

# SYSTEMDESIGN

## EINE WEITERENTWICKLUNG DER DIENSTLEISTUNG WIRTSCHAFTSMEDIATION

KURT FALLER

“Whenever management is involved in disputing, we are eating our profits”<sup>(1)</sup> und “we believe that conflict management represents your organisations greatest opportunities for cost control”.<sup>(2)</sup>

Diese beiden Zitate amerikanischer Mediatoren zeigen, dass Wirtschaftsmediation vor allem dann als Dienstleistung für Unternehmen und Organisationen interessant ist, wenn sie mit den Kernaufgaben und Kernprozessen des Unternehmens verbunden ist.

Und hier sind die amerikanischen Kollegen einen Schritt weiter als wir in Europa. Sie beschäftigen sich schon seit den 90er Jahren mit der Verbindung von Mediation und Organisationsentwicklung. Sie sind organisiert im Dispute Systems Design/ Organisation Development sector of the Society of Professionals in Dispute Resolution (SPIDR) und nennen sich „Mediator und Systemdesigner“.

Den Begriff „Systemdesign“, verkürzt aus „Conflictmanagement-System-Design“ hat Prof. William Ury, einer der Autoren des berühmten Harvard-Konzepts, 1988 in seinem Buch „Konfliktmanagement“<sup>(3)</sup> geprägt. Daraus entstand dann eine Diskussion und vor allem eine Praxis der Entwicklung und Implementierung von Konfliktmanagementsystemen. In Europa wurde diese Entwicklung durchaus mit Interesse zur Kenntnis genommen, aber nur von wenigen Mediatoren umgesetzt. Ein neuer Anlauf, um das Thema Systemdesign in die Praxis und Lehre der Wirtschaftsmediation zu integrieren

und den „Systemdesigner/in“ im Feld der professionellen MediatorInnen zu etablieren, war die Gründung der „Gesellschaft für (Konfliktmanagement-) Systemdesign“ in Frankfurt im Februar 2012.<sup>(4)</sup> Inzwischen wurde auch der erste weiterbildende Studiengang mit dem Zertifikat „Mediator/in und Systemdesigner/in“ an der Ruhr-Universität Bochum mit Erfolg abgeschlossen.



Mediation, Organisationsentwicklung, systemische Beratung und Coaching haben sich als eigene professionelle Bereiche entwickelt. In den Grundlagen und den Techniken der Gesprächsführung gibt es allerdings große Überschneidungen.

Für den Fokus „Entwicklung und Implementierung von Konfliktmanagementsystemen“ geht es nun darum, Ideen und Erfahrungen aus all diesen professionellen Ansätzen zu schöpfen und durch diese Verbindung etwas Neues zu schaffen – eine Sensibilität für Abläufe und Beziehungen in der regulären Arbeit und einen kongruenten und ausgeglichenen Umgang mit den sachlichen und den psychologischen Aspekten in Veränderungsprozessen.

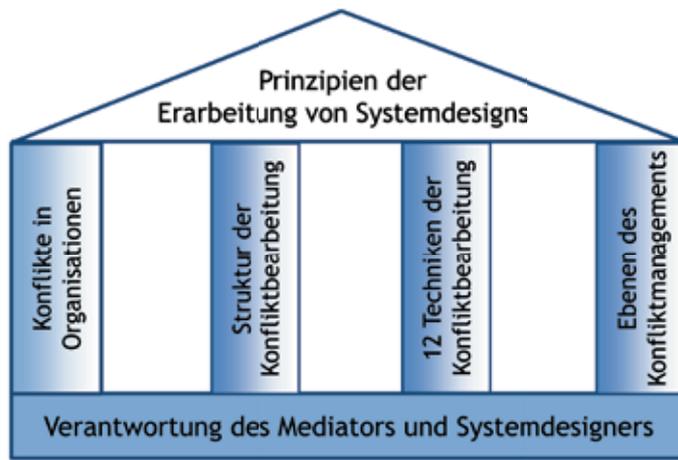
Vor allem aber beschäftigen sich die aus unterschiedlichen Professionen kommenden Berater mit denselben Themen – mit der Begleitung von meist schwierigen Veränderungsprozessen oder anderen problematischen Arbeitssituationen. Und sie haben dieselben Auftraggeber - Führungskräfte in Unternehmen und Organisationen. Diese Führungskräfte suchen nicht in erster Linie nach einer bestimmten Technik, sondern sie suchen professionelle Personen, die in der Lage sind, sie bei der Lösung ihres Problems zu unterstützen. Sie suchen einen OE-Berater, der „mit schwierigen Situationen umgehen kann“ oder einen Mediator, der „in Veränderungsprozessen zielbewusst agieren kann“. Diesem Anforderungsprofil entspricht der „Systemdesigner/in“.

### Meta-Mediation

Durch die Verbindung von Mediation und Organisationsentwicklung hat sich auch das Herangehen in der klassischen Mediation verändert. Die systemische Wirtschaftsmediation hat sich in der praktischen Anwendung immer mehr zu einer "Meta-Mediation" weiterentwickelt. Es sind 6 Punkte, die ausgebaut wurden:

1. Die erweiterte Verantwortung des Mediators und Systemdesigners
2. Der triadische Blick auf Konflikte in Organisationen
3. Die Struktur der Konfliktbearbeitung in Unternehmen

- 4. Die Erweiterung der Techniken der Konfliktbearbeitung
- 5. Die Erweiterung der Ebenen des Konfliktmanagements in Unternehmen
- 6. Die Prinzipien einer Erarbeitung eines Konfliktmanagementsystems



© Kurt Faller

### Die Architekturelemente für ein Systemdesign

Bei der Entwicklung und Implementierung von Konfliktmanagementsystemen werden nun Aspekte der Organisationsentwicklung und des Change-Management eingesetzt. Ziel der Entwicklung eines Systemdesigns ist es, ein für das Unternehmen passgenaues und kostengünstiges Konfliktmanagementsystem zu entwickeln. Denn jedes Konfliktmanagement sieht je nach der Struktur und Kultur des Unternehmens anders aus. Gleichzeitig ergeben sich aus der Logik des Konflikts und der Konfliktbearbeitung spezielle Elemente, die in allen Konfliktmanagementsystemen auftauchen. So war es möglich, den Baukasten mit den 10 Architekturelementen zu entwickeln. Die einzelnen Elemente bieten Sicherheit im Vorgehen für den Systemdesigner und schaffen gleichzeitig die Möglichkeit, gemeinsam

mit den Schlüsselpersonen in den Unternehmen unterschiedliche, individuelle Systemdesigns zu erarbeiten und zu implementieren. Ergänzt wird dieser Baukasten durch ein Trainingsprogramm für Führungskräfte. In diesem Programm werden Grundlagen für „Achtsames Management“ und „Kooperative Führung“ vermittelt und praktisch erprobt, wie mediative Techniken in Führungshandeln integriert werden können. So ist Systemdesign in der Verbindung von Mediation und Organisationsentwicklung eine weitere professionelle Facette der Wirtschaftsmediation, die den Unternehmen die Möglichkeit bietet, Konflikte im Sinne ihrer Ziele und ihrer Kultur zu klären und eine nachhaltige Konfliktgestaltung für die Zukunft zu erreichen.

Anmerkungen

- <sup>(1)</sup> Rahim, Afzalur M, Managing conflict in organisations, 2nd Edition, Westport, 1992, S. 147
- <sup>(2)</sup> Slaihen, Karl A./Hasson Ralph H., Not Necessary Mediation: The Use of Conveying Clauses in Dispute Systems Design, 8 Negotiation Journal 331 (1992) Beide zitiert nach: Steinbrecher Alexander, Systemdesign, Baden-Baden 2008
- <sup>(3)</sup> Ury, William, Brett Jeann M., Goldberg Stephen B. 1991 Konfliktmanagement, Frankfurt, Campus
- <sup>(4)</sup> Koordinierungsgruppe der "Gesellschaft für Systemdesign": Kurt Faller (MEDIUS GmbH), Wilfried Kerntke (inmedio GmbH), Thomas Robrecht (SOKRATeam GmbH), Norbert Fackler (IMB GmbH) und Christian Radmayr (ÖBM)



#### AUTORENINFO

**Kurt Faller**  
 Geschäftsführender Gesellschafter,  
 Lehrmediator BMWA, Systemischer Organisationsberater  
 MEDIUS GmbH  
 Konfliktmanagement und Organisationsentwicklung  
 Gertrudenstr. 19, 48149 Münster

T: +49 251 28450551  
 +49 174 2138740

kurt.faller@medius-gmbh.com

www.mediug-gmbh.com

10 Architekturelemente für ein Systemdesign / Der MEDIUS-Baukasten						
1 Das Hexagon		2 Die Beteiligungsorientierte Diagnose		3 Die Projektsteuerung		
4 Das Modell-Raster						
1	2	3	4	5	6	7
5 Die Ausbildungs-Settings		6 Das Design		7 Das Handbuch		
8 Die Betriebsvereinbarung		9 Dokumentation Qualitätssicherung Evaluation		10 Interne und Externe Mediation		

© Kurt Faller