

Rudi Ballreich

## Buchvorstellung



**Mediation als Organisationsentwicklung**  
**Mit Konflikten arbeiten. Ein Leitfaden für Führungskräfte**  
Wilfried Kerntke  
Haupt Verlag, Bern 2004  
ISBN 3-258-06745-7 (Preis: € 38,50)

„Wir zeigen, wie Mediation so mit essenziellen Fragen Ihrer Organisation verknüpft werden kann, dass sie zum Ausgangspunkt von Veränderungsprozessen der Organisation wird.“ Mit diesem Satz beschreibt der Autor das Anliegen seines Buches. Mediation in Organisationen wird dabei als punktuelle Intervention gesehen, die Veränderungsprozesse auf der organisationalen Ebene anregen oder unterstützen kann. Mediation ist in diesem Sinne eine Vorbereitung oder ein wichtiges Handwerkszeug für Organisationsentwicklungsprozesse.

Kerntke hat bei Friedrich Glasl Organisationsentwicklung gelernt. Er versteht deshalb die Organisation und die darin handelnden Menschen als ein System, in dem das Zusammenwirken aller Elemente gesehen werden muss, wenn Verstehen und tragfähige Lösungen in Konflikten gefunden werden sollen. Unklare Zuständigkeiten, das Entlohnungssystem, die Führungskultur, die Aufbaustruktur und andere organisationale Gegebenheiten können unter Umständen einen wesentlichen Anteil an der Entstehung von Konflikten zwischen zwei Mitarbeitern haben. Wenn MediatorInnen kein Verständnis für diese Zusammenhänge haben, wird es ihnen schwer fallen, entsprechende Fragen zu stellen!

Im Zentrum des Buches steht die Beschreibung von 5 Ebenen der Konfliktarbeit, die Schritt für Schritt das volle Potenzial der Mediation zur Entfaltung bringen können: Konflikte als Impuls zur Weiterentwicklung der Organisation zu ergreifen!

1. Bei der Arbeit mit den Konfliktparteien geht es um die Klärung der Sichtweisen, der Hintergründe (Anliegen, Interessen, Bedürfnisse) und um den Perspektivenwechsel. Wenn jede Partei die Anliegen der anderen Partei verstehen kann, wird die Suche nach gemeinsamen Lösungen möglich.
2. Durch das systematische Einbeziehen der Stakeholder ist es möglich, alle Menschen oder Gruppierungen der Organisation anzusprechen, die sich in ihren Interessen von dem Konflikt betroffen fühlen oder die etwas zur Lösung beitragen können.

3. Wenn es in einem Post-Mediation-Workshop gelingt, die Erkenntnisse aus der Konfliktarbeit an die verantwortlichen Führungskräfte weiter zu geben, dann kann das der Beginn von weiter führenden Maßnahmen werden: Teamentwicklung, Funktionsklärungen, Führungskräftequalifizierung, etc. Die Organisation nimmt dabei den Konflikt als Ausgangspunkt für Lern- und Veränderungsprozesse. Mediation geht dadurch nahtlos in einen Organisationsentwicklungsprozess über.

4. Um die organisationalen Hintergründe in der Konfliktarbeit aufzuhellen, ist die Orientierung an den Entwicklungsphasen einer Organisation (nach Glas/Lievegoed) eine große Hilfe. Denn sie machen typische Spannungen und Konflikte verständlich und sie zeigen auch, wann welche Formen der Konfliktbearbeitung angebracht sind.

5. Das Verstehen der aktuellen Entwicklungsdynamik bietet die Möglichkeit, dort anzusetzen, wo die Organisation gerade steht. Konflikte werden dabei verstanden als „ein Motor des Wandels und Konfliktbearbeitung bedeutet deshalb auch, den Wandel zu gestalten.“

Ein anregendes Buch, das nicht nur Führungskräften eine Orientierung bietet sondern auch für MediatorInnen und OE-BeraterInnen eine große Hilfe sein kann!