



Friedrich Glasl

Überblick: Organisationsmediation muss der komplexen Konfliktsituation in Organisationen gerecht werden. Deshalb sind Interventionen geboten bei mikro-, meso- und makro-sozialen Ansatzstellen. Wenn die Konfliktparteien durch Interventionen wieder geschäftsfähig geworden sind, können sie miteinander die organisationalen Konfliktpotenziale in einem Prozess der Organisationsentwicklung bearbeiten. Dies zusammen verspricht nachhaltige Konfliktlösungen.

Keywords: mikro-sozial, meso-sozial, makro-sozial, Organisationsentwicklung, self-executing solutions, Systempathologie.

Nachhaltige Organisationsmediation

Nachhaltige Organisationsmediation

Mediation als eine Praxistheorie nutzt vielfältige Praxiserfahrungen und wissenschaftliche Erkenntnisse – ist aber immer von Überzeugungen und Haltungen der MediatorInnen geprägt. Deshalb sind meine Ausführungen zu nachhaltiger Mediation in Organisationen (gleichgültig, ob es um einen Verein, ein Krankenhaus, eine Bank, einen Industriebetrieb, eine Schule etc. geht) als meine persönlichen, erfahrungsbasierten Sichtweisen zu verstehen, die mit den Erfahrungen anderer Fachkolleginnen und -kollegen einen Beitrag zur Entwicklung dieses Faches leisten können.

Beim Auftrag zu einer Organisationsmediation wird heute oft gewünscht, dass die Konfliktlösung nachhaltig sei. Denn Auftraggeber sind sich durchaus dessen bewusst, dass es nicht mit einer oberflächlichen Verhaltensregelung getan ist, die den Konfliktparteien aufgedrückt wird, und die schon bei der nächsten Stresssituation wieder verletzt wird. Nachhaltigkeit umfasst deshalb zumindest die folgenden Aspekte: (1) dass der Friede wiederhergestellt ist und (2) dass er Bestand hat; dass darüber hinaus durch die Bearbeitung des Konflikts (3) die Sozialkompetenz der beteiligten Menschen gesteigert wird und (4) dass eventuell vorhandene Organisationsprobleme behoben sind.

Ich verstehe deshalb nachhaltige Organisationsmediation so, dass sie Chancen bietet, die Menschen und ihre Organisation zu entwickeln und zu stärken. Die Konfliktfähigkeit der Menschen zusammen mit der Konfliktfestigkeit der Organisation sind eine wichtige Voraussetzung für die Innovations- und Lebensfähigkeit von Organisationen in dynamischen und komplexen Umwelten.

Aber bedeutet nun Nachhaltigkeit, dass bei jeder Mediation immer so tief und so umfassend wie möglich zu intervenieren sei?

Zwei Arten von Konfliktlösungen

Oran Young (1972) hat in Bezug auf Nachhaltigkeit zwei Arten von Konfliktlösungen unterschieden:

- 1) Self-executing solutions
- 2) Nonself-executing solutions.

Bei „self-executing solutions“ wird die gefundene Lösung durch eine Handlung umgesetzt und der Konflikt wird damit als abgeschlossen betrachtet, z.B. wenn bei einem geringen Sachschaden der Schadensverursacher einen Betrag bezahlt und den Schaden abdeckt.

Ein Beispiel für „nonself-executing solutions“ ist die Lösung eines Nachbarschaftskonflikts, bei dem die Par-

teilen vereinbarten, dass der jugendliche Sohn der Familie A zwischen 13:00 und 15:00 nicht am Klavier übt, weil dann die betagte Nachbarin B ihren Mittagsschlaf hält. Der junge Herr A muss sich jeden Tag an diese Vereinbarung erinnern und sie umsetzen wollen, von selber geht nichts.

Was bedeutet das jetzt für Konflikte innerhalb einer Organisation? Wenn zwischen den vormaligen Streitparteien auch nach der Mediation noch irgendeine Form der wechselseitigen Abhängigkeit durch gegenseitiges Verhalten besteht, oder wenn es bei einem Konflikt mit einem Organisationsexternen auch nach der Mediation um das Aufrechterhalten einer konstruktiven Kunden-Lieferanten-Beziehung geht, dann handelt es sich um nonself-executing solutions.

»» **Somit müsste dafür gesorgt werden, dass sich auch Haltung und Verhalten der Beteiligten ändern.**

Ähnliches wie bei Mann und Frau, die zwar als Eheleute geschieden sind, nach wie vor aber als Eltern miteinander zu tun haben, sobald es um ihre Kinder geht.

Ob sich Haltung und Verhalten leicht oder schwer ändern, hängt davon ab, wie sehr im Laufe der Eskalation die psychosozialen Konfliktmechanismen zu psychischen Einschränkungen und Blockaden geführt haben und ob diese durch geeignete Mediationsansätze wieder aufgelöst werden konnten.

Mikro-, meso- und makro-soziale Ansatzstellen

Eine nachhaltig wirkende Organisationsmediation ist wegen der komplexen Beschaffenheit der Konfliktsituation notwendigerweise auch ein komplexer Prozess. Wie Abb. 1 zeigt, ist es mir wichtig, bei den Interventionen

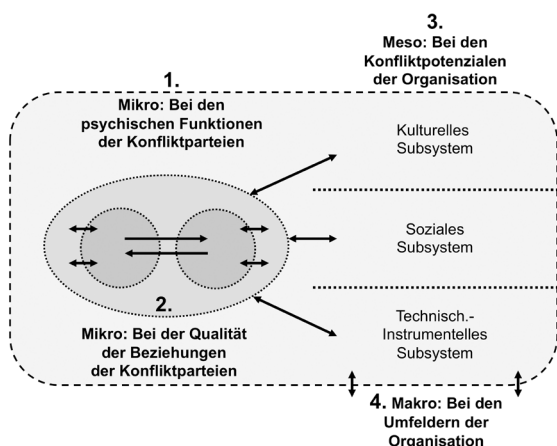


Abb. 1:
Vier Ansatzstellen der Organisationsmediation

vier Ansatzstellen gleichermaßen zu beachten, nämlich mikro-soziale, meso-soziale und makro-soziale Ansätze.

Die beteiligten Personen leben und handeln im Kontext einer Organisation, die ihnen sowohl Möglichkeiten als auch Grenzen des Verhaltens bietet. Denn mir ist der systemische Grundsatz wichtig:

»» **Die Menschen sind in der Organisation und die Organisation ist in den Menschen.**

Mensch und Organisation befinden sich in einer zirkulären Beziehung zueinander. Das eine ist durch das andere zu verstehen und zu gestalten.

Die vier Ansatzstellen lassen sich wie folgt kurz umschreiben:

1. Mikro-soziale Ansatzstellen bei den **psychischen Funktionen** der Konfliktparteien (Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Wollen, Handeln), die durch die Konfliktmechanismen sehr beeinträchtigt sind und dadurch Sachlösungen behindern.

2. Mikro-soziale Ansatzstellen bei der **Qualität der Beziehungen**, die als Folge der beeinträchtigten psychischen Funktionen durch feindselige Interaktionen Störungspotenzial darstellen und ihrerseits wieder die psychischen Funktionen beeinträchtigen. Auch wenn die an einem Konflikt Beteiligten persönlich zu Klärungen gelangt sind, könnten sie durch verfestigte unreflektierte Interaktionsmuster aufs Neue in destruktives Verhalten zurückfallen. Dabei spielen die Beziehungen zu den Menschen in der nächsten Umgebung eine wichtige Rolle, wie dies Abb. 1 mit den kleinen Pfeilen, die in beide Richtungen zeigen, andeutet.

3. Meso-soziale Ansatzstellen bei den **Konfliktpotenzialen der Organisation**, in der die Konflikte auftreten. Denn manche Gegebenheiten der Organisation (z.B. Struktur, Funktionen, Abläufe) können von den Menschen als problematisch erlebt werden und zu Konflikten führen, ohne dass sie durchschauen, dass die Quellen des Konflikts nicht in den Persönlichkeitsstrukturen der Menschen, sondern in der Organisation zu suchen sind.

4. Makro-soziale Ansatzstellen bei den **Beziehungen der Organisation zu ihren Umfeldern**. Es können Konflikte aus dem Markt oder aus dem kulturellen und politischen Umfeld importiert worden sein, z.B. weil die Konkurrenzmentalität auf das interne Verhalten zwischen Organisationseinheiten übertragen wird oder weil

Polarisierungen in der Gesellschaft die innerbetriebliche Zusammenarbeit belasten. Es kann aber auch sein, dass sich die Organisation mit ihren Leistungen falsch positioniert hat und deshalb in der Defensive ist, dass sie von Bürgerinitiativen angefeindet wird und ähnliches mehr, auf das in Abb. 3 hingewiesen wird.

In den folgenden Kapiteln gehe ich genauer auf diese Ansatzstellen ein, stelle sie aber zuvor in den Rahmen eines phasenweisen Vorgehens.

Hauptphasen einer Organisationsmediation

Eine nachhaltige Konfliktlösung wäre noch nicht erreicht, wenn nach einer Verständigung zwischen den vormals verfeindeten Menschen oder Gruppen die organisationalen Unzulänglichkeiten – z.B. widersprüchliche Strategien, ungenaue Stellenbeschreibungen oder überregulierte Abläufe etc. – unverändert bestehen blieben. Früher oder später würden dieselben oder andere Menschen wieder in dieselben Konfliktfällen geraten. Deshalb verlagern sich im schrittweisen Vorgehen die Schwerpunkte, wie ich in Abb. 2 andeute.

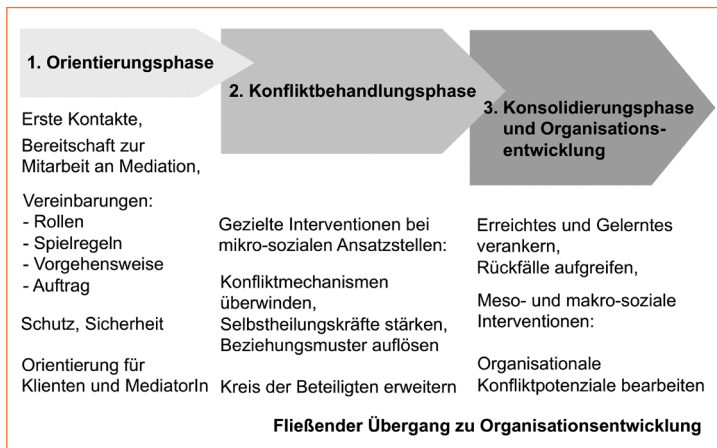


Abb. 2:
Die Hauptphasen einer Organisationsmediation

In der (1.) **Orientierungsphase** können sich sowohl die Klienten als auch die MediatorInnen ein erstes globales Bild davon verschaffen, worauf sie sich miteinander einlassen. Mit mediativen Haltungen und Methoden werden tragfähige Voraussetzungen für die Arbeit in Phase 2 und 3 geschaffen. Weil ich bei der Leserschaft eine gute Kenntnis dieser Phase voraussetze, gehe ich hier auf Einzelheiten nicht näher ein.

Ziel der (2.) **Konfliktbehandlungsphase** ist es, über die mikro-sozialen Ansatzstellen (die Konfliktparteien und deren Beziehungsmuster) die Betroffenen zu unterstützen, die Konfliktmechanismen bewusst und willentlich zu überwinden. Dadurch werden ihre Selbstheilungs-

kräfte wieder aktiviert und sie können miteinander die organisationalen Konfliktpotenziale bearbeiten.

Der Übergang zur (3.) Phase der **Konsolidierung** des bisher Erreichten und der *Organisationsentwicklung* ist dann mehr oder weniger fließend und mediative Interventionen treten immer mehr in den Hintergrund.

Wie können nun Interventionen bei den mikro-, meso- und makro-sozialen Ansatzstellen nachhaltige Wirkungen ermöglichen?

Mikro-soziale Ansatzstellen: Die psychischen Funktionen der Menschen

Wenn die Stressmechanismen (Ballreich/Hüther 2012) zum Verlust der Affektkontrolle führen, produzieren sie getrübt, einseitige und fixierte Wahrnehmungen, eingeschränktes unbewegliches Denken, heftige negative Gefühle und ein von Selbstbehauptung und Vergeltung bestimmtes Wollen, die nicht Selbst-gesteuert sind (Glasl 2013, S. 39 ff.). Sobald sich einseitige Wahrnehmungen und eingeschränkte Denkweisen in den Menschen gebildet und gefestigt haben und ihr Verhaltensrepertoire immer mehr eingeschränkt worden ist, fällt es den Beteiligten schwer, konstruktiv an Sachthemen zu arbeiten. Eine *moderative Mediation* (Redlich 2009) wirkt gut auf den Eskalationsstufen eins und zwei (Glasl 2013, S. 251 ff.), aber ab Stufe 3 ist zumeist schon eine tiefer greifende Art der Mediation geboten, nämlich eine „transformative Mediation“ (Bush/Folger 1994).

Es ist Ziel einer *transformativen Mediation*, durch gezielte Interventionen die Sichtweisen, Gefühle, Haltungen und Verhaltensweisen der Konfliktparteien zu verändern, indem sie erkennen, wo sie nicht selbstgesteuert, sondern von Reiz-Reaktions-Mechanismen „fremdbestimmt“ agiert haben. Das Wirken solcher Mechanismen in sich wahrzunehmen und als Muster zu erkennen, ist die Voraussetzung dafür, dass Menschen ihre Selbststeuerung *zurückgewinnen* können. Nur dadurch werden sich auch die Interaktionsmuster zwischen ihnen bzw. im Team oder in ihrer Organisationseinheit ändern. Es ist dies keine oberflächliche Verhaltensänderung, die sich bei der nächsten Spannungssituation wieder verflüchtigt, sondern sie wird durch die angesprochenen Gefühle auch in den tieferen psychischen Schichten verankert. Die Hirnforschung bestätigt, dass Lernen und nachhaltige Verhaltensänderungen erst möglich werden, wenn die Menschen in ihren Gefühlen tiefer berührt werden (Hüther 2007, Bauer 2015).

Mikro-soziale Ansatzstellen: Die Qualität der Beziehungen

Bei Konflikten, die schon bis zu den Eskalationsstufen fünf und sechs fortgeschritten sind (Gesichtsverlust und Vertrauensbruch), haben sich Reiz-Reaktionsmuster gebildet und verfestigt, die in Analogie zu individuell krankhaftem Verhalten als „pathologische Interaktionsmuster“ bezeichnet werden können. Das Besondere daran ist jedoch, dass die einzelnen Personen nur in der Beziehung mit der Konfliktpartei in solchen Mustern gefangen sind, während in Konstellationen mit anderen Menschen nicht dieselben pathologischen Verhaltensweisen auftreten. Es handelt sich hier um eine System-pathologie, für deren Bearbeitung eine *system-therapeutische Mediation* geeignet ist (Glasl 2013, S. 415 ff.). Um Missverständnissen zu begegnen muss ich betonen, dass sich „therapeutisch“ nicht auf einzelne Individuen bezieht, sondern auf das *System der Interaktion* zwischen den Konfliktparteien. Für eine eventuelle individuelle therapeutische Begleitung der einen oder anderen Person müsste eine eigene Therapie geboten werden, weil das eine system-therapeutische Mediation nicht leisten kann und nicht leisten will.

Bei der Arbeit an den Beziehungen ist es ratsam zu beachten, dass die in vorderster Reihe agierenden Streitparteien auch noch zu anderen Menschen in ihrer direkten Umgebung Beziehungen unterhalten. Dadurch sind noch weitere dysfunktionale Verhaltensmuster entstanden. Wo dies missachtet wird, kann es zu Scheinlösungen kommen. Denn das Management versucht oft eine Konfliktregelung, indem eine Konfliktpartei in eine andere Organisationseinheit versetzt wird oder die Organisation überhaupt zu verlassen hat. Durch räumliche Distanz sollen Begegnungsmöglichkeiten ausgeschlossen oder minimalisiert werden. Wenn auf diese Weise nur eine der Konfliktparteien das Feld räumen muss, sieht sich diese als Verlierer und Bestrafter und die Gegenpartei fühlt sich wahrscheinlich als Gewinner. All das verstärkt die vorhandene destruktive Dynamik der Parteienbildung bei den übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und beeinträchtigt ein konstruktives Miteinander. Manchmal trifft eine Versetzung auch beide (oder mehrere) Personen, die als Konfliktparteien involviert gewesen sind. Auch wenn es dann offensichtlich zwei (oder mehrere) Verlierer gibt, wirkt sich dies auf die Menschen, die weiter im System bleiben, selten positiv aus.

» Denn mit dem Verschwinden von einigen Protagonisten ist nicht gleichzeitig das Problem im Beziehungsfüge, geschweige denn in der Organisation gelöst.

Selbst wenn die „Verursacher“ schon lange ausgeschieden sind, weist das System noch immer störende Muster der Kommunikation, der Entscheidungsfindung oder Führung auf. Dies lässt sich sogar beobachten, wenn alle Kernpersonen des Konflikts bereits vor einigen Jahren die Organisation verlassen haben oder vielleicht sogar gestorben sind. Denn der seinerzeitige Konflikt zwischen zwei verfeindeten Personen hatte ja auch um sich gegriffen, hatte ein Klima des Misstrauens und der Verdächtigungen geschaffen, Spaltungen begünstigt und vieles mehr. Dabei haben sich damals ungeschriebene „heimliche Spielregeln“ gebildet (Scott-Morgan/Little 2008), die entweder eine offene und direkte (heiße) oder eine verdeckte, indirekte (kalte) Konfliktaustragung gefördert und durch implizite „heimliche Spielregeln“ auch eine generelle Wirkung entfaltet haben (Glasl 2012). Kollektive destruktive Gefühls-, Denk- und Verhaltensmuster sind im System „eingelagert“ und pflanzen sich als subjektiv „nützlich“ fort. Denn wer gegen solche Spielregeln handelt, könnte von den anderen als Spielverderber ausgeschlossen werden.

Aber auch für die Personen, die aus einem ungelösten Konflikt entfernt worden sind, wirken Probleme noch lange Zeit nach. Der Paartherapeut Jürg Willi (2002, S. 188 ff.) hat diesen Sachverhalt nach Scheidungen von Partnerbeziehungen beobachtet und als „Kollusion“ beschrieben, sozusagen als Wiederholung eines unbefriedigenden Beziehungsmusters mit einem neuen Partner (Willi 1975). Wenn durch die Trennung und den darauffolgenden Abbruch der Kommunikation keine Aufarbeitung der Beziehungsprobleme erfolgt, wirkt der ungelöste Konflikt belastend nach. Das bedeutet, dass einen das ungelöste Problem ständig weiter beschäftigt, weil – gestalttheoretisch gesprochen – die Gestalt nicht geschlossen ist. In der Folge geraten die Konfliktparteien auch in neuen Beziehungen wieder in Situationen, in denen ihr eigenes unreflektiertes und unverändertes Verhalten auf ähnliche Weise zum Problem wird. Denn der „Stachel“ des Konflikts sitzt noch immer im Fleisch und erzeugt eine schwelende Wunde. Durch Projektion oder Übertragung werden bestimmte Verhaltensweisen an die neue Partnerperson „delegiert“, die als Reaktion ein ähnliches Verhalten an den Tag legt wie die Partnerperson der bereits aufgelösten Beziehung.

Genau dasselbe wie bei Paaren findet auch in Organisationen statt, sowohl in der Beziehung zwischen Führungsperson und Teammitgliedern wie auch unter Kolleginnen und Kollegen. Deshalb kann es bei der Versetzung einer Person (oder mehrerer Personen) in eine andere Organisationseinheit dazu kommen, dass die alten Probleme in die neue Umgebung exportiert werden und sich dort vervielfältigen. Dem ist durch *Coaching-gespräche* vorzubeugen, in denen beim Aussteiger Bewusstsein für die systemische Dynamik der gesamten Situation und die eigenen Anteile geschaffen wird. Im besten Fall wird die Bereitschaft geweckt, neues Verhalten auszuprobieren, das nicht wiederum dasselbe Verhalten als Reaktion provoziert. Darüber hinaus ist auch mit den Menschen, die weiterhin in der Organisation verbleiben, eine Aufarbeitung geboten, durch die ihre Anteile an dem Geschehen reflektiert werden. So können „Phantome“ und „Gespenster“ aufgelöst werden, die ansonsten in der Organisation im Halbdunkel des Unbewussten ihr Unwesen treiben.

Von mikro-sozialen zu meso-sozialen Interventionen

Es ist für kalt ausgetragene Konflikte (Glasl 2012, 2014) charakteristisch, dass keine direkten feindseligen Interaktionen einzelner Konfliktparteien wahrnehmbar sind, so dass Personen nicht als Aggressoren sichtbar werden. Vielmehr bedienen sie sich bei indirekten und verdeckten Aktionen geschickt der „strukturellen und kulturellen Gewalt“ des Systems. Denn Strukturen, Befugnisse, Verfahrensvorschriften und Verfügung über Ressourcen etc. werden als „objektive Gründe“ ins Treffen geführt, um die Gegenpartei an der Durchsetzung ihrer Positionen zu hindern. Dazu wird beteuert: „Ich habe nichts gegen Sie persönlich, aber gemäß unseren Richtlinien (Strukturen/Regeln/Beschlüssen...) geht das nicht so, wie Sie wollen!“ Beim Gebrauch – oder Missbrauch – der organisationalen Gegebenheiten werden diese durch Interpretation oder Manipulation so „zurechtgebogen“, dass damit der Gegner blockiert werden kann. Solche Umbildungen der Organisation bleiben dann über den konkreten Anlassfall hinaus als zwecklose Rituale weiter bestehen. Sie sind in der Organisation als sinnentleerte Hüllen weiter inkrustiert. Die Menschen haben sich mit der unangenehmen Situation irgendwie arrangiert und finden sie mit der Zeit normal. Später kann vielleicht niemand mehr erklären, wofür diese Regeln einmal geschaffen worden sind.

Tobias Lang (2014, S. 211–234) beschreibt am Beispiel eines Lehrerkollegiums, wie mit Interventionen der *system-therapeutischen Mediation* auch nach vielen

Jahren die in einer Schule vorhandenen Schäden eines eskalierten kalten Konflikts „ausgeheilt“ werden konnten.

»» **Entscheidend war, dass die Menschen die Eskalationsdynamik und die typischen Muster des kalten Konflikts erkannten und entschlossen waren, ihren Part nicht mehr mitzuspielen.**

Besondere Bedeutung hatten Ich-Aussagen, durch die Gefühle und Bedürfnisse, Ziele und Nicht-Ziele besprochen werden konnten, oftmals unterstützt durch die Technik des Doppelns (Thomann 2007, S. 153 ff.). All das trug dazu bei, die als selbstverständlich empfundenen „heimlichen Spielregeln“ des kalten Konflikts zu verlassen und ein Klima des offenen Dialogs zu schaffen. Mit dem sorgfältigen Aufrollen der alten Konfliktepisoden konnte auch eine exkulpierende Wirkung gelingen und die Menschen im Kollegium konnten eine bedrückende Last ablegen, die sie über viele Jahre mitgeschleppt und den neuen Kolleginnen und Kollegen durch ihre Geschichten weitervererbt hatten.

Bei Mediationen habe ich ähnliche Erfahrungen machen können. Ein neues Leitungsteam hatte sich vorgenommen, alles anders zu machen als die Vorgänger, und dennoch fiel es nach kurzer Zeit in dieselben Muster, die sich auch schon früher als problematisch erwiesen hatten. Der Schlüssel zur Veränderung lag darin, dass ich nicht nur mit dem neuen Führungsteam arbeitete, sondern auch mit Führungspersonen der nächsten Ebenen, die durch ihre Denkgewohnheiten und unveränderten Rollenerwartungen das neue Team immer wieder in die alten Muster zurückgedrängt hatten. Auch sozial-künstlerische Methoden (Glasl 2015b), wie interaktive Farbübungen, eine gemeinsame Transformation der Konfliktgeschichte in ein Märchen und szenische Darstellungen etc. waren sehr hilfreich. Über den Umweg der Metaphern konnten die unausgesprochenen „heimlichen Spielregeln“ leichter erkannt, ausformuliert und durch neue Regeln ersetzt werden. In selbstgewählten Lernpartnerschaften wurde jede Woche die Einhaltung reflektiert und die gegenseitige Unterstützung verstärkt.

Meso-soziale Ansatzstellen: Die organisationalen Konfliktpotenziale

Wenn die Mediation so weit gediehen ist, dass die Konfliktparteien wieder gesprächsfähig sind und *miteinander* statt *gegeneinander* arbeiten, dann können sie die organisationalen Konfliktpotenziale in Angriff nehmen.

Jedoch hängt die Nachhaltigkeit dieses Prozesses wesentlich davon ab, ob ihrer Arbeit ein ganzheitliches Organisationsbild zugrunde liegt. In Abb. 3 sind die drei Subsysteme differenziert mit den sieben „Wesenselementen einer Organisation“ genannt:

- A) das *Kulturelle Subsystem*,
 - B) das *Soziale Subsystem*,
 - C) das *Technisch-instrumentelle Subsystem*,
- die zusammen eine jede Organisation konstituieren (Glas/Lievegoed 2016, S. 16 ff.).



Abb. 3: Ansatz bei den Subsystemen und Wesenselementen der Organisation

Das **Kulturelle Subsystem** umfasst die *Identität* und das Selbstverständnis einer Organisation, ihre grundlegenden Ziele und Werte, Normen und Grundhaltungen, Prinzipien und Leitsätze, *Strategien* und Pläne, Regeln und Denkmuster etc. Diese sind zum einen offiziell und explizit *proklamiert* und verbindlich, zum andern sind es aber auch *tatsächlich praktizierte* „heimliche Spielregeln“, die durchaus im Widerspruch zu den proklamierten Regeln stehen können. Die Organisationskultur manifestiert sich in Symbolen und Ritualen, in der Sprache und Kleidung der Menschen, in Erfolgsgeschichten und vielem mehr. Und sie lebt im Denken, Fühlen und Handeln ihrer Menschen, die durch sie ihre Zugehörigkeit zur Organisation empfinden.

Das **Soziale Subsystem** umfasst dreierlei: Die *Funktionen*, d.h. Aufgaben/Tätigkeiten, Befugnisse und Verantwortung einzelner Menschen, wie sie in Stellenbeschreibungen, Funktionsumschreibungen u.dgl. festgelegt sind, aber auch kollegialer Organe oder Gremien. Die Konfiguration aller Funktionen bildet die *Struktur der Aufbauorganisation*, mit der Gliederung in Organisationseinheiten, in hierarchische Ebenen, Stab-Linie usw.

Und schließlich sind es die *Menschen* mit ihrem Wissen und Können, ihren Persönlichkeitsmerkmalen und Ambitionen, die zu anderen Menschen in Beziehung stehen, in Gruppen arbeiten, aufeinander Einfluss ausüben, die führen oder geführt werden usw. All das resultiert in einem bestimmten Klima der Organisation oder ihrer Teile.

Mit dem **Technisch-Instrumentellen Subsystem** sind zum einen die *physisch-materiellen Mittel* gemeint, die als Gebäude und Anlagen, Maschinen und technische Ausstattung, als Instrumente und Hilfsmittel und als finanzielle Mittel zur Verfügung stehen. Zum anderen sind dies die drei verschiedenen Arten von *Wertschöpfungsprozessen*, die im Zusammenspiel mit der Technik als (1) eigentliche „Kernprozesse“ direkt dem Leistungszweck der Organisation dienen, unterstützt von (2) den sogen. „Supportprozessen“ (Finanzgebarung, Buchhaltung, Instandhaltung, Gebäudereinigung etc.) und (3) den Managementprozessen, mit denen dies alles geplant, gesteuert und koordiniert wird.

In der Mediation ist ein Kehrpunkt erreicht, wenn Konflikte von den Konfliktparteien auch als Signale verstanden werden für ihnen zugrundeliegende Konfliktpotenziale. *Innerhalb* einzelner Wesenselemente (siehe Abb. 3) sind es vielleicht unklare oder widersprüchliche Funktionsumschreibungen, unsinnige verbürokratisierte Ablaufregelungen, Kommunikationsbehinderungen durch eine zu starre Abgrenzung der hierarchischen Ebenen usw. Oder es stellt sich heraus, dass *zwischen Wesenselementen* Unstimmigkeiten bestehen, wenn beispielsweise rigide hantierte Abteilungsgrenzen die Wertschöpfungsprozesse behindern, die durch mehrere Abteilungen und über verschiedene Führungsebenen laufen, oder wenn die Leitsätze einer Organisation Initiativen und Verantwortung postulieren, während die Führungsfunktionen mit unzureichenden Befugnissen ausgestattet sind und das Topmanagement Initiativen unterbindet.

Makro-soziale Ansatzstellen: Die Beziehungen der Organisation zu ihren Umfeldern

Eine Organisation ist kein statisch geschlossenes System, sondern unterhält als dynamisch offenes System ständig Austauschbeziehung zu ihren Umfeldern (Glas/Lievegoed 2016, S. 27 ff.), zur Kultur der Region, zu Politik und Verwaltung, zur Wirtschaft und zur Natur. Es kann darum zum Verstehen mancher Konflikte hilfreich sein, auch die Schnittstellen zur Außenwelt

genau anzusehen und nötigenfalls zu bearbeiten. Konzepte der Organisationsentwicklung bieten dafür viele bewährte Instrumente (Glasl/Kalcher/Piber 2014, Grossmann/Bauer/Scala 2015).

Von passiver zu aktiv gestaltender Haltung durch Organisationsentwicklung

In Konflikten sehen sich Menschen häufig in zweifacher Hinsicht als Opfer. Zum einen empfinden sie sich als Opfer destruktiver Verhaltensweisen ihrer Gegenpartei; zum anderen als Opfer organisationaler Gegebenheiten, die sie nicht beeinflussen können. Durch Organisationsmediation können diese Opfernvorstellungen überwunden werden. Denn bei den beteiligten Menschen kann Bewusstsein entstehen für die eigenen Beiträge zur konflikthafter Interaktion, so dass sie Verantwortung übernehmen für ihre Anteile und sich proaktiv verhalten. Und im Zuge der Organisationsentwicklung werden sie befähigt zu aktiven Mitgestalten ihrer Organisation. Denn die Diagnose-Prozesse führen durch *Selbstdiagnose* zur individuellen und kollektiven *Selbsterkenntnis*, und die Zukunftsgestaltungs-Prozesse ermöglichen den *Selbstentwurf* einer Organisation durch ihre Menschen – in Abstimmung mit anderen, deren Anliegen und Beiträge sie schätzen gelernt haben.

» Immer wieder konnte ich die Erfahrung machen, dass sich Menschen durch die starke emotionale Betroffenheit im Konflikt verbindlich für Veränderungen ihrer Organisation einsetzen.

Nachdem sie durch die Mediation miteinander neue Formen des Kommunizierens und Kooperierens gefunden haben, bringen sie sich in den kooperativen Prozess der Organisationsentwicklung ein. Dieser Prozess besteht aus dem Zusammenwirken von sieben OE-Basisprozessen (siehe dazu ausführlich und mit Beispielen und Methoden verdeutlicht: Glasl/Kalcher/Piber 2014), die im Rahmen dieses Beitrags hier nur kurz erwähnt werden können.

Diagnose-Prozesse: Analyse und Diagnose der Situation. Es geht u.a. um Fragen wie: Wie sind wir? Wie sind wir zu dem geworden? Warum sind wir so? Welches Denken liegt den bisherigen Formen des Führens und Organisierens zugrunde? Durch Selbstdiagnose entsteht Bewusstseinsbildung.

Zukunftsgestaltungs-Prozesse: Überlegungen über die gewünschte Zukunft: Wohin wollen wir? Wozu? Wel-

che Werte und Prinzipien sollen uns dabei leiten? Welche Modellvorstellungen haben wir bezüglich Organisieren und Führen? Zukunftsgestaltung ist gemeinsame Willensbildung.

Psycho-soziale Prozesse: Alte Rollen werden hinterfragt, um sie loszulassen und neue Beziehungen eingehen zu können. Widerstand und Konflikte werden aufgegriffen und bearbeitet etc.

Lern-Prozesse (im engeren Sinn): Neues Wissen und Können wird erlernt, um den künftigen Formen des Arbeitens und Zusammenarbeitens entsprechen zu können. Lern-Prozesse dienen durch Befähigung der Ermächtigung („empowerment“).

Informations-Prozesse: Informationen an die Betroffenen und dialogische Kommunikationsformen setzen die Menschen laufend ins Bild, weil nicht alle an allen Aktivitäten teilhaben können.

Umsetzungs-Prozesse: Die geplanten Veränderungen werden schrittweise implementiert und bei der Umsetzung wird praktische Unterstützung geboten.

Change-Management-Prozesse der gesamten Veränderungsprozesse: Es geht um das Planen, Beschließen, Lenken, Koordinieren und Evaluieren aller Veränderungsschritte. Dafür werden Veränderungsorgane geschaffen (Projektgruppen, Steuergruppen, beratende Gremien) und mit Ressourcen ausgestattet, Menschen von anderen Tätigkeiten entlastet und vieles mehr.

Es ist zu beachten, dass diese Basisprozesse nicht als Phasen zu verstehen sind, weil in den Interventionen mehrere (manchmal alle sieben) Prozesse miteinander gleichzeitig vernetzt werden und einander unterstützen. Wenn beispielsweise ein Workshop zur Organisationsdiagnose durchgeführt wird, sind bei der Diskussion der bestehenden Situation auch psycho-soziale Interventionen notwendig, damit es dabei nicht zu Vorwürfen kommt. Dies wird kombiniert mit Lerneinheiten, um die gewordene Situation besser verstehen zu können. Ähnliches gilt, wenn künftige Struktur- oder Führungsmodelle zur Diskussion stehen (Zukunftsgestaltungs-Prozesse) und dabei die nächsten Veränderungsschritte (Change-Management-Prozesse) beschlossen werden.

Weil die Organisationsmediation in den Sechzigerjahren ein Kind der Organisationsentwicklung war – damals „peace making“ oder „Konfliktmanagement“

genannt (siehe Glasl 2015a) – sind die Werte und Prinzipien für Organisationsentwicklung und Mediation weitgehend identisch, wenngleich die Interventionen in vielen Einzelheiten unterschiedlich sind. Deshalb kann eine erfolgreich durchgeführte Mediation in einer Organisation problemlos in einen Prozess der mediativen Organisationsentwicklung übergehen (Ballreich/Glasl 2011, S. 309 ff., Kerntke 2009).

Erst mit der Ergänzung einer Mediation durch Organisationsentwicklung kann die gewünschte Nachhaltigkeit erreicht werden. Deshalb ist von Mediatorinnen und Mediatoren neben der Mediationskompetenz auch Organisationsentwicklungskompetenz erforderlich.

Literatur

- Ballreich, R./Hüther, G. (2012): Du gehst mir auf die Nerven. Neurobiologische Aspekte der Konfliktbearbeitung. DVD, Stuttgart.
- Bauer, J. (2015): Selbststeuerung. Die Wiederentdeckung des freien Willens. München.
- Bush, R. A. B./Folger, J. P. (1994): The promise of mediation. San Francisco.
- Ciampi, L. (1999): Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Entwurf einer fraktalen Affektlogik. Göttingen.
- Ciampi, L./Endert, E. (2011): Gefühle machen Geschichte. Göttingen.
- Faller, K. (2014): Konfliktfest durch Systemdesign. Stuttgart.
- Glasl, F. (2012): Heiße und kalte Konflikte in Organisationen. DVD mit booklet. Stuttgart.
- Glasl, F. (2013): Konfliktmanagement. Bern/Stuttgart/Wien 2013.
- Glasl, F. (2015a): Interview für die Deutsche Stiftung für Mediation: <http://www.stiftung-mediation.de/deutsche-stiftung-mediation-im-gespraech-mit-dr-friedrich-glasl>.
- Glasl, F. (2015b): Sozialkünstlerische Methoden der Konfliktbehandlung. In: Dobberahn, F. E./Friedrichs, D. (Hrsg.): Ecce verum ecce lingua. Festschrift für Eduard Saroyan. Wambach.
- Huber, E. (Hrsg.): Mut zur Konfliktlösung. Stuttgart.
- Grossmann, R./Bauer, G./Scala, K. (2015): Einführung in die systemische Organisationsentwicklung. Heidelberg.
- Hüther, G. (2007): Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn. Göttingen.
- Kerntke, W. (2009): Mediation als Organisationsentwicklung. Bern/Stuttgart/Wien.
- Lang, T. (2014): Ein gelähmtes Kollegium im kalten Konflikt. In: Huber, E. (Hrsg.): Mut zur Konfliktlösung. Stuttgart.
- Redlich, A. (2009): Konflikt-Moderation. Hamburg.
- Scott-Morgan, P./Little, A. D. (2008): Die heimlichen Spielregeln. Die Macht der ungeschriebenen Gesetze im Unternehmen. Frankfurt a.M.
- Thomann, Ch. (2010): Klärungshilfe 2. Konflikte im Beruf. Reinbek bei Hamburg.
- Willi, J. (1975): Die Zweierbeziehung. Reinbek bei Hamburg.

Willi, J. (2002): Psychologie der Liebe. Persönliche Entwicklung durch Partnerbeziehungen. Stuttgart.

Young, O. R. (1972): Intermediaries: additional thoughts on third parties. In: Journal of Conflict Resolution, vol. 16/1972, S. 51–65.



Kontakt

Friedrich Glasl, Prof. Dr. Dr.h.c., Konfliktforscher, Mediator BM, Mediationstrainer BM und Organisationsberater, Mitgründer der Trigon Entwicklungsberatung, Graz.
friedrich.glasl@trigon.at
www.trigon.at