. Die Implementierung von Instrumenten wie Fehlerkultur, Verantwortungskultur, Gesundheitsmanagement und Konfliktmanagement erfordert eine Veränderung in der Haltung und damit der Unternehmenskultur. Ganz deutlich kann man dies in der Diskussion der Fehlerkultur beobachten. Viele Produktionsunternehmen, die sich mit dem Thema Sicherheit beschäftigen, diskutieren über Fehlerkultur und fordern ihre Mitarbeitenden auf, »Beinahe-Fehler« zu melden. Dabei beziehen sie sich auf Weick/Sutcliffe, die schreiben: »HROs motivieren ihre Mitarbeitenden dazu, Fehler zu melden. Sie analysieren sehr gründlich alle Erfahrungen, bei denen man noch einmal mit einem blauen Auge davongekommen ist, um daraus zu lernen, und sie achten auf die potenziellen Gefahren des Erfolgs wie Selbstzufriedenheit, Nachlässigkeit bei den Sicherheitsstandards und Abgleiten in Routine« (Weick/Sutcliffe 2010: 23). Und Gesine Hofinger betont zu dem Thema »Fehler und Unfälle«: »Die Lernchance, die mehr im Blick auf den Fehler als im Fehler selbst steckt, braucht jedoch einen entsprechenden Kontext, in dem sie sich entfalten kann, wie z.B. Zeit zum Nachdenken, eine offene Kommunikationsatmosphäre, Angstfreiheit und den Willen zur Veränderung« (Badke-Schaub/Hofinger/Lauche 2012: 47).

Die Aufforderung an Mitarbeitende, »Beinahe-Fehler« zu melden, macht daher keinen Sinn, wenn eine Kultur der Schuldzuweisung, der Abwertung und Angst besteht. Es ist klar, dass die Entwicklung einer offenen, ressourcenorientierten Kommunikationsatmosphäre einen erheblich größeren und tiefgreifenderen Wandel darstellt als das Führen von Fehlerlisten.

1.1.3 Konfliktmanagement

Eine Weiterentwicklung der Unternehmenskultur macht es möglich, dass im Umgang mit Fehlern und Konflikten bedeutsame Lernchancen für das Unternehmen entstehen. Die Instrumente dafür sind die Entwicklung einer Fehlerkultur und ein erweitertes Konfliktmanagement. Vor allem das Konfliktmanagement ist eine nach wie vor unterschätzte Ressource für das Lernen in Organisationen.

Die Ingredienzen dafür müssen nicht erst mit großem Aufwand herbeigeschafft werden. Sie sind im Unternehmen längst vorhanden, werden auch vielfältig verwendet – und müssen nur poliert, in Form gebracht und neu kombiniert werden. Bekannt und beschrieben (Ury/Brett/Goldberg 1991) sind sie schon lange:

- Das **autoritäre Machtwort** schreitet im Konfliktfall ein, indem es klar anweist, was jetzt geschehen soll. Das kann auch Züge von Fürsorge haben. In all seinen Schattierungen geht es davon aus: Ich habe Macht und kann sie einsetzen.
- Der **Rekurs auf geltende Regeln** behauptet, dass eine Konfliktaustragung unnötig sei – weil die Lösung für das, was ausgetragen werden könnte, bereits als Regel festgehalten ist.
- Die **Vermittlung** zwischen unterschiedlichen Standpunkten, Interessen, Anliegen behauptet: Ihr könnt eine Lösung finden, aber Ihr müsst sie erarbeiten.

Macht, Regeln und Vermittlung stehen nicht isoliert für sich, sondern jede der drei Formen verweist vielfältig auf die beiden anderen. Am komplexesten sind vielleicht die Regeln: Sie können durch Setzung oder durch Aushandlungsprozesse entstehen, und für ihre anhaltende Geltung müssen sie durch Macht unterstützt werden, was auf lange Sicht nur gutgeht, wenn es einen Grundkonsens (also ein ideelles Aushandlungsergebnis) gibt, der darauf beruht, dass diese Regeln gerechtfertigt sind. Macht hingegen muss durch Regeln gezähmt werden, und sie bedarf ebenfalls einer Legitimation durch den Grundkonsens. Vermittlung, vor allem wenn sie durch Dritte und professionell angeboten wird, folgt klaren Regeln. Und sie verlangt von den Beteiligten, insbesondere vom »Besteller«, vom Auftraggeber, einen gewissen, klar definierten Machtverzicht. Macht (in der Prozessleitung) wird an den Vermittler übertragen. Die meisten Mitglieder einer Organisation haben die drei Grundformen bereits in unterschiedlicher Qualität kennengelernt: Das Machtwort nicht nur als fürsorglich, sondern auch als blanke Willkür; die Regeln nicht nur als gute Ordnung, sondern auch als bloßen Zwang; und die Vermittlung nicht nur als echte Verständigung, sondern auch als konsequenzloses Gequatsche. So bringt im Umgang mit den drei Grundformen jeder seine eignen Erfahrungen ein und verhält sich auch in der Gegenwart noch zu diesen Erfahrungen. Das KMS (Konfliktmanagementsystem) als Projekt für Kulturwandel muss auch damit umgehen können: alte Erfahrungen durch neue, bessere außer Kraft zu setzen. Das gehört zu den psychosozialen Lernprozessen in jedem Organisationsentwicklungsprozess und gilt aber in verschärftem Maß, wenn es um den Umgang mit Konflikten geht.

Macht, Regeln, Vermittlung beschreiben das Grundrepertoire der Führungskraft im Umgang mit den Mitarbeitern, und auch auf der kollegialen Ebene spielen sie eine Rolle. Alle drei Ansätze sind gleich wichtig, keiner ist verzichtbar – doch meist sind die Vorlieben der einzelnen Führungskraft ungleichmäßig verteilt. Das gründet in der Persönlichkeit, moderiert durch das, was der Einzelne in dem durch die Organisation gegebenen Rahmen für angemessen hält.

In der Organisation insgesamt bilden Macht, Regeln und Vermittlung die Grundstruktur jeder (wie auch immer gearteten) Konfliktkultur, also der ganz besonderen Art und Weise, wie man in der Organisation gemeinhin mit Konflik-

ten umgeht. Macht, Regeln, Vermittlung – welches ist im Erleben der Organisationsangehörigen die am häufigsten eingesetzte Regulierungsform? Und in welcher Qualität werden diese Grundformen eingesetzt – fürsorglich oder als Willkür, als Zwang oder als gute Ordnung, als Verständnis oder als Gequatsche? Eine intentionale Veränderung der Konfliktkultur muss meist bei beidem ansetzen: Dass die Mengenanteile der Regulierungsformen angemessen für die Art und den Entwicklungsstand der Organisation werden – und dass die Qualität der Interventionen gestärkt wird.

Die Konfliktbehandlung in einem geplanten, reflektierten und sorgfältig kommunizierten Prozess, sei es durch interne oder durch externe Kräfte, wird in jedem Einzelfall im Licht der vorhandenen Konfliktkultur wahrgenommen. Als möglich und machbar erscheint vor allem, was mit dieser in Übereinklang steht. Als gangbar erscheint nur, was »zum Unternehmen passt«. Das gibt der Konfliktkultur des Unternehmens ihren Geradeauslauf und Kontinuität – und das erschwert die Integration neuer Formen der Konfliktbehandlung. Konfliktbehandlungsprozesse, bei denen alle drei Grundformen angesprochen werden – das erleben wir als externe Berater – sind tendenziell erfolgreicher als Ein-Punkt-Initiativen. Sie treffen aber auf sehr unterschiedliche Bedingungen.

Der Konfliktforscher und Mediator Friedrich Glasl beschreibt diese Bedingungen als kalte und heiße Konfliktkulturen (Glasl 2013: 74ff.). Eine eher *kalte Konfliktkultur* ist dadurch geprägt, dass Probleme ignoriert, Konflikte nicht angesprochen und ihre Bearbeitung eher vermieden werden. Es besteht die unausgesprochene Regel, keine unangenehmen Dinge zu thematisieren. Ist es unvermeidlich, wird die Ursache schnell im Versagen einzelner Personen gesehen. Betroffene versuchen, Konflikte für sich selbst zu klären, was nicht selten zu Erkrankungen führt. Die hinter diesem Verhalten stehende positive Absicht ist, den anderen nicht zu verletzen und die Akzeptanz in der Gruppe nicht zu gefährden.

Eine eher *heiße Konfliktkultur* ist dadurch geprägt, dass Probleme direkt, fordernd und häufig auch abwertend angesprochen werden. Die unausgesprochene Regel lautet, sich zu behaupten und keine Unklarheiten bestehen zu lassen. Recht zu haben und seine Meinung durchzusetzen ist wichtiger, als Kompromisse zu finden. Die beiden gegensätzlichen Verhaltensweisen haben eines gemeinsam: Sie verhindern beide einen konstruktiven und lösungsorientierten Umgang mit Fehlern und Konflikten.

Dieses Dilemma versucht das bestehende Konfliktmanagement dadurch zu bewältigen, dass für möglichst viele Bereiche Betriebsanweisungen und Regelwerke entwickelt und bei Verstößen formalisierte Verfahren in Gang gesetzt werden. Diese eingeübten und erprobten Routinen der klassischen Konfliktanlaufstellen im Betrieb (Personalabteilung, Rechtsabteilung und Betriebsrat) sind in ruhigen Zeiten durchaus geeignet, auftretende Konflikte zu regeln. In Zeiten hoher Unsicherheit und hoher Komplexität aber sind die traditionellen, stark am

juristischen Denken orientierten Formen der Konfliktregelung zunehmend überfordert.

Konfliktmanagement-Systeme, die Meta-Ebene der Konfliktbehandlung, sind auch ein Versuch, die Konfliktkultur des Unternehmens zu verändern, neu zu ordnen. Das heißt konkret, dass die Grundformen Macht, Regeln, Vermittlung in neuer Ausprägung im Management der Organisation verankert werden. Die herkömmlichen Konflikthanlaufstellen werden in der Regel nur fakultativ genutzt – man sucht sie auf und nutzt das bei ihnen verfügbare Angebot, wenn man es unumgänglich findet. Das folgt einer Art Marktlogik. Ganz anders ist die Logik eines in der Führungstätigkeit verankerten Konfliktmanagements. Zum Management des Unternehmens gehört dann eine bestimmte Art der Befassung mit Konflikten; diese wird durch das Konfliktmanagementsystem unterstützt. Es macht die Konflikthanlaufstellen nicht überflüssig, und es bedarf geeigneter Strukturen, die allen Beteiligten zur Verfügung stehen – sonst läuft es wie bislang:

- 1. Zunahme der Konflikte und der Konfliktfolgekosten** Die Turbulenzen in den Märkten und die Gewinnerwartungen der Investoren verschärfen den Druck auf die Arbeitssituation in den Unternehmen. Damit steigen der Arbeitsdruck in den Prozessen und die Angst um die Arbeitsplätze. Dies führt zu einer Zunahme von Konflikten und Konfliktfolgekosten. Diese erhebliche Wertvernichtung hat erstaunlicherweise noch wenig Eingang in die doch sehr detaillierten Berechnungen des Controllings gefunden.
- 2. Überlastung der Führungskräfte** Die Zunahme der Konflikte und der Mangel an niedrigschwelligen Regelungsmechanismen führt dazu, dass Führungskräfte sich mit einer Fülle von kleinen und kleinsten Problemen beschäftigen müssen. »30-50 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit von Führungskräften werden direkt oder indirekt mit Reibungsverlusten, Konflikten oder Konfliktfolgen verbracht«, stellt die Konfliktkostenstudie der KPMG (Kerntke/KPMG 2009b: 20) fest. So wird Arbeitszeit von Führungskräften blockiert, die eigentlich dringend in Marktbeobachtung und Weiterentwicklung investiert werden sollte.
- 3. Die Überforderung der klassischen Konflikthanlaufstellen und die Zunahme der Kosten der Streitbeilegung** Die erprobten und bewährten Routinen der Konfliktregelung durch die klassischen Konflikthanlaufstellen sichern normalerweise die Arbeitsfähigkeit in den Unternehmen. Die späte Erfassung der Konflikte und die formalisierten Verfahren behindern aber zunehmend eine schnelle und flexible Lösungssuche. Außerdem leistet die Ausprägung von Konflikthanlaufstellen auf Grundlage einer falsch verstandenen Freiwilligkeit dem Vorschub, dass Konflikte und ihre Behandlung immer wieder als Privatsache der Beteiligten angesehen werden. Das liegt sicher auch daran, dass Konflikte als unangenehm empfunden werden, weh tun und persönliche Eigenschaften offenbaren, die uns im Nachhinein peinlich sind. Diese persönlichen Erfahrungen übertragen

Führungskräfte und Mitarbeitende auch auf das Arbeitsleben. Wenn dann zu den Konflikten noch der Streit über die Konflikte und der Streit über die Konfliktlösung (Glasl 2011: 33) zwischen den Sozialpartnern kommen, sind die klassischen Konfliktauflöseteams häufig überfordert. Viele Vertreter von Personalmanagement und Betriebsräten sehen dieses Problem und versuchen, Verhandlungs- und Vermittlungselemente in ihre Arbeit einzubauen.

4. Unterschiedliche Verfahren der Konfliktlösung Die Veränderung in den Anforderungen hat in den meisten Unternehmen auch zu einer Veränderung der Organisationsstrukturen geführt. Basis ist zumeist noch die traditionelle Linienorganisation. In diese Linienstruktur werden andere Organisationsformen wie Arbeitsgruppen, Projektgruppen oder matrixähnliche Strukturen integriert. Dadurch können viele Aufgaben effektiver bewältigt werden. Wenn es kein einheitliches Konfliktmanagement im Unternehmen gibt, scheitern diese Arbeitsgruppen aber häufig an den in ihren »Silos« erlernten unterschiedlichen Herangehensweisen bei Problemen. Es lohnt sich für die Unternehmen, Verfahren der Konfliktregelung einheitlich zu gestalten und damit die neuen Arbeits- und Organisationsformen konfliktfester zu machen.

Aus all diesen Gründen lohnt es sich für Unternehmen, sich stärker mit Fragen der Weiterentwicklung des bestehenden Konfliktmanagements zu beschäftigen.

Anforderungen an ein professionelles Konfliktmanagement

- Präventive Maßnahmen
- Unterstützung der Führungskräfte
- Qualifizierung der Konfliktauflöseteams
- Entwicklung eines Konfliktmanagementsystems

Abb. 1: Anforderungen an ein professionelles Konfliktmanagement

Schon einige der frühen Konfliktmanagementsysteme in deutschen Unternehmen enthielten – neben der Stärkung von Vermittlungsfähigkeit – Elemente zur Stärkung spezifischer Formen für die Wahrnehmung von Autorität und für mehr Regelmäßigkeit: Kollegiale Beratung stärkt die Entscheidungsmacht des Einzelnen, Leitbildentwicklung untermauert Regelbildung, die Einführung von Mitarbeitergesprächen stärkt hierarchieübergreifend Vermittlungs- und Feedbackfähigkeit.

Heute sorgen wir mit verstärktem Ansatz bei den Führungskräften dafür, dass die Elemente des Konfliktmanagementsystems im Management verankert werden. So gibt es Strukturen zur Konfliktbehandlung, die neu aufgebaut werden. Einige ihrer Angebote müssen sehr deutlich unabhängig von der Linienorganisation verankert werden, um die Vertraulichkeit der Gespräche zu sichern. Verstärkt kommt heute beim Systemdesign hinzu, dass die Adressierung dieser Angebote für das Management nicht mehr nur unverbindlich optional sein kann. Stattdessen muss die Einbindung der Konfliktbearbeitungsangebote in das Ma-

nagementhandeln integriert werden. Hierfür sind Macht, Regeln und Vermittlung wiederum die Anknüpfungspunkte für jede einzelne Führungskraft, im Rahmen eines von ihr verantworteten Gesamtsystems. Ist die Konfliktbehandlung bislang eine Obliegenheit des Einzelnen, so bilden Systemdesign und Kultur die Entsprechungen innerhalb der Organisation. Systemdesign ist Kulturwandel. Dieser ergreift, wenn er erfolgreich ist, auch umgekehrt wieder das individuelle Handeln. Das muss verbindlich werden. Konfliktmanagement bedarf, so wie alle anderen Managementtätigkeiten, der Verbindlichkeit.

1.1.4 Der Begriff »Systemdesign«

»Verhandeln ist eine Grundform, Gewünschtes von anderen Leuten zu bekommen. Es ist wechselseitige Kommunikation mit dem Ziel, eine Übereinkunft zu erreichen, wenn man mit der anderen Seite sowohl gemeinsame als auch gegensätzliche Interessen hat. Die Zahl der Fälle, in denen Verhandlungen erforderlich sind, wächst ständig. Der Konflikt ist gerade heute eine Wachstumsindustrie«, schreiben Roger Fischer und William Ury in der Einleitung ihres 1981 erstmals erschienenen Buches »Getting to Yes« (Fisher/Ury 2009:15, in deutscher Sprache 1984 erschienen unter dem Titel »Das Harvard Konzept«). Dieses Buch wurde ein Bestseller und veränderte nicht nur die Diskussion um Verhandlung und Vermittlung, sondern auch das konkrete Verhalten von Verhandlern in den unterschiedlichsten Bereichen, sei es in der Politik oder in der Wirtschaft. Neu war der Ansatz der »principled negotiation«, was – wie der Übersetzer anmerkt – am besten mit »sach- und menschengerechte« Verhandlung übersetzt werden kann. (ebd.: 18) Fisher/Ury plädieren für eine veränderte Haltung beim Verhandeln, nämlich weg aus dem Kampf-Modus des Feilschens um Positionen, hin zu einem Vermittlungs-Modus, in dem die eigenen und die Interessen des Anderen einbezogen werden. Auf dieser Basis betonen sie vier Aspekte (ebd.: 31):

- **Menschen:** Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln!
- **Interessen:** Nicht Positionen, sondern Interessen in den Mittelpunkt stellen!
- **Möglichkeiten:** Vor der Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten entwickeln!
- **Kriterien:** Das Ergebnis auf objektiven Entscheidungsprinzipien aufbauen!

Dieses Denken war auch wegweisend für die Entwicklung der Wirtschaftsmediation. W. Ury konzentrierte sich danach auf das Thema Konfliktmanagement und brachte 1988 mit Jeanne M. Brett und Stephen B. Goldberg das Buch »Getting Disputes Resolved« heraus, das 1991 unter dem Titel »Konfliktmanagement« auf Deutsch erschienen ist (Ury/Brett/Goldberg 1991). Dieses Grundlagenwerk hat auch unseren Blick auf Macht, Regeln und Vermittlung geprägt.

Die Autoren beschreiben die Entwicklung eines Konfliktmanagementsystems in der US-amerikanischen Kohleindustrie in den 1980er-Jahren. In den Bergwerken gab es sehr viel Unruhe, Auseinandersetzungen und Streiks, die das wirtschaftliche Überleben der Unternehmen gefährdeten. Ury, Brett und Goldberg entwickelten ein Konzept, das die bestehenden Verfahren zur Konfliktregelung durch Mediation ergänzte. Das dabei entwickelte niedrigschwellige Mediationsangebot wurde integriert. Aus diesen konkreten Erfahrungen erarbeiteten die Autoren einen grundlegenden Ansatz für die Entwicklung und Implementierung von Konfliktmanagementsystemen. In dieser Diskussion entstand der Begriff »Systemdesign« oder »dispute systemdesign« aus einer Verbindung der Begriffe Konfliktmanagementsystem und Design zu Konfliktmanagement-Systemdesign und dann kürzer zu »Systemdesign«.

In den 1990er-Jahren entwickelte sich Systemdesign zu einem eigenständigen Fachbereich in der Wirtschaftsmediation. So entstand in der SPIDR (Society of Professionals in Dispute Resolution) der »Dispute Systems Design/Organisation Development Sector« als eigener Fachbereich. Systemdesign etablierte sich als eine Facette der Wirtschaftsmediation und die Aktiven nennen sich »mediator and systemdesigner«. Die damaligen Sprecherinnen der SPIDR und des DSD/OD-Sectors Christina Sickles Merchand und Cathy A. Constantino veröffentlichten 1996 ihr Buch »Designing Conflict Management Systems. A Guide to Creating Productive and Healthy Organisations«. Dabei betonten sie die enge Verbindung von Mediation und Organisationsentwicklung: »we offer concrete approaches to conflict management, grounded in a marriage of organisation development (OD) dispute Systems design (DSD) und alternative dispute resolution (ADR) principles« (Constantino/Sickles Merchand 1996: XV).

In den USA wurden in den letzten 20 Jahren in vielen Unternehmen und Verwaltungen Konfliktmanagementsysteme eingeführt. In dem 2003 erschienenen Buch von David B. Lipsky, Ronald Seeber und Richard D. Fincher »Emerging Systems for Managing Workplace Conflict« werden eine ganze Reihe von innerbetrieblichen Konfliktmanagementsystemen vorgestellt.

Die US-amerikanischen Erfahrungen in der Entwicklung und Implementierung von Konfliktmanagementsystemen bilden eine wichtige Grundlage für die Diskussion um Systemdesign in Europa. Aber die Ansätze sind nicht einfach übertragbar. Zu unterschiedlich sind die Unternehmenskulturen und vor allem die gesellschaftlichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen für die innerbetriebliche Konfliktregelung.

Mit den nächsten Kapiteln legen wir einen Entwurf vor, wie dieser Begriff auf der Grundlage europäischer Denkweisen und europäischer Erfahrungen für die Praxis in Unternehmen und Organisationen mit Leben gefüllt werden kann.

Kapitel 2: Systemische Zugänge

2.1 Konfliktmanagement als Regulation der moralischen Anerkennungsökonomie

Bernd Fechner

2.1.1 Jenseits von Struktur und Emotion

In diesem Kapitel formulieren wir einen Konfliktbegriff, der Elemente aus der systemischen Konflikt- und Organisationstheorie mit sozialwissenschaftlichen Ansätzen verbindet, die mit dem Anerkennungs-begriff operieren. Das führt zu einer Sicht auf das Zusammenspiel zwischen Individuen und Organisationen, die für unser Vorhaben, systemische Konfliktmanagementsysteme zu entwerfen, von Interesse sein dürfte. Konflikte sind nach unserem Verständnis eine zwingende Folge und damit ein Bestandteil sozialen Grenzmanagements, das innerhalb und zwischen sozialen Systemen betrieben wird. Auch Organisationen treten durch die basale Unterscheidung zwischen System/Umwelt ins Leben und finden über interne Differenzierungen (Rollen, Prozesse, Funktionsbereiche) ihre spezifische Textur. Man könnte auch sagen: Organisationen sind eine paradoxe Form ritualisierter Konfliktregulation und Konflikterzeugung (Robrecht 2012). Über dieses Grenzmanagement und die mit ihm verbundenen Konflikt-dynamiken erfahren wir Nützliches, wenn wir sie als soziale Anerkennungsverhältnisse beschreiben.

In meiner Darstellung wird der Anerkennungs-begriff einen deutlich breiteren Raum einnehmen als systemtheoretische Überlegungen. Ich gehe davon aus, dass systemische Ansätze für die Leserschaft bekannter sind als das soziologische Anerkennungskonzept. Der Charme dieses Konzepts liegt darin, dass es Beratern und ihren Kunden einen etwas anderen – sowohl intellektuellen als auch lebensnahen – Zugang zum Beziehungsthema eröffnet. So zustimmungsfähig die Feststellung sein mag, dass soziale Konflikte vor allem auch Beziehungsstörungen sind, so unbeliebt ist noch immer in vielen Arbeits- und Organisationskulturen die Thematisierung der Beziehungsaspekte von Kommunikation. »Beziehung« riecht nach »Gefühl« – und Gefühle sollten bei der Lösung von Problemen nicht im Zentrum stehen, sondern »sachliche Argumente«. Gefühle sind ein schambesetztes Thema. Die Sprache der Berater sollte sich nicht darüber hinwegsetzen. Im Lichte des Anerkennungs-begriffs *geht es beim Beziehungsthema nicht primär um Gefühle, sondern um die Frage des Status bzw. sozialen Ortes*, den eine Person in einem bestimmten Kontext einnimmt.

Axel Honneth versteht einen sozialen Konflikt als eine »Störung des Anerkennungsverhältnisses« (Honneth 1992, 2003) zwischen sozialen Akteuren, Individuen wie Kollektiven. Diese Definition ist erklärungsbedürftig, insbesondere weil der von Honneth verwendete Anerkennungs-begriff weit mehr umfasst, als

sein geläufiger Gebrauch im Sinne von Wertschätzung, Lob, Gratifikation oder Bestätigung. Honneths Konzept der sozialen Anerkennung beschreibt etwas Grundsätzliches, ein *generatives Prinzip*, das erklären soll, wie soziale Systeme entstehen und funktionieren, und das darüber hinaus eine Brückenfunktion – systemtheoretisch: die *strukturelle Koppelung* – zwischen zwei aus systemtheoretischer Sicht voneinander getrennten Wirklichkeitsbereichen darstellt: sozialen Systemen, also zum Beispiel Organisationen, auf der einen und psychischen Systemen, zu denen auch die menschlichen Mitglieder der Organisation gerechnet werden, auf der anderen Seite (vgl. Luhmann 1984, 1990).

Aus organisationssoziologischer Sicht stellt Anerkennung bzw. das Bedürfnis nach Anerkennung das zentrale Motiv dar, sich an soziale Regeln zu halten sowie etwas zu leisten und Verantwortung zu übernehmen (vgl. Parsons 1964, nach Honneth 2013: 17). Voraussetzung dafür ist, dass die »Anerkennungsbilanz« stimmt, d. h. dass die Betroffenen ihre Anerkennungsverhältnisse als einigermaßen ausgewogen und stimmig erleben. Die Vermutung liegt nahe, dass Zustand und Qualität der Anerkennungsverhältnisse einer Organisation für ihr Funktionieren und ihre Zielerreichung eine Schlüsselrolle einnehmen.

2.1.2 Soziale Systeme als Anerkennungsverhältnisse

Wo immer Menschen miteinander kommunizieren, handeln sie Beziehungen aus. In jeder Gruppe, in jedem sozialen System (Freundschaft, Familie, Team, Abteilung, Organisation, Staat, Community, Gesellschaft etc.), wird ein »Kampf um Anerkennung« (Honneth 1992) ausgetragen, in dem es darum geht, wer dazu gehört und wo in der Statushierarchie die Einzelnen sich positionieren: Gehöre ich dazu? Wer hat das Sagen? Wo genau stehe ich im Vergleich zu anderen, was bin ich also wert? Welches Verhalten kann ich mir gegenüber den anderen »leisten«, um meine Statusposition zu unterstreichen oder zu verbessern? Und was sollte ich auf keinen Fall tun, um nicht degradiert oder gar ausgeschlossen zu werden?

Dieser »Kampf um Anerkennung« ist ein elementarer Aspekt menschlichen Zusammenlebens. Anerkennung ist eine existenzielle Kategorie, ein Grundbedürfnis. Sie beschreibt die Art und Weise, wie Menschen in Beziehung zueinander treten und damit das Soziale, die Gesellschaft in allen ihren Ausprägungen bilden – und wie umgekehrt diese Beziehungen das Bewusstsein und die Identität der Menschen formen. Dabei äußert sich der weitaus größere Teil dieses »Kampfes« nicht als offener Konflikt, sondern vollzieht sich subtil, als »normale Härte« menschlichen Zusammenlebens. Er ist eingewoben in alltägliche Kommunikation und Austauschprozesse und strukturiert diese, je nach soziokulturellem und historischem Kontext, nach unterschiedlichen Kriterien und Spielregeln. Zu-

sammen formen sie die jeweiligen Anerkennungsverhältnisse bzw. Anerkennungsordnungen einer Gesellschaft und ihrer Subsysteme. Dazu im Folgenden einige Präzisierungen.

Anerkennung als Grenzmanagement

Beziehungshandeln ist soziales Grenzmanagement. Seine zentralen Operationen sind die Unterscheidungen zwischen Innen und Außen (wir/die anderen) sowie Distanz und Nähe bzw. Oben und Unten (ich/die anderen):

- Nach *außen* geht es um die Zugangsberechtigung bzw. Zugehörigkeit zu einem Kollektiv. Systemtheoretisch handelt es sich um die Unterscheidung zwischen System und Umwelt, die die Existenz und Identität eines sozialen Systems begründet.
- Nach *innen* geht es um Differenzierungen innerhalb der Gruppe: formell um Rollen und Arbeitsteilung etc.; informell um die gruppeninterne Hierarchie und den sozialen Status ihrer Mitglieder.

Kriterien der Anerkennung

Woran wird festgemacht, ob jemand dazu gehört, und wo in der Statushierarchie er bzw. sie steht? Soziale Systeme definieren sich nach inhaltlichen Kriterien – systemisch sprechen wir von Leitdifferenzen. Diese legen fest, nach welchen Merkmalen und Eigenschaften Zugang gewährt und der interne Rang eines Individuums ermittelt wird, d.h. »wer erhöht und wer erniedrigt wird, wer frei und wer unfrei ist und in welcher Hinsicht, wer gleich und wer verschieden ist, wer normal und wer abweichend, wer dazugehört und wer ausgeschlossen wird« (Limmer 2005: 12). Die Liste der Anerkennungskriterien ist potenziell unbegrenzt – in jeder konkreten Gruppierung allerdings nicht beliebig, sondern historisch gewachsen. Das bedeutet auch: Sie sind sozialem Wandel ausgesetzt und können sich in ihrer Qualität, Anzahl und Bedeutung verändern – einige sehr plötzlich, andere nur auf lange Hinsicht. Daneben haben sich in unterschiedlichen Sektoren der Gesellschaft (Familie, Liebe, Freundschaft, Rechtssystem, Politik, Arbeitswelt, Konsum, Medien etc.) unterschiedliche Arenen mit jeweils eigenen Spielregeln und Modi der Anerkennung herausgebildet:

Drei Modi der Anerkennung

In seiner einflussreichen Arbeit »Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte« (1992) unterscheidet Honneth drei idealtypische Sphären bzw. Modi der Anerkennung, die für moderne Gesellschaften kennzeichnend sind.

- In der Sphäre der »Liebe« (Partnerschaft, Familie, Freundschaft) geht es um emotionale

Zuwendung, um die Erfahrung des Gemocht- und Angenommenwerdens als Person in ihrer Einzigartigkeit.

- »*Rechtliche Anerkennung*« sichert die Achtung, Würde und Autonomie jedes einzelnen Menschen »als Rechtsperson mit gleichen Ansprüchen wie alle anderen Gesellschaftsmitglieder« (Honneth 2003: 165).
- »*Wertschätzung durch individuelle Leistung*« (insbesondere in der Erwerbsarbeit) dagegen legitimiert soziale Unterschiede und Ungleichheit (arm/reich; wichtig/unwichtig) zwischen gesellschaftlichen Gruppen und Individuen.

Diese drei Modi haben historisch das Konzept der »Ehre« abgelöst, die zentrale Anerkennungsform der vormodernen Ständeordnung. Allerdings gibt es auch in modernen Gesellschaften wirksame Reste des klassischen Ehrkonzepts, die sich von der Streetgang bis zur Vorstandsetage finden lassen. Jedes soziale System bildet sein eigenes Mischungsverhältnis aus emotionalen, rechtlichen und hierarchisierenden Formen der Anerkennung aus. Die darin repräsentierten bzw. »gespeicherten« Anerkennungsansprüche bilden die emotionale und normative Basis sozialer Konflikte.

Als Berater und Mediatoren schlüpfen wir in die Rolle von Ethnologen und betreiben Feldforschung: Welche Differenzen sind im beobachteten sozialen System und der jeweils konkreten Situation ausschlaggebend? Gehören sie zu den bekannten Kategorien, den sogenannten »Big Six« der Diversityforschung (Ethnizität, Geschlecht, Alter, körperliche Verfassung/Gesundheit, sexuelle Orientierung, Religion/Weltanschauung), mit denen gesellschaftliche Gruppen mit einigem Erfolg öffentlich Identitätspolitik betreiben? Oder haben wir es eher mit den »feinen Unterschieden« (Bourdieu 1982) wie Schönheit, sozialem Habitus, Intelligenz und anderen subtilen Attributen zu tun, die in einer konkreten Gruppe als »wertig«, »cool« und »angesagt« gelten? – Die letzten Aspekte leiten über zu der Frage, nach welchen Regeln die Anerkennungsverhältnisse festgelegt, ausgehandelt bzw. ausgefochten werden.

Spielregeln der Anerkennung

Unser Erkenntnisinteresse richtet sich auf das Aufspüren von Mustern und regelhaften Prozessen. Wie muss ich im Licht der angesagten Kriterien agieren? Was muss ich tun bzw. unterlassen, um dazuzugehören und eine auskömmliche Position in der Gruppe zu erlangen? Auch hier können wir zwischen universellen Grundmustern und sehr spezifischen Verhaltenserwartungen unterscheiden. Konstitutiv für die innere Ordnung in den meisten sozialen Systemen ist zum Beispiel das *Etablierte-Außenseiter-Muster* (Elias/Scotson 1993): Wer zuletzt dazu kommt, muss sich hinten anstellen. Als zentrale Spielregel und Metastruktur sämtlicher Anerkennungsprozesse gilt jedoch das *Gesetz der Reziprozität*. Anerkennung vollzieht sich stets dialogisch, im Wechsel von Geben und Nehmen, als

Tauschgeschäft. An dieser Stelle argumentieren Anerkennungstheorie und Systemtheorie deckungsgleich. Fritz B. Simon (1998) spitzt diesen Aspekt in seinem Konzept der »Radikalen Marktwirtschaft« menschlichen Handelns auf die These zu, Verhalten grundsätzlich als »Ware« anzusehen: »Wer handelt, der handelt« (Simon 1998: 41).

Einen Zugang zu den für jede Organisation spezifischen – insbesondere im direkten (face-to-face) Kontakt wirksamen – Spielregeln und ihrer Bedeutung für die Anerkennungs- und Konfliktdynamik gewinnen wir, wenn wir Situationen betrachten, in denen es zu einer Regelverletzung kommt: Wie wird *Fehlverhalten* sanktioniert?

Was Gruppen zusammenhält: Kulturelle Regeln und ihre Sanktionierung

Mit Rückgriff auf die Arbeiten des Ethnologen Edward T. Hall (1959) unterscheidet Fritz B. Simon (2004: 223-248) drei Typen kultureller Regeln, die unser Verständnis für die Feinheiten der internen Anerkennungsverhältnisse erweitern. Von Interesse ist vor allem die Art und Weise, wie die Gruppe jeweils auf Regelverstöße reagiert.

- *Technische Regeln* sind explizit formulierte Vorschriften für das Verhalten, entstanden durch Aushandlung oder Verfügung. Regelverstöße werden offen kritisiert und als »falsch« bzw. »unprofessionell« gerügt. Ihre affektive Besetzung ist noch relativ schwach. Auch Veränderungsbemühungen – zum Beispiel in der Organisationsentwicklung – werden auf Grund ihrer diskursiven Zugänglichkeit vor allem über Änderungen bzw. Neuerungen im technischen Regelbereich angestrebt. Dass solche Projekte so selten erfolgreich sind, liegt am Beharrungsvermögen und der Wirkmächtigkeit der anderen Regelbereiche (vgl. Simon 2004: 237ff).
- *Informelle Regeln* sind für die Rangordnung in der Gruppe verantwortlich. Sie bilden sich implizit und wildwüchsig durch Selbstorganisation. Auf ihre Spur kommen wir, wenn wir fragen, was jemand tun muss, um im Ansehen der Gruppenmitglieder zu steigen oder zu sinken. Aufgrund ihrer Vielfältigkeit gibt es nur wenige eindeutige Verstöße, wohl aber ein mehr oder weniger starkes Gelingen bzw. Misslingen im Bestreben, ihren Ansprüchen zu genügen. Je stärker und häufiger dieses Misslingen ist, umso heftiger fallen die negativen Reaktionen der Gruppenmitglieder aus. Man fühlt sich peinlich berührt und reagiert mit subtilen Formen des sich innerlich und äußerlich Abwendens, Schneidens und Ignorierens. So kommt es zu den bekannten Außenseiterexistenzen: Sie gelten noch als Mitglieder, fristen ihr Dasein jedoch in präkeren Formen des Geduldetwerdens am Rand der Gruppe.
- *Grammatische Regeln* berühren den innersten Kern. Sie definieren die Identität und Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Auch sie bilden sich durch Selbstorganisation und sind ihren Mitgliedern daher nicht als »Regeln« bewusst. Ähnlich der Grammatik einer Muttersprache, in die wir von klein auf hinein wachsen, gelten uns die grammatischen Regeln einer Gruppe, der wir zugehören, als so normal und selbstverständlich, dass ihre Verletzung nicht als Übertretung einer relativen Norm erscheint, die man so oder anders auslegen könnte, sondern als etwas »völlig Unmögliches« – etwas, das »einfach so nicht geht«. Entsprechend ungnädig sind die Reaktionen: Gefühle von Abscheu und Ekel ebenso wie höchster moralischer Empörung. Unterwirft sich die Gruppe nicht einer mühsamen Selbst-

disziplinierung, drängen diese Gefühle auf Ausschluss bzw. die Eliminierung des Regelverstoßers (vgl. Fechner 2012).

Moralische Anerkennungsökonomie

Auch dort, wo es scheinbar nur um Gefühle geht – zum Beispiel in der romantischen Liebe – steht im Hintergrund ein nüchterner Kalkulator, der die Ausgewogenheit (Reziprozität) von Geben und Nehmen bilanziert. Unsere moderne Sprache kennt eine Fülle von Ausdrücken und Redewendungen, die die logische Äquivalenz – man könnte auch sagen, die philosophische Nähe – moralischer, emotionaler und (markt)wirtschaftlicher Prinzipien verdeutlicht: wir *investieren* in eine Beziehung; wir *ziehen Bilanz* nach einem *reichen Leben*; der andere *schuldet* uns eine Erklärung; wir *haben* bei jemandem noch *etwas gut*; wir *zahlen* dem anderen etwas heim (vgl. dazu Simon 2001: 205f). In der systemischen Familienforschung ist dafür der Begriff der »emotionalen Konten« geläufig (Boszormenyi-Nagy/Spark 1973). In unserer »inneren Buchführung« führen wir in Bezug auf Menschen, Gruppen und ganze Organisationen imaginäre Konten, auf denen die einzelnen Soll- und Habenbeträge gelistet und untereinander verrechnet werden. Im Verhältnis zwischen Arbeitgebern und ihren Beschäftigten bilden diese Konten die motivationale und normative Grundlage gegenseitiger Loyalität: Neben dem formellen Arbeitsvertrag, der Leistung und Gegenleistung aufführt, gibt es die informelle Seite der »inneren Verträge« (Richter 1999: 119), in denen zwar nicht in konkreter Münze, wohl aber in beziehungsökonomisch mindestens ebenso wichtigen »Währungen« wie Wertschätzung, Interesse, Fürsorge, Fairness, Respekt und Vertrauen »bezahlt« wird. Gerade nach Phasen außergewöhnlicher Belastung, wie sie zum Beispiel organisationale Veränderungsprozesse mit sich bringen, muss am Ende die *Anerkennungsbilanz* stimmen. Dauerhafte, einseitige Vorleistungen fordern irgendwann einen »Kontenausgleich«. Sonst hängt der Haussegen schief (vgl. Kap. 6.2).

Was Organisationen zusammenhält: Prinzipien des Systemerhalts

Neben Honneths Konzept der drei Sphären bzw. Modi der Anerkennung gibt es ein weiteres, auf systemtheoretischen Ansätzen basierendes Modell, das eine grobe Vorausschau auf die wichtigsten Bereiche und Themen der moralischen Anerkennungsökonomie in Organisationen ermöglicht. Dirk Splinter (2008) hat dazu die aus der systemischen Aufstellungsarbeit stammenden *Prinzipien des Systemerhalts* (Varga von Kibéd/Sparrer 2000, 2005) in den Mediationskontext übertragen: Er unterscheidet fünf Aspekte der Anerkennung, die auf eine für die Mitglieder und die Kultur einer Organisation stimmige Art und Weise beachtet und gewürdigt werden müssen, wenn man Kränkungen und damit einhergehende Konflikte vermeiden möchte (Abb. 1).

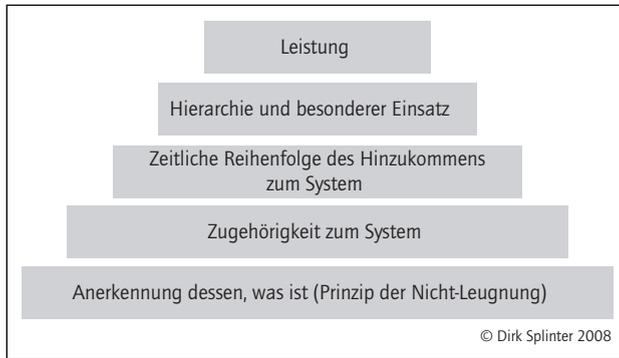


Abb. 1: Prinzipien des Systemausgleichs (nach Varga von Kibéd/Sparrer)

Die Bedeutsamkeit der Prinzipien und die negative Potenz ihrer Nichtwürdigung nehmen in absteigender Reihenfolge zu. Während in den meisten Unternehmen für eine Würdigung von Leistung im Sinne von Erfolg und Zielerreichung noch einigermaßen Sorge getragen wird, kommt es auf den tiefer liegenden Stufen regelmäßig zu Verletzungen – oft mit gravierenden Folgen für das soziale Gefüge: Erbrachte Opfer oder Anstrengungen werden übersehen und in keiner Weise ausgeglichen oder gewürdigt (Einsatz). Ein engagiertes Vorstandsmitglied wendet sich in guter Absicht, seine Mitarbeiterverbundenheit zu demonstrieren, am Linienmanagement vorbei an die Belegschaft; der dadurch entstandene Kanal »nach Oben« wird von einigen Mitarbeitern ausgiebig für Beschwerden über direkte Vorgesetzte genutzt (Hierarchie). Der Neue im Team erhält vom Leiter sofort die Zusage für eine spannende Fortbildung, für die die Alten jahrelang anstehen mussten (zeitliche Reihenfolge). Eine Führungskraft bekommt in ihrer neuen Abteilung keinen Fuß auf den Boden (Zugehörigkeit). Gerüchte über den Alkoholismus des leitenden Chirurgen machen die Runde, niemand wagt das anzusprechen (Nichtleugnung).

Das Modell von Splinter gibt eine Orientierung, auf welche Aspekte im Sinne einer »sozialen Hygiene« zur Vermeidung unnötiger Anerkennungsstörungen geachtet und wo bei verworrenen Konflikten genauer hingeschaut werden könnte. Oft reicht eine öffentliche Bestätigung von Tatsachen, unter expliziter Würdigung der damit verbundenen Härten. Auch die Erläuterung von Gründen für eine bestimmte Entscheidung kann vieles heilen. Liegt der Konfliktanlass bereits zurück, liefert das Modell Anhaltspunkte für das behutsame Besprechbarmachen von Themen, die sonst zu dauerhaften Blockaden im System führen.

Selbstbewusstsein, Würde, persönliche Integrität – die »gefühlte« Seite der Anerkennung

Anerkennung, zunächst verstanden als soziale Kategorie, findet ihre Entsprechung in der Psyche der betroffenen Personen. Zwei Aspekte sind hier wichtig.

(1) Zum einen unterstreicht Honneths Anerkennungstheorie in Anschluss an G.H. Mead (Dt.: 1968, org.: 1934) die *soziale Genese und damit die dialogische Struktur von Identität und (Selbst)Bewusstsein*. Menschen sind soziale Wesen. Wir sind existenziell auf andere Menschen angewiesen. Auch unser

Selbst- und Weltverhältnis, mithin das, was wir unsere »Persönlichkeit« oder unseren »Charakter« nennen, entwickelt sich in Beziehungen, in Interaktion mit sogenannten »relevanten Anderen«. Nur in der Spiegelung durch seine primären Bezugspersonen, die ihm bestätigen, dass es *ist* und etwas *wert ist*, gewinnt das kleine Kind ein Bewusstsein seiner selbst und ein Vertrauen zu sich und seiner Umwelt. Damit ist die dialogische Grundfigur beschrieben, die unser Innenleben formt und die uns zugleich mit unserer (sozialen) Umwelt verbindet. Aus systemtheoretischer Perspektive bildet Anerkennung somit die zentrale *strukturelle Koppelung* zwischen psychischem System (Mensch) und sozialem System (z. B. Organisation).

- (2) Zum anderen *wirkt sich unser aktueller Anerkennungsstatus unmittelbar auf unser Gefühlsleben aus*. Die soziale Stellung in einer Gruppe oder Organisation evoziert spezifische *Statusemotionen* (Fechler 2012 hier Kap. 2.5.3): Wir fühlen uns wohl, angenommen oder einfach nur »normal« – oder wir fühlen uns unwohl, deplatziert oder sogar schlecht behandelt, d. h. ignoriert, entwertet, missachtet. »Gefühlt-gemessen« wird die Angemessenheit, Stimmigkeit bzw. Gerechtigkeit der eigenen sozialen Positionierung: *Wie steht der andere bzw. wie stehen die anderen zu mir? Werde ich korrekt behandelt? Bekomme ich das, was mir zusteht?* Unsere inneren Reaktionen sind dabei abhängig von biografischen Vorprägungen und unserer Einschätzung der konkreten Situation. Manche reagieren eher empfindlich, andere gleichmütiger auf Zustände und Signale von Missachtung. Zudem gibt es in jedem sozialen System explizite und implizite Regeln des Anstandes und der Schicklichkeit, die – nicht zuletzt abhängig davon, wo in der Statushierarchie der einzelne steht – mitbestimmen, ob wir uns »korrekt« behandelt fühlen oder nicht.

Genau hier liegt die Schnittstelle zwischen der Anerkennungstheorie und der uns beschäftigenden Frage nach der Dynamik und dem Management von Konflikten in Organisationen.

2.1.3 Soziale Konflikte als gestörte Anerkennungsverhältnisse

Soziale Konflikte sind – nicht nur, aber immer auch – Beziehungsstörungen. Worin auch immer die sachlichen Differenzen liegen mögen, mindestens eine Person erlebt eine »Beeinträchtigung« (Glasl 1997) durch mindestens eine andere Person oder ein soziales System. Freunde eleganter Kurzdefinitionen werden auch Gefallen finden an der Formel von Fritz B. Simon, der Konflikte als einen »Prozess fortgesetzter *Negation der Negation*« (Simon 2010: 11) definiert. Er verweist auf Luhmann, der einen sozialen Konflikt als Kommunikationsstörung bezeichnet, die dann auftritt, »wenn auf ein Nein mit einem Gegennein geantwortet

wird« (Luhmann 1993: 565, hier: Simon 2010: 13). Wird einem »Nein«, also der Negation eines Wunsches, einer Behauptung, einer Handlung oder einer sonstigen Position, kein »Gegennein« entgegengesetzt, stellt allein das schon ein Signal der Akzeptanz dar. Es entsteht kein Konflikt. Dem »Nein« wird stattgegeben (»Na gut, wenn du das so siehst ... wenn du nicht willst ... wenn du mich nicht magst ... wenn du mich haust ... einverstanden«), alles ist wieder in Ordnung.

Im Lichte der Anerkennungstheorie möchte ich eine weitere Kurzdefinition hinzufügen: *Ein sozialer Konflikt ist die Nichthinnahme eines gestörten Anerkennungsverhältnisses*. Zumindest aus der Sicht einer der Beteiligten ist eine vormal bestehende *Stimmigkeit* im Verhältnis gegenseitiger Achtung und Anerkennung aus dem Lot geraten. Zu einem sozialen Konflikt wächst sich das gestörte Anerkennungsverhältnis dann aus, wenn diese Störung nicht einfach hingenommen, sondern pariert wird: Negation der Negation. Die Eskalation besteht dann in einer Zunahme wechselseitiger Anerkennungsverweigerung, wie der Verweigerung von Achtung, der Infragestellung der persönlichen Integrität des Gegners oder der Beschädigung seiner öffentlichen Person – seines Status, Ansehens, seiner Würde und Ehre. Bereits dem alltäglichen Gezänk, einem harmlosen Rechthaberstreit, ist die Urangst vor dem Totalverlust der Anerkennung, dem Herausfallen aus der Anerkennungsordnung, eingewoben. Der soziale Tod ist ein physischer: Wer aus allen sozialen Bezügen herauskippt, der stirbt. Freilich ist es bis dahin ein langer Weg. Die Grundangst vor dem sozialen Tod macht jedoch deutlich, wie tief unser Sensorium für Anerkennungsverhältnisse in unsere »soziale DNA« eingewoben ist.

Erving Goffman (Goffman 1967, nach Simon 2001: 194-200), der die Spielregeln sozialer Interaktionen intensiv erforscht hat, spricht bei sozialen Konflikten von einer »*Störung der expressiven Ordnung*« zwischen den Kontrahenten. In jedem Interaktionskontext gibt es ein feines, von den Teilnehmern an der Interaktion geteiltes kulturelles Skript, das die Balance zwischen Selbstexpressivität und Rücksichtnahme und damit die Grenzen der Schicklichkeit festlegt. Störungen dieser Ordnung entfalten sich nach den Spielregeln der moralischen Anerkennungsökonomie: »Jemand hat eine vermeintliche oder wirkliche Schuld auf sich geladen, und wenn er sich nicht entschuldigt, dann wird ihm – grammatisch-semantisch überraschend – heimgezahlt«. Wenn er mehr heimgezahlt bekommt, als ihm angemessen erscheint, hat er nun seinerseits eine »Rechnung offen«, die er einklagt und schließlich eintreibt. Die Eskalation einer Rachedynamik beginnt« (Simon 2001: 205).

Um solche Störungen zu heilen, muss das Ungleichgewicht durch bestimmte, dem jeweiligen sozialen Regelsystem gehorchende symbolische Ausgleichshandlungen wieder »in Ordnung« gebracht werden. *Mediation* – so mein neuer Definitionsvorschlag – *stellt eine spezifische, bis zu einem bestimmten Grad institutionalisierte, d. h. ritualisierte Form expliziter Kommunikation zur Förderung moralischer Tauschgeschäfte dar*.

2.1.4 Mediation als »Dialog der Anerkennung«

Mögen je nach Fall und Kontext die gewählten Methoden unterschiedlich sein, so durchläuft eine erfolgreiche Mediation einen immer wieder ähnlich strukturierten Prozess, der Elemente dessen enthält, was ich einen *Dialog der Anerkennung* nenne (Fechler 2003, 2009). Ganz gleich, welche Vereinbarungen auf der inhaltlichen Ebene getroffen werden, es geht im Kern darum, dass zwischen den Kontrahenten ein stimmiges Verhältnis auf der Ebene gegenseitiger Achtung und Bestätigung der persönlichen Integrität des anderen wiederhergestellt wird. In welcher Währung der Kontenausgleich erfolgt, bestimmen von Fall zu Fall die Parteien – im Rahmen der in dem jeweiligen sozialen Kontext (Familie, Organisation, Öffentlichkeit etc.) herrschenden Anerkennungspraxis. Ähnlich einem Tauschgeschäft kommt es nach ersten vagen Zugeständnissen an die andere Seite zu einer immer präziseren gegenseitigen Bestätigung derjenigen Anliegen und »Wahrheiten«, die die Beteiligten als entscheidend ansehen. Die Aufgabe der Mediatoren besteht darin, herauszufinden, mit welchen Fragen und Interventionen sie als »Hebammen« die dazu notwendige Kommunikation der Anerkennung in Gang setzen und fördern können (vgl. Splinter/Wüstehube 2005).

Dabei lassen sich drei aufeinander aufbauende Prozessstufen unterscheiden (vgl. Fechler 2003: 125ff):

1. **Emotionale Erstversorgung:** Die Konfliktparteien leiden an akuten und chronischen Anerkennungsdefiziten. Sie möchten *prinzipiell* angehört und verstanden werden. Sie brauchen jemanden, der sie ernst nimmt und ihnen glaubt.
2. **Signale der Anerkennung:** Die Konfliktparteien wollen *vom Gegner* ernst genommen und verstanden werden. Er soll sich auf glaubhafte Weise beeindruckt zeigen und seinen Willen demonstrieren, auf die Sichtweisen und Anliegen der anderen Seite einzugehen.
3. **Kontenausgleich:** Was die materiellen und immateriellen Schäden betrifft, muss es zu »heilenden«, die Tatsache der Verletzung würdigenden *Ausgleichshandlungen* kommen.

Da sich beide Seiten mit ihren symmetrischen Ansprüchen wechselseitig blockieren, muss eine neutrale Drittpartei den ersten Schritt unternehmen. Die Anerkennungsbedürfnisse auf der *ersten Stufe* lösen daher in der Regel die Mediatoren selbst ein. Sie hören allen Parteien aktiv zu und signalisieren ihnen, dass sie das, was diese zu sagen haben, ernst und wichtig nehmen und verstehen wollen.

Die *zweite Stufe* der Anerkennung ist schon sehr viel schwieriger zu bewältigen. Die Gegner selbst sind gefordert. Sie müssen zu ersten Signalen prinzipieller Anerkennung bereit sein. Bereits das Sich-einlassen auf ein Klärungsgespräch und die damit verbundene Akzeptanz des Gegners als Verhandlungspartner ist ein erstes, wichtiges Signal der Anerkennung (vgl. Splinter/Wüstehube 2005). Innerhalb der Mediation erweitert sich der Raum der Anerkennung durch unter-

schiedlichste Signale: den Anderen anschauen, ihm zuhören und kleinste Signale der Zustimmung, der Nachdenklichkeit sowie der Bereitschaft geben, von der eigenen Position abzurücken bzw. sie durch Aspekte der gegnerischen Sichtweise zu ergänzen. Welche Signale es sein müssen, die die Wende in der Beziehung einläuten, um vom Kampf- in den Anerkennungs- und damit Kooperationsmodus umzuschalten, und auf welche Weise diese Signale erzeugt bzw. gefördert werden, macht den Kern der Unterscheidung zwischen den unterschiedlichen Mediationsschulen aus:

Was bringt die Wende? Mediationsschulen im Wettstreit um das beste Signal der Anerkennung

Was bewirkt die konstruktive Wende in der Mediation bzw. verwandten Verhandlungsansätzen? Welche Signale müssen gesendet werden? Verschiedene mentale Modelle und Deutungsmuster sind hier im Angebot. Nüchtern betrachtet geht es stets um die *Suche nach einer gemeinsamen Basis für die Legitimität* (Nachvollziehbarkeit, Akzeptanz) zurückliegender Ansichten und Handlungen bzw. um das soziale und normative Fundament, d.h. die *von allen als zustimmungsfähig befundenen Konstruktionsprinzipien* einer künftigen Lösung (was auch eine Trennung als Option einschließt).

Was wird als normative Basis, als »guter Grund« für die Heilung der Beziehung bzw. die Konstruktion von Lösungen anerkannt?

- Die eher rationale »*Harvard-Schule*« (Fisher/Ury 1981) unterstützt die Parteien bei der (Re)Konstruktion wohlverstandener »Interessen hinter den Positionen« und damit derjenigen Kriterien, die von beiden Seiten als legitime Grundlage für Lösungen (win-win-Optionen) anerkannt werden.
- Das mentale Modell der *Gewaltfreien Kommunikation* (Rosenberg 2001; Holler 2010) erklärt die authentische Äußerung von »Bedürfnissen hinter den Gefühlen« als nicht mehr begründungsbedürftigen Ausgangspunkt zur Formulierung von Wünschen an die andere Seite.
- In kritischer Distanz zu der darin mitschwingenden Exkommunikation negativ-destruktiver Impulse setzt die *Klärungshilfe* (Thomann 2004, Thomann/Prior 2007) auf radikale Echtheit in der Kommunikation. Die Wende soll hier durch die kathartische Wirkung eines reinigenden, Vertrauen stiftenden »Dialogs der Wahrheit«, der gerade auch den hässlichen Seiten des Konflikterlebens zu ungeschminkter Artikulation verhilft, eingeleitet werden.
- Vertreter des auch in Deutschland zunehmend populären *Transformativen Ansatzes* (Bush/Folger 1994) sehen dagegen im Prozess des Perspektivwechsels den Umschlagpunkt, das Herzstück der Mediation. Dabei ist noch nicht ausgemacht, worin genau die heilsame Wirkung mediationsevozierter Empathiekommunikation bestehen soll: in einer moralischen Katharsis durch Einsicht in die Innenwelt des Anderen oder in der sozialen Wirkung dieser Kommunikation als Ausdruckshandlung (also zum Beispiel in der gezeigten Ernsthaftigkeit des Bemühens um das Verstehen der Gegenseite)?
- Anregungen aus der *lösungsfokussierten, systemischen Kurzzeittherapie* (Bannik 2009; Wüsthube 2010) führen zur der Strategie, die Konfliktgeschichte möglichst wenig zu thematisieren und stattdessen ganz auf die Konstruktion von bzw. Suche nach Kriterien eines zukünftigen, guten Zustands zu setzen.

- Etwas anders akzentuiert kommen Anstöße aus der *systemischen Aufstellungsarbeit* (Ruhnau 2012), die die beziehungsheilende Wirkung ritualisierter Sätze als Ausdruck der Einwilligung in eine überindividuelle, transzendierende Ordnung (Hellinger 1994) oder – weniger metaphysisch – der Anerkennung systemischer Ausgleichsprinzipien (Varga von Kibéd/Sparrer 2000) nutzen.
- Gerade die letztgenannten Ansätze stehen in einer – bewussten oder zufälligen – Nähe zu *traditionalen Ansätzen der Mediation*, die auf die Weisheit und Erfahrung der Älteren und den von ihnen verordneten Ausgleichshandlungen zur Heilung des Konfliktsystems oder auf die pragmatische Vernunft ökonomischen Tauschhandels (Geld, Kühe, Land als Ausgleich für die Tötung eines Mitglieds des anderen Clans) vertrauen.

Die genannten Schulen bieten damit unterschiedliche Antworten auf die stets gleichen Grundfragen: Was braucht das (Konflikt)System, damit es wieder gut ist? Auf welcher Basis können wir uns einigen? Und welche Spiele müssen dafür gespielt werden? – Worauf auch immer die mentalen, sozialen und moralischen Modelle der Mediationsschulen fußen: So lange alle Beteiligten an das jeweils angebotene Spiel »glauben«, d.h. dieses in ihren Horizont und zu den Anerkennungsregeln des sozialen Kontextes passt, so lange »stimmt« das jeweilige Mediationsangebot.

Der hier vorgeschlagene Referenzrahmen, Konflikte und Konfliktbehandlung als Aspekte eines gestörten bzw. in einen Heilungsprozess überführten Anerkennungsverhältnisses zu greifen, bietet ein Metamodell für eine wissenschaftstheoretische Selbstaufklärung und Verständigung unter den bislang wenig miteinander kommunizierenden Ansätzen (Fechler 2015, in Vorbereitung).

Auf der *dritten Stufe* kommt es im Idealfall zum Kontenausgleich. Nach dem die Kontrahenten auf der zweiten Stufe erste Signale der Anerkennung ausgetauscht haben, handeln sie auf dieser Basis die Elemente, Spielregeln und Rahmenbedingungen des zukünftig geltenden Anerkennungsverhältnisses aus. Dazu gehören materielle und immaterielle Werte, sachliche und weiterhin auch Beziehungsthemen. Oft implizieren sie Zugeständnisse auf der moralischen Ebene. Dazu gehört zum Beispiel die ausdrückliche Wahrnehmung und Anerkennung des gegnerischen Leids, vor allem aber das Eingeständnis eigener Verantwortung, mitunter auch der eigenen Schuld. Ein Klassiker unter diesen Sätzen ist der Ausspruch »es tut mir leid«. Diese Sprechakte bilden die Grundlage dafür, dass überhaupt an Lösungen für die Sachprobleme (Verhaltensabsprachen, Klärung von Verantwortungsbereichen und Einflussphären, Umgang mit Ressourcen etc.) gearbeitet werden kann.

2.1.5 Konfliktmanagement: Deregulierung oder Zivilisierung erodierender Anerkennungsverhältnisse?

Wenn wir die Anerkennungsverhältnisse und Anerkennungsbilanzen zwischen den Mitgliedern einer Organisation in unser Wahrnehmungsraster integrieren, berühren wir zentrale Aspekte der Organisations- und Führungskultur. Es spricht viel dafür, die Qualität und Stabilität der betrieblichen Anerkennungsordnung als Voraussetzung für die nachhaltige Leistungsfähigkeit und Produktivität einer Organisation zu werten. Nicht nur optimierte Prozesse, sondern auch Wertschätzung, Fairness und Strukturen zur Förderung des moralischen Kontenausgleichs gehören zu den Kernindikatoren der »Systemintelligenz« (Fritz Simon 2004) einer Organisation.

Über die gesellschaftlichen Wandlungsprozesse der Anerkennungsordnungen werden intensive Debatten geführt (Honneth/Frazer 2003; Voswinkel/Korzewka 2005, Honneth u.a. 2013). In Bezug auf die Arbeitswelt geht es beispielsweise um die zunehmende Prekarisierung der Lebens- und Arbeitsverhältnisse, die an der Ausbreitung von Leiharbeit, Werkverträgen und Minijobs und dem damit einhergehenden Abbau von »Normalarbeitsverhältnissen« (inkl. deren Umdeutung als Privileg, die sich in der Rede von den »Arbeitsplatzbesitzern« niederschlägt) selbst in ehemals als sicher geltenden Sektoren wie Banken, Automobilbau und dem öffentlichen Dienst abzulesen ist. »Die nervöse Mittelklasse bekommt feine Haarrisse«, konstatiert Berthold Vogel (2009). Und ein fester Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter hat als »neue Unterschicht«, »Überflüssige« (Bude/Willisch 2008) oder »Prekariat« dauerhaft keinen Zugang mehr zu den an die Erwerbsarbeit gekoppelten Formen sozialer Wertschätzung und versucht, sich über kreditfinanzierten Konsum – insbesondere elektronischer Kommunikationsmittel wie Handy, Computer und Fernsehen, »die ihnen einen realen oder zumindest einen imaginären Anschluss an die Welt verbürgen« (Voswinkel 2013: 145) – ein kompensatorisches Anerkennungsfeld zu erschließen.

Auch manche Sparten der Personal- und Unternehmensberatung haben ihren Anteil an dieser Entwicklung. Sie greifen Themen auf, setzen Trends und liefern die passenden Tools und Trainingsprogramme beispielsweise zur Steigerung der »Mitarbeiterbegeisterung«. Resultat ist eine auf Selbstverwirklichung bis hin zur Selbstaufgabe setzende Subjektivierung der Arbeitskraft (der in seiner Arbeit aufgehende »Kreativarbeiter« als Prototyp des idealen »Arbeitskraftunternehmers«) oder eine gnadenlos die Selbstunterwerfung verlangende Kundenorientierung in schlecht bezahlten Dienstleistungsberufen (Discountmärkte, Callcenter). Solche Sozialpathologien sind nicht zuletzt auch das Produkt einer florierenden Reorganisations- und Trainingsindustrie. Die Frage ist, welche Auswirkungen die damit einhergehende »Verwilderung der Anerkennungsverhältnisse« (Honneth 2013) in den Betrieben und Bürogemeinschaften auf die sozialen Konflikt dynamiken und die Gesundheit der normal und prekär Beschäftigten hat – und mit

welchem begrifflichen und ethischen Sensorium die neuen Entwürfe für ein innerbetriebliches Konfliktmanagement darauf reagieren.

2.2 Organisationsmodelle als Ressource

Wilfried Kerntke

**We must not make things stand still in order that they might be studied.
Wir sollten das Leben nicht anhalten, damit wir es studieren können.**
*Lev Vigotsky in den Mund gelegt von Fred Newman (1935-2011)
in seinem Stück »Life Upon the Wicked Stage«.*

2.2.1 Modelle ermöglichen die Verständigung

Berater benötigen Kategorien, in welche sie das im Unternehmen Vorgefundene einordnen, um es bearbeiten zu können. Mit Bezug auf Metaphern hat das eindrucksvoll Gareth Morgan mit »Bilder der Organisation« vorgestellt (Morgan 1997). Wer beispielsweise die Organisation anschaut wie ein politisches System, in dem Regierung und Opposition gegeneinander stehen, der erkennt andere Möglichkeiten für Veränderung, als jemand, der die Organisation als Maschine betrachtet. Doch während Morgan die Berater anregt, sich einen Fundus unterschiedlichster Metaphern für die Organisation anzueignen, aus dem sie intuitiv in bestimmten Situationen das passende Bild wählen, das die geeigneten Ressourcen befreit, möchten wir auf der beschreibenden Ebene der Organisations-theorie jenseits des Situativen eine Einigkeit darüber herstellen, was es zu beobachten geben könnte.

Deshalb hantieren wir gerne mit Modellen, mit strukturierten Beschreibungen der Organisation. Wir sind dabei im Kontakt mit den Auftraggebern in der Organisation und mit anderen internen Spielern. Die Beschreibung der Organisation, welche die Berater mitbringen, muss eine Verständigung mit der Organisation ermöglichen. Im Systemdesign sind wir darauf angewiesen, wenn nicht gemeinsame, so doch einander ergänzende oder sinnvoll konkurrierende Beschreibungen der Kundenorganisation sowie auch des gesamten Beratungssystems geben zu können. Die Selbstreflexion der Organisation muss angeregt werden, damit das nötige Maß an Flexibilität entsteht. Unterschiedliche Modelle sind nicht vor allem richtig oder falsch, sondern sie aktivieren unterschiedliche Ressourcen für Veränderungsvorhaben, beim Berater wie auch in der Organisation. Letztlich geben deshalb beratungspraktische Erwägungen den Ausschlag für die Wahl der Darstellung. Die Modelle, die ich auswähle, sollen meine Ressourcen stärken und die des Kunden, und sie sollen unsere Verständigung erleichtern.

Damit das gelingt, muss das Bild auch die Entwicklung der Organisation einschließen. Bewegung ist ein Kennzeichen jeder Organisation, wie auch jedes Organismus. Wenn es keine Bewegung mehr gibt, ist die Organisation abgestorben und tot. Deshalb geben wir solchen Beschreibungen der Organisation den

Vorzug, die das Moment der Bewegung hervorheben. Eine besondere Rolle spielt dabei die Entwicklung der beteiligten Personen. Konfliktmanagementsysteme haben die Organisation im Blick, aber auch die Einzelpersonen in ihrem Konflikt. Was die Menschen im Prozess der Konfliktbehandlung als Veränderung für sich erarbeiten, soll überführt werden in den Bestand der Organisation. Speziell im Systemdesign müssen wir gut flüssigen Anschluss zwischen der Konfliktodynamik bzw. den Folgerungen daraus und den Strukturen der Organisation schaffen. Modelle, welche das Verständnis der Beteiligten für das Geschehen stärken sollen, müssen also auch an genau dieser Stelle einige Erklärungsmacht aufweisen.

2.2.2 Organisationsmodelle nach Glasl und Kühl

In diesem Beitrag begegnen sich zwei Organisationsmodelle unter dem Gesichtspunkt ihrer Ressourcenöffnung für das Systemdesign. Sie kommen aus ganz unterschiedlichen Schulen und unterschiedlichen Denkrichtungen. Etwas grob könnte man etikettieren, dass bei Glasl im Vordergrund steht, was es in der Organisation zu Sehen und zu Erleben gibt, während Kühl vor allem im Auge hat, welche Entscheidungsmöglichkeiten es in der Organisation gibt. Mit diesen unterschiedlichen Akzentsetzungen haben beide etwas anzubieten, das den Berater und sein Klientensystem unterstützt.

Stefan Kühl, Organisationssoziologe an der Universität Bielefeld, beruft sich auf die Klassiker der Systemtheorie, vor allem auf Niklas Luhmann. Seiner äußerlich schmalen Einzelpublikation (Kühl 2011) ist ein geradezu ausschweifend materialreicher Apparat im Internet an die Seite gestellt. So ist ein umfassendes Werk daraus geworden. Kühls Beschreibung von Organisationen ist gegliedert in die konstituierenden Elemente jeder Organisation einerseits und die drei Seiten der Organisation, die andererseits daraus entstehen. Das ist von einer wohlthuenden formalen Strenge. Bei Kühls Beschreibungen ist meist eindeutig entscheidbar, ob sie auf bestimmte Phänomene einer gegebenen Organisation zutreffen oder nicht. Hingegen sind sie den lebensweltlichen Bezügen der Organisation oft nicht eng angeschmiegt und verlangen die Bereitschaft zu einem hohen Grad an Abstraktion.

Friedrich Glasl hat Politikwissenschaft und Philosophie studiert und ging früh in die praktische Beratungsarbeit. Am NPI in Amsterdam begann er mit Konzeptentwicklung gemeinsam mit Bernard Lievegoed. Heute berufen sich OE-Berater in allen deutschsprachigen Ländern auf Basiskonzepte von Trigon, Glasls Beratungsunternehmen. Konflikte waren in Glasls Blick auf Organisationen stets wichtig – Organisationen bringen Konflikte hervor und zähmen sie. Das Konfliktmanagement-Handbuch von Glasl (2013; 1. Aufl. 1980) gehört zu den Klassikern der Organisationsliteratur. Der Mediation als einer eigenen Disziplin hat er sich

erst spät zugewandt. Die Orientierung von Glasl an der Anthroposophie wird immer wieder deutlich. Sie bietet ihm große Räume für eigenständige Entwicklungen.

Das von Glasl bei NPI und Trigon entwickelte und nachdrücklich als ganzheitlich bezeichnete Organisationsmodell der sieben Wesenselemente (Piber 2014) ist, verkürzt gesagt, in der Auseinandersetzung von Anthroposophie und Systemtheorie entstanden. Sie stehen nicht unbedingt in Gegensatz – sie akzentuieren unterschiedliche Aspekte. In der Auffassung von Glasl ist das Wesen einer Organisation weiterhin untrennbar mit seiner Entwicklung verbunden. Erst in seiner Entwicklung entfaltet sich das Wesen und kann begriffen werden. Der Entwicklungsstand trägt Erklärungen bei, weshalb einige Züge in ganz bestimmter Weise hervortreten. Deshalb stellen wir beide Modelle gemeinsam vor – die Wesenselemente und die Entwicklungsphasen von Organisationen – so wie Glasl sie mit Bernard Lievegoed erarbeitet und später, nach dem Lebensende von Lievegoed, nach neueren Befunden weiter ergänzt hat (Glasl/Lievegoed 2011).

Mehr Aufmerksamkeit als die Glasl'schen »Entwicklungsphasen« findet heute bei vielen Beratern das Entwicklungsmodell der Spiral Dynamics (Beck/Cowan 2007). Sein dem Modell eingeschriebener Fortschrittsglaube scheint mir jedoch der gesellschaftlich-politischen Realität, so wie ich sie erlebe, nicht angemessen.

Mit der Zusammenschau von Modellen der beiden Autoren versuchen wir, etwas von der Schwingung zu erzeugen, die entstehen kann, wenn Berater unterschiedlicher Herkunft in ein und demselben Projekt kooperieren. Dies – und nicht etwa eine auch nur annähernde Vollständigkeit der Darstellung – ist das Ziel des Artikels.

Für Systemdesign ist die Kooperation unterschiedlicher Disziplinen und beraterischer Herkunft eine Alltagsanforderung. Die Herausforderung dabei ist nicht, eine gemeinsame Sprache zu sprechen (ein gemeinsames System von Begriffen), sondern nur die, sich zu verständigen trotz der unterschiedlichen Sprachen, der unterschiedlichen begrifflichen Systeme. Ich bin allerdings zuversichtlich, dass die Arbeit am Projekt Systemdesign recht rasch ein gemeinsames Sprachspiel von OE-Beratern, Coaches und Mediatoren hervorbringen wird.

Die Sprache von Glasl – mir auch als seine gesprochene Sprache vertraut – benennt in Organisationen vieles in Anlehnung an menschliche Züge. Daran angelehnt heißt nicht, dass hier etwas verwechselt würde, es heißt vielmehr, dass es leicht sein kann, einen Zugang zu gewinnen. Die sieben Wesenselemente umfassen unterschiedliche Züge eines Organismus, der nur im Zusammenspiel dieser Züge vorstellbar ist. Sie werden in drei Gruppen dargestellt: Im *kulturellen Subsystem* ist alles vereint, was die Identität der Organisation und deren intentionale Darstellung betrifft. Im *sozialen Subsystem* leben die beteiligten Menschen und Gruppen von Menschen, innerhalb der Strukturen der Aufbauorganisation. Im *technisch-instrumentellen Subsystem* schließlich finden wir die physischen

Mittel der Organisation wie auch Prozesse, die quasi wie zu einer physischen Existenz festgeschrieben sind. Das Ganze hat leise Anklänge an die Idee der Dreigliederung, die Glasl in anderen Schriften vertritt (Glasl 2005).

Die Wesenselemente einer Organisation sind gegliedert in:

- Kulturelles Subsystem
- Soziales Subsystem
- Technisch-instrumentelles Subsystem

Abb. 1: Die drei Subsysteme nach Glasl (nach Glasl/Lievegoed 2011)

Bei dem Soziologen *Kühl* entsteht ein ähnliches Maß an Anschaulichkeit und Erklärungsmacht auf andere Weise. Mit einer Vielzahl von Beispielen aus dem Alltagsleben von Organisationen werden logische Kriterien untermauert, die, für sich genommen, eine gewisse formale Strenge aufweisen und allein damit nicht leicht zugänglich wären. Kühl geht aus vom Konstituierenden: Von der Mitgliedschaft als Bedingung jeder Organisation, von der Hierarchie, welche die Verhältnisse der Mitglieder ordnet, und von den Zielen, denen all das dienen soll. Für Kühl müssen diese drei Elemente wählbar resp. entscheidbar sein, damit eine Organisation im engeren Sinne gegeben ist. Erst danach stellt Kühl die drei Seiten der Organisation dar, die er zunächst in Metaphern fasst. Er spricht von Maschinen, Spielen und Fassaden. In der nicht-metaphorischen Darstellung sind das die formale Seite, sie beinhaltet all das, wo künftige Entscheidungen der Mitglieder der Organisation bereits vorentschieden sind; die informale Seite, die abseits des Vorentschiedenen steht – und dennoch nicht mehr frei entscheidbar ist; und die Schauseite, die darauf zielt, die Organisation nach außen in einer bestimmten Weise darzustellen. Die Grundfrage nach den Entscheidungen und nach Entscheidbarkeit gibt seiner Darstellung der ersten und der zweiten Seite das Fundament.

Die drei Seiten einer Organisation nach Kühl

<p>Formal («Maschinen»): Entscheidungen, durch welche künftige Entscheidungen vorweg genommen wurden und werden.</p>	<p>Informal («Spiele»): Entscheidungsprämissen, die nicht entschieden wurden und dennoch wirksam sind.</p>	<p>Schauseite («Fassaden»): Die intentional gestaltete («zensierte») und nach außen gewandte Verbindung aus dem Formalen und dem Informalen.</p>
--	--	--

Abb. 2: Die drei Seiten einer Organisation nach Kühl (2011)

2.2.3 Subsysteme und Entwicklungsphasen von Organisationen

Im *kulturellen Subsystem* der sieben Wesenselemente nach Glasl finden wir im Innen, was mit der Identität der Organisation und deren bewusster Wahl zu tun hat – Leitbilder, Policy, Strategie. Wofür existiert unsere Organisation, und welche Möglichkeiten wählt sie, um dies zu leben? Der von den Beteiligten reflektierte Teil des Wertesystems gehört ebenso dazu wie die bewusst gewählten Darstellungen, Broschüren, Festreden. Wenn Glasl an anderer Stelle (Glasl 2005) fordert, im kulturellen Leben müsse es Freiheit geben – die Freiheit zu wählen, was man glauben möchte, welche Lebensziele man sich setzt, was man schön findet und woran man sich anlehnen möchte – so wird dies auch in seiner Ausformulierung des kulturellen Subsystems der Organisation deutlich.

Die Sicht der Beteiligten auf das kulturelle Subsystem ist stark davon bestimmt, welche Ziele sie wählen und auf welchen Wegen sie diese erreichen wollen. Das Leitbild, die gesellschaftliche Mission, die Grundwerte, aber auch die grundlegende Unternehmenspolitik und die Marktstrategien – all das ist einer Willensentscheidung zugänglich. Die Identität allerdings ist als Ergebnis eines dichten Geflechts von Einflussfaktoren dem bloßen Willen nicht offen, und das ist gut. Das Modell unterscheidet zwischen dem Blick ins Innere und aufs Äußere – welche Werte (zum Beispiel) beansprucht das Unternehmen, und wie wird es von außen wahrgenommen? Abweichungen, Differenzen werden allein schon durch diese Unterscheidung von Innen und Außen plausibel.

Im Mittelpunkt der sieben Wesenselemente von Glasl steht das *soziale Subsystem*. In diesem Subsystem sind die Aufbauorganisation, die Menschen, Gruppen von Menschen und das Klima zwischen ihnen, sowie die Einzelfunktionen und Organe der Organisation eng miteinander verbunden. Im sozialen Subsystem werden die Konflikte deutlich. Es ist der Ort für die psychosozialen Prozesse, die zwangsläufig mit jedem organisationalen Wandel einhergehen. Damit vereint es Formales und Informelles – das Organigramm und den »Flurfunk«, den Studienabschluss erfolgreicher Stellenbewerber wie auch ihren späteren Führungsstil, die Haltung der Mitarbeiter wie auch ihre Verantwortungsbereiche. Nach außen hin zeigt sich das soziale Subsystem nicht minder vielfältig – das Geflecht aller Beziehungen und Verträge mit anderen Unternehmen, mit Lieferanten und Kunden, ist ein Teil davon. Sieht man (anders als Glasl und anders als Kühl) die Organisation insgesamt als einen Nexus von Stakeholder-Beziehungen (Wieland 2008), dann wäre das soziale Subsystem nicht mehr Teil der Organisation, sondern die Organisation schlechthin.

Im *technisch-instrumentellen Subsystem* sind die definierten Prozesse und Abläufe zusammengeführt mit den physischen Mitteln. Das zeigt einerseits einen besonderen Blick auf die Prozesse, die hier eine fast materielle Qualität gewin-

nen. In den physischen Mitteln zeigt sich möglicherweise der letztendliche Unternehmenserfolg – wenn es nämlich darum geht, einen möglichst hohen Gewinn zu erwirtschaften – vorausgesetzt, er verbleibt im Unternehmen.

Durch die U-Prozedur, von Trigon entwickelt (Seminar-Unterlagen zur Trigon-OE-Werkstatt 1997), entsteht das Bild, dass Interventionen in die drei Subsysteme eine unterschiedliche Eingriffstiefe erfordern. Obenauf liegt hier das Technisch-Instrumentelle; das soziale Gefüge kommt darunter, während die Identität der Organisation, die dort vertretenen Grundauffassungen, »am tiefsten« liegen (vgl. Kerntke 2008).

In unterschiedlichen Typen von Organisationen treten die Subsysteme jeweils spezifisch in den Vordergrund. Während im Produktionsunternehmen das Technisch-Instrumentelle weit im Vordergrund stehen wird, stellen die Angehörigen von Dienstleistungsorganisationen vor allem das soziale Subsystem, zum Beispiel mit der dort beschriebenen Beziehungsqualität zum Kunden, in den Mittelpunkt ihrer Darstellung. Professionelle Expertenorganisationen hingegen verwenden einen Großteil ihrer Energie auf das kulturelle Subsystem ihres Unternehmens.

Für alle Typen von Organisation aber gilt: Die Wechselwirkung und das Zusammenwirken der Subsysteme sind intensiv. Wenn zum Beispiel Konfliktfolgekosten berechenbar werden, was genau ist das, was da im technisch-instrumentellen Subsystem seinen Auftritt hat? Etwas Instrumentelles – sind es zum Beispiel gewisse festgeschriebene Abläufe, die nicht zusammenpassen? Etwas Soziales – etwa unzureichend definierte Rollen? Etwas Kulturelles – wenn Werte, die den Einen heilig sind, von Anderen nicht geteilt werden? Wenn gezielt ein Wandel in der Organisation herbeiführt werden soll, so muss er, um dauerhaft wirken zu können, in allen drei Subsystemen verankert werden. Wird beispielsweise im Kulturellen eine neue Policy für die Vermarktung der Produkte eingeführt, dann brauchen wahrscheinlich die Mitarbeiter eine entsprechende Schulung (also eine Verankerung im sozialen Subsystem), und es müssen Prozesse definiert werden und die materiellen Mittel dafür bereitgestellt – sonst bleibt die neue Policy ein frommer Wunsch.

Alle Systeme des Organisationsmodells der sieben Wesenselemente sind in Bewegung begriffen. Deshalb gehört das *Modell der Entwicklungsphasen* komplementär damit zusammen.

Das Modell zeigt zu Beginn die *Pionierorganisation*, deren Gründer in einem weitgehend informellen Zusammenschluss für ihre Kunden möglichst viel von dem verwirklichen, was ihren eigenen Fertigkeiten, ihren Lebenszielen und dem Kundennutzen entspricht. Auf Arbeitsteilung wird kaum Wert gelegt, ebenso wenig auf feste Arbeitszeiten. Jeder engagiert sich für alles im Unternehmen, und das oft bis über die Grenze der Selbstausbeutung. Improvisation und Beziehungsgestaltung haben einen hohen Stellenwert. Aus dieser Stärke der Pionierphase erwächst der Keim ihrer Krise. Die Krise wächst vermutlich mit der Größe

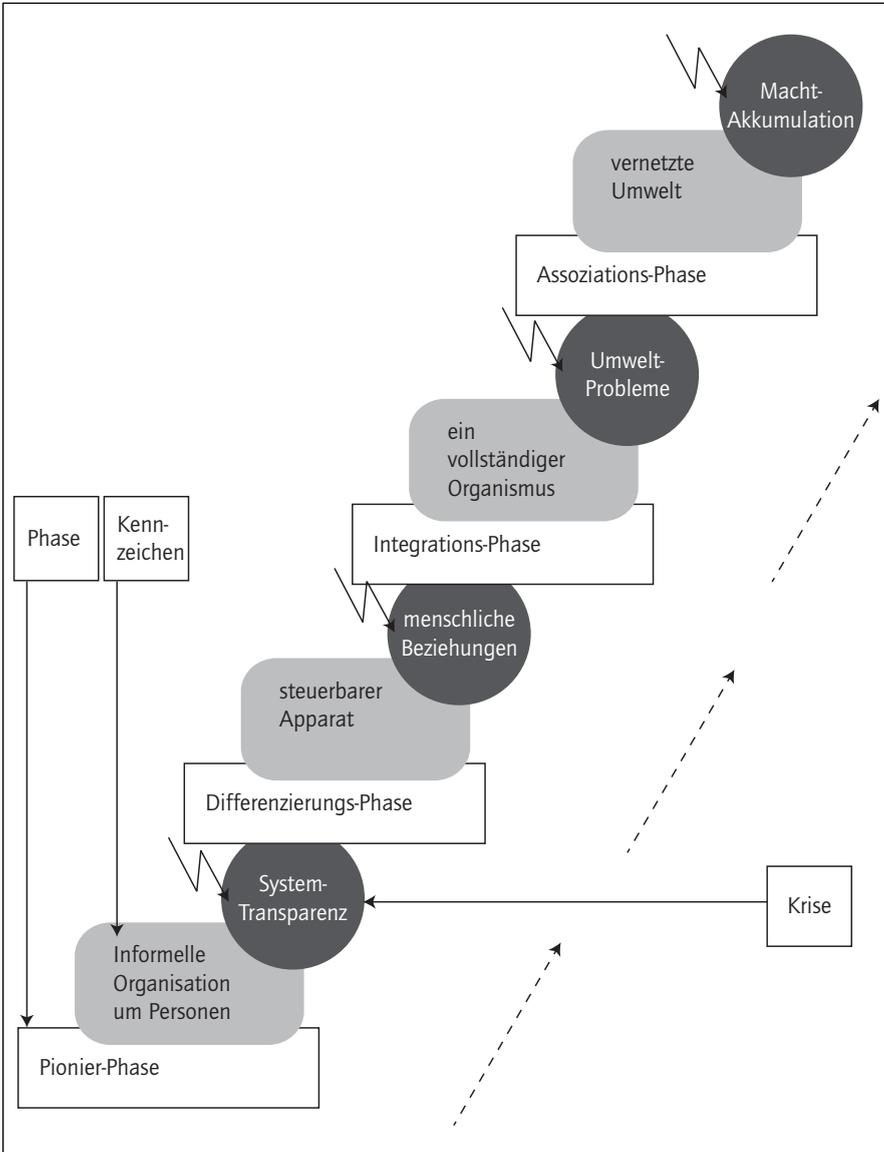


Abb. 3: Das Modell der Entwicklungsphasen nach Glas/Lievegoed

der Organisation, aber in jedem Fall durch ihren Reifungsprozess. Immer mehr Mitglieder der Organisation, vor allem aber später Hinzugekommene, beklagen einen Mangel an Transparenz. Daraus wird ein Gerechtigkeitsthema, und von da an wird es auch konflikthaft. Regeln werden eingefordert. Vereinbarungen über

Arbeitszeit und Arbeitsteilung werden notwendig. Das Formularwesen hält Einzug. Prozesse und Abläufe werden definiert. Die Organisation geht in ihre *Differenzierungsphase*. Der Antrieb für all dies entsteht, wohlgerne, aus der Organisation. Jetzt werden nicht mehr Tätigkeiten entwickelt, die den Fertigkeiten der Pioniere entsprechen, sondern es wird Personal gesucht, das den gegebenen Anforderungen genügt. Ein neues Ideal der Organisation ist ihre Steuerbarkeit. Dabei wird auch der Keim gelegt für die nächste Reifungskrise. Die Stärke der Differenzierungsphase, nämlich ein gewisses Maß an Vorhersagbarkeit, zeigt als Kehrseite das Nicht-Reagieren auf Anliegen von innerhalb wie von außerhalb der Organisation, die nicht im Plan berücksichtigt waren. Nach außen erscheint die Organisation als zunehmend abweisend. Kunden wird erklärt, weshalb bestimmte Leistungen nicht möglich sind – »Das ist gegen unsere Regeln«, während intern viele Mitarbeiter sich als kleine Rädchen fühlen, die nichts gestalten können – »niemand hat gemerkt, wie viel ich kann«. Die Selbstwirksamkeitserwartung vieler Führungskräfte nimmt dramatisch ab. Der Impuls zu einer intentional gestalteten Veränderung muss deshalb jetzt von außen kommen. Das wird die Stunde der Berater. Angesichts der Kundenbeschwerden und einer abnehmenden Attraktivität als Arbeitgeber werden Programme aufgelegt für Kommunikation und Kooperation. Leitbilder werden entwickelt, Gruppenarbeit wird eingeführt. Das Unternehmen macht sich auf den Weg in seine *Integrationsphase*, wo Fähigkeiten und Fertigkeiten der Organisationsangehörigen möglichst schlank zum Kundennutzen eingesetzt werden. Das hat starke Anklänge an die Pionierphase. Man könnte die Integrationsphase als eine neue Pionierphase bezeichnen, die bereits alles über die Notwendigkeit der Differenzierung weiß und dies nicht wieder vergisst. Das macht das Unternehmen stark. Zu stark? In seiner weiteren Entwicklung gerät das Unternehmen zunehmend in Konflikt mit seinen Umwelten, und intern mit den proklamierten Werten von Kooperation und Ganzheitlichkeit, denn diese macht am Werkstor Halt. Wenn das Unternehmen in seine nächste Entwicklungsphase findet, dann assoziiert es sich entlang der Wertschöpfungskette mit anderen Unternehmen.

Was auf dem Höhepunkt der industriellen Revolution noch als das Ende der Entwicklungsgeschichte erschien – eine möglichst ausgeprägte Differenzierung – das ist heute eine wichtige Phase, nach der noch vieles kommen kann. So zeigt sich ein dialektisches Verhältnis von Ontogenese und Phylogenese auch in der Entwicklungsdynamik von Organisationen. Im einzelnen Unternehmen ist das Geschehen oft gekennzeichnet von Ungleichzeitigkeiten, Sprüngen und Inkonsistenz.

In Bezug auf dieses Entwicklungsmodell gilt, wie für die anderen Organisationsmodelle: Sein Wert für den Berater besteht vor allem darin, Ressourcen bei ihm selbst und bei seinen Klienten zu wecken. Das geschieht vor allem durch einen Anstoß für die Selbstreflexion des Unternehmens. Nicht ich als Berater frage mich nach der Wahrheit über den Entwicklungsstand des Unternehmens,

sondern ich frage die Unternehmensangehörigen: Wo steht Ihre Organisation heute? Und wie kann es weitergehen?

2.2.4 Drei Seiten der Organisation

Das kulturelle Subsystem nach Glasl hat bei *Kühl* eine gewisse, wenn auch nicht vollständige Entsprechung in der von ihm so genannten Schauseite. Kühl konstatiert, dass diese Seite oft künstlich verfälscht wird, um die Organisation in einem besseren Licht erscheinen zu lassen. Kühl spricht von Scheinheiligkeit als einem wichtigen Kennzeichen der *Schauseite*. An dieser Stelle kann es schwierig (aber durchaus nicht unmöglich) werden, mit dem Modell von Kühl die Ressourcen des Unternehmens zu stärken – nämlich wenn es zu einer Verschlechterung des Kontaktes führt, und dadurch die Handlungsmöglichkeiten des Beraters schmaler werden. Die Schauseite – das veröffentlichte Leitbild, die Presseerklärungen, die bunten Prospekte – ist Teil der Organisation. Wenn es eine Inkohärenz zwischen den Seiten der Organisation gibt, dann könnte ein Entwicklungsauftrag lauten, die Kohärenz herzustellen. Für das Vorgehen ist entscheidend, wer eine solche Inkohärenz feststellt – der außenstehende Berater als Experte für Organisationen, oder die Angehörigen der Organisation unter der Anleitung des Beraters als Experte für Partizipationsverfahren. Die Kohärenz lässt sich anstreben, aber nicht erreichen. Letztendlich wäre ihre Voraussetzung der logisch nicht haltbare Fall, dass formale und informelle Seite der Organisation in eins zusammenkommen.

Die *formale Seite* des Unternehmens im Modell von Kühl besteht aus dem komplexen Geflecht von Regelwerken, Hierarchien, Einteilungen, ebenso wie aus den festgelegten Zielen und Strategien. Im Unternehmen muss nicht täglich neu entschieden werden, wer die Chefin ist; es ist fraglos, dass der Grafiker die Werbetrucksachen gestaltet und nicht der Buchhalter; jeder hat verstanden, dass Autoreifen zu produzieren sind und nicht Blumenvasen. Bis dato ist klar, dass auf dem Weg über Händler geliefert wird und nicht durch eigene Kioske am Straßenrand direkt an die Autofahrer. All das ist klar, weil es Entscheidungen gab, welche als Prämissen für andere Entscheidung dienen (Herbert Simon, nach Kühl 2011: 96). Insbesondere können wir hier drei unterschiedliche Typen unterscheiden: Entscheidungsprogramme, die festlegen, welches Handeln als richtig anerkannt werden wird; Kommunikationswege – zu diesen gehört die Hierarchie ebenso wie jede Art von Arbeitsteilung; und schließlich das Personal, dessen Auswahl ebenfalls in hohem Maß bestimmt, was und wie in Zukunft entschieden werden wird. Diese Kriterien zerschneiden Bereiche, die nach anderen Modellen zusammengehören; sie ordnen neu und überraschend. Insbesondere die Zugehörigkeit des Personals zur formalen Seite der Organisation wird erst auf

den zweiten Blick plausibel, wenn man sich auf das Kriterium von Vorentscheidungen wirklich einlässt.

Dem Formalen steht bei Kühl die *informale Seite der Organisation* gegenüber. Wo gute Wege nicht ausreichen, bilden sich, so das Bild von Kühl, Trampelpfade aus. Diese führen nicht etwa nur zu einer menschlicheren Umgangsweise in der Organisation, sondern können sie – etwa bei Vetternwirtschaft oder bei Mobbing – zu einem extrem unangenehmen Ort werden lassen. Zum Informalen gehören auch die informellen Strukturen, die Entscheidungsprämissen, die in der Organisation herrschen, ohne dass sie entschieden wurden. Doch während von der Einhaltung des Vor-Entschiedenem die Fortdauer der Mitgliedschaft einzelner Organisationsangehöriger abhängig gemacht werden kann, sind die unentschiedenen Prämissen damit nicht verknüpft. Kühl lüftet damit den Nebel des schwer Beschreibbaren – Haltungen, Mentalität, Sorgen, Ängste, Ehrgeiz, all das löst sich unter der scharfen Frage nach den Entscheidungen auf oder wird dadurch besser fassbar.

Die Rigorosität dieser Sichtweise kann für den Umgang mit Konfliktmanagement klärend und wohltuend wirken. In Anlehnung an Kühl könnte man sagen:

Konflikte schaffen eine neue Entscheidungsmöglichkeit, wo zuvor keine mehr war. Konfliktmanagement hat die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass für die neuen Entscheidungsmöglichkeiten gute Wege vorgehalten und dann auch genutzt werden.

2.2.5 Konfliktmanagement schöpft aus den verschiedenen Modellen

Was bringt nun die Zusammenschau von Modellen aus den unterschiedlichen Quellen – oder: Was bringt die Zusammenarbeit von Beratern unterschiedlicher Disziplinen?

Jede Entwicklungsphase, und insbesondere jede der Krisen, die von einer Phase zur nächsten leitet, hat, neben der Vielzahl der unspezifischen Konflikte, ihre jeweils phasenspezifischen Konflikte (Kerntke 2009: 78 ff und insbesondere 86/87). Während im einzelnen Konfliktfall die Eskalationsdynamik und weitere Kontingenz-Faktoren die entscheidende Orientierung für die Behandlung bieten, geht es beim Systemdesign um eine neue Ebene: Das Konfliktpotenzial der Wesenselemente zu erkennen und seiner Behandlung Raum zu schaffen; die notwendigen Entwicklungskrisen der Organisation als solche zu erkennen und ihnen ein Konfliktmanagement an die Seite zu stellen, das auf eine gute Weiterentwicklung der Organisation angelegt ist. Das bedeutet, dass auch das Konfliktmanagementsystem als solches auf Entwicklung und Wandel angelegt sein

muss. Es muss sich anpassen können an neue Verhältnisse, die heute noch nicht zu sehen sind. Mehr noch: Konflikte sind der wichtigste Motor von Wandel, und sie schaffen dabei neue Verhältnisse, die wiederum Grundbedingung allen weiteren Wandels werden. Das Konfliktmanagement, das dies gestaltet, muss seinerseits wandelbar sein, auf einer anderen Ebene. Dafür gibt es mehrere Vorbedingungen:

- Das KMS muss im Management verankert sein als Teil der Managementtätigkeit.
- Es muss fortlaufend der Gegenstand von Strategiebildung sein.
- Konfliktfolgekosten dienen als Beobachtungsgröße für das Verhalten des Systems.

Unter diesen Voraussetzungen kann das Konfliktmanagementsystem so wandelbar werden, dass es auch umfassende Umgestaltungen begleiten kann. Wenn wir – in Anlehnung an Stefan Kühl - dabei bleiben, dass Konfliktmanagement neue Entscheidungsräume öffnet und übergangsweise verwaltet, und wenn Entscheidungsmöglichkeiten der Grundstoff der Organisation sind, dann sind wir im Kern des Systemdesigns angekommen.

Wir haben hier Organisationsmodelle aus zwei verschiedenen Quellen gezeigt. Unsere Absicht dabei war vor allem, zu zeigen, dass das Zusammenspiel unterschiedlicher Vorstellungen zwar gewiss Störungen mit sich bringen kann, dass es aber auch – bei einer Haltung von Neugier und Kooperationsbereitschaft – zusätzliche Potenziale für den Beratungsprozess birgt. Welche Modelle im konkreten Fall zusammenkommen, ergibt sich dabei in der Praxis nicht aus einer Wahl von Modellen, sondern aus der Entscheidung der Berater zusammenzuarbeiten. Danach wird man schauen, mit welchen Modellen gearbeitet wird. Das hört sich vielleicht beliebig an: Ist es aber nicht, denn der Wille zur Zusammenarbeit ist eine Gestaltungskraft, die vor allem dann gute Chancen hat, wenn die Berater ihre Modelle nicht absolut setzen, sondern als Quelle zur Ressourcenvermehrung verstehen.

Arbeitet man mit den sehr unterschiedlichen Modellen von Glasl und von Kühl, dann tauchen Fragen auf, die im Beratungsprozess eine zusätzliche Ressource werden können. Hier eine unvollständige Liste dessen, was hier bereits in der schriftlichen Zusammenschau aufgetaucht ist:

- Wie geht es den Menschen in der Organisation? Was brauchen sie? Die Beschäftigung mit den Entwicklungsphasen fördert die Empathie. Vieles, was auf den ersten Blick als nicht funktional, als hinderlich und störend erscheint, offenbart sich bei näherem Hinsehen als Teil der Entwicklungsdynamik, und eine Förderung dieser Entwicklung bringt Abhilfe.
- Wie können wir die Angehörigen der Organisation anleiten, Inkonsistenzen zwischen ihrem Wunschbild der Organisation und der Realität zu erkennen und zu benennen? Die Annahme, dass die Schauseite der Organisation eine

Fassade der Scheinheiligkeit bietet, kann als eine Art Suchbild eingesetzt werden: Wo entsprechen Sie diesem Klassiker?

- Wie führen wir die Konfrontation unseres Kunden mit seiner Realität herbei? Wie finden wir sein Einverständnis? Systemdesign als Organisationsentwicklungsprozess hat starke Partizipationsanteile. Das gilt für jeden seiner Basisprozesse (Glasl 2005), von der Diagnose über den Soll-Entwurf bis hin zur Umsetzung.
- Wie schaffen Konflikte die notwendigen Spielräume im Entscheidungsgefüge der Organisation? Diese Einsicht braucht Raum im Systemdesign. Sie schafft eine handfest organisationale Konkretion für die geläufige Bemerkung, Konflikt sei stets auch eine Chance.
- Wie kann der Blick auf das Entscheidungsgefüge (Was ist von wem schon vorentschieden? Was steht offen zur Entscheidung?) das Verantwortungsgefüge stützen? Organisationsmediation und ihre Meta-Ebene, das Systemdesign, hat immer wieder die Aufgabe, das Gefüge der Verantwortung in der Organisation behutsam nachzujustieren.
- Wie verändert sich im Verlauf der Entwicklung einer Organisation der Blick auf ihre grundsätzlichen Entscheidungen (Zugehörigkeit, Hierarchie und Zielsetzungen)?
- Und wie verändert sich entwicklungsbedingt der Blick auf die Diskrepanzen zwischen formaler Seite und Schauseite der Organisation?

Wo sich Berater unterschiedlicher Disziplinen zu gemeinsamen Projekten zusammenfinden, da finden sie neue Fragen und neue Antworten.

2.3 Triadische Konfliktbearbeitung in Unternehmen und Organisationen

Kurt Faller

»Die Entdeckung des vermeintlich Dritten wird zum Schlüssel der Veränderung und schafft neue Erkenntnisse, Handlungsoptionen und Lösungsmöglichkeiten«, schreibt Joseph Rieforth in der Einleitung des Buches »Triadisches Verstehen in sozialen Systemen« (Rieforth 2006: 3). Und im selben Buch erläutert dies Erhard Tietel mit seinem Beitrag zum Thema »Die interpersonelle und die strukturelle Dimension der Triade« folgendermaßen: »Triadisches Denken verändert die Komplexität der zu verstehenden Sachverhalte: die Dimensionalität wird gesteigert, wenn an Stelle von dyadischen triadische Konstellationen wahrnehmbar werden und die Komplexität wird gleichzeitig reduziert, wenn ein vielschichtiger Sachverhalt auf eine Dreiecksstruktur reduziert und überschaubar gemacht wird« (Tietel in Rieforth 2006: 64).

Diese Möglichkeit der gleichzeitigen Dimensionssteigerung und Komplexitätsreduktion im triadischen Denken ist äußerst hilfreich für die Konfliktbearbeitung in Organisationen.

2.3.1 Triadisches Verstehen von Konflikten

Oberflächlich betrachtet sehen Konflikte in Unternehmen ähnlich aus wie Konflikte im privaten Umfeld. Wir sehen Personen, die streiten und sich im Konflikt mehr oder weniger unangemessen verhalten. Genauer betrachtet aber sind Konflikte in Organisationen etwas völlig anderes. Die personenorientierte Betrachtungsweise übersieht völlig den Kontext, in dem die Entstehung und die Dynamik von Konflikten zu verstehen sind: die Organisation. Denn im Arbeitsleben begegnen sich Personen unter besonderen Bedingungen. Grundlage ihrer Beziehung sind der Arbeitsvertrag und die Beschreibung ihrer Rolle im Arbeitsablauf – nicht der private Wunsch nach Kontakt. Beziehungen im Unternehmen sind geprägt von Ausbildung, Berufsbildern und Funktionen. Sie werden stark beeinflusst durch die Struktur und Kultur des Unternehmens und seine Position am Markt. Wenn auch Konflikte im Arbeitsleben üblicherweise negative Wirkungen im zwischenmenschlichen Bereich haben, sind sie aus der Sicht des Unternehmens in erster Linie als eine Störung in den Arbeitsabläufen zu betrachten und stellen damit ein Element der Wertvernichtung dar. Der Konflikt zwischen Person A und Person B wird in seiner Entstehung, seiner Bedeutung und in den Möglichkeiten seiner Bearbeitung erst durch das dritte Element – die Organisation, in welcher er stattfindet – wirklich verstehbar.

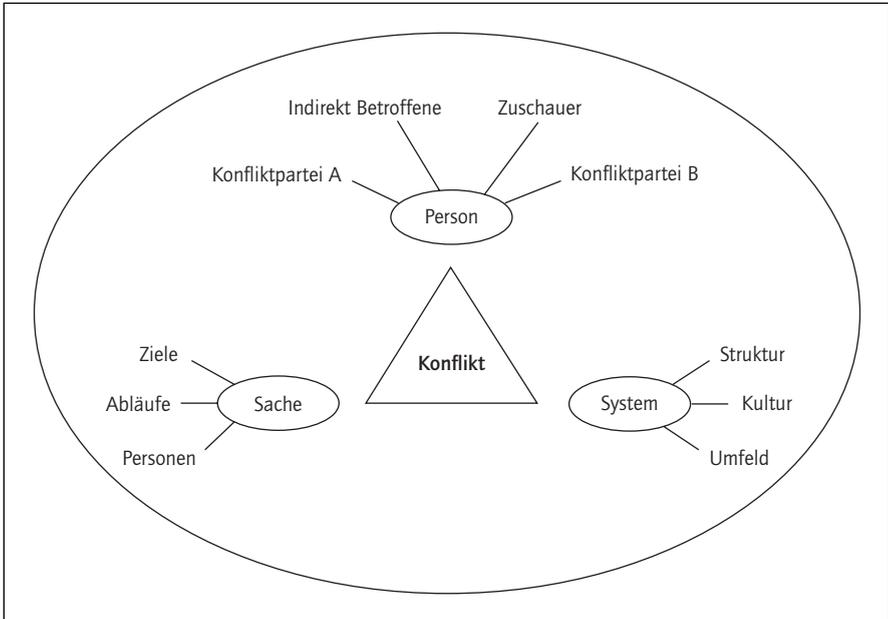


Abb. 1: Konflikt in Organisationen (Quelle: Faller/Faller 2014: 26 ff.)

Eine organisationsorientierte Betrachtungsweise hat dabei auch die Wirkungen des Konflikts im Unternehmen im Blick. Diesen Blick für die Wirkungen ihres Handelns verlieren die Konfliktparteien zunehmend. Sie verhärten sich in ihren Positionen und fixieren sich auf die andere Partei. Dabei nehmen sie immer weniger wahr, welche Irritationen ihr Verhalten im Team, in den Arbeitsabläufen und bei Kunden auslöst.

Bei der Analyse und der systemischen Einordnung von Konflikten im Unternehmen hilft uns der Blick auf die Triade Person – Sache – System.

Auf der Ebene »Person« sind neben den direkt betroffenen Konfliktparteien die indirekt Betroffenen und die Zuschauer zu beachten. Bei jedem Arbeitskonflikt sind die Personen, die den Streitenden zuarbeiten oder diejenigen, die auf dessen Arbeitsergebnisse angewiesen sind, erheblich betroffen. Ihre Reaktionen haben einen entscheidenden Einfluss auf den Verlauf des Konflikts. Ebenfalls nicht zu unterschätzen ist der Einfluss der »Zuschauer«, die aus einiger Entfernung den Konflikt beobachten. Sie achten genau darauf, welche Auswirkungen der Konflikt und vor allem die Konfliktregelung auf ihre Arbeit und ihre Position haben. So entstand in einer Sparkasse mit 12 Filialen aus einem Konflikt in einer Filiale ein Flächenbrand, da vermutet wurde, dass die mögliche Klärung des Ausgangskonfliktes die Arbeit in allen 12 Filialen verändern würde.

Wenn man den Konflikt von der Ebene der »Sache« her betrachtet, dann wird schnell klar, wie stark die Arbeit tangiert ist. Welche Bedeutung hat der Konflikt für die Ziele, Abläufe und vor allem für die Ergebnisse? Ist er vielleicht aus Unklarheiten über Ziele, Schnittstellen und Rollen entstanden oder verschärft worden? Ist der Konflikt ein Hinweis auf Regeln oder Verfahren, die nicht mehr den aktuellen Bedingungen entsprechen? Gibt es in diesem Zusammenhang Auseinandersetzungen um die Verteilung von Ressourcen?

Verstärkt wird der Blick auf die materiellen und strukturellen Hintergründe des Konflikts durch die Betrachtung aus der Ebene »System«. Vor allem sehen wir bei der Frage nach der Struktur die machtpolitischen Implikationen des Konflikts. In welchem Verantwortungsbereich befinden sich die Konfliktparteien? Was bedeutet dies für die verantwortliche Führungskraft? Wie werden derartige Konflikte normalerweise geregelt? Welche Rolle spielen dabei die klassischen Konflikthanlaufstellen (Personalmanagement Betriebsrat, Rechtsabteilung)? Wie gestaltet sich die Kooperation zwischen diesen Stellen?

Weitere Fragen ergeben sich aus dem strukturell bedeutsamen Blickwinkel »Unternehmenskultur und Umfeld«.

Das triadische Herangehen hilft dem Mediator, aus den verschiedenen Blickwinkeln neue Fragen zu finden. Und wenn wir »auf etwas aus wenigstens drei Blickpunkten schauen (...) dann (...) können wir einigermaßen sicher sein, dass wir einen Zipfel der Wirklichkeit erwischt haben«, schreibt M.B. Buchholz in seinem Buch »Dreiecksgeschichten (Buchholz 1993: 8).

2.3.2 Triangulation in Organisationen

In sozialen Systemen entstehen manchmal »starre« und »destruktive« Triaden, in denen Personen in Abhängigkeit und Gegenabhängigkeit verstrickt sind. Diese destruktiven Triaden führen dazu, dass schon kleinere Missverständnisse zu schweren Konflikten führen. In der systemischen Familientherapie wurde dafür der Begriff der Triangulation entwickelt (Minuchin u.a. 1991).

Tietel schreibt dazu in dem oben genannten Beitrag: »...bedeutet Triangulation bei Minuchin etwas, was nicht nur wie »Strangulation« klingt, sondern auch so etwas ähnliches bedeutet: Die Verstrickung eines Kindes in den elterlichen Konflikt dergestalt, dass es sich nicht verhalten kann, ohne dadurch für den einen oder anderen Elternteil Partei zu ergreifen und das hierfür beschuldigt, zum Sündenbock gemacht oder in Loyalitätskonflikte verstrickt wird (Tietel in Rieforth 2006: 63).

Ähnliche Verstrickungen erleben wir auch in Organisationen: Klaus Doppler beschreibt dies in seinem neuen Buch »Feel the change« folgendermaßen: »... bietet diese hierarchische Ordnung vor allem viel Raum für eine emotionale

Macht/Ohnmacht-Dynamik, für das Wechselspiel von Abhängigkeits- und Gegenabhängigkeitsgefühlen und dessen Kränkungspotentialen. ... Die emotionale Achtsamkeit ist stark nach oben gerichtet und auf Impulse von dort wird emotional sehr intensiv reagiert. Die Hierarchie bestätigt und spiegelt sich damit stark in unserer Gefühlswelt« (Doppler/Voigt 2012: 43/44).

So kam es in einem größeren Metallbetrieb zu handgreiflichen Auseinandersetzungen zwischen Beschäftigten aus zwei Abteilungen, die eng zusammenarbeiten mussten. In der Konfliktbearbeitung wurde schnell deutlich, dass das eigentliche Problem auf der Führungsebene lag. Die beiden Abteilungsleiter hatten massive unterschiedliche Interessen und waren sich in offensichtlicher Abneigung verbunden. Allerdings wurden diese Probleme zwischen ihnen nicht benannt und die strittigen Fragen nicht geklärt. Sie gingen distanziert, aber formal und höflich miteinander um. Hintergrund dieses Konfliktes war wiederum eine Entscheidung der Geschäftsführung: In der Geschäftsführung war heftig darüber diskutiert worden, ob die beiden Abteilungen in einer Abteilung zusammengefasst werden sollten. Denn durch Veränderungen in den Arbeitsprozessen war die Kooperation immer stärker geworden. In der Sache war klar, dass der jüngere Abteilungsleiter die neue Abteilung führen würde. Der Geschäftsführer fühlte sich aber der älteren Führungskraft aus früheren Zeiten so verpflichtet, dass er die Trennung der beiden Abteilungen aufrechterhielt. Während sich die Beschäftigten im Arbeitsprozess immer enger abstimmen mussten, achteten die Abteilungsleiter auf die Sicherung ihrer jeweiligen Einflussbereiche. Auf der Ebene der Beschäftigten führte dieses Dilemma zu ständigen Konflikten. Je stärker sich die einzelnen Mitarbeitenden mit »ihrem« Abteilungsleiter identifizierten, umso massiver gingen sie gegen ihre Kollegen aus der anderen Abteilung vor.

Derartige Muster hierarchischer Triangulation gibt es in vielen Organisationen. Es ist eine doppelte und nicht immer einfache Aufgabe des innerbetrieblichen Wirtschaftsmediators, den direkten Konflikt unten in der Belegschaft zu bearbeiten und gleichzeitig die oben in der Führung liegenden Ursachen zu erkennen und zu benennen.

2.3.3 Triangulierung in der organisationsorientierten Mediation

Das triadische Herangehen ist nicht nur hilfreich für das Verstehen von Konflikten, sondern auch für ihre Bearbeitung. Da wir genauer erkennen, welche Auswirkungen der Konflikt auf Dritte hat, kann der Hinweis auf die solcherart Mitbetroffenen auch bei der Bearbeitung des Konflikts genutzt werden. Wir nennen diesen Ansatz, das Dritte in der Wirtschaftsmediation bewusst einzusetzen, den Ansatz der Triangulierung. Triangulierung bedeutet, dass der Wirtschaftsmedia-