

**SCHÄFFER**  

---

**POESCHEL**

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Klaus Doppler .....	XI
Einleitung: Systemisches Konfliktmanagement – fast ein Gespräch .....	1
Kurt Faller/Bernd Fechner/Wilfried Kerntke	
<b>Kapitel 1: Konfliktmanagement</b> .....	5
<b>1.1 Vom »Entweder-oder« zum »Sowohl-als-auch«</b> .....	7
Kurt Faller/Wilfried Kerntke	
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
<b>Kapitel 2: Systemische Zugänge</b> .....	19
<b>2.1 Konfliktmanagement als Regulation der moralischen Anerkennungs- ökonomie</b> .....	21
Bernd Fechner	
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
<b>2.2 Organisationsmodelle als Ressource</b> .....	35
Wilfried Kerntke	
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
<b>2.3 Triadische Konfliktbearbeitung in Unternehmen und Organisationen</b> ...	47
Kurt Faller	
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
<b>2.4</b>	<b>Konfliktfolgekosten als nützlicher Fokus der Aufmerksamkeit .....</b>	<b>59</b>
	Wilfried Kerntke	
2.4.1	Nicht ganz trivial: die Erhebung und Auswertung von Konflikt- folgekosten.....	59
2.4.2	Konfliktfolgekosten als Beobachtungsgröße .....	62
2.4.3	Zukunftsweisender Umgang mit der Konfliktfähigkeit der Organisation als intangiblem Wert.....	64
<b>2.5</b>	<b>Zustand nach Reorganisation: tabuisierte Konflikte als Heraus- forderung für ein Change begleitendes Konfliktmanagement.....</b>	<b>67</b>
	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
	<b>Kapitel 3: Mediation und Organisationsentwicklung.....</b>	<b>77</b>
<b>3.1</b>	<b>Innerbetriebliche Konfliktbearbeitung als Verbindung von Mediation und systemischer Organisationsberatung .....</b>	<b>79</b>
	Kurt Faller	
3.1.1	Einleitung.....	79
3.1.2	Das MEDIUS-Konzept der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation ..	80
<b>3.2.</b>	<b>Mediation als Organisationsentwicklung .....</b>	<b>93</b>
	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

<b>4.1. Die Nutzungsaspekte des Systemdesigns für Unternehmen</b> .....	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
<b>4.2 Die Elemente eines Systemdesigns</b> .....	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
<b>4.3 Die Systemdesign-Schleife – Entwicklung und Implementierung eines Konfliktmanagementsystems</b> .....	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

<b>5.1 Das Konfliktmanagementsystem der SAP AG</b> .....	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
<b>5.2</b>	<b>Ein Unternehmen wird konfliktfest – Konfliktbearbeitung, Systemdesign und Implementierung eines Konfliktmanagement- systems für die Unternehmensgruppe Wozabal .....</b>	<b>153</b>
	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
<b>5.3</b>	<b>Das Konfliktmanagement-System der Vereinigung Cockpit – ein Zwischenbericht .....</b>	<b>169</b>
	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

<b>5.4</b>	<b>Evaluierung der (Betriebs-)Vereinbarung zur Konfliktkultur im Oberösterreichischen Landesdienst – eine Projektbeschreibung</b> .....	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
<b>5.5</b>	<b>Wo nur der Wandel das Beständige ist – die Konfliktkultur der Stadt Graz</b> .....	191
	Elke Pözl	
5.5.1	Einleitung.....	191
5.5.2	Konfliktkultur 2.0 .....	192
<b>5.6</b>	<b>Entwicklung und Aufbau von Konfliktmanagementsystemen in Einrichtungen der Behindertenhilfe</b> .....	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
<b>5.7</b>	<b>Etablierung einer dialogischen Feedbackkultur: Konfliktmanagementsystem bei einem sozialpsychiatrischen Flächenversorger</b> .....	221
	Christine Baldt/Bernd Fechler/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
<b>Kapitel 6: Konfliktmanagement im Wandel</b> .....		229
<b>6.1</b>	<b>Fair Leadership – Management Add-on für nachhaltige Unternehmensentwicklung</b> .....	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
<b>6.2</b>	<b>Schock – Kampf – Verstrickung: Elemente eines Change begleitenden Konfliktmanagements</b> .....	<b>237</b>
	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