

Günter Steiner

Supervision, Mediation, Coaching,
Organisationsentwicklung und
Bergwanderführungen



Das Modell: „Der Marktplatz des Lebens“[®]

Ein systemischer Analyseansatz für Organisationen, Teams und Gemeinden

1. Die Grundidee

1

Herkömmliche Organigramme zeigen Hierarchien, aber sie zeigen nicht das Leben. Sie sind statisch, während Organisationen dynamisch sind. Das Modell vom „**Marktplatz des Lebens**“ ist eine soziologische Metapher, die abstrakte Strukturen in ein greifbares, räumliches Bild übersetzt.

Es geht davon aus, dass jede Organisation (Behörde, Unternehmen, Verein) und die Gesellschaft – also das Leben an sich - wie ein Marktplatz funktioniert: Es gibt Regeln, Handel, Vergnügen, Konflikte und unsichtbare Nischen. Nur wer versteht, welche Rolle die Akteure auf diesem Platz spielen, kann ihn erfolgreich führen und nachhaltig steuern.

Der „Marktplatz des Lebens“ kann sowohl für die Systemanalyse als auch für die Zielfindung (wo möchte ich hin, welche Rolle will ich einnehmen) verwendet werden.

2. Die Akteure (Das Rollen-Inventar)

Die Akteure sind in vier Kategorien unterteilt: **Die Gestalter, Die Leistungsträger, Die Infrastruktur, Die System-Dynamiker.**

Günter Steiner

Supervision, Mediation, Coaching,
Organisationsentwicklung und
Bergwanderführungen

A. Die Gestalter & Offiziellen

Die Marktorganisatoren (Struktur & Ordnung)

- *Funktion:* Sie definieren Rahmenbedingungen, Satzungen und Compliance-Regeln. Sie sind Verwaltung und Gesetzgeber.
- *Risiko:* Überregulierung erstickt den Handel.
- *Ziel:* Regeln schaffen, die Freiheit ermöglichen, statt sie zu verhindern.

Die Ausrufer (Kommunikation)

- *Funktion:* Der offizielle Kanal der Marktleitung. Sie verkünden Neuigkeiten und Visionen.
- *Risiko:* Senden ohne zu empfangen; werden zum Propagandainstrument, dem niemand zuhört.
- *Ziel:* Vom Lautsprecher zum Dialogpartner werden.

2

B. Die Leistungsträger & Bewahrer

Die Standbetreiber (Leistung & Wettbewerb)

- *Funktion:* Fachabteilungen und Projektteams. Sie wollen Ergebnisse (Umsatz/Erledigung) und kämpfen um Ressourcen (Budgets/Personal).
- *Risiko:* Silodenken („Mein Stand ist wichtiger als der Markt“).
- *Ziel:* Kooperation statt Konkurrenz durch klare Auftragstaktik.

Die Zunftmeister (Qualität & Fachexpertise)

- *Funktion:* Hüter des fachlichen Standards und der Rechtssicherheit. Skeptisch gegenüber schnellen, oberflächlichen Lösungen.
- *Risiko:* Werden als Bremser wahrgenommen; beharren auf dem „alten Handwerk“.
- *Ziel:* Integration als Qualitätssicherer, nicht als Blockierer.

Günter Steiner

Supervision, Mediation, Coaching,
Organisationsentwicklung und
Bergwanderführungen

C. Die soziale Infrastruktur

Die Wirte (Kultur & Vernetzung)

- *Funktion:* Das soziale Schmiermittel. Hier wird informell geredet, Dampf abgelassen und das „Betriebsklima“ gemacht.
- *Risiko:* Wenn die Stimmung beim Wirt kippt, kippt die Loyalität der Organisation.
- *Ziel:* Nutzung als Seismograf für die Stimmung im Team.

Die Straßenfeger (Hygiene & Basisarbeit)

- *Funktion:* Unsichtbare Arbeit im Hintergrund (Datenpflege, Wartung, Nachbereitung). Sie räumen den Müll der anderen weg.
- *Risiko:* Frustration durch Unsichtbarkeit und Überlastung.
- *Ziel:* Wertschätzung und Ressourcenschutz („Saubere Daten sind das Fundament“).

3

D. Die System-Dynamiker (Wandel & Schattenseiten)

Die Gaukler (Inspiration vs. Blendung)

- *Funktion:* Visionäre und Kreative. Sie ziehen Aufmerksamkeit auf sich und versprechen neue Welten.
- *Risiko:* Viel Show, wenig Substanz. Ablenkung vom Kerngeschäft.
- *Ziel:* Inspiration erden und produktiv nutzbar machen.

Die Fahrtenbetreiber (Geschwindigkeit & Change)

- *Funktion:* Manager von Großprojekten und Transformationen. Sie bringen Tempo und Adrenalin.
- *Risiko:* Die Organisation fliegt „aus der Kurve“ (Überforderung).
- *Ziel:* Geschwindigkeit dosieren, Sicherheit geben.

Günter Steiner

Supervision, Mediation, Coaching,
Organisationsentwicklung und
Bergwanderführungen

 Die Konsumenten (Bedarf)

- *Funktion:* Bürger, Kunden, Mandanten. Der einzige Grund, warum der Markt existiert.
- *Ziel:* Kundenzentrierung als oberste Maxime verankern.

Die Schmuggler (Innovation & Agilität)

- *Charakteristik:* Umgehen starre Regeln („Dienstwege“), um Probleme pragmatisch zu lösen (Schatten-IT, kurze Wege).
- *Bedeutung:* Sie sind Symptome für Systemfehler, aber auch Quellen für Innovation.
- *Ziel:* Ihre Pfade legalisieren und als Prozessoptimierung nutzen.

4

Die Diebe (Konflikt & Toxizität)

- *Charakteristik:* Energieräuber, Intriganten, Zeitdiebe (unnötige Meetings). Sie schaden dem Gemeinwohl.
- *Es gibt drei Arten von Dieben:*
 - Der passive Dieb (Zeitdiebe, Meeting-Overkill)
 - Der verdeckte Dieb (Intrigen, Informationszurückhaltung)
 - Der aktive Dieb (Sabotage, offener Widerstand)
- *Ziel:* Identifizieren, isolieren und durch Mediation oder Sanktion stoppen. Eventuell können sie sogar wieder „resozialisiert“ werden.

Günter Steiner

Supervision, Mediation, Coaching,
Organisationsentwicklung und
Bergwanderführungen

3. Das Beratungsmodell: Integration in das Kraftquadrat



Das Modell „Marktplatz des Lebens“ ist die **Diagnose**,
das „Kraftquadrat“ ist die **systemische Intervention**.

In der Beratung greifen die beiden Modelle wie Zahnräder ineinander:

1. **Schritt 1: Kartierung (Marktplatz-Analyse)**
 - Blick auf die Organisation: Wer besetzt welche Rolle?
 - Dominieren die *Diebe*?
 - Sind die *Zunftmeister* von den *Fahrtenbetreibern* abgehängt geworden?
 - Warum müssen Mitarbeiter zu *Schmugglern* werden?
2. **Schritt 2: Ausrichtung (Das Kraftquadrat)** Sobald die Dynamik klar ist, nutzen wir das Kraftquadrat, um das System zu stabilisieren:
 - **Feld 1 (Werte/Ziele):** Wir definieren mit den *Marktorganisatoren* klare Regeln, die den *Konsumenten* dienen.
 - **Feld 2 (Kommunikation):** Wir bringen *Ausrufer*, *Wirte* und *Zunftmeister* an einen Tisch, um eine gemeinsame Sprache zu finden.
 - **Feld 3 (Führung/Taktik):** Wir schulen *Standbetreiber* in Auftragstaktik, damit sie eigenverantwortlich handeln können.
 - **Feld 4 (Resilienz):** Wir stärken das Immunsystem der Organisation gegen *Diebe* und Überlastung.
3. **Schritt 3: Transformation**
 - Aus dem chaotischen Basar wird ein florierender Marktplatz, auf dem Leistung Spaß macht und Konflikte (z.B. durch die Wirte und Marktorganisatoren) frühzeitig geklärt werden.

5

Günter Steiner

Supervision, Mediation, Coaching,
Organisationsentwicklung und
Bergwanderführungen

4. Abgrenzung zu anderen Modellen (Ihr USP)



Was macht den „Marktplatz des Lebens“ so besonders?

- **Gegenüber klassischen Organigrammen:** Organigramme zeigen, wer wem berichtet. Der Marktplatz zeigt, wie Menschen *wirklich* interagieren. Er bildet informelle Machtstrukturen (Wirte, Schmuggler) ab, die im Organigramm fehlen.
- **Gegenüber der Stakeholder-Analyse:** Stakeholder-Analysen sind oft abstrakt und emotionslos („Einfluss vs. Interesse“). Der Marktplatz nutzt Archetypen, die jeder sofort versteht. Er emotionalisiert die Analyse und macht sie besprechbar, ohne anklagend zu wirken (es ist leichter zu sagen „Wir haben zu viele Gaukler-Aktivitäten“ als „Herr Müller redet nur Unsinn“).
- **Gegenüber Persönlichkeitsmodellen (DISG, MBTI):** Diese Modelle fokussieren auf das *Individuum* (Introvertiert vs. Extrovertiert). Der Marktplatz fokussiert auf die *soziale Rolle im System*. Ein Mitarbeiter kann in Projekt A ein *Standbetreiber* sein und in Projekt B zum *Schmuggler* werden, weil die Prozesse schlecht sind. Das Modell entpathologisiert den Einzelnen und betrachtet den Kontext.
- **1. Das „Innere Team“ (nach Friedemann Schulz von Thun)**
Dies ist die wohl engste Verwandtschaft. Während dieses Modell den Marktplatz im Außen (zwischen Abteilungen/Personen) beschreibt, nutzt Schulz von Thun die Metapher für das Innenleben.
Die Ähnlichkeit: Auch hier gibt es „Mitglieder“ (Rollen) wie den inneren Kritiker, den Bremser, den Visionär oder den Rebellen. Der Unterschied: Dieses Modell ist interaktional. Es schaut nicht nur, was in einer Person vorgeht, sondern wie die „Zunftmeister“ einer Abteilung mit den „Schmuggler“ der anderen kollidieren.
- **2. Das „Psychodrama“ und die „Soziometrie“ (nach Jacob Levy Moreno)**
Moreno war der Pionier darin, soziale Beziehungen räumlich darzustellen.
Das Format: Hier werden Rollen nicht nur besprochen, sondern verkörpert. Man stellt sich physisch im Raum auf (Soziogramm).
Die Parallele: Wenn man einen Teilnehmer bittet, als „Straßenfeger“ oder „Gaukler“ zu agieren, werden die Elemente des Psychodramas genutzt. Es macht unbewusste Dynamiken (wer steht wem nah, wer wendet sich ab) sichtbar.

6



Create yourself

KRAFTQUADRAT

Günter Steiner

Supervision, Mediation, Coaching,
Organisationsentwicklung und
Bergwanderführungen

- **3. Die „Heldenreise“ (nach Joseph Campbell / Paul Rebillot)**

Wird verwendet, um Wandlungsprozesse zu begleiten.

Die Ähnlichkeit: Es gibt archetypische Figuren wie den Schwellenhüter (ähnlich dem Dieb/Marktorganisator), den Mentor (der Wirt/Zunftmeister) oder den Trickster (der Schmuggler/Gaukler).

Der Unterschied: Die Heldenreise ist ein prozesshaftes Modell (Start – Prüfung – Rückkehr), während „der Marktplatz des Lebens“ ein dynamisches Zustandsmodell (Wie sieht es hier gerade aus?) ist.

Günter Steiner

Supervision, Mediation, Coaching,
Organisationsentwicklung und
Bergwanderführungen

5. Die Charakter-Profile des Marktplatzes



1. Der Marktorganisator (Die Struktur)

- **Was treibt ihn an:** Das Bedürfnis nach Sicherheit, Vorhersehbarkeit und Gerechtigkeit durch Gleichbehandlung.
- **Positive Werte:** Zuverlässigkeit, Ordnungsliebe, Integrität, Nachhaltigkeit.
- **Negative Werte:** Starrheit, Kontrollzwang, mangelnde Empathie für Einzelfälle.
- **Vorgeschichte:** Oft geprägt durch Erfahrungen mit Chaos oder Fehlern, die rechtliche oder finanzielle Konsequenzen hatten. Er hat gelernt, dass „Regeln schützen“.
- **Was er braucht:** Klare Kompetenzen, Rückendeckung durch die Führung und ein System, das ihm erlaubt, Ausnahmen begründet zu legitimieren.
- **Kontraproduktive Umstände:** Willkür in der Führung oder ein Umfeld, das Regeln ständig ohne Absprache bricht.

8

2. Der Standbetreiber (Die Leistung)

- **Was treibt ihn an:** Erfolgserlebnisse, Sichtbarkeit und das Erreichen messbarer Ziele.
- **Positive Werte:** Fleiß, Zielorientierung, Eigenverantwortung, Wettbewerbsgeist.
- **Negative Werte:** Ellbogenmentalität, Ressourcengoismus, Tunnelblick.
- **Vorgeschichte:** Hat oft gelernt, dass man nur durch harte Arbeit und Abgrenzung überlebt („Jeder ist seines Glückes Schmied“).
- **Was er braucht:** Klare Zielvorgaben (Auftragstaktik), Ressourcen-Sicherheit und fairen Wettbewerb.
- **Kontraproduktive Umstände:** Unklare Zuständigkeiten oder „Gießkannen-Prinzip“ bei der Ressourcenverteilung.

Günter Steiner

Supervision, Mediation, Coaching,
Organisationsentwicklung und
Bergwanderführungen



3. Der Wirt (Die Kultur)

- **Was treibt ihn an:** Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit, Harmonie und sozialem Austausch.
- **Positive Werte:** Empathie, Gastfreundschaft, Vernetzung, emotionale Intelligenz.
- **Negative Werte:** Geschwätzigkeit, Bildung von Seilschaften, Vermeidung von notwendigen Sachkonflikten.
- **Vorgeschichte:** Meist eine Person, die schon früh die Rolle des Vermittlers oder des sozialen Zentrums (z.B. in der Familie) übernommen hat.
- **Was er braucht:** Wertschätzung seiner „weichen“ Arbeit und Zugang zu Informationen, um Gerüchten vorzubeugen.
- **Kontraproduktive Umstände:** Eine rein sachorientierte, kühle Unternehmenskultur, die sozialen Austausch als „Zeitverschwendung“ abtut.

9

4. Der Schmuggler (Die Agilität)

- **Was treibt ihn an:** Die Leidenschaft für Problemlösungen und Effizienz (oft gepaart mit Ungeduld).
- **Positive Werte:** Pragmatismus, Innovationskraft, Mut, Ergebnisorientierung.
- **Negative Werte:** Regelmissachtung, mangelnde Transparenz, Risikobereitschaft auf Kosten anderer.
- **Vorgeschichte:** Hat oft erlebt, dass offizielle Wege zu langsam sind oder gute Ideen in der Bürokratie sterben. Er wurde zum Selbstversorger.
- **Was er braucht:** „Experimentierräume“ (Sandboxes) und Vertrauen, dass er Wege findet, die dem Ganzen dienen.
- **Kontraproduktive Umstände:** Überbordende Bürokratie und starre Berichtspflichten für kleinste Schritte.

Günter Steiner

Supervision, Mediation, Coaching,
Organisationsentwicklung und
Bergwanderführungen

5. Der Zunftmeister (Die Fachexpertise)



- **Was treibt ihn an:** Der Stolz auf die eigene Fachlichkeit und das Streben nach Perfektion.
- **Positive Werte:** Qualitätsbewusstsein, Gründlichkeit, Erfahrungswissen, Loyalität zur Sache.
- **Negative Werte:** Arroganz gegenüber Laien, Veränderungsresistenz („Das haben wir immer so gemacht“).
- **Vorgeschichte:** Lange Jahre der Spezialisierung; sein Selbstwert zieht er aus seinem tiefen Expertenwissen.
- **Was er braucht:** Fachliche Anerkennung und Zeit, um neue Entwicklungen (z.B. Digitalisierung) auf ihre Qualität zu prüfen.
- **Kontraproduktive Umstände:** Oberflächliche Schnellschüsse der Führung oder die Entwertung von Fachwissen durch „Management-Sprech“.

10

6. Der Gaukler (Die Inspiration)

- **Was treibt ihn an:** Das Bedürfnis nach Bewunderung, Begeisterung und der Suche nach dem Neuen.
- **Positive Werte:** Kreativität, Optimismus, Charisma, visionäres Denken.
- **Negative Werte:** Unzuverlässigkeit, Realitätsferne, Selbstdarstellung.
- **Vorgeschichte:** Oft Personen, die Bestätigung durch Aufmerksamkeit brauchen und gelernt haben, dass „Bilder mehr bewegen als Zahlen“.
- **Was er braucht:** Eine Bühne für seine Ideen, aber auch einen „Erder“ (wie den Organisator) an seiner Seite.
- **Kontraproduktive Umstände:** Ein Umfeld, das jede Vision sofort im Keim erstickt oder nur in starren Prozessen denkt.

Günter Steiner

Supervision, Mediation, Coaching,
Organisationsentwicklung und
Bergwanderführungen



7. Der Dieb (Der Konflikt)

- **Was treibt ihn an:** Frust, Neid oder das Gefühl, zu kurz gekommen zu sein (Machtgewinn durch Destruktion).
- **Positive Werte:** (Ursprünglich oft) Gerechtigkeitssinn oder hohes kritisches Potenzial.
- **Negative Werte:** Destruktivität, Sabotage, Vertrauensbruch.
- **Vorgeschichte:** Oft eine Geschichte von Enttäuschungen, nicht gehörter Kritik oder Verletzungen durch die Organisation. Der Diebstahl ist eine Form der „Rache“.
- **Was er braucht:** Klare Grenzen (Mediation), aber auch die Chance, konstruktiv gehört zu werden, bevor er destruktiv wird.
- **Kontraproduktive Umstände:** Mangelnde Transparenz, Ungerechtigkeit und Führungsschwäche.

11

8. Der Straßenfeger (Die Basis)

- **Was treibt ihn an:** Ein Pflichtgefühl gegenüber dem System und der Wunsch nach einer funktionierenden Umgebung.
- **Positive Werte:** Ausdauer, Bescheidenheit, Sorgfalt, Verantwortungsbewusstsein.
- **Negative Werte:** Zynismus, Resignation, Hang zum Märtyrertum.
- **Vorgeschichte:** Hat oft gelernt, dass im Rampenlicht nur Fehler zählen, während im Hintergrund die „echte Arbeit“ gemacht wird.
- **Was er braucht:** Sichtbarkeit seiner Erfolge, bessere Werkzeuge und Schutz vor dem „Müll“ der anderen.
- **Kontraproduktive Umstände:** Ständiger Zeitdruck und Kollegen, die ihre Fehler (Datenmüll) einfach ignorieren.

Günter Steiner

Supervision, Mediation, Coaching,
Organisationsentwicklung und
Bergwanderführungen

6. Empfehlung für die Beratung:



In einer Mediation oder Organisationsentwicklung kann das Modell genutzt werden, um den Beteiligten zu zeigen: **„Euer Konflikt ist nicht persönlich – er ist rollenimmanent.“**

6a. Marktorganisator vs. Schmuggler.

Hier prallen „Law and Order“ (Sicherheit) und „Trial and Error“ (Agilität) aufeinander. In der Rolle als Mediator besteht die Kunst darin, den Schmuggler aus der „Illegalität“ zu holen und den Organisator vor dem Kontrollverlust-Schock zu bewahren.

12

Strategie: Die „Legalisierung des Schmuggelguts“

Ziel: Die Energie des Schmugglers nutzen, um veraltete Regeln des Organisators zu reformieren.

Phase 1: Die Einzel-Vorbereitung (Das Reframing)

Bevor die beide an einen Tisch kommen, wird jedem eine neue Sichtweise auf den anderen gegeben:

- **Zum Organisator:** „Der Schmuggler will nicht Ihre Regeln brechen, er will den Kunden/Bürger bedienen, findet aber keinen offiziellen Weg. Er ist Ihr wichtigster Hinweisgeber für Prozesslücken.“
- **Zum Schmuggler:** „Der Organisator will Sie nicht schikanieren, er schützt die Organisation vor Haftung und Chaos. Er braucht von Ihnen den Beweis, dass Ihre Lösung sicher ist.“

Günter Steiner

Supervision, Mediation, Coaching,
Organisationsentwicklung und
Bergwanderführungen

Phase 2: Das Mediations-Gespräch (Skript-Entwurf) **Mediator:**

„Wir haben hier eine klassische Marktplatz-Situation. Wir haben jemanden, der auf die Marktordnung achtet (Organisator), und jemanden, der einen Pfad abseits der Hauptstraße gefunden hat, um die Ware schneller auszuliefern (Schmuggler). Herr Organisator, Sie sehen ein Risiko. Herr Schmuggler, Sie sehen eine Lösung. Lassen Sie uns nicht über die Regelverletzung sprechen, sondern über das Ziel: Wie kriegen wir die Ware sicher UND schnell zum Kunden?“

Der Schmuggler (typische Aussage):

„Wenn ich auf die IT-Freigabe für das Tool warte, ist das Projekt tot. Ich nutze es jetzt einfach, weil es funktioniert.“

Der Marktorganisator (typische Reaktion):

„Das ist ein massiver Verstoß gegen die Compliance! Wenn da Daten abfließen, sind wir alle dran. Ich muss das eigentlich unterbinden.“

Intervention (Die Brücke):

„Herr Schmuggler, beschreiben Sie bitte genau: Welchen konkreten Schmerz im Prozess lindert Ihr Tool? Und Herr Organisator, welche drei Mindeststandards müsste dieser 'Schmuggelweg' erfüllen, damit Sie nachts ruhig schlafen können?“

Phase 3: Die Vereinbarung (Ergebnis-Typen)

Die Beiden werden zu einer dieser drei Lösungen begleitet:

1. **Die „Sandbox“ (Testgelände):** Der Organisator erlaubt dem Schmuggler, seine Methode in einem begrenzten Bereich (einem „Hinterhof“ des Marktplatzes) offiziell zu testen.
2. **Die „Fast-Lane“ (Beschleunigung):** Der Organisator erkennt, dass sein Prozess zu langsam ist, und schafft einen verkürzten Genehmigungsweg für innovative Lösungen.

Günter Steiner

Supervision, Mediation, Coaching,
Organisationsentwicklung und
Bergwanderführungen

3. **Die „Amtliche Übernahme“:** Das „Schmuggelgut“ (die neue Methode) wird nach einer Prüfung zum neuen Standard für den gesamten Marktplatz erhoben.

Beratungs-Tipp für das Protokoll:

„Ein Schmuggler ist oft ein hochmotivierter Mitarbeiter, der am Ersticken ist. Wenn man ihn bestraft, hört er nicht auf zu schmuggeln – er wird zum **Dieb** (Zynismus/Sabotage) oder zum **Abwanderer**. Wenn man ihn einbindet, wird er zum **Innovationsmotor**.“

6b. Ein ähnliches Skript für die schwierige Paarung „Zunftmeister vs. Fahrtenbetreiber“ (Qualität vs. Tempo) erstellen?

14

Hier trifft das **Ethos der Fehlervermeidung** (Zunftmeister) auf den **Drang zur Veränderung** (Fahrtenbetreiber).

Strategie: Die „Zertifizierte Beschleunigung“

Ziel: Dem Zunftmeister die Angst vor dem Qualitätsverlust nehmen und dem Fahrtenbetreiber zeigen, dass „Pfusch am Bau“ ihn später langsamer macht als eine saubere Planung.

Phase 1: Die Einzel-Vorbereitung (Das Reframing)

- **Zum Zunftmeister:** „Der Fahrtenbetreiber will ihre Fachlichkeit nicht zerstören. Er steht unter dem Druck des Marktes (oder der Politik), der Ergebnisse sehen will. Helfen Sie ihm, die Leitplanken so zu setzen, dass er schnell fahren kann, ohne aus der Kurve zu fliegen.“
- **Zum Fahrtenbetreiber:** „Der Zunftmeister ist kein Betonklotz. Er ist Ihr Airbag. Wenn Sie ihn ignorieren, bauen Sie eine Lösung, die beim ersten Sturm (Audit/Rechtsstreit) in sich zusammenfällt.“

Günter Steiner

Supervision, Mediation, Coaching,
Organisationsentwicklung und
Bergwanderführungen

Phase 2: Das Mediations-Gespräch (Skript-Entwurf)**Mediator:**

„Wir haben hier zwei Experten für den Erfolg. Der eine (Zunftmeister) sorgt dafür, dass das Fundament hält. Der andere (Fahrtenbetreiber) sorgt dafür, dass wir überhaupt losfahren. Aktuell blockiert die Bremse den Motor. Unser Ziel heute: Wir definieren die 'Sicherheitsgurte', mit denen wir das Tempo erhöhen können, ohne das Risiko zu erhöhen.“

Der Fahrtenbetreiber (typische Aussage):

„Wir diskutieren seit Wochen über Details. In der Zeit hätten wir das Projekt dreimal abschließen können. Wir müssen jetzt einfach mal mit 80 % Qualität starten!“

15

Der Zunftmeister (typische Reaktion):

„80 % in diesem Fachbereich bedeuten 100 % Haftungsrisiko. Wenn wir das so machen, wie Sie wollen, ist das Handwerkspfusch. Dafür gebe ich meinen Namen nicht her.“

Ihre Intervention (Die Brücke):

„Herr Zunftmeister, ich höre Ihren Stolz auf die Qualität. Wo genau liegt die rote Linie, unter der es gefährlich wird? Und Herr Fahrtenbetreiber, welche Teile des Projekts könnten wir vor die Klammer ziehen', während die Detailprüfung für den Rest noch läuft?“

Phase 3: Die Vereinbarung (Ergebnis-Typen)

In der Beratung werden die beiden zu diesen Lösungen geführt:

1. **Die „Checkliste der Unverhandelbaren“:** Zunftmeister und Fahrtenbetreiber definieren gemeinsam 3–5 Kriterien, die sofort erfüllt sein müssen (Must-haves), während der Rest später nachgebessert werden kann (MVP-Ansatz).

Günter Steiner

Supervision, Mediation, Coaching,
Organisationsentwicklung und
Bergwanderführungen

2. **Der „Qualitäts-Sprint“:** Der Zunftmeister wird für eine Woche aus dem Tagesgeschäft befreit, um exklusiv als Berater im Projektteam die Abnahme-Sicherheit zu garantieren, statt erst am Ende „Nein“ zu sagen.
3. **Die „Etappen-Abnahme“:** Man einigt sich auf Teilschritte. Der Fahrtenbetreiber darf Vollgas geben bis zum nächsten „Check-Point“, an dem der Zunftmeister das Siegel gibt.

Ihr Beratungs-Tipp für das Protokoll:

„Ein Zunftmeister fühlt sich oft überrumpelt und entwertet. Wenn man seine Fachexpertise zum **Sicherheitsstandard des Projekts** erklärt, wechselt er vom Widerstand in die Mitverantwortung. Der Fahrtenbetreiber lernt hingegen, dass **Tempo ohne Tiefe** teure Nacharbeit bedeutet.“

Zusammenfassung der Methode

Mit diesen Beispielen wird deutlich: Das Modell des Marktplatzes ist **entlarvend, aber nicht verletzend**. Es bietet eine Sprache, um über Konflikte zu sprechen, die sonst hinter verschlossenen Türen als „persönliche Differenzen“ abgetan würden.

16

6d. Visualisierungskonzept: „Der Marktplatz der Organisation“

Das Bild: Ein lebendiger Marktplatz aus der Vogelperspektive. Der Marktplatz ist in vier Quadranten unterteilt, die das **Kraftquadrat** widerspiegeln.

Die Charaktere im Bild:

- **Zentrum:** Ein Brunnen (Symbol für den gemeinsamen Ursprung/Sinn), an dem der **Wirt** (mit Schürze und Krug) und der **Mediator** (neutrale, moderne Kleidung) miteinander sprechen.
- **Zone 1 (Struktur):** Ein Rathausgebäude, vor dem der **Marktorganisator** mit einer großen Schriftrolle steht. Daneben der **Ausrufer** mit einer Glocke.
- **Zone 2 (Leistung):** Mehrere Marktstände mit bunten Dächern. **Standbetreiber** verhandeln lautstark. Ein **Zunftmeister** prüft akribisch die Qualität eines Stoffes.
- **Zone 3 (Dynamik):** Ein Karussell gesteuert vom **Fahrtenbetreiber**. Ein **Gaukler** auf Stelzen jongliert mit Bällen.

Günter Steiner

Supervision, Mediation, Coaching,
Organisationsentwicklung und
Bergwanderführungen

- **Zone 4 (Hintergrund/Basis):** Ein **Straßenfeger** hält die Pflastersteine sauber. In einer dunklen Gasse sieht man einen **Schmuggler**, der eine Kiste übergibt, und einen **Dieb**, der sich davonschleicht.

*Wie wird die Grafik in der Beratung eingesetzt*

1. **Die „Wo stehen wir?“-Übung:** Das Bild liegt auf einem Tisch/Wand (oder digital auf dem Whiteboard). Die Teilnehmer platzieren kleine Figuren oder Klebepunkte dort, wo sie sich aktuell sehen.
2. **Die Schatten-Analyse:** „In welcher Ecke des Marktplatzes ist es bei uns gerade zu dunkel? Wo verstecken sich die Diebe (Konflikte) und wo müssen wir die Schmuggler offiziell willkommen heißen?“
3. **Zusammenhang zum Kraftquadrat:** Klarstellung, dass der Marktplatz nur floriert, wenn die vier Quadranten des Kraftquadrats im Gleichgewicht sind:
 - Ohne **Rathaus** (Werte/Struktur) gibt es Chaos.
 - Ohne **Stände** (Leistung) gibt es keinen Ertrag.
 - Ohne **Brunnen/Wirt** (Kommunikation/Kultur) gibt es keine Gemeinschaft.
 - Ohne **Bewegung** (Resilienz/Change) bleibt der Markt stehen.
 - Aufarbeitung des Sachverhaltes anhand der 4 Seiten des Kraftquadrates

17

Günter Steiner, Herbst 2025