



Datum und Uhrzeit: 19.06.2021,
11:30 – 13:00 Uhr

Memoggeber*in: Helena Gleis

Gastgeber*in: Anita von Hertel,
Sarah Heiligensetzer, Adrian
Thomas

Sessiongeber*in:
Prof. Dr. Rudolf Wimmer

Titel der Session: Der dritte Modus für Mediator*innen

Was waren Inhalte, neue Erkenntnisse und Fragen?

Einleitung:

- Worauf ist das was wir in Beratung entwickeln eine Antwort?
- Beziehungsebene klären vs. Probleme/Strukturen klären
- OE als Gegenmodell zu Weber, da sie zeigen konnten, dass man Themen im zwischenmenschlichen anschauen muss
- Diese Arbeitsteilung in der Beratung muss aufgeweicht werden
- Beratungskonzepte entwickeln, die sachliche, zwischenmenschliche und zeitliche Dimension (Luhmann) beinhalten

Dritter Modus:

- Rollenprofil des Beraters verändert sich
- Weder Komplementär- noch Prozessberatung stehen im Vordergrund
- Elemente von beiden werden in den Beratungsansatz des Dritten Modus integriert
- Mehr Flexibilität im Hinblick auf Experten und Prozessarchitektur

Grundannahme/Hypothese

- Anliegen des Kunden ist der Startpunkt, mit welchem er meist ein Lösungskonzept verfolgt
- diese präferierten Lösungen sind eine Fortsetzung der Problematik

Startphase/ Auftragsklärung:

- Berater versteht die organisationalen Herausforderungen
- Gespräche mit den Schlüsselpersonen
- Schaffung einer Kooperationsbasis mit dem Klienten, auf der es möglich wird bislang nicht gesehene Themenfelder in den Fokus zu bringen:

- festgezurte Vorstellungen in Bewegung bringen
- Reframing der Problemfelder, um die es geht. Es muss von Seiten des Kunden ein Commitment für diese Reformulierung gefunden werden → Ermöglicht es später Themen im Blinden Fleck in den Fokus zu holen
(Commitment: Entscheidungskriterium für Annehmen des Auftrags)

Funktion als Berater*in

- Bearbeitungsprozesse zu den herausgearbeiteten Bereichen werden von der*dem Berater*in vorgeschlagen
- Berater*in wählt überraschende und irritierende Formate, um einen Perspektivwechsel zu bewirken
- Erweiterung des Verständnisses von sich selbst und dem problemorientierten Bereich wird erweitert

Die sachliche und die soziale Dimension

Das Problem der*des Kunden*Kund*in auf der Sachebene annehmen und dennoch die soziale Dimension miteinbeziehen.

- Gibt es eingerastete Konstellationen, die die Bearbeitung in der Sachdimension blockieren? → Durch Einfluss des Beraters können sich andere Kooperationsmöglichkeiten eröffnen
- Bearbeitung der sozialen Ebene indirekt – Kund*innen erkennen, dass sie sich besser verstehen, müssen jedoch nicht verstehen warum sich Dinge geändert haben
- Ggf. Notwendig soziale Ebene auch direkt zu bearbeiten → Wie bekommt man Problematik in direkte Bearbeitung?
- Viele organisationale Konflikte auf der emotionalen Ebene haben ihre Gründe in ungelösten Organisationsthemen. → Kann man das nicht zurückführen, dann verbleibt man auf einer Ebene der Symptombehebung.
- Mediationsprozess ist oft Teil der Beratung

Verantwortungsteilung:

- Zuständigkeitsgrenze des Beraters bei Lösungsentscheidung →hygienischer Prozess der die Qualität eines Beratungsprozesses beeinflusst

Wie kann der blinde Fleck gefunden werden?

- Wieso wählt die Organisation diesen Weg der Beschreibung und was sehen sie damit nicht → Selektionsmuster verstehen
- Blinder Fleck wird von Berater*in nicht benannt – Kund*innen erkennen durch Reflexionsfragen blinden Fleck selbst → beim Stellen der Reflexionsfragen hilft das Hintergrundverständnis → Findung charakteristischer, blinder Flecken ist ein iterativer Prozess

Ist die Reformulierung der Problemstellung ein anderes Wort für Auftragsklärung?

- Begriff der Auftragsklärung ist ggf. Einladung sich zu schnell festzulegen
- Kundensystem hat keinen Zugang zu systemexternen Lösungen

Was sind die vordergründigen Anträge/ Aufträge, mit denen Unternehmen an Sie herantreten?

- Meist Aufträge auf der Sachebene
- Verantwortlichmachen der Probleme auf andere Führungsebenen
- Wofür stehen Anliegen? Oft stecken noch viele andere Anliegen dahinter, oft auch ungeklärte Strategiefragen/ heute auch häufig in Bezug auf Digitalisierung

Welche "Methode" wird beim im Vordergrund befindlichen Konflikt genutzt?

- Wen bezieht man erstem Prozess der Klärung der Ausgangslage mit ein?
- Oft werden Konflikte von oben nach unten verlagert
- Relevante Schlüsselspieler*innen reinholen
- Voraussetzung: Zuhörbereitschaft: andere Perspektive wird gehört und der Wille sie verstehen zu wollen ist gegeben. Lockerungsübungen, um zu zeigen, dass andere Partei auch eine Legitimation für das Anliegen hat