

## Was ist ein Konfliktklärungssystem? (KKS)

*Ein Konfliktklärungssystem (KKS) bedeutet die Entwicklung, Implementierung und stetige Weiterentwicklung von legitimierten Kommunikationswegen zur Verbesserung der Kooperation oder Prävention von Konflikten und der konstruktiven Bearbeitung und Lösung von Konflikten in einer Organisation und die damit verbundenen Instrumente (ADR + andere Instrumente und Verfahren).*

*Die Entwicklung erfolgt mit einer repräsentativen Auswahl von Beteiligten aus der Organisation und externen KKS Begleitern (Meta-MediatorInnen), in einem längeren iterativen und dialogischen Prozess (Meta-Mediation) und Methoden aus der Aktionsforschung. (Lisa Waas 2006)*

## **Konfliktklärungssysteme**

### 1. Einführung

Gerade in Zeiten anhaltender und schneller Veränderung kommt dem konstruktiven Umgang mit Konflikten eine immer größere Bedeutung zu.

Mittlerweile fragen Organisationen und Unternehmen zunehmend Mediationen an.

Doch nicht immer ist Mediation das Verfahren, das der gerade aktuellen Konfliktsituation in der Organisation angemessen ist. Vor allem bei sehr hoch eskalierten Konflikten sind zunehmend KonfliktexpertInnen gefragt, die aus ihrer mediativen Grundhaltung mit den Beteiligten gemeinsam die Situation klären können, über das gesamte Spektrum an Konfliktbearbeitungsmethoden und -instrumenten Bescheid wissen und damit eine fundierte Konfliktanalyse und -beratung anbieten können.

Die Arbeitswelt stellt zunehmend steigende Ansprüche an die Kommunikation des Einzelnen, zum Beispiel in Projekten, in virtuellen Teams und in internationalen Kooperationen. Die Kommunikationsabläufe werden so immer komplexer, und damit steigt das Risiko, durch Missverständnisse und misslingende Kommunikation Projekterfolge zu gefährden.

Um Mediation zu einem erfolgreichen Instrument in einem Unternehmen zu etablieren, bedarf es häufig einer kulturellen Veränderung im Unternehmen selbst. Dazu gehört unter anderem ein neues Verhalten der MitarbeiterInnen untereinander als Basis für einen eigenverantwortlichen Umgang mit Konflikten. Auf dieser Grundlage kann das Mediationsverfahren als akzeptiertes und legitimes Konfliktklärungsinstrument legitimiert werden.

### 2. Hintergrund und Entwicklung des Begriffs „Konfliktklärungssystem“ (KKS)

1997, als bei uns in Deutschland die Mediation in den Bereichen Wirtschaft und Arbeitswelt noch in den Kinderschuhen steckte, führte die Autorin ihre ersten Mediationen in diesem Bereich durch und befasste sich erstmals mit dem Begriff „Konfliktmanagementsystem“.



Einleuchtend war für sie das systematische Implementieren von Elementen des ADR (Alternative Dispute Resolution = alle Methoden der außergerichtlichen Konfliktbearbeitung). Lisa Waas, als Ethnologin im Umgang mit Organisations- und Unternehmenskulturen darin erfahren, wie Veränderungen in Kulturen stattfinden, sah dabei die konsequente Einbeziehung aller beteiligten Gruppen der Organisation bei der Entwicklung und Implementierung als unabdingbar. Von der Idee der konsequenten Umsetzung „die Akteure einer Organisation sind deren ExpertInnen“ so inspiriert, wählte sie diese zur Grundlage für die Konzeption des praxisorientierten Masterstudiengangs „Mediation, Konfliktforschung und Implementierung von Konfliktlösungssystemen“. In diesem Rahmen wurde sowohl wissenschaftliche Grundlagenforschung sowie gleichzeitige praktische Umsetzung betrieben. Die vielschichtigen Studienergebnisse und wertvollen praktischen Erfahrungen hat Lisa Waas in ihre Konzeption von „Konfliktklärungssystemen“ integriert.

### 3. Verfahren und Umsetzung

#### a) Voraussetzungen

Für viele, vor allem Personen mit Marketingerfahrung, klingt der Begriff „Konfliktklärungssystem“ nicht sonderlich attraktiv. Wer beschäftigt sich schon gerne mit Konflikten? Kann man es beispielsweise nicht „Kooperationsklärungs-System“ nennen? Lisa Waas geht es um den Ausstieg aus den üblichen Euphemismen – im Sinne, dass Vieles, was eigentlich nicht funktioniert, gerne „optimiert“ wird - das bedeutet in der Praxis häufig: „Mehr vom selben, was eben nicht funktioniert“.

Aus ihrer Erfahrung ist ein echtes Problembewusstsein, ein wahrer Wunsch nach Veränderung notwendig, der in der Regel aus erlebten Leidensdruck oder ökonomischer Notwendigkeit resultiert. Hierzu gehört es auch, dies begrifflich anzuerkennen, was sonst als Binsenweisheit allerorten anzutreffen ist, nämlich dass Konflikte allgegenwärtig sind.

Klar ist auch, eine Kulturveränderung lässt sich nicht verordnen oder von außen auferlegen. Veränderung findet dann statt, wenn die Beteiligten eines Systems für sich den Wunsch verspüren, etwas verändern zu wollen, und alle Schritte, die im Rahmen dieses Prozesses gegangen werden, verständlich und nachvollziehbar sind. Wichtig ist in diesem

Zusammenhang auch, dass etwas ausprobiert und wieder verworfen werden darf, wenn es sich in der Praxis nicht bewährt.

Besonders bewährt haben sich in der Praxis die konfliktpräventiven Elemente in der KKS-Arbeit durch die Stärkung der Selbst- und Sozialkompetenz der Beteiligten und die Vermittlung von Kommunikations- und Kreativitätstechniken. Darüberhinaus besteht ein Konfliktklärungssystem aus einem Angebot von unterschiedlichen Verfahren zur Analyse, Diagnose und Klärung von Konflikten bis hin zu hochkonfliktären Situationen um Handlungsfähigkeit zu gewährleisten.

## b) Vorgehen

Wenn wir als MediatorInnenteam in einer größeren Organisation mit den Beteiligten an einem Konfliktklärungssystem arbeiten, gehen wir systemisch und systematisch vor. Das bedeutet, dass wir für die Entwicklung des Konfliktklärungssystems mit einem Subsystem aus der Organisation über einen längeren Zeitraum arbeiten- in dem sich alle wesentlichen Gruppen über einen Repräsentanten vertreten sehen. Unsere Vorgehensweise bezogen auf die Organisation ist also nicht breit, sondern tief.

Wir sehen die Beteiligten als ExpertInnen für die Organisation und deren entsprechende Konfliktkulturen. Dabei wissen wir, dass Konflikte in der Regel stark tabuisiert sind und kein offener Diskurs darüber stattfindet. Konflikte erscheinen häufig im Vermeiden (sinkende Motivation, Fehlzeiten) und in Beschwerden, die nicht dort vorgetragen werden, wo der Konflikt aufgetreten ist. Die wichtigste Musterunterbrechung, die im Rahmen eines KKS initiiert wird, ist folglich offener Austausch über das individuelle Erleben von und den bisherigen Umgang mit Konflikten zu ermöglichen. Indem den Beteiligten klar wird, welche Interessen und Bedürfnisse hinter den Beschwerden stehen, werden sie „empowert“, sie erkennen ihre Handlungsspielräume. Es ist immer wieder faszinierend zu erleben, wie spezifisch und individuell für die jeweilige Organisation die wesentlichen Elemente ihrer Konfliktkultur von einer relativ kleinen heterogenen Gruppe beschrieben werden können.

Bei der intensiven Betrachtung von organisationstypischen Problem- und Konfliktkonstellationen ergeben sich neue Lösungsansätze, die in die Organisationskultur integriert werden können.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass es hierfür notwendig ist, die Beteiligten bereits zu Beginn in Selbstkompetenz, praktischer Sozialkompetenz im Sinne von Handlungsfähigkeit in Konfliktsituationen zu schulen und zu stärken.

Den Prozess dieser Konfliktlösungskultur-Entwicklung kann man als eine Art von „Meta-Mediation“ bezeichnen, als Mediation über Mediation und weiterer Prozesse der konstruktiven Konfliktbearbeitung. In der Meta-Mediation geht es also um eine Verbindung zwischen Interessen, Bedürfnissen und Lösungsoptionen (Verfahren, Instrumente, Kommunikationswege für eine ganze Organisation.)

Es findet ein beständiger Wechsel zwischen dem Blick der Beteiligten aus der Organisation von innen und der MediatorInnen von außen statt. Zur Verdeutlichung werden im Folgenden die Verfahrensschritte beispielhaft dargestellt.

### c) Beispiel

In einer standortübergreifenden Organisation, die aus der Zusammenlegung verschiedener Verwaltungseinheiten mit einer sehr konservativen Ausrichtung, auch hinsichtlich der Organisationsstruktur (streng hierarchisch), waren verschiedene Organisationseinheiten geschaffen worden, wie Personalrat, Gesundheitsmanagement und ein Konfliktlotsensystem. Ziel aller drei Institutionen ist es, das Wohlbefinden und die Integration der Mitarbeitenden zu fördern – dennoch gab es zum Teil eine nur sehr geringe Akzeptanz der Institutionen bei den MitarbeiterInnen und kaum Austausch zwischen den Institutionen.

Als zusätzliche große Belastung, die alle betrifft, kommt eine große Umstrukturierungsmaßnahme hinzu, auf deren Ausgestaltung alle Beteiligten inklusive Führung keinen Einfluss haben. Das löst vor allem auf der obersten Führungsebene große Unsicherheiten aus.

Damit ein KKS nachhaltig umgesetzt werden kann, ist eine hohe Akzeptanz auf der obersten Führungsebene unumgänglich. Deshalb erhielten wir von der Geschäftsführung zuerst den Auftrag, mit der obersten Führungsebene in einen Dialog zu gehen. Einerseits um die Kommunikation angesichts der großen Veränderung untereinander zu fördern und zum Andern, um die Führungskräfte im Umgang mit ihren verunsicherten Mitarbeitern zu stärken. Danach begann die Arbeit mit VertreterInnen aus der gesamten Organisation, um die bereits vorhandenen Instrumente und Institutionen systematisch und attraktiv zu gestalten.

Unter Einhaltung der Vertraulichkeit können sich bei der Arbeit mit verschiedenen Gruppen auch inspirierende Impulse ergeben. Während des Prozesses erfahren die Beteiligten den positiven Umgang mit Konflikten und erleben hautnah die Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten, die sich in einem Konflikt ergeben. Veränderung braucht Zeit, Impulse für die Veränderung werden in den KKS Veranstaltungen gesetzt, die Umsetzung und Veränderung geschieht im Arbeitsalltag. Nach dem Erleben im Alltag werden die Erfahrungen im nächsten gemeinsamen KKS Workshop reflektiert und vertieft.

#### 4. Abgrenzung

Anders als beim „klassischen“ Konfliktmanagement erfolgt die Entwicklung eines KKS *gemeinsam mit den Beteiligten in einem iterativen Prozess*. Auf Grund der Erkenntnis aus der Ethnologie, dass sich eine (Unternehmens-) Kultur nur aus sich selbst heraus und langsam verändern kann, erfolgt die Erarbeitung der Konzepts für ein KKS mit den Beteiligten der Organisation als ExpertInnen für die Organisation und externen BegleiterInnen als ExpertInnen für die Kommunikation, Konfliktklärung und Prozess.

Hierbei ist zu betonen, dass es nicht genügt, viele unterschiedliche Angebote zur Konfliktklärung zu stellen, sondern sie *individuell für die Unternehmens-Konflikt-Kultur zu entwickeln*. Dies kann nur in enger Kooperation mit den Beteiligten erfolgen und nicht durch überwiegende Beratertätigkeit von außen gelöst werden.

Dabei haben wir die Erfahrung gemacht, dass eine repräsentativen Projektgruppe die gesamte Konfliktlandschaft gut abbildet und in diesem Rahmen auch die Entwicklung des Konfliktklärungssystems nach dem Motto *„nicht breit, sondern tief“* stattfindet. Auch beginnt echte Veränderung zuerst mit der Entwicklung des Problembewusstseins, also der Enttabuisierung des Themas „Konflikt“, was Konflikt weniger bedrohlich, sondern als echte Veränderungsressource erkennbar macht.

Wenn die organisationsspezifisch entwickelten Kommunikationswege und Methoden attraktiv=anziehend sind, werden sie in alle Bereiche der Organisation übernommen und weiterentwickelt werden, entsprechend des *„Schwamm-Prinzips“*.

MediatorInnen sind für diese Form der professionellen Begleitung auf Grund ihrer mediativen Haltung besonders geeignet. Sie unterstützen die Beteiligten bei der Beschreibung und Reflexion ihrer Konfliktkultur, inwieweit bisherige Vorgehensweisen zur Konfliktbewältigung effektiv und zielführend waren. Wie in einer Meta-Mediation wird auf die Interessen und Bedürfnisse der Beteiligten eingegangen: Welche Wege, welche Instrumente, welche AnsprechpartnerInnen brauchen die Beteiligten in einer Konfliktsituation? Die MediatorInnen geben lediglich Impulse und moderieren den Verlauf des Entwicklungsprozesses.

Nur in Kooperation kann Qualität und langfristige Nutzung eines kooperativen Konfliktklärungssystems sichergestellt werden.

## 5. Ziele

Ziele eines konstruktiven Konfliktklärungssystems umfassen das Erkennen des Veränderungspotenzials über effektive Zusammenarbeit und Mitarbeitermotivation bis hin zum Gestalten von transparenten und legitimierten Lösungswegen, um das kreative Potenzial von Auseinandersetzungen innerhalb und zwischen Organisationen zu nutzen und die Eskalation von Konflikten innerhalb eines Systems zu vermeiden.

Entsprechend dem Namen „konstruktives Konfliktklärungssystem“ liegt ein Schwerpunkt auf der konstruktiven Lösung von bereits bestehenden Konflikten und das Finden von neuen Kommunikationswegen, die langfristig eine effiziente Kommunikation gewährleisten und so die Entwicklung von Konflikten verhindern.

Hierfür erfolgt zuerst die Sensibilisierung der MitarbeiterInnen und Führungskräfte zum Thema „Konflikte“ und Steigerung der Kooperations- und Sozialkompetenz. So sollen alle Akteure in einer Organisation befähigt werden, möglichst früh einen Konflikt zu erkennen und in Konfliktsituationen über klare Handlungsoptionen und Zugang zu Hilfen zu verfügen. JedeR Beteiligte kann in einer schwierigen Situation adäquat reagieren und ist somit nicht auf einen Beschwerdeweg angewiesen.

Gleichzeitig, fast automatisch, findet jedoch auch eine Weiterentwicklung der Organisation, des Konflikt- und Gesundheitsmanagements statt.

## 6. Ausblick

Die systemische und systematische Bearbeitung von Konflikten birgt viele Chancen. Eigenverantwortlich hierfür ist sowohl die Organisation als auch jedeR einzelne MitarbeiterIn und Führungskraft. Durch die ganzheitliche Vernetzung aller bereits bestehenden und noch zu entwickelnde tragfähige Lösungswege entsteht ein *System*, in und mit dem alle Beteiligten eine konstruktive Konfliktklärung in der Zukunft herbeiführen können.

## Kontakt

Lisa Waas M.A.

E-Mail: [lisa.waas@perspektivenklaerung.de](mailto:lisa.waas@perspektivenklaerung.de)

Telefon: + 49 – (0)89 – 89 13 63 54

**Perspektivenklärung GmbH**  
Isabellastr. 33 | D - 80796 München

Telefon: +49 (0)89 – 72 99 81 58 | Fax: +49 (0)89 – 30 77 84 47 | E-Mail: [info@perspektivenklaerung.de](mailto:info@perspektivenklaerung.de)

Geschäftsführung: Christian Ertl | Elisabeth Waas

Registergericht: Amtsgericht München | Registernummer: HRB 185111 | USt-IdNr.: DE271939375