

Kurt Faller/Bernd Fechner/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 Pölzl, Petra Preining,
Christian Radmayr und einem Vorwort von Klaus Doppler

2014

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Klaus Doppler	XI
Einleitung: Systemisches Konfliktmanagement – fast ein Gespräch Kurt Faller/Bernd Fechner/Wilfried Kerntke	1
Kapitel 1: Konfliktmanagement	5
1.1 Vom »Entweder-oder« zum »Sowohl-als-auch« Kurt Faller/Wilfried Kerntke	7
1.1.1 Das Unerwartete Managen	8
1.1.2 Sensibilität für Abläufe und Beziehungen	10
1.1.3 Konfliktmanagement	11
1.1.4 Der Begriff »Systemdesign«	16
Kapitel 2: Systemische Zugänge	19
2.1 Konfliktmanagement als Regulation der moralischen Anerkennungs- ökonomie Bernd Fechner	21
2.1.1 Jenseits von Struktur und Emotion	21
2.1.2 Soziale Systeme als Anerkennungsverhältnisse	22
2.1.3 Soziale Konflikte als gestörte Anerkennungsverhältnisse	28
2.1.4 Mediation als »Dialog der Anerkennung«	30
2.1.5 Konfliktmanagement: Deregulierung oder Zivilisierung erodierender Anerkennungsverhältnisse?	33
2.2 Organisationsmodelle als Ressource Wilfried Kerntke	35
2.2.1 Modelle ermöglichen die Verständigung	35
2.2.2 Organisationsmodelle nach Glasl und Kühl	36
2.2.3 Subsysteme und Entwicklungsphasen von Organisationen	39
2.2.4 Drei Seiten der Organisation	43
2.2.5 Konfliktmanagement schöpft aus den verschiedenen Modellen	44
2.3 Triadische Konfliktbearbeitung in Unternehmen und Organisationen ... Kurt Faller	47
2.3.1 Triadisches Verstehen von Konflikten	47

2.3.2	Triangulation in Organisationen	49
2.3.3	Triangulierung in der organisationsorientierten Mediation	50
2.3.4	Arbeiten mit dem Hexagon	51
2.4	Konfliktfolgekosten als nützlicher Fokus der Aufmerksamkeit	59
	Wilfried Kerntke	
2.4.1	Nicht ganz trivial: die Erhebung und Auswertung von Konfliktfolgekosten	59
2.4.2	Konfliktfolgekosten als Beobachtungsgröße	62
2.4.3	Zukunftsweisender Umgang mit der Konfliktfähigkeit der Organisation als intangiblen Wert	64
2.5	Zustand nach Reorganisation: tabuisierte Konflikte als Herausforderung für ein Change begleitendes Konfliktmanagement	67
	Bernd Fechner	
2.5.1	Die Theorie-Praxis-Lücke im Changemanagement	67
2.5.2	Alt/Neu: Bewahren vs. Verändern als polarisierendes Grunddrama...	69
2.5.3	Oben/Unten: Tabuisierte Anerkennungskämpfe in asymmetrischen Kontexten	70
2.5.4	Zugehörig/Nichtzugehörig: Selbstorganisierte Diskriminierungs- und Ausschlussprozesse	72
2.5.5	System/Umwelt: Zum Umgang mit menschlichen Fehlleistungen und den Grenzen des Machbaren	74
2.5.6	Fazit: Der Zustand nach Reorganisation als Zustand der Verstrickung	75
	Kapitel 3: Mediation und Organisationsentwicklung	77
3.1	Innerbetriebliche Konfliktbearbeitung als Verbindung von Mediation und systemischer Organisationsberatung	79
	Kurt Faller	
3.1.1	Einleitung	79
3.1.2	Das MEDIUS-Konzept der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation ..	80
3.2.	Mediation als Organisationsentwicklung	93
	Wilfried Kerntke	
3.2.1	Organisationsmediation – eine Disziplin entsteht	93
3.2.2	Der Anspruch an Mediation in Organisationen	95
3.2.3	Die Prozesslinien der Organisationsmediation	96
3.2.4	Entwicklungsorientierung	97
3.2.5	Beratung für den Auftraggeber	98

3.2.6	Organisationales Lernen aus dem Konflikt fördern – Verantwortung ausbalancieren	100
3.2.7	Diversität im Unternehmen konstruktiv nutzen – Diskriminierung nachhaltig abstellen	101
3.2.8	Stakeholder-Einbezug	103
3.2.9	Ausblick	105

Kapitel 4: Systemdesign 107

4.1.	Die Nutzungsaspekte des Systemdesigns für Unternehmen	109
	Wilfried Kerntke	
4.1.1	Konfliktfolgekosten als Ausgangspunkt	109
4.1.2	Vorhandene Konfliktauflösungen stärken	110
4.1.3	Die Nutzungsaspekte des Systemdesigns	112
4.1.4	Mit der Perspektive der Nutzungsaspekte arbeiten	116
4.2	Die Elemente eines Systemdesigns	117
	Kurt Faller	
4.2.1	Von den Elementen zum Systemdesign	117
4.2.2	Die Kunst des Systemdesigns	118
4.2.3	Die Aufbaustruktur für ein Systemdesign	119
4.2.4	Die Ablaufstruktur für ein Systemdesign	124
4.2.5	Die Systemsteuerung für ein Systemdesign	128
4.3	Die Systemdesign-Schleife – Entwicklung und Implementierung eines Konfliktmanagementsystems	129
	Kurt Faller	
4.3.1	Einleitung	129
4.3.2	Auftrag – Entwicklung – Integration	130
4.3.3	Die Auftragsschleife	131
4.3.4	Die Entwicklungsschleife	134
4.3.5	Die Integrationsschleife	137

Kapitel 5: Konfliktmanagementsysteme in der Praxis 139

5.1	Das Konfliktmanagementsystem der SAP AG	141
	Jürgen Briem	
5.1.1	Einleitung	141
5.1.2	Bestandsaufnahme der Konfliktauflösungen	142
5.1.3	Netzwerk für Conflict Management Services schaffen	143

5.1.4	Konflikt-Prophylaxe durch Analyse-Workshops	147
5.1.5	Der Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft (RTMKM)	148
5.1.5	Evaluation des Conflict Management Services	149
5.1.7	Das CMS in der Systemdesign-Schleife	151
5.2	Ein Unternehmen wird konfliktfest – Konfliktbearbeitung, Systemdesign und Implementierung eines Konfliktmanagementsystems für die Unternehmensgruppe Wozabal	153
	Gerhard Führer/Christian Radmayr	
5.2.1	Einführung	153
5.2.2	Der »Auslöser«	153
5.2.3	Ziele der Konfliktklärung	154
5.2.4	Unternehmenskultur und Generationenkonflikt	154
5.2.5	Steuerungsgruppe	156
5.2.6	Konfliktmanagement-Angebot – Diagnose und Systemdesign	156
5.2.7	Entscheidung für ein Systemdesign	159
5.2.8	Konfliktkommission	159
5.2.9	Konfliktlotsinnen	160
5.2.10	Erarbeitung des Handbuchs	161
5.2.11	Erprobung	162
5.2.12	Verankerung des Konfliktmanagementsystemt	163
5.2.13	Aufbau der Struktur für das erweiterte Konfliktmanagementsystem ...	163
5.2.14	Qualifizierung und Betreuung der Konfliktlotsinnen	164
5.2.15	Dokumentation und Evaluation	165
5.2.16	Wirkungen des Konfliktmanagementsystems	165
5.3	Das Konfliktmanagement-System der Vereinigung Cockpit – ein Zwischenbericht	169
	Wilfried Kerntke/Tim Bäßler	
5.3.1	Die Organisation	169
5.3.2	Historie des Auftrags zum Aufbau eines Konfliktmanagement-Systems	170
5.3.3	Besonderheiten des KMS der Vereinigung Cockpit – Marktmodell der Konfliktbearbeitung	171
5.3.4	Die ersten Aufträge für die Konfliktkommission	172
5.3.5	Bedarf zur weiteren Entwicklung	173
5.3.6	Der nächste Schritt wird diskutiert	174
5.3.7	Ein erster Rückblick	175

5.4	Evaluierung der (Betriebs-)Vereinbarung zur Konfliktkultur im Oberösterreichischen Landesdienst – eine Projektbeschreibung	177
	Petra Preining	
5.4.1	Projektauftrag	177
5.4.2	Projektziele	177
5.4.3	Projektüberblick	178
5.4.4	Analyseschritte	179
5.4.5	Entwicklung eines Systemdesigns	184
5.4.6	Entwicklung von Maßnahmenvorschlägen und Detailkonzepten eines Umsetzungsentwurfs	187
5.5	Wo nur der Wandel das Beständige ist – die Konfliktkultur der Stadt Graz	191
	Elke Pözl	
5.5.1	Einleitung	191
5.5.2	Konfliktkultur 2.0	192
5.6	Entwicklung und Aufbau von Konfliktmanagementsystemen in Einrichtungen der Behindertenhilfe	197
	Dorothea Faller	
5.6.1	Rahmenbedingungen in Einrichtungen der Eingliederungshilfe	197
5.6.2	Konfliktmanagement in Einrichtungen der Behindertenhilfe	200
5.6.3	Das MEDIUS-Konzept »Selbstbestimmt leben und arbeiten«	201
5.6.4	Praxisbeispiele zur Entwicklung und Implementierung eines Konfliktmanagementsystems in Einrichtungen der Behindertenhilfe	211
5.7	Etablierung einer dialogischen Feedbackkultur: Konfliktmanagementsystem bei einem sozialpsychiatrischen Flächenversorger	221
	Christine Baldt/Bernd Fechner/Willi Opp	
5.7.1	Einleitung	221
5.7.2	Die Projektphasen	223
5.7.3	Erfahrungen	227
5.7.4	Wie ist es heute? – das Projekt fünf Jahre später	228
Kapitel 6:	Konfliktmanagement im Wandel	229
6.1	Fair Leadership – Management Add-on für nachhaltige Unternehmensentwicklung	231
	Alex Lanz/Ruud Hendriks	
6.1.1	Managementkonzept über zwei Dialogebenen	231

6.1.2	Einflüsse aus der Entrepreneurship-Forschung	231
6.1.3	Kulturveränderung über Fair Leadership	235
6.2	Schock – Kampf – Verstrickung: Elemente eines Change begleitenden Konfliktmanagements	237
	Bernd Fechner	
6.2.1	Was meint Change begleitendes Konfliktmanagement?	237
6.2.2	Schock – Kampf – Verstrickung: Das 3-Phasenmodell des Change begleitenden Konfliktmanagements	242
6.2.3	Schock: Konfliktprävention durch Kommunikation und Sensibilisierung	245
6.2.4	Kampf: Mediative Interventionen bei Gruppen-, Ressourcen- und Machtkonflikten	247
6.2.5	Verstrickung: Überwindung der doppelten Schweigemauer durch Bottom-up-Feedbacks	250
6.2.6	Empowerment – Faktencheck – Würdigung: Elemente einer »systemintelligenten« Rückmeldung	255
6.2.7	Die Kraft des Dialogs: Über die Ermöglichung eines unmöglichen Umgangs mit Paradoxien und den Grenzen des Machbaren	259
	Literatur	267
	Stichwortregister	275
	Die Herausgeber	281
	Die Autoren	283