

**SCHÄFFER**  

---

**POESCHEL**

---

# 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.

## 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 **autoritätvolle 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