

NAH DRAN –

GEMEINSAM FAHRT AUFNEHMEN

Dokumentation der Fachtagung

November 2013



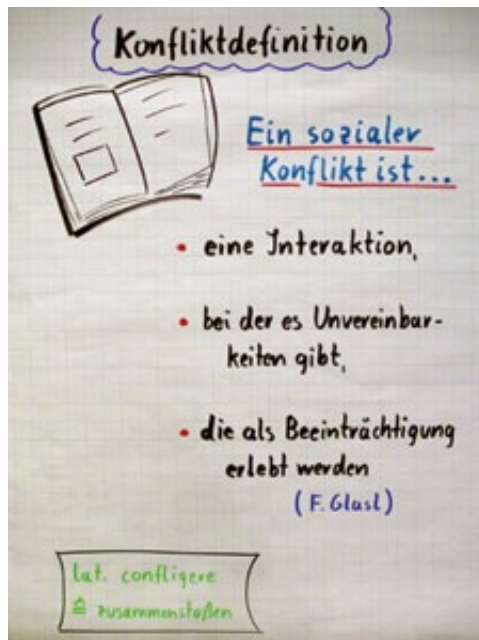
Workshop 2

SINNVOLL STREITEN

Fallorientierte Konfliktbearbeitung

Interessenunterschiede, Reibereien und Konflikte sind eine normale Erscheinung im sportlichen wie organisationspolitischen Alltag und konstitutiv für die demokratische Auseinandersetzung. Sie eröffnen immer auch die Chance zu positiven persönlichen und strukturellen Veränderungen.

In der Konfliktforschung wird zwischen unterschiedlichen Ursachen und Arten des Konflikts unterschieden. Die Palette reicht von Sach- und Beziehungskonflikten über Ziel-Mittel-Konflikte, der wichtigen Unterscheidung zwischen inter-personellen (sozialen) und intra-personellen (inneren) Konflikten bis hin zu strukturellen Organisationskonflikten. Ein zentrales Definitionselement ist dabei, dass „ein zwischenmenschlicher Konflikt auf Unvereinbarkeiten – sei es im Handeln, aber auch im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen, Fühlen oder Wollen – beruht.“ (Friedrich Glasl)



Bei der Konfliktregelung gibt es drei grundsätzlich unterscheidbare Konfliktbewältigungsstrategien: Der Einsatz von Macht, der Einsatz von Recht (wobei die gerichtliche Klärung häufig „Gewinner“ und „Verlierer“ hinterlässt) und schließlich die Interessenstrategie, die bei den wahren Ursachen und echten Bedürfnissen der Konfliktbeteiligten ansetzt. Die Interessenverhandlung und die Suche nach einem Konfliktreduzierenden oder gar zukünftig Konflikte verhinderndem Interessenausgleich kann in den meisten Fällen als die effektivste und nachhaltigste Strategie der Konfliktregelung bezeichnet werden. Ihre Umsetzung erfordert allerdings die richtige Einstellung und einige Fähigkeiten sowohl im direkten Umgang mit dem Konflikt als auch auf der Ebene des Prozesses, mit dessen Hilfe der Konflikt bearbeitet wird.

Warum fallorientierte Konfliktbearbeitung?

Die meisten konkreten Konfliktfälle aus der Praxis stellen sich als komplexer dar als die Konflikttheorie. Vor allem wenn sich eine Konfliktkonstellation über Jahre hinweg entwickelt hat, also der Konflikt seiner eigenen Eskalationsdynamik gefolgt ist, genügt es häufig nicht, nur analytisch zwischen den vorgegebenen Konfliktarten, Regulationsstrategien und Bearbeitungsformen zu unterscheiden. Über Jahre gewachsene konkrete Konflikte bilden in der Regel eine komplexe Gemengelage, die es ganzheitlich zu betrachten und in ihren wechselseitigen Verknüpfungen sowie alternativen Lösungsmöglichkeiten aus unterschiedlichen Perspektiven auszuloten gilt. Dafür eignen sich am besten Verfahren der am konkreten Fall orientierten Konfliktbearbeitung. Schließlich erfordert eine nicht nur oberflächliche sondern nachhaltigere Lösung des Konflikts, dass die treibenden Faktoren auf allen Konfliktebenen betrachtet und geregelt werden und dadurch die erlebte Unvereinbarkeit reduziert oder gar aufgehoben wird.

Die Mediation hat sich als Prinzip des Umgangs mit Konflikten etabliert.

An welchen Vorgehensweisen kann man sich orientieren?

Die fallorientierte Konfliktbearbeitung ist zwar praxisorientiert, kommt aber natürlich nicht ohne theoretische und methodische Fundierung aus. Eine erste hilfreiche Unterscheidung ist, ob es sich bei der in Frage stehenden Konfliktkonstellation vor allem um personen-, rollen- oder um normbezogene Konflikte handelt – oder gar um eine Mischform mit komplexen Wechselbeziehungen. Diese Klassifizierung zielt vor allem auf die Nähebeziehung zwischen den Beteiligten ab, weil diese eine erhebliche Bedeutung für die Entstehung und Eskalation eines Konfliktes hat – und deshalb natürlich auch für die Suche nach einer tragfähigen Lösung.

Eine zweite hilfreiche methodische Grundlage ist die Unterscheidung zwischen den professionellen Bearbeitungsformen eines Konflikts. Bei der Suche nach Alternativen zum traditionellen Gerichtsprozess haben sich eine Reihe verschiedener Konfliktlösungsmethoden entwickelt, zu deren wichtigsten Verhandeln (Unassisted Negotiation), Moderation (Facilitation), Schiedsverfahren (Arbitration), Schlichtung (Conciliation) und Mediation (Assisted Negotiation) zählen. Grundannahme all dieser Verfahren ist, dass Konfliktparteien oftmals bei sachbezogenem Verhandeln sachgerechtere Lösungen für ihre Konflikte finden als bei rechtsförmiger Behandlung.

Insbesondere die Mediation hat sich mittlerweile als Prinzip des Umgangs mit Konflikten etabliert. Mediationsverfahren sind gekennzeichnet durch die Beteiligung



möglichst aller relevanten Konfliktparteien. Durch dieses Verfahren unterstützten Verhandeln sollen die Konfliktparteien bessere und interessengerechtere Ergebnisse erzielen als ohne neutralen Dritten. Das Mediationsprinzip der Neutralität oder (sozialen) Allparteilichkeit des Mediators hat eine enorme Bedeutung für die fallorientierte Konfliktbearbeitung, insbesondere dann, wenn der/die Fallgeber/-in nicht selbst Teil des Konflikts ist, sondern von den Konfliktbeteiligten zur Vermittlung, Moderation, Schlichtung herangezogen wird. Manchmal geht es in der Fallbearbeitung auch darum, sich der eigenen Rolle im Konfliktgeschehen zu vergewissern und sich eine professionelle Einstellung anzueignen.

Phasenmodelle für die Fallarbeit

Phasenmodelle befriedigen das Bedürfnis nach einer Struktur des Prozesses, z.B. eines Verhandlungs- oder Konfliktbearbeitungsprozesses. In der Mediation als formalem Verfahren hat sich eine zeitlich-logische Struktur in der Abfolge der zu bearbeitenden Fragestellungen herausgebildet, die zwischen drei und vierzehn Phasen variiert.

Weit verbreitet ist das Fünf-Stufen-Modell von Friedman und Himmelstein:

1. Phase – Abschluss des Mediationsvertrags (vorbereiten)
2. Phase – Bestandsaufnahme (sehen)
3. Phase – Konfliktbearbeitung (klären)
4. Phase – Konfliktlösung/Einigung (lösen)
5. Phase – Fixierung des Ergebnisses (vereinbaren)

Phasenmodelle helfen dem Mediator als Gedächtnisstütze und Strukturierungshilfe. Außerdem nimmt die detaillierte Beschreibung der einzelnen Phasen in der Regel explizit Bezug auf nützliche Methoden und Techniken.

Das gilt auch für die Strukturierung des fallorientierten Konfliktbearbeitungsprozesses. Die Phasenanzahl variiert hier ebenfalls – in der Regel zwischen drei und zehn. Der Referent bevorzugt in der praktischen Arbeit ein mindestens fünfstufiges Verfahren, das je nach konkretem Fall flexibel eingesetzt und erweitert werden kann.

Die Standard-Phasen sind:

1. Phase – Fallschilderung: Die Beraterinnen und Berater konzentrieren sich auf das Zuhören und Verstehen.
2. Phase – Nachfragen: Mit gezielten und offenen Nachfragen das Verständnis des Konfliktgeschehens vertiefen.
3. Phase – Deuten, Erklären, Interpretieren: Beraterinnen und Berater deuten das Konfliktgeschehen aus ihren Perspektiven, versuchen durch Empathie die Motive der Konfliktbeteiligten zu verbalisieren und Muster zu erkennen, bieten Erklärungen und Interpretationen an.
4. Phase – Lösungsalternativen entwickeln: Beraterinnen und Berater generieren und bewerten Optionen im Hinblick auf mögliche Konfliktlösungen.
5. Phase – Empfehlungen an Fallgeberin/ Fallgeber: Sie/er wird ggf. noch in der Systematisierung der Optionen und Entwicklung eines Handlungsplans unterstützt.



Fallbearbeitung im Workshop

Im Workshop wurde mit einem erweiterten Modell mit acht Phasen gearbeitet, das nicht nur den aktuellen Fall in den Mittelpunkt stellt, sondern auch methodische Nebeneffekte für die Beraterinnen und Berater zeitigt und Kompetenzen schult.

In den Phasen 1 bis 3 wird aktives und einführendes Zuhören, Paraphrasieren und das Stellen lösungsorientierter offener Fragen geübt. In Phase 4 sind die Beraterinnen und Berater angehalten, ihre Eindrücke und Vermutungen als Hypothesen zu formulieren und damit die Interpretationsangebote zum bearbeiteten Konflikt präziser auf den Begriff zu bringen. In der sechsten Phase wird zwischen der Entwicklung von Optionen und ihrer nachfolgenden Bewertung unterschieden, weil eine zu frühe Bewertung das Kreativitätspotenzial für eine weiterführende Konfliktlösung einschränkt. D.h. im Verfahren der fallorientierten Konfliktbearbeitung findet nicht nur eine Lösungssuche für einen konkreten Fall statt, sondern gleichzeitig ein Kompetenztraining der Beraterinnen und Berater sowie eine Suche nach allgemein tauglichen Lösungsideen für strukturell vergleichbare Konfliktsituationen. Alle Beteiligten werden mit Methoden und Techniken lösungsfokussierter Konfliktbearbeitung vertraut gemacht. Handlungsoptionen und Lösungsideen für die Fallgeberin bzw. den Fallgeber können bei Bedarf durch die Moderation ergänzt und erläutert werden, z.B. wenn es darum ginge, eine interne Konfliktregelung durch Gespräche voranzutreiben.

In den anschließenden Diskussionen zeigte sich, dass eine methodische Weiterbildung für Beraterinnen und Berater, die in Praxisfällen zur Konfliktbearbeitung hinzugezogen werden, notwendig ist – z.B. Kenntnis der Konfliktarten, der grundsätzlichen Bearbeitungsformen, Fähigkeiten des aktiven Zuhörens, der lösungsorientierten Fragetechnik sowie der interessenorientierten Verhandlungsführung, um wertschöpfende Ergebnisse in der Konfliktbearbeitung zu erzielen.

Dokumentation + Moderation: Dr. Siegfried Rosner

Zwischenmenschliche Konflikte beruhen auf Unvereinbarkeiten im Handeln, Denken, Vorstellen, Wahrnehmen, Fühlen oder Wollen.