

IKM Integriertes Konfliktmanagement – Konfliktmanagement Systeme

Da kommt ein wirklich schöner Mediationsauftrag, von einem Bauträger über einen Konflikt mit einem Architekten oder von einer städtischen Unternehmung, in der es heftig eskalierte und man sich prügelte. Schon nach den ersten Gesprächen stellt sich heraus, dass es so einfach nun nicht ist und im ersten Fall Versicherungen, Stadtverwaltung, Gutachter, Baufirmen und Bauplaner mit am Tisch sitzen müssen. Im zweiten Fall geht es nicht ohne die Beteiligung des Bürgermeisters, zweier Referenten, Betriebsrat, der gesamten Führungsmannschaft und von Zeit zu Zeit des gesamten operativen Personals.

Dieser Auftrag, der bei einer vertraglich zugesicherten Erfolgswahrscheinlichkeit von 10% lag, wurde sehr erfolgreich bearbeitet. Dies allerdings nur deswegen, weil die gesamte Bandbreite vom Einsatz gruppenspezifischer Mittel in Großgruppenveranstaltungen von meist 40, manchmal jedoch auch 350 Teilnehmern, bis hin zu beratenden sowie Coaching-Interventionen genutzt wurde und die Nachsorge nun im Training verschiedener konfliktrelevanter Trainingsinhalte stattfindet. Während des Mediationsprozesses waren lenkende Interventionen in Richtung Struktur und Prozesse von enormer Bedeutung.

Mediation als effektives Instrument im Einsatzbereich von Organisationen ist operativ erfolgreich und entwickelt sich kontinuierlich weiter. Dabei vollzieht der theoretische Ansatz und die Methodik, wie so oft, eine Entwicklung nach, die in den USA schon lange stattgefunden hat.

Moderne Spielarten der Organisationsmediation reflektieren die komplexen Aufgabenstellungen der Mediationspraxis.

Von der mehr oder weniger direkten Form der Übertragung der Verfahrensweisen der Familienmediation im Rahmen von Problemlösungen 1. Ordnung findet eine Entwicklung hin zu kunden- und aufgabengerechten integrierten Konfliktmanagement Systemen statt. Diese Konfliktmanagementsysteme sollten zu selbstlernenden Prozessen entwickelt werden (Problemlösung 2. Ordnung). Wenn der Kunde Glück - und der Berater Erfahrung - hat, dann ist dieses Integrierte Konflikt Management System (IKMS) in das Netz anderer Managementsysteme in der Organisation eingebunden.

Diese komplexen Problemlösungsstrategien sind jeweils einzigartig und gehen auf den momentanen Bedarf der Kunden und ihre spezifische Situation ein.

Dies bedeutet einerseits eine recht heftige Irritation der Mediationsregeln, der „reinen Lehre“. Andererseits bleiben fundamentale und wesensmäßig relevante Bestandteile der Mediation, wenn auch in transformierter Form, erhalten.

Zentraler Bestandteil eines IKMS ist und bleibt, dass sämtliche Interventionen von außen in der mediativen Grundhaltung und im Modus des Mediationsverfahrens durchgeführt werden.

Wo die klassischen Mediationselemente nach wie vor zwingend notwendig, wo sinnvoll und wo zu öffnen sind, wird im Folgenden erläutert.

So bringt die Mediation die fundamentalen Werte wie

- respektvoller Umgang,
- Transparenz des Verfahrens,
- Zukunfts- und Ressourcenorientierung

ein, der Mediator die entsprechende Haltung mit dem Glauben an die Selbstheilungs- und Regulationskräfte des Systems und dass die Bearbeitung der Themen auf der Ebene des Erwachsen-Ichs möglich sind.



Die nachhaltigsten und effektivsten Problemlösungen und Weiterentwicklungen von Systemen ergeben sich durch die Mobilisierung deren eigener Kräfte, wie das Wissen um das Thema und die vorhandenen Potentiale. Die Motivation, die notwendigen Täler zu durchschreiten und sich von alten Positionen wegzubewegen wird dann besonders hoch sein, wenn die Beteiligten ein aktiver Teil des Prozesses sind und sich auch so erleben. Dies ist nur über den Beratungsansatz der kooperativen Steuerung des Prozesses auf gemeinsamer Augenhöhe möglich. Hier ist die Mediationshaltung unverzichtbar.

Immer wieder achten wir auf das Strengste darauf, dass eine Grundhaltung der Wertschätzung zwischen allen Beteiligten entsteht. Sobald dies gelungen ist, stellt sich dieses mediative Kulturmerkmal als entscheidender erfolgsgenerierender Faktor heraus.

Gleichzeitig hat der Mediator/Konfliktmanager aufgrund seiner explizierten und kontraktierten Rolle eine bestimmte Verantwortung, welche im Wesentlichen Prozessüberblick und –steuerung, sowie Führung beinhaltet.

Die Erfahrung in hochkomplexen Fällen mit multiplen Themen und mehreren Parteien, Stakeholdern oder Großgruppen zeigt, dass die „reine Lehre“ der klassischen Mediation mit ihrer Enthaltbarkeit bezüglich Lösungen, ihrem totalen Commitment zur Verschwiegenheit sowie einer strikten Rollentrennung nicht mehr zielführend ist. Auf den unterschiedlichsten Ebenen, wie Situationsanalyse, Prozessgestaltung, Interventionsplanung und –durchführung kommt dem Konfliktmanager auch eine gewisse inhaltliche Verantwortung zu, die allerdings in der operativen Umsetzung nie der Mediationshaltung widersprechen darf und dem Kunden die ihm mögliche, Eigenverantwortung nicht entziehen sollte.

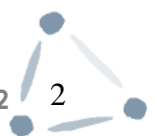
Um bestimmte Konflikte lösen zu können, kann es sinnvoll sein, Interventionsstrategien aus dem Erfahrungsschatz des Organisationsberaters und Coaches einzubringen und in der Ausführung zu begleiten.

Der Begriff der Neutralität oder All-Parteilichkeit muss im Rahmen eines IKMS sehr geweitet werden. Dies ist ein besonders heikler Punkt. Die Erfahrung zeigt allerdings, dass es sehr wohl möglich ist, eine Allparteilichkeit zu wahren und sich gleichzeitig einem Auftraggeber „verpflichtet“ zu fühlen. Grundsätzlich ist es hier, genau wie in jeder guten Organisationsberatung, von elementarer Bedeutung, außerhalb des Systems zu bleiben und sich weder von dessen (Konflikt-)Kultur, noch Zielen assimilieren zu lassen. Dennoch kann es im Rahmen des Konfliktmanagementprozesses notwendig werden, dem System nahe zu kommen und in den „von Ury so gut beschriebenen Rollen z.B. des Wanderpredigers oder vielleicht sogar des Vaters/der Mutter bestimmte zielführende Dienstleistungen auszuführen, ohne die der reine Mediationsprozess nie von der Stelle kommen würde.

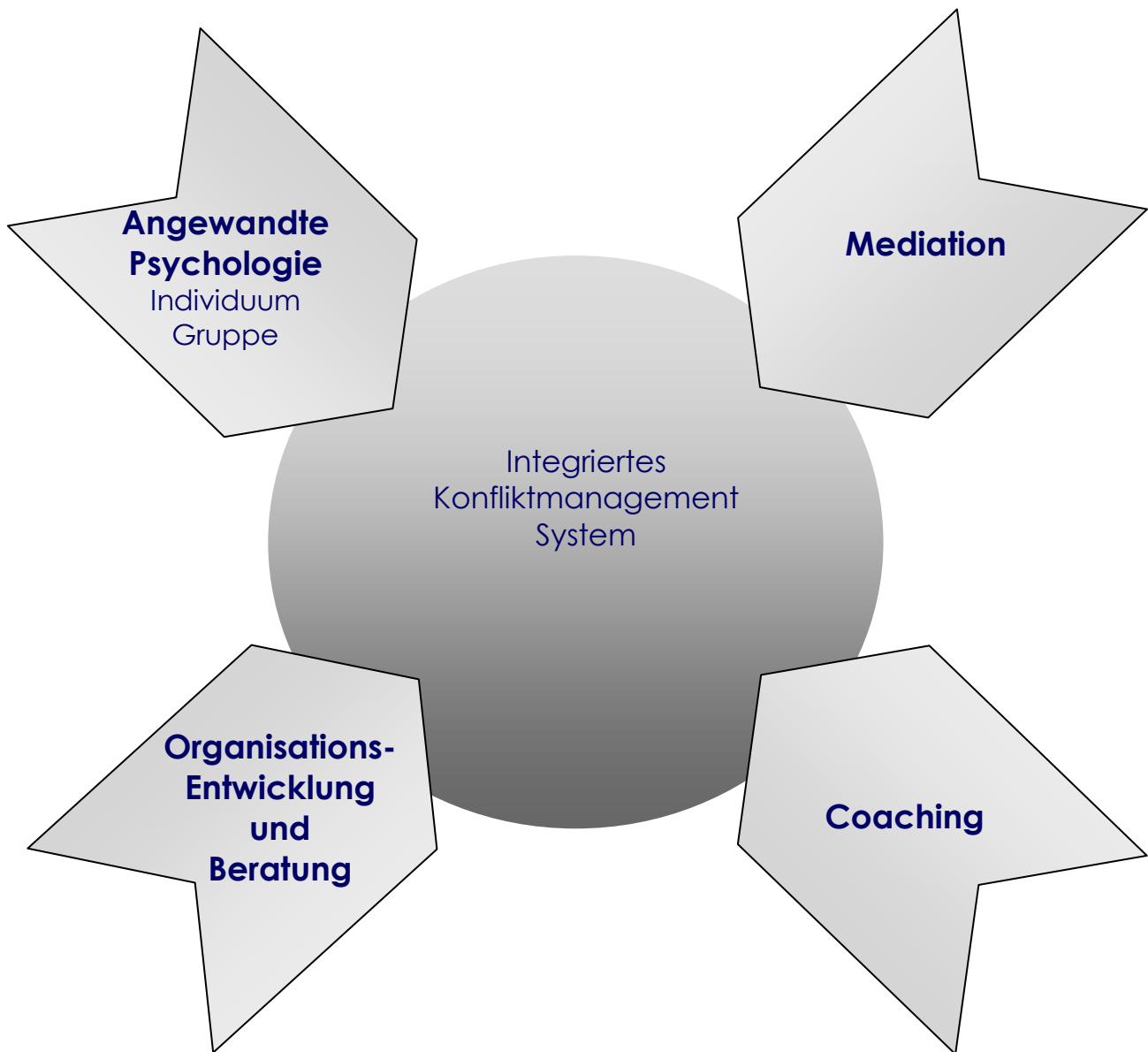
Damit dies gelingt, muss der Konfliktmanager als zentrale Eigenschaft eine Unbestechlichkeit einbringen und für alle Beteiligten nicht nur glaubwürdig wirken, sondern tatsächlich auch sein. Vor dem Mediator sind alle Menschen gleich, unabhängig von Geschlecht, Alter, Religion, Nationalität, Anliegen oder sozialer Rolle. Dies gilt uneingeschränkt auch im Rahmen des Konfliktmanagementprozesses. Eine wenig narzisstische Bedürftigkeit und die Fähigkeit, auch hohen Hierarchen für sie unangenehme und dennoch notwendige Dinge sagen bzw. deren Berücksichtigung auch durchsetzen zu können, gehört m.E. zu den Grundfertigkeiten eines Konfliktmanagers.

Damit das Eingreifen des Beraters in das System nicht schädlich ist, sollte dies mit höchster Transparenz geschehen. Auf diese Weise wird ein Grundelement gesunder Kooperation und Kommunikation vorgelebt.

Eine natürliche Autorität sowie die absolute Prozesssicherheit einerseits und die Kenntnis möglichst vieler Blickwinkel und Instrumentarien andererseits ist die Basis des Erfolgs eines Konfliktmanagers.



Das Konzept des Integrierten Konfliktmanagements



In den Personalabteilungen der Unternehmenswelt wird verschiedentlich diskutiert, welcher der bessere Berater (oder Coach) ist, der mit dem breiten Wissen und Erfahrungsschatz oder der fachliche Spezialist. Der Autor hat hierzu beziehend auf den genialen P. Watzlawick eine eindeutige Meinung:

„Wer einen Hammer hat, für den wird alles zum Nagel“.

So ist es eine natürliche Forderung an den Konfliktmanager und seine Ausbildung, dass er mindestens die Brillen der Organisationsberatung, des Coachings und der angewandten Psychologie sowie natürlich der Wirtschaftsmediation zum Erkenntnisgewinn nutzen und die gewonnenen Einsichten in entsprechende Hypothesen und Interventionen umsetzen kann.

