

Der Systemkonflikt bildet eine von insgesamt fünf Konfliktdimensionen ab. Deshalb sollten auch folgende Seiten im Zusammenhang gelesen werden:

[Konfliktdimensionen](#) [Sachkonflikte](#) [Beziehungskonflikte](#) [Wertekonflikte](#) [Strukturkonflikte](#) [Systemkonflikte](#)

Systemkonflikte

Die systemischen Konflikte oder die Systemkonflikte bezeichnen eine Konfliktdimension, die bei der Arbeit mit Gruppen oder Systemen von Bedeutung ist. Die Dimension entspricht dem Wertekonflikt beim Individuum. Wie bei einem Individuum geht es um die Wertvorstellungen und die Identität. Die Dimension der Systemkonflikte geht allerdings über das Individuum hinaus und erstreckt sich auf die fundamentalen Eigenschaften des Systems, wovon das Individuum einen Teil bildet.

Spezifikation

Systemkonflikte betreffen Spannungen, die sich aus der Identität oder der Prägung des Systems, also des Unternehmens oder der Gruppe ergeben und zu Irritationen führen können. Anhaltspunkte, wo Spannungen in dieser Konfliktdimension zu finden sind, ergeben beispielsweise die zehn Systemgesetze.¹ Die Unterscheidung der Systemgesetze des Hanseatischen Instituts für Coaching stellt auf die Grundbedürfnisse ab, die ein System befriedigen muss. Die zehn Systemgesetze lauten:

1. Zugehörigkeit zum eigenen System
2. Anerkennung, Wertschätzung und Respekt
3. Gleichgewicht von Geben und Nehmen
4. Früher vor später hat Vorrang
5. Höhere Verantwortung / höherer Einsatz hat Vorrang
6. Höhere Kompetenz / höheres Wissen hat Vorrang
7. Neues System vor altem
8. Gesamtsystem vor Untersystemen
9. Aussprechen, anerkennen was ist
10. Ausgleich schaffen

Die Systemgesetze stellen zwar keine Systemkonflikte vor, wohl geben sie Anhaltspunkte darauf, wo sie zu finden sind. Die Zugehörigkeit steht z.B. mit der Identität des Systems (der Gruppe) im Zusammenhang. Jede Gruppe hat eine Identität. Eine nicht nachvollziehbare oder abzulehnende Gruppenidentität steht einem Wir-Gefühl im Wege. Anerkennung und Wertschätzung sowie viele andere Gesetze sind Fragen des Selbstverständnisses Gruppe, ihrer Werte und ihrer Kultur.

Auswirkungen

Systemische Konflikte werden von den Mitarbeitern eines Unternehmens oder den Mitgliedern einer Gruppe meist nur unbewusst, wenn überhaupt, wahrgenommen. Trotzdem bilden sie eine wichtige Konfliktursache, die sich indirekt auch andere Konflikte beeinflussen. Wie sich systemische Konflikte im konkreten Fall auswirken können, ergibt das folgende Beispiel:

Beispiel 14597 - Die Wirtschaftsförderung GmbH ist ein Eigenbetrieb der Kommune. Als solcher ist sie zwar privatwirtschaftlich organisiert. Sie erfüllt aber öffentliche Aufgaben. Es kommt zur Irritation, die sich bis zu einem Bossing auslebt. In der Mediation stellt sich heraus, dass die zwittrige Identität des Unternehmens unklar war. Die Unklarheit wirkte sich besonders bei Personalfragen aus. Wenn es um Urlaub oder Beförderung ging, wurde immer darauf hingewiesen, dass die Kosten erst erwirtschaftet werden müssten. Wenn es um die Arbeitsbelastung ging, wurde auf die öffentliche Aufgabe verwiesen. Niemandem im Unternehmen war bewusst, wo die Grenze zwischen Privatwirtschaft und hoheitlicher Aufgabe zu ziehen ist. Erst als die Identität mit den Medianden geklärt wurde, war klar wie die Aufgaben zu verteilen sind.

In dem Beispielsfall war markant, dass der systemische Konflikt zu einem strukturellen Konflikt geführt hat, wo die unklare Aufteilung zwischen privatwirtschaftlichen und öffentlichen Aufgaben zu entsprechenden Irritationen bei den Mitarbeiterstellen geführt hat was sich wiederum letztlich in einem Beziehungskonflikt bemerkbar machte. Anders formuliert wirkt sich die Irritation des Systems auf die Struktur und die Beziehungen aus.

Identifikation

Sobald Gruppen ins Spiel kommen, wie z.B. Unternehmen oder Gesellschaften, sollten die Mediatorin oder der Mediator systemische Irritationen stets im Blick haben. Sogar bei einem [Mobbing](#) sollte nach systemischen Konflikten gesucht werden und erst recht bei Fällen wie z.B. die [Unternehmensnachfolge](#).

Bedeutung für die Mediation

Es wird deutlich, dass es nicht genügt, sich nur auf die Konfliktsymptome zu beschränken, die sich etwa in einem Mobbing oder einem anderen Beziehungskonflikt bemerkbar machen. Sobald Gruppen ins Spiel kommen, ist eine Top-Down-Analyse erforderlich, wo immer zunächst nach möglichen Systemkonflikten und dann nach sich gegebenenfalls daraus ergebenden Strukturkonflikten zu suchen ist. Das ist vergleichbar mit einem Wasserfleck an der Decke.

Beispiel 14599 - Es tropft Wasser aus der Decke. Der Wasserfleck der daraus entsteht ist das Problem, das zu reparieren ist. Der Wasserfleck ist lediglich ein Symptom für eine Ursache, die womöglich ganz woanders liegt. Möglicherweise ist das Dach undicht. Das Wasser findet seinen Weg, bis es an der Zimmerdecke angekommen ist, wo es den Schaden anrichtet. Wenn der Wasserfleck beseitigt wird, wird das Wasser einen anderen Weg finden und an einer anderen Stelle einen neuen Wasserfleck bilden. Das wiederholt sich so lange, wie die Ursache nicht beseitigt wird.

Ein Konflikt macht sich bemerkbar. Solange er nicht beseitigt wird, wird er sich an anderer Stelle wieder bemerkbar machen. Wenn ein Mobbing beispielsweise aus einer systemischen Irritation resultiert kann davon ausgegangen werden, dass sich der Konflikt an anderer Stelle auf die ein oder andere Weise wieder bemerkbar macht, solange bis die Ursache beseitigt ist.

Was tun wenn...

- [Mediationsmodell wurde nicht abgestimmt](#)
- [Es wird keine Konfliktlandkarte erstellt](#)
- [Es wird keine Konfliktanalyse durchgeführt](#)
- [Der Mediator übersieht den Systemkonflikt](#)
- Weitere Empfehlungen im [Fehlerverzeichnis](#) oder im [Ratgeber](#)

[Weiterempfehlen](#) [Weiter \(Konfliktdimensionen\)](#)

[Hinweise und Fußnoten](#)

Bitte beachten Sie die [Zitier](#) - und [Lizenzbestimmungen](#)

Bearbeitungsstand: 2022-07-09 07:04 / Version 9.

Alias:

Siehe auch: [Konfliktdimensionen](#)

Weitere Beiträge zu dem Thema mit gleichen Schlagworten

1 [Hanseatisches Institut \(Systemgesetze\)](#) - 2022-07-08