

Beteiligung der Betroffenen an der Prozessgestaltung

Sibylle Feuz

ÜBERBLICK

Konflikte in Organisationen sind meist sehr komplex und vielschichtig. Welche Anpassungen für die Gestaltung eines erfolgreichen Konfliktbewältigungsprozesses nötig sind, können die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter/innen am besten einschätzen.

Ich arbeite deshalb mit einer Steuergruppe. Die Mitglieder dieses Gremiums werden an der Prozessgestaltung und -steuerung beteiligt und so in die Verantwortung eingebunden. Dadurch erfahren die Betroffenen eine Stärkung ihrer Selbstkompetenz und erweitern ihre Handlungsperspektiven. Die nachhaltige Wirkung der Mediation wird gesichert und für den Umgang mit zukünftigen Konfliktsituationen stehen der Organisation vertieftes Know-how und Strukturen zur Verfügung.

Werde ich für die Unterstützung in einer Konfliktsituation angefragt, ist in der Regel schon viel „Geschirr zerbrochen“: Es gibt unterschiedliche Konflikte auf verschiedenen Ebenen und Stufen. Sämtliche Hierarchie-Ebenen sind involviert, bisherige Lösungsversuche scheiterten oder verschlimmerten die Situation gar noch. Mitarbeiter/innen haben gekündigt und es herrscht ein allgemeines Klima von Verunsicherung, Wut, Angst, Resignation, etc.

Meistens drängt die Zeit und es stehen begrenzte zeitliche und finanzielle Ressourcen für die Konfliktbereinigung zur Verfügung.

Vorgehen

Um den Prozess adäquat zu planen, ist es wichtig, einen gewissen Einblick in die Firmenkultur und den Konfliktverlauf zu erhalten und zu klären, ob die Voraussetzungen für eine Mediation gegeben sind. Aufgrund der be-

schränkt vorhandenen Ressourcen ist es nicht möglich, eine umfassende Analyse und verschiedene Einzelgespräche durchzuführen. Deshalb bilde ich eine interne Steuergruppe, die einen Teil meiner Aufgaben übernimmt und mitverantwortlich für den Prozessverlauf ist. Optimalerweise ist die Steuergruppe so zusammengesetzt, dass deren Mitglieder das Konfliktsystem passend repräsentieren.

Der Konfliktklärungsprozess findet also auf verschiedenen Ebenen statt: Als erstes im Mikro-System der Steuergruppe auf der Metaebene. Es geht um die Herstellung der Arbeitsfähigkeit innerhalb dieses Gremiums und die Eini-gung auf Ziele und Inhalte der Mediation. Verläuft diese erste Phase im Prozessverlauf konstruktiv, sind günstige Voraussetzungen für eine Lösungsfindung im gesamten Konfliktsystem (Makro-System) geschaffen.

Die zweite Phase entspricht der Haupt-mediation mit allen Beteiligten und be-

zieht sich auf die inhaltliche Auseinandersetzung mit den Konfliktthemen.

In der dritten Phase arbeite ich wieder mit der Steuergruppe auf der Prozess-ebene: die Ergebnisse der Mediation werden gesichert und der Umgang mit zukünftigen Konfliktsituationen geklärt.

Wichtig ist, dass die Informationen und Rückbindungsprozesse zwischen den Repräsentanten und Parteien gut organisiert sind.

Zur Veranschaulichung meiner Vorgehensweise ein Beispiel* aus der Praxis:

In einer Oberstufenschule schwelen seit langer Zeit verschiedene Konflikte auf unterschiedlichen Ebenen. Sämtliche Hierarchie-Stufen sind beteiligt und bisherige Lösungsversuche scheiterten. Ein Drittel der Mitarbeiter/innen hat gekündigt. Zunehmend kommt die Schule auch unter Druck von den Eltern, welche sich über unhaltbare Zustände beklagen.

Erster Schritt: Auftragsgespräch mit dem Schulpräsidenten

Unser erstes Gespräch gleicht einem Coaching. Ziel ist es, dem Auftraggeber bewusst zu machen, welche mögliche Ursachen der Konfliktsituation sind, wer in welcher Form beteiligt und betroffen ist und vor allem, wer an der Lösungsfindung mitwirken sollte.

Die auftraggebende Führungskraft ist in diesem Fall auch Konfliktpartei.

Das Kollegium umfasst rund vierzig Lehrpersonen. Beteiligt am Konflikt

* Ein zur Wahrung der Anonymität verändertes Beispiel.

sind auch der Schulleiter und die Schulbehörde mit acht Mitgliedern.

Da die Zeit drängt und die finanziellen Ressourcen knapp sind, entscheiden wir uns für einen eintägigen Klärungsworkshop, welcher von einer noch zu bildenden Steuergruppe vor- und nachbereitet wird. Die Mitglieder dieses Gremiums sollen von den jeweiligen Parteien (Lehrpersonen, Schulbehörde) mandatiert werden. Wichtig ist, dass die Protagonisten aus den Subsystemen angemessen vertreten sind und das Steuerungsorgan repräsentativ für das Konfliktsystem ist. Selbstverständlich wird die Schulleitung ebenfalls in der Gruppe mitarbeiten.

Die Mitglieder der Steuergruppe erhalten vom Schulpräsidenten den Auftrag, die Mediation – zusammen mit den externen Mediatoren – vorzubereiten. Vorgängig sollen sie mit den Betroffenen ihrer Subsysteme die wichtigsten Anliegen für den Klärungsprozess definieren.

Zweiter Schritt: Vorbereitungssitzung mit der Steuergruppe

Die Steuergruppe setzt sich zusammen aus dem Schulpräsidenten, zwei Behördenmitgliedern, dem Schulleiter und zwei Lehrervertreterinnen.

Auf der Basis der Anliegen der Subsysteme werden in der Vorbereitungssitzung die Ziele und Inhalte für die Konfliktklärung definiert. Diese orientieren sich an den Rahmenbedingungen des Auftraggebers und an den vorhandenen Ressourcen. Es wird deutlich, welche Themen in der zur Verfügung stehenden Zeit realistischerweise bearbeitet werden können, d.h. gute Lösungschancen haben und welche nicht.

Gemeinsam werden auch Vorgehensvarianten diskutiert und geprüft, ob allenfalls noch weitere Personengruppen einbezogen werden müssten. (Die Feinplanung des Klärungsprozesses und die Methodenwahl ist Sache der Mediatoren.)

Nach anfänglichen heftigen und mit grosser Emotionalität geführten Diskussionen, können sich die Steuergruppenmitglieder auf Ziel- und Inhalts-

schwerpunkte einigen und wir beenden die Sitzung mit Ergebnissen, die einem Konsens entsprechen.

Dritter Schritt: Mediation

Die eigentliche Hauptmediation verläuft mehr oder weniger klassisch nach allgemein bekannten Methoden. Hervorzuheben ist, dass durch die bereits gemachten Priorisierungen und Vorbereitungen der Steuergruppe, konstruktive Lösungen relativ schnell gefunden werden können. Somit werden erste Erfolge sichtbar und der Boden für eine weitere Zusammenarbeit ist wieder bereitet.

Themen die noch nicht bearbeitet wurden, sind benannt und es ist definiert, wann, wo und mit wem diese geklärt werden und auch, wer dafür verantwortlich ist. Das Datum zur Überprüfung der Ergebnisse ist fixiert und die Mitglieder der Steuergruppe informie-

ren darüber, dass sie die erzielten Lösungen an einer Evaluationsitzung auswerten und sich Gedanken für den zukünftigen Umgang mit Konflikten machen werden.

Vierter Schritt: Evaluation und Zukunftsgestaltung

Im Anschluss an den Klärungsworkshop wertet die Steuergruppe die Ergebnisse der Mediation aus. Sie entscheidet, wie die Einhaltung der gemachten Vereinbarungen zusätzlich gesichert wird und wann diese überprüft werden. Es werden „Themenhüter/innen“ bestimmt und ein Datum für die Überprüfungssitzung vereinbart.

Die Mitglieder der Steuergruppe reflektieren den gesamten Prozessverlauf und ziehen daraus Fazite für die Zukunft. Miteinander erarbeiten sie Leitplanken für das Vorgehen in kommenden Konfliktsituationen.

Was	Ziele	Wer
Auftragsgespräch	Konfliktanalyse Vorgehen klären (Grobplanung) Nächste Schritte definieren	Auftraggeber/in Mediatoren
Zusammenstellung der Steuergruppe	Parteien mandatieren ihre Mitglieder Auftrag, Rollenklärung der Steuergruppe	Auftraggeber Mediatoren
Vorbereitungssitzung der Steuergruppe	Zieldefinition der Mediation Inhalte der Mediation bestimmen Prozessverlauf planen	Steuergruppe Mediatoren
Information	Alle Beteiligten werden über Ziele, Inhalte und Prozessverlauf der Mediation informiert	Steuergruppe
Mediation	Erarbeitung konsensorientierter Lösungen der vorgegeben Themen Vereinbarungen Klären des weiteren Vorgehens	Steuergruppe Alle Beteiligten Mediatoren
Evaluation und Zukunftsgestaltung	Auswertung der Ergebnisse der Mediation sichern der Nachhaltigkeit Umgang mit zukünftigen Konfliktsituationen klären	Steuergruppe Mediatoren
Umsetzung	Die gemachten Vereinbarungen werden im Alltag umgesetzt	Steuergruppe Alle Beteiligten
Überprüfung	Zum definierten Termin wird die Umsetzung der Vereinbarungen überprüft Weiteres Vorgehen wird geklärt	Steuergruppe Alle Beteiligten

Übersicht

Wodurch entsteht der Lerneffekt?

Bereits beim Erstkontakt mit den Mediatoren realisieren die Betroffenen, dass sie eigene Anteile an der Konfliktsituation haben und dementsprechend selbst etwas zur Lösung beitragen müssen. Sie erfahren aber auch Wertschätzung und Motivation durch die Mediatoren: Als Experten für Ihren Betrieb und ihre Situation wissen sie am besten, welche Themen und Handlungsvarianten geeignet sind, Lösungen zu ermöglichen. **Durch die Beteiligung an der Prozessgestaltung, entwickeln sie selbst Ideen für ein mögliches Vorgehen.** Schon dadurch wird eine gewisse Handlungsfähigkeit wieder hergestellt und ein Stück der vorhandenen Ohnmachtsgefühle reduziert.

Durch die genaue Rollen- und Aufgabendefinition der Steuergruppenmitglieder wird für alle Beteiligten deutlich, wie wichtig eine solch klare und transparente Definition ist. (Gerade in Organisationskonflikten sind unklare Rollen und Aufgaben häufig Teil des Problems.)

Gleiches gilt für die Kommunikation. Diese verläuft jetzt nach bestimmten, transparenten Regeln und Wegen. Am Schluss jeder Sitzung wird genau vereinbart was, wem durch wen, wo und wie kommuniziert wird.

Die Mitglieder der Steuergruppe tragen den Konflikt auf einer ersten Stufe aus. Durch die Einigung auf Ziele und Themen der Hauptmediation und die gemeinsame Planung des Klärungsprozesses können erste Erfolgserlebnisse erzielt werden. Die Repräsentanten lernen so aus eigener Erfahrung etwas über die Entstehung von Konflikten und spüren die Wirkung von Mediation.

Die Hauptmediation mit allen Beteiligten wird als gemeinsam geplante Intervention wahrgenommen. Sämtliche Betroffene wurden in irgendeiner Form schon in der Vorbereitungsphase einbezogen. Für die Umsetzung der getroffenen Vereinbarungen und die Gestaltung der Zukunft sind die Verant-



© Fineas - Fotolia.com

wortlichkeiten bestimmt. Es wird also deutlich, dass die Erreichung sichtbarer Ergebnisse von den Betroffenen selbst abhängig ist.

Die Oberaufsicht über die Umsetzung der Vereinbarungen liegt in der Verantwortung der Steuergruppe. Sie sichert damit die Nachhaltigkeit der Ergebnisse.

Damit der Betrieb auf zukünftige Konfliktsituationen vorbereitet ist, **evaluieren die Mitglieder der Steuergruppe nebst den Ergebnissen der Mediation auch den Prozessverlauf** und ziehen Fazite daraus für den zukünftigen Umgang mit Konfliktsituationen. Die Ergebnisse der Evaluation werden den Parteien durch die Repräsentanten übermittelt und allfällige Ergänzungen, Anregungen, etc. aufgenommen.

Im günstigen Fall bleibt die Steuergruppe als solche bestehen und übernimmt die Aufgabe, ein Konfliktmanagementkonzept für den Betrieb zu erstellen. Sie erarbeitet verbindliche Richtlinien und Vorgehensweisen für den Umgang mit Konflikten, die den Mitarbeiter/innen ermöglichen, diese frühzeitig zu erkennen und adäquat darauf zu reagieren. Damit wird eine Präventions-Struktur geschaffen, die allen Beteiligten einen sicheren und kompetenten Umgang mit Konfliktsituationen ermöglicht.

Falls nicht die ganze Organisation vom Konflikt betroffen war, müsste das ver-

antwortliche Gremium zur Erstellung eines Konfliktmanagementsystems neu zusammengesetzt werden. Die Mitglieder sollten das gesamte Betriebssystem repräsentieren.

Voraussetzungen und Kriterien für die Arbeit mit internen Steuergruppen

In Fachkreisen gibt es sehr unterschiedliche Meinungen bezüglich der Gestaltung von Mediationsprozessen – insbesondere der Vorphase. Die Gegner von Vorgesprächen weisen auf die Gefahren der Gefühlsverpuffung bei den Parteien hin und dass die Mediatoren möglicherweise ihre Handlungsfreiheit verlieren.¹ Befürworter suchen bewusst den besseren emotionalen Kontakt zu den Parteien² oder empfehlen gar eine inhaltliche Einarbeitung des Mediators in das Problemfeld.³ Birgit Keydel meint, die Auftraggeber seien manchmal mehr, manchmal weniger am Konflikt beteiligt und das Verfahren müsse sorgfältig geplant werden. Dazu brauche es oft den Einbezug und klärende Einzelgespräche mit Vertretern der verschiedenen Hierarchiestufen.⁴

Ich tendiere zu keiner ausschliesslichen Haltung, sondern bin der Meinung,

1 Vgl. Thomann / Prior 2006 S. 136.

2 Vgl. Pühl 2003, S. 16.

3 Vgl. Montada / Kals 2001 S. 180.

4 Vgl. Keydel 2007 S. 46.

dass es in erster Linie eine Offenheit seitens des Mediators / der Mediatorin braucht – nicht nur inhaltlich – sondern auch bezüglich des Vorgehens.

Aufgrund meiner bisherigen Erfahrung schlage ich folgende Indikationen und Kriterien für den Einsatz interner Steuergruppen vor:

Indikationen

- Viele verschiedene Konflikte auf unterschiedlichen Ebenen → große Komplexität
- Beteiligung mehrerer Hierarchiestufen
- Grosse Anzahl direkt Betroffener
- Zeitknappheit:
 - genaue Konfliktanalyse nicht möglich
 - vertiefte Konfliktbearbeitung nicht möglich

Kriterien

- Auftragsklärung mit der höchsten Hierarchiestufe
- Realistische Ziele setzen (innerhalb der Rahmenbedingungen und der vorhandenen Ressourcen)
- In der Steuergruppe sind alle betroffenen Ebenen / Hierarchiestufen / Parteien vertreten (repräsentativ für das Konfliktsystem)
- Die Vertreter der Parteien sind von den jeweiligen Gruppen mandatiert
- Die Verantwortlichkeiten der Steuergruppenmitglieder, des Teams, der Mediatoren sind geklärt
- Die Rückkopplungsprozesse zwischen den Repräsentanten und den Parteien sind geregelt⁵
- Die Vorbereitungsarbeiten in der Steuergruppe richten sich nach den Methoden der Mediation und sind auf den Klärungsprozess ausgerichtet
- Innerhalb der Steuergruppe existiert ein klares Kommunikationskonzept (Wer informiert wen, wann, wo, wie und worüber?)
- Die Mitglieder der Steuergruppe sichern im Anschluss an die Mediation die Ergebnisse auf übergeordneter Ebene und ziehen Fazite aus dem Prozess für den zukünftigen Umgang mit Konfliktsituationen

Mögliche Stolpersteine

Bei der Arbeit mit einer Steuergruppe ist zu beachten, dass trotz der repräsentativen Zusammensetzung möglicherweise Fehleinschätzungen bezüglich der Priorität gewisser Themen getroffen werden. Es lohnt sich, genau nachzufragen und allenfalls noch zusätzliche Meinungen einzuholen.

Es kann auch geschehen, dass Repräsentanten von einzelnen Betroffenen sehr stark beeinflusst werden oder sich Beteiligte durch die Steuergruppenmitglieder zu wenig vertreten oder benachteiligt fühlen. Hilfreich ist, diese Möglichkeit direkt anzusprechen und entsprechende Fragen zu klären.

Falls Hauptakteure in der Steuergruppe vertreten sind, kann der Streit sogleich, in der Vorbereitungssitzung losbrechen. Dann muss der Konflikt zuerst im Steuerungsgremium bearbeitet werden.

Schlussfolgerungen

Mit der Schaffung der Steuergruppe wird eine Betriebsstruktur installiert, die nun zuständig für die Konfliktbewältigung ist. Gemeinsam planen wir die Mediation sorgfältig, führen sie durch und werten sie aus. Für die Sicherung der Ergebnisse und die Bewältigung zukünftiger Konfliktsituationen übernehmen die Mitglieder der Steuergruppe die Verantwortung. Als Mediatoren treten wir nicht als die heilbringenden Berater auf, sondern werden als Unterstützung dieses Gremiums wahrgenommen.

Durch die beschriebene Vorgehensweise wird die Organisation als ganzes gestärkt: Die einzelnen betroffenen Menschen werden durch die Beteiligung an der Prozessgestaltung in ihrer Selbstkompetenz gestärkt. Ohnmachtsgefühle werden reduziert und die eigenen Handlungsperspektiven erweitert.

Die Beziehungen zwischen den Führungskräften und den Mitarbeiter/innen werden gestärkt durch die erlebte konstruktive Bewältigung einer Konfliktsituation. In kurzer Zeit wird eine Beruhigung der schwierigen Situation erzielt durch sichtbare kleine Lösungs-

erfolge und verschiedene neue Optionen. Weitere Verletzungen werden verhindert und man realisiert, dass schwierige Situationen gemeinsam gelöst werden müssen. Die Verantwortung für das Gelingen der Intervention und für die Nachhaltigkeit der Ergebnisse bleibt bei den Betroffenen.

Aus dem Konfliktklärungsprozess entsteht bei den betroffenen Führungskräften und Mitarbeiter/innen ein Lerneffekt.⁶ Das gewonnene Know-how wird in der neuen Struktur verankert und führt zur Stärkung des Betriebes. Es gibt Leitplanken für den Umgang mit Konfliktsituationen und eine Gruppe von Mitarbeiter/innen die für deren Einhaltung verantwortlich ist. Die Organisation ist für künftige Konfliktsituationen besser gewappnet.

Literaturverzeichnis

Glasl Friedrich 2004 (7. Auflage), Professionelle Prozessberatung, Organisationsentwicklung in der Praxis, Bern: Paul Haupt Verlag.

Kerntke Wilfried 2004, Mediation als Organisationsentwicklung, Bern: Paul Haupt Verlag.

Keydel Birgit 2007, Ein Pro und Kontra für Vorgespräche, ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement.

Pühl Harald 2003, Mediation in Organisationen, Berlin: Ulrich Leutner Verlag.

Proksch Stephan / Janach Gudrun u.a. 2006 (3.Auflage), Das Ende der Eiszeit: Konfliktmanagement und Mediation in Unternehmen, Wien: Service GmbH der Wirtschaftskammer Österreich.

Das ausführliche Literaturverzeichnis finden Sie unter:
www.mediation.voe.at

5 Vgl. Glasl 2002, S. 162 – 179.

6 Vgl. Kerntke 2004, S. 73 – 78.