

# MEDIATIVE STRATEGIEN IM CHANGE-MANAGEMENT

PHILIP PARZER

**F**aktoren wie starre Hierarchien, Stabilität, Sicherheitsdenken, politische Mehrheiten und eine Vielzahl weiterer Interessenseinflüsse prägen Organisationskulturen und die Dynamik von Veränderungsprojekten öffentlicher Verwaltungen in besonderem Maße.

Der Bedarf nach mediativer Unterstützung im Rahmen von Veränderungsprozessen wird in Beratungssituationen manchmal verdeckt „serviert“. Vielen Projekten liegt dabei (vor allem in ihrer Umsetzung) folgende oft implizite Forderung zu Grunde: Veränderung soll nicht weh tun!

Nachhaltige Veränderungen bewegen sich jedoch in genau diesem Spannungsfeld des Aushandelns unterschiedlicher Positionen. Welche Rolle dabei Konflikte und Widerstände haben und wie deren Energie positiv genutzt werden kann, soll dieser Beitrag anhand folgender drei Thesen skizzieren:

## Der „Geburtskanal“ jeglicher Veränderung

Konflikte und Widerstände sind der „Geburtskanal“ jeglicher Veränderung. Veränderung bedeutet den Übergang von einem Zustand A zu einem Zustand B, der sich zwischen den Extrempolen kompromissloser Unterstützung und passiver Resignation abspielt. Auftretende Widerstände sind dabei selbstverständlich und oft verbunden mit Fragen der Ungewissheit,

was sich konkret für jede Einzelne, jeden Einzelnen hinsichtlich Rolle, Aufgaben-gebiet usw. ändern wird.

Mediative Strategien in Veränderungsprozessen sind dabei im Kern mit der Bearbeitung dieser Widerstände und Bedenken verbunden, mit denen entweder im Vorfeld des Veränderungsprozesses gerechnet wird oder die sich im Laufe deren Umsetzung auf tun. Ist das Veränderungsziel benannt, so gilt es konkrete Antworten auf folgende Fragen zu finden:

- › Wer wird von der Veränderung in welcher Form betroffen sein?
- › Wer wird davon profitieren – und wer nicht?
- › Mit welchen Widerständen ist zu rechnen?

Eine kritische Auseinandersetzung mit diesen Fragen liefert Einsichten, wer wann und in welcher Form in das Projekt einzubeziehen und zu informieren ist, welche Informationskanäle zu wählen und welche Interventionsstrategien zu verfolgen sind. Gute Veränderungsstrategien beziehen dabei Gegenpositionen frühzeitig mit ein.

## Informationsgeschenke für gute Führungskräfte

Konflikte und Widerstände sind Informationsgeschenke, die von einer guten Führung aufgegriffen und deren Bearbeitungen unterstützt werden.

Grundlegende Voraussetzung für eine konstruktive Konfliktbearbeitung ist die Einsicht der Führungskräfte, dass das Übergehen von Widerständen und Konflikten Sand ins Getriebe von Veränderungsprozessen bringen kann. Erfolgreiche Veränderungsstrategien bedingen eine Verhaltensänderung aller Beteiligten, aus der heraus Konflikte und Widerstände entstehen können. Diese geben etwa Hinweise darauf, wo mögliche Informationsdefizite vorliegen oder welche Aspekte vernachlässigt wurden.

Es gilt hier die passenden Räume zu schaffen, um unterschiedliche Auffassungen, Befürchtungen und Ängste zu bearbeiten. Formate wie Workshops, (Team-)Coaching, Supervision etc. können dies unterstützen, zentraler Punkt in allem Tun ist jedoch der aufrichtige Wille der EntscheidungsträgerInnen, auch bei sich selbst anzusetzen und offen für unterschiedliche Sichtweisen zu sein.

## Notwendige Entscheidungen in Veränderungsprozessen

Die Lösung von Konflikten und Widerständen in Veränderungsprozessen erfordert Entscheidungen. Mediative Prozesse sind hilfreich, um Gegenpositionen sichtbar zu machen, Ressourcen zu würdigen, gegenseitiges Verständnis zu unterstützen und aus dem heraus weitere Handlungsoptionen zu entwickeln, mit denen beide Seiten gut leben können.



Pressmaster / Shutterstock.com

Um das Veränderungsziel nicht aus den Augen zu verlieren, sind jedoch auch Entscheidungen notwendig, die nicht immer die volle Unterstützung aller Beteiligten haben. Konsequenterweise in der grundsätzlichen Zielrichtung und flexibel im Detail sollte hier ein Handlungsrahmen für die Führungskräfte (Politik und Verwaltung) sein, um darauf aufbauend die notwendigen Entscheidungen herbeizuführen.

Mediative Strategien in Veränderungsprozessen verbinden somit Logik und Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung mit auf die Organisationskultur abgestimmten Interventionsformen zur Bearbeitung von Konflikten und Widerständen.

Mit klassischen Methoden wie gemischten Arbeitsgruppenteams, regelmäßigen Feedbackschleifen zu den vorläufigen Projektergebnissen, Installierung von regelmäßigen Informationsrunden und ProjektansprechpartnerInnen bis hin zu einzelfallbezogenen Instrumenten wie (Team-)Coaching, Konfliktmoderation usw. ist dabei schon viel gewonnen.

Zentral bei allem Tun ist jedoch, die Themen, die am Tisch liegen, auch zu bearbeiten: „Ist der Sack erst mal geöffnet, bitte diesen auch wieder zu schließen.“




---

**AUTOR**

**Mag. Philip Parzer, MSc**  
Organisationsberater, Trainer

---

T: +43 1 892 349 210

---

parzer@kdz.or.at