

Etablierung einer „neuen Streitkultur“ beitragen dürften, kann damit als Vorbild für die weitere Entwicklung der einvernehmlichen Streitbeilegung in Deutschland dienen.

### C. Ergebnis

Frankreich setzt auch in Zukunft auf einen Ausbau des Diversionensystems für die Verzahnung von außergerichtlicher einvernehmlicher Streitbeilegung und Gerichtsverfahren. Dieses Grundkonzept und die Neuregelungen überzeugen, ist doch die Distribution in Frankreich bereits deutlich erfolgreicher als in Deutschland. Dennoch ist die nunmehr noch klarer herausgearbeitete Trennung zwischen inner- und außergerichtlicher einvernehmlicher Streitbeilegung kritisch zu bewerten, läuft sie doch einem Konzept differenzierter Konfliktbehandlung entgegen.<sup>45</sup> In Frankreich fehlt ein wirklicher integrativer Ansatz wie ihn etwa die deutschen Güterichterverfahren darstellen.<sup>46</sup> So fanden 2006 vor den *tribunaux d'ins-*

*tance*, d.h. den Eingangsgerichten, nur in 6,83 % der Fälle überhaupt Schlichtungsversuche statt. Richterliche Schlichtertätigkeit dürfte daher auch in Zukunft in Frankreich „Mangelware“ sein, sofern der französische Gesetzgeber nicht Maßnahmen zur Unterstützung der richterlichen Schlichtungsbemühungen, wie z.B. Bewusstseinsklärung und Kostenanreize ergreift.

Der deutsche Gesetzgeber indes könnte sich am nunmehr hervorragend ausgebauten französischen Diversionensystem orientieren: In Anlehnung an die *conciliation déléguée* könnte die Delegation richterlicher Aufgaben, auch auf die außergerichtliche Mediation, ausgebaut werden. Zudem könnte in das deutsche Recht, auch für das zivilprozessuale Regelverfahren, mehr Zwang zur Beschäftigung mit einvernehmlicher Streitbeilegung, wie ihn z.B. verpflichtende Informationsgespräche nach Art des § 135 FamFG und die flächendeckende Einführung von Mediationskoordinatoren erzeugen können, Eingang finden.

In Frankreich liegen die Herausforderungen für die Weiterentwicklung der einvernehmlichen Streitbeilegung vornehmlich im gerichtlichen Bereich. In Deutschland ist hingegen v.a. die außergerichtliche Mediation ausbaubedürftig.<sup>47</sup> Der Ertrag rechtsvergleichender Arbeiten ist, schon aufgrund der denkbaren Rezeption von Einzelbestandteilen der jeweils weiter fortgeschrittenen Rechtsordnung, nicht zu unterschätzen.

**Dr. Martin Zwickel, Maître en droit**  
Friedrich-Alexander-Universität  
Erlangen-Nürnberg  
martin.zwickel@fau.de

45 Für ein solches System der differenzierten Konfliktbehandlung s. auch Greger, s. Fn. 7, 240 und Ferrand, [http://www.ca-lyon.justice.fr/fichiers/conciliateur/intervention\\_de\\_frdrique\\_ferrand.pdf](http://www.ca-lyon.justice.fr/fichiers/conciliateur/intervention_de_frdrique_ferrand.pdf) (Stand: 02.11.2012).

46 Greger/Weber, s. Fn. 2, S. 3; Schobel, s. Fn. 42, 191 ff.

47 Ähnlich Ferrand, s. Fn. 45.

■ Sabine Wegner-Kirchhoff

## Konfliktmanagement im Unternehmen: Teure Klopfgeräusche in der Schnittstelle

Der Beitrag beschreibt anhand eines Praxisfalls wie zwei Nachbarabteilungen im Unternehmen die Probleme in ihrer Zusammenarbeit gemeinsam in Angriff nehmen und in strukturierten Schnittstellen-Workshops bearbeiten.

### A. Einführung

In unserer Beratung erleben wir häufig, dass Führungskräfte im Rahmen eines längeren Veränderungsprozesses, den wir begleiten, die Initiative ergreifen und mit den Kollegen einer Nachbarabteilung oder eines Bereichs, mit dem sie eine funktionale „Schnittstelle“ bilden, einen Klärungsprozess herbeiführen wollen. In der Regel ist die Motivation des Initiators wesentlich höher als die der Kollegen, die zur offenen Auseinandersetzung im Workshop dazu gebeten werden. Es erfordert also schon im Vorgespräch viel Fingerspitzengefühl und diplomatisches Geschick, um die „hinzugebetenen“ Kollegen



S. Wegner-Kirchhoff

zu überzeugen, dass im Sinne der Zielerreichung in dem geplanten Prozess des Benennens von Unterschieden, des Bearbeitens möglicher Konflikte und der Veränderung destruktiver Verhaltensmuster das Gesamtsystem nur gewinnen kann.

### B. Rolle und Verantwortlichkeiten von Teilnehmern und Beratern

Wir können nur wirkungsvoll beraten, wenn wir in der Organisation und mit den Klienten Bedingungen schaffen, die Lernen und Veränderung ermöglichen. Das bedeutet Risiken von Veränderungsprozessen nicht zu leugnen, sondern aus-

drücklich zu berücksichtigen und zu gestalten. Unsere Rolle verstehen wir dabei als Prozessberater<sup>1</sup>, der zusammen mit dem Auftraggeber und den beteiligten Mitarbeitern die Situation analysiert, den Prozess der Kommunikation gestaltet und Einfluss auf bestehende Balancen nimmt. Das kann nur geschehen, wenn so genannte „heiße Themen“ ausdrücklich angesprochen werden.

Führt die Arbeit zu intensiver Emotionalität, gehen wir behutsam mit den individuellen Grenzen der beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter um und streben ein ausgewogenes Verhältnis von Risiko und emotionaler Sicherheit an. Der „Respekt vor dem Gewordensein“ des Einzelnen ist uns dabei ebenso wichtig wie die klare Benennung von Anliegen, Rollen, Absichten, Spannungsfeldern und Verhaltensmustern.

1 Schein, Prozessberatung für die Organisation der Zukunft, Bergisch Gladbach 2010.

### C. Strategische Einbindung der Schnittstellenarbeit

Gerade im Rahmen größerer Veränderungsprozesse, seien es Fusionen, strategische Neuausrichtungen oder Umstrukturierungsmaßnahmen, treten durch neue Schnittstellen oder „neu gegründete“ Abteilungen Reibungsverluste durch unklare Aufgabenabgrenzungen oder Überschneidungen in den Zuständigkeiten auf. Häufig scheuen sich die beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter, die Probleme anzusprechen und in einem gemeinsamen Workshop zu bearbeiten. Oft folgt die erste Problembewältigungsstrategie einem Qualifizierungskonzept zur Erhöhung der individuellen Führungs- und Handlungskompetenz. Dann werden vielfältige Seminare angeboten zu Themen wie „Konfliktmanagement“, „Führung“ oder „Kommunikation“ etc. Erst wenn der Leidensdruck groß genug ist und „interne“ Störfälle so massiv wurden, dass auch der Kunde oder die Hierarchie auf die Auswirkungen reagiert, wird von den betroffenen Führungskräften die Initiative ergriffen, die Schnittstellenprobleme *aktiv* in Angriff zu nehmen, d. h. sich auf eine systemische Beratung mit allen Beteiligten einzulassen.

Unsere Arbeit als Berater beginnt in der Regel dort, wo der Leidensdruck am größten ist, nämlich bei sehr konkreten Ereignissen und Abläufen im operativen Alltag.

### D. Darstellung eines Fallbeispiels aus unserer Beratungspraxis

#### I. Vorbereitung

Wir beschreiben hier einen Beratungsprozess im Bereich „Forschung und Entwicklung“ eines Technologiekonzerns, der etwa zwei Jahre dauerte. In diesem Zeitraum fanden drei Workshops von einem Tag bzw. 1 1/2 Tagen Dauer statt.

Anlass und Hintergrund: Von einem langjährigen Kunden wurden wir gefragt, ob es kurzfristig möglich sei, einen Schnittstellen-Workshop zusammen mit dem Bereichsleiter eines Nachbarbereichs und dessen direkt berichtenden Führungskräften durchzuführen. Es sei kürzlich wieder zu einer Eskalation gekommen und es müsse dringend ein Klärungsprozess herbeigeführt werden. Man fürchte spürbare Reibungsverluste mit unmittelbaren Auswirkungen auf die Prozesse, die Mitarbeiter und die betriebswirtschaftlich messbaren Ergebnisse –

respektive die eigene Karriere. Mit beiden Bereichsleitern wurden (getrennt) vorbereitende „Interviews“ geführt<sup>2</sup> siehe hierzu nachfolgende Checkliste.

#### Checkliste Fragen zur Vorbereitung:

- Was läuft bei Ihnen in der Schnittstelle besonders gut?
- Welche Unterschiede identifizieren Sie, wenn es gut bzw. schlecht läuft?
- Wie nehmen jeweils Ihre Mitarbeiter die Zusammenarbeit auf der Leitungsebene wahr?
- Woran werden Sie merken, dass der Schnittstellen-Workshop ein Erfolg war?
- Welches sind im Moment die größten Herausforderungen, die Sie in Ihrem Verantwortungsbereich zu meistern haben?
- Was würde passieren, wenn Sie die Situation einfach laufen lassen und nichts unternehmen?
- Welche Herausforderung müssen Sie gemeinsam bewältigen? Was sind gemeinsame Ziele?
- Wie sind Sie in der Vergangenheit mit Spannungen, „Sand im Getriebe“, Missverständnissen etc. umgegangen?
- Welches Verhalten trägt eher zur Eskalation, welches eher zur Deeskalation bei?
- Wie sehen die wechselseitigen Abhängigkeiten der beiden Abteilungen/Bereiche aus?
- Welche Auswirkungen haben die Spannungen zwischen Ihren beiden Abteilungen/Bereichen auf den Gesamt-Unternehmenserfolg (bzw. den Erfolg der Unternehmenseinheit)? Wer nimmt diese Auswirkungen (zuerst) wahr?
- Warum haben Sie gerade jetzt einen gemeinsamen Workshop initiiert?

Nach diesem Reflexionsprozess wurden gemeinsame Ziele festgelegt:

- Konsensfindung über den derzeitigen Status der Zusammenarbeit (Einsicht in die Notwendigkeit),
- Aufdecken von Problemfeldern,
- Erarbeiten potenzieller Ansätze zur Verbesserung,
- Vereinbarungen für das weitere Vorgehen (Nachhaltigkeit sicherstellen).

### II. Workshop-Arbeit Teil 1

#### 1. Phase: Auftragsklärung

Da der Workshop sehr kurzfristig einberufen wurde, die 10 Teilnehmer direkt aus dem Tagesgeschäft in der Workshoprunde zusammen kamen und nach verspätetem Start weniger als ein Tag Zeit blieb, gingen wir sofort mit der Anfangsfrage in „medias res“:

Was ist im Moment bei Ihnen los? Warum sind Sie heute zusammengekommen?

Zunächst ließen wir die Diskussion unstrukturiert laufen, leiteten dann aber nach etwa 20 Minuten in Phase 2 über.

#### 2. Phase: Gegenseitige Zuschreibungen klären

Hier war das Ziel, die Unterschiede zwischen den Bereichen zu verdeutlichen und Konfliktmuster sichtbar zu machen. Jede „Partei“ (Chef und 4 Führungskräfte) saß in der Mitte im „Fishbowl“ und tauschte sich darüber aus, wie die Kollegen des Nachbarbereichs gesehen werden. Die Kollegen der anderen Partei verfolgten jeweils als Zuhörer die Diskussion.

Anschließend trennten sich die beiden Gruppen zur Bearbeitung folgender Fragen:

- (a) Welche relevanten Unterschiede sind augenfällig geworden?
- (b) Welche Widersprüche werden sichtbar? Auf der einen Seite wollen/sollen wir ↔ (Anspruch) Auf der anderen Seite erleben wir (konkretes Verhalten, gelebte Wirklichkeit)

#### 3. Phase: Kreative Aggression: „Kissenschlacht“

Nach den beiden „Fishbowl-Diskussionen“ und der Präsentation der Ergebnisse der Gruppenarbeit stellten wir am Flip-Chart mit folgender Darstellung unsere Sicht der Situation als „Muster in der Zusammenarbeit“ dar:

Bereich X gibt Spezifikation weiter an Bereich Y = Für Bereich Y ist die Information zu ungenau = Bereich Y gibt kein Feedback, führt aus, braucht zu viel Zeit = Unter Zeitdruck setzt Bereich X „die Ampel auf rot“ = Bereich Y spürt Zeitdruck, Stress, Panik, lässt sich aber nichts anmerken = Eskalation auf die nächsthöhere Hierarchieebene, Schuldzuweisungen an den Bereich X = usw.

<sup>2</sup> Hauser, Action Learning, Bonn, 2012, S. 162ff.

Mit Hilfe dieses Regelkreismodells veranschaulichen wir, wie wir uns den Eskalationsprozess anhand der Schilderungen der Teilnehmer vorstellen und wie die Mitarbeiter der beteiligten Abteilungen sich möglicherweise in Rollen (z.B. Opferrolle oder Sündenbock) hineinmanövrieren, unter denen sie gleichzeitig leiden.

Zusätzlich spiegelten wir zurück, welche gegenseitigen *Rollenzuschreibungen* bei uns nach den Diskussionen angekommen waren, z.B. Bereich X „ist ein aktiver Treiber“, „klagt an“, „forciert eine Eskalation“ und Bereich Y „ist empfindlich“, „reagiert eher passiv“, „nimmt eher die Opferrolle ein“, „fühlt sich ausgeliefert“.

Die Teilnehmer reagierten mit großer Betroffenheit auf unsere Wahrnehmungen, nicht wenige fanden sich in unserem Regelkreismodell jedoch sehr gut wieder.

#### 4. Phase: Fokussieren, Erarbeiten zentraler Anliegen, Unterschiede und Gemeinsamkeiten

Wir arbeiten als Berater mit einer systemischen Betrachtung von Konfliktsituationen.<sup>3</sup> Konflikte entstehen aus der Dynamik des relevanten Feldes, d.h. beteiligte Führungskräfte und Mitarbeiter, mit ihren jeweiligen Realitätskonstruktionen, mit den offenen oder verdeckten Regeln und Regelkreisen (oder Eskalationsmustern), den gegenseitigen Zuschreibungen, der Systemumwelt (z.B. Schnittstellen, gesamte Organisation, Markt, Kunden) und der bisherigen Entwicklung.

Im Prozess der Auseinandersetzung geht es darum, selbst regulierte Balancen, d.h. neue Verhaltensweisen im Sinne eines „Musterwechsels“ zu finden, die tragfähig und zielführend für die nächsten gemeinsamen Horizonte sind. Die erarbeiteten „Lösungen“ bleiben solange tragfähig, bis sie im Licht neuer Rahmenbedingungen oder Erkenntnisse zu revidieren sind.

Die Teilnehmer sollten nun in „gemischten“ Gruppen ihre bisherige Workshop-Arbeit bewerten.

Dafür sollten unter der Überschrift: „Was ist die *Wertschöpfung* der letzten Stunden?“ folgende Fragen beantwortet werden:

- Welche Gemeinsamkeiten im Verständnis (Übereinstimmungen) gibt es?
- Welche Unterschiede sehen wir?

- Worunter leiden wir am meisten und welche Konsequenzen ziehen wir (Ableitungen) konkret daraus?

Die dritte Frage leitete über in die

#### 5. Phase: Lösungsorientiertes Arbeiten

Folgende Fragen wurden in Gruppen zu 3–4 Teilnehmern bearbeitet, die beiden Chefs arbeiteten in einem 2er Team zusammen.

- Was ist relativ leicht und sofort lösbar?
- An welcher Stelle müssen andere Abteilungen/Bereiche mit einbezogen werden?
- Was wäre zwar ein großer Erfolg, wenn wir es schafften, ist aber für diesen Workshop wohl eine Überforderung?
- Wie sehen unser Commitment und unsere Ergebnissicherung aus?

Es wurden konkrete Handlungsschritte vereinbart, um in der Zusammenarbeit und Kommunikation der beiden Abteilungen eine nachhaltige Veränderung herbeizuführen.

#### 6. Phase: Nachhaltige Prozesssteuerung

Gern hätten wir mit den beiden Bereichsleitern ein gemeinsames Nachgespräch geführt, was jedoch aus terminlichen Gründen scheiterte.

Innerhalb von vier Wochen nach dem Workshop führten wir dann jeweils getrennt mit jedem der beiden Bereichsleiter ein etwa zweistündiges Gespräch zur Nachbetrachtung.

In Anbetracht der kurzen Workshopzeit war sowohl auf der emotionalen als auch auf der sachbezogenen Ebene sehr viel erreicht worden. Besonders wichtig war die Empfehlung zur Fortführung des begonnenen Prozesses der beiden Führungsteams in etwa einem halben Jahr.

### III. Workshop-Arbeit Teil 2

#### 1. Bisherige Veränderungen und neue Ziele

Vor dem Workshop Teil 2 wurden mit beiden Bereichschefs Ziele vereinbart.

Hier erfuhren wir, dass sich bereichsübergreifend so genannte „Barrier-Removal-Teams“ (BRT, zwei Tandems, je ein Vertreter aus Bereich X und Bereich Y) gebildet hatten. In Zwischentönen hörten wir heraus, dass sich die beiden Bereiche

noch nicht sicher waren, ob der jeweils andere Bereich wirklich an dem Modell einer „Partnerschaftsbeziehung“ interessiert war oder noch dem Muster einer macht- und anweisungsorientierten „Kunden-Lieferanten-Beziehung“ verhaftet war.

Folgende *Ziele* wurden für den Workshop vereinbart:

- (1) Information an die Teilnehmer über die Arbeitsergebnisse der beiden „Barrier-Removal-Teams“
- (2) Klärung kritischer Punkte in der Zusammenarbeit, die nach wie vor brisant sind
- (3) Gegenseitiges Feedback über Veränderungen, die in den Monaten seit dem letzten Workshop beobachtbar geworden waren
- (4) Treffen konkreter Vereinbarungen, die dem Ziel einer konstruktiven Zusammenarbeit dienen

In der Gesprächsrunde am Vorabend tauschten sich die 10 Teilnehmer unter der Überschrift: „Wo stehen wir heute?“ offen aus:

- Was ist in den letzten sechs Monaten geschehen?
- Welche „Highlights“ und welche „Flops“ gab es?
- Was hat sich seit dem letzten Workshop verändert?

Sie sprachen vertrauensvoll auch eigene Vorbehalte und Unsicherheiten an und gaben eigene Unzulänglichkeiten zu. Das gegenseitige Verständnis der beiden Bereiche habe deutlich zugenommen, aber es gebe nach wie vor brisante Konfliktthemen, die noch zu lösen seien.

Die Vertreter der BRTs präsentierten den Kollegen und ihren Chefs die Ergebnisse ihrer Arbeit. In der Diskussion kristallisierten sich folgende wichtige Punkte heraus:

- Inspiriert durch die Ergebnisse der abteilungsübergreifenden Teams fühlten sich alle Beteiligten im Workshop verantwortlich an den „kritischen Punkten“ zu arbeiten. Die relativ starre Rollenverteilung (Bereich X deckt Fehler auf, Bereich Y fühlt sich „vorgeführt“), die im vorangegangenen Workshop sichtbar geworden war, hatte sich damit weitgehend aufgelöst.
- Es wurden die nach Abteilungen getrennten Wahrnehmungen herausgefiltert: An welchen Stellen gab es in

<sup>3</sup> König/Vollmer, Handbuch der systemischen Organisationsberatung. Weinheim 2008.

den letzten sechs Monaten nach wie vor Reibungsverluste?

- Es gab eine ausgeprägte Bereitschaft, den Kollegen der Nachbarabteilung zuzuhören; und allmählich entwickelte sich ein Bewusstsein dafür, die praktizierte Vorwurfshaltung aufzugeben.

## 2. Brisanzbewertung und Fokussierung

Wir gaben den Teilnehmern im Anschluss an die Präsentationen der BRTs und die Diskussion die Aufgabe, die kritischen Ereignisse der vergangenen Monate in ihrer Brisanz zu bewerten. Der konkrete Auftrag an die beiden Bereiche lautete:

*Betrachten Sie den Zeitraum der letzten 6–8 Monate:*

- Welche kritischen Ereignisse gab es?
- Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 10 deren Brisanz!
- Unsere Hypothesen: Was ist dafür Auslöser?
- Was muss geändert werden? Von wem? Wie?
- Woran würden wir erkennen, dass die Situation zufrieden stellend ist?

Die Diskussion über die Ergebnisse der beiden Gruppen (Bereich X und Bereich Y arbeiteten ohne ihre Chefs) zeigte, dass noch Unsicherheit darüber bestand, ob die beiden Chefs im Sinne des neuen „Partnerschaftsmodells“ miteinander umgehen und handeln würden.

Wir schlugen den Chefs daher einen *Verhaltens- und Werteabgleich* in denkbaren realistischen Situationen vor:

Die beiden Führungskräfte sitzen sich in der Mitte des Teilnehmerkreises gegenüber.

Chef(in) X beginnt und fragt Chef(in) Y, wie er/sie sich in einer bestimmten Situation verhalten würde und zwar zukunftsbezogen:

Chef X: Herr/Frau Y, wie würden Sie sich verhalten, wenn ein Kunde Sie nach Ihrer Meinung über uns (Abteilung X) fragt?

Chef Y: Antwortet und beschreibt sehr spezifisch sein/ihr Verhalten.

Chef X: Gibt eine Rückmeldung an Person Y, z.B.:

- Damit bin ich einverstanden, das freut mich.
- Damit bin ich nicht einverstanden, und zwar aus folgenden Gründen ...

- Ich erwarte, dass Sie sich in dem Fall wie folgt verhalten ...
- und zwar aus folgenden Gründen ...

Danach wurden die Rollen getauscht.

Person Y formulierte an Person X ihre erdachte (befürchtete) realistische Situation und bat sie, ihre Verhaltensmodelle anzugeben. Jede Führungskraft wurde gebeten, in dieser Öffentlichkeit drei realistische Situationen zu benennen.

Durch die „Annäherung“ der beiden Chefs wurde die konstruktive Arbeitsatmosphäre, die durch ein neues Gefühl des „Miteinander“ getragen wurde, bis zum Ende des Workshops aufrechterhalten.

## 3. Nachhaltige Prozess-Steuerung

In dem reflektierenden Dialog mit den beiden Bereichsleitern legten wir Wert auf folgende Punkte:

- (1) Regelmäßige Treffen zwischen den Bereichsleitern unter vier Augen, um sich gegenseitig Feedback zu geben und brisante Punkte anzusprechen oder sich gegenseitig zu stützen.
- (2) Die operative Umsetzung von Regeln, die die BRTs in einer Art Verhaltenskodex erarbeitet hatten:

Das System muss sich ausrichten und einschwingen auf die Kultur der Zusammenarbeit nach dem Partnerschaftsmodell, d.h. es geht um den „roll-out“ auf die nächste Führungsebene bzw. die Ebene der Mitarbeiter. Wir empfahlen eine Kick-off-Veranstaltung in kurzem zeitlichen Abstand zum Workshop:

Vor versammelter Mannschaft würden sie mit den beiden Chefs ein Interview darüber führen, welche Auswirkungen die neue Orientierung auf das tägliche Geschäft habe, wie sich dieser Veränderungsprozess entwickelt habe und welche Erwartungen von Seiten der Leitung an die Mitarbeiter gestellt würden.

- (3) Relativ zeitnah (nach 2–3 Monaten) sollte dann mit demselben Teilnehmerkreis wie in den beiden Schnittstellen-Workshops, also dem oberen Führungskreis der beiden Bereiche, ein weiterer Workshop zur Vertiefung des neuen Kooperationsmodells stattfinden:

- Wie wird es gelebt?
- Wie wappnen wir uns für die nächste Krise?
- Welche wichtigen Themen sind nach wie vor kritisch?

Etwa vier Wochen nach dem Workshop erhielten wir von einem der Bereichsleiter die Nachricht, dass man die Kick-off-Veranstaltung mit den Mitarbeitern intern selbst durchführen würde – schließlich habe man gelernt!

Nach einem Zeitraum von mehreren Monaten nahm der Leiter des Bereichs X wieder Kontakt mit den Beratern auf, um den begonnenen Prozess weiterzuführen. Inzwischen hatte die Leitung des Bereichs Y gewechselt. Wir führten mit beiden Bereichsleitern getrennt ein Vorbereitungsgespräch, um die Anliegen an den nächsten Schnittstellen-Workshop zu klären.

Es entstand nach den Gesprächen der Eindruck, dass „alte“ Themen aus dem ersten Workshop, wie die starre Rollenverteilung in „Täter“ und „Opfer“ nach dem Führungswechsel im Bereich Y tendenziell wieder aufgelebt waren.

Im folgenden Workshop wurde deutlich, dass die Teilnehmer von der Lernerfahrung der letzten beiden Workshops profitierten und nun schneller in einen konstruktiven und kreativen Lösungsprozess übergingen. Die Fokussierung erfolgte durch die Frage der Berater an jeden einzelnen Teilnehmer: *Mein Thema für diesen Workshop: „Wie können wir erreichen, dass ...“*

## 4. Die Kommunikationskultur verändern

Alle Themen wurden für alle sichtbar gemacht und es folgte ein wichtiger Schritt in Richtung „lösungsorientiertes Arbeiten“:

Jeder Teilnehmer nannte namentlich Kollegen (aus dem eigenen oder dem Nachbarbereich), die mit ihm an dem jeweiligen Thema arbeiten werden. Zwei Teilnehmer als Vertreter der beiden Bereiche wurden als sogenannte „Vertrauensleute“ benannt.

Ein Teilnehmer fing schon in einer der Pausen mit Kollegen am Flip-Chart an, eine komplexe Situation, die immer wieder zu Abstimmungsproblemen führte, zu analysieren und Ideen zu generieren: „Was können wir anders/besser tun?“

Zum Schluss baten wir die Teilnehmer zu zweit in einem kurzen Dialog folgende Fragen zu beantworten:

*Wenn sich unsere Kommunikationskultur im Sinne der geforderten Qualität „Offenheit/Vertrauen“ verändert ...*

- was würde ich persönlich dann ... mehr
- ... weniger oder gar nicht mehr
- ... anders machen?

- mit welchen Auswirkungen rechnen ich  
... in Bezug auf unsere persönliche Beziehung  
... in Bezug auf unsere Aufgabe?

Im reflektierenden Dialog nach dem Workshop mit beiden Bereichsleitern, den wir jeweils getrennt führten, wurde bei den „Maßnahmen zur Fortführung des eingeleiteten Prozesses“ besonderer Wert auf die Einbeziehung der Mitarbeiterebene in den Entwicklungsprozess der Zusammenarbeit gelegt:

- Welche Bedeutung haben die vereinbarten Themen und Projekte für das operative Geschäft der Mitarbeiter?
- Welche Prioritäten werden dort gesehen?
- Inwieweit finden sich die Befindlichkeiten der Teilnehmer der Schnittstellen-Workshops auch bei den Mitarbeitern wieder?

Zudem wurden „Reflexions-Tandems“ („Vertrauensleute“) auch auf der Ebene der Gruppenleiter gebildet.

## E. „Stolpersteine und Fallstricke“ aus Sicht der Berater

### I. Wie kann Nachhaltigkeit erreicht werden?

Berater werden häufig erst für die aktuelle Problembegrenzung gerufen, um dann als „troubleshooter“ aufzutreten; hier ist es wichtig, dem Kunden zu erklären, dass ein einziger Workshop zwar die Wogen etwas glätten und zu mehr gegenseitigem Verständnis führen kann, die nachhaltige Sicherung einer effizienten Zusammenar-

4 De Shazer, Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie, Heidelberg 1989.

beit jedoch nur in einem Prozess erreicht werden kann, der in der Regel mindestens ein Jahr dauert. In diesem Zeitraum sollten folgende Schritte aufeinander folgen:

- (1) Situationsklärung und Erarbeitung alternativer Verhaltensmuster;
- (2) Reflexion des Erreichten und weitere Auseinandersetzung über Themen, die bisher „schlafende Hunde“ waren;
- (3) Nachhaltige Sicherung und Verankerung einer neuen Kommunikations- und Kooperationskultur:

## II. Einbeziehen der nächsten Hierarchieebenen

In unserem Fallbeispiel hatten wir nicht nachdrücklich genug darauf hingewiesen, wie wesentlich dieser Schritt für den Erfolg der Schnittstellen-Arbeit ist; von Anfang an sollte darauf hingewiesen werden, dass Führungskräfte häufig überfordert sind, an ihre Mitarbeiter die Bedeutung und die realen Auswirkungen der neuen „Kooperation“ weiterzugeben. Nicht selten werden positive Verhaltensänderungen auf der Führungsebene durch die Mitarbeiter ignoriert, abgewertet, belächelt oder als neue „Masche“ umgedeutet.

## F. Fazit

Berater werden gerufen, weil bestimmte Personen in einer Organisation eine Situation als Problem definieren und dazu eine entsprechende emotionale Energie (Ärger, Wut, Enttäuschung etc.) entwickeln, die sie zum Handeln veranlasst.

Die Vorgespräche, die die Berater führen, haben z.T. die Funktion, sich kundig zu machen. Das Problem verstehen sie ohnehin immer anders als der Klient selbst; denn dieses existiert außerhalb der

Beratungsbeziehung. Die Berater haben es also nicht mit dem realen Problem zu tun, sondern mit den sprachlichen Äußerungen des Klienten über sein Problem.<sup>4</sup> Die Gespräche dienen daher dazu:

- Eine hilfreiche Grundannahme im Klientensystem über die Berater zu erzeugen (z.B. „Die kann man nicht für dumm verkaufen!“, „Denen kann man vertrauen!“, „Die sprechen brisante Themen an!“, „Die schonen die Hierarchie nicht!“, etc.)
- Eine Dynamik zu erzeugen, die die Beteiligten veranlasst, bereits vor dem Workshop miteinander zu reden.
- Bei den Führungskräften und Mitarbeitern eine Erweiterung des Interpretationsrahmens durch Umdeutung zu erzielen.

Die Beratung wird erfolgreicher, je mehr es gelingt, einen Kontext zu „konstruieren“, in dem zwischen den Beteiligten eine Kontaktqualität entsteht, so dass:

- Themen verhandelt werden, die vorher vermieden wurden
- Neue Interaktions- und Beziehungsangebote entstehen, damit
- ... neues Denken und Fühlen möglich wird.

Eine notwendige Voraussetzung für nachhaltige Veränderung – denn: *Kontakt kommt vor Konsens und Kooperationsfähigkeit.*

**Dr. Sabine Wegner-Kirchhoff**  
LüdersPartner  
info@mediation-baden.com

## Schmidt/Lapp/Monßen, Mediation in der Praxis des Anwalts Verlag C.H.Beck, München 2012, 346 S., 55 €, ISBN 978-3-406-57399-6

„Eine zunächst streitige Problemlage durch eine einverständliche Lösung zu bewältigen, ist auch in einem Rechtsstaat grundsätzlich vorzuzugewärtigen gegenüber einer richterlichen Streitentscheidung“ – mit dieser Feststellung des Bundesverfassungsgerichts aus dem Jahre 2007 unterstreichen die Autoren gleich zu Beginn den einsetzenden Erkenntniswandel in Richtung einer konsensualen Konfliktlösung. Das deutsche

Mediationsgesetz, aber auch die jüngst vom EU-Parlament verabschiedeten Vorgaben zur alternativen Streitbeilegung (ADR) und zur Onlinestreitbeilegung (ODR) belegen, dass auch die Legislative – auf europäischer wie auf nationaler Ebene – sich diesem Trend nicht verschließt.

Vor diesem Hintergrund und der zunehmenden Nachfrage nach Mediation

in verschiedensten Lebensbereichen ist alleine der Ansatz, im Rahmen einer in sich geschlossenen Abhandlung der Anwaltschaft das Thema der Mediation näherzubringen, schon für sich gesehen lobenswert. Hierin liegt die Hauptzielsetzung des Werkes, wobei die Rolle des Anwaltes in allen praxisrelevanten Facetten beleuchtet wird – sei es als Berater, Begleiter und Vertreter seiner Partei in der Mediation oder auch in der Rolle