

DER VORWURF ALS CHANCE

Kurzbeschreibung:

Dieses Moderationsdesign ist ein strukturiertes, lösungsorientiertes Vorgehen für die Konfliktbearbeitung ohne vertiefte Erhellung der Konflikthintergründe. Zu allen Anlässen, die vertiefte Konflikterhellung nicht möglich machen und bei stark vorwurfsorientierten Kooperationskonflikten eignet sich diese Methode besonders.

Ausgehend von Vorwürfen, werden diese in Wünsche und Erwartungen an konkretes Verhalten umformuliert und verhandelt. Zukunftsorientiert wird wünschenswertes Verhalten an Personen, Rollen, Gremien und Funktionen beschrieben, ohne Bezug auf die Vergangenheit zu nehmen, Kränkungen und Enttäuschungen zu benennen und emotionale Verfassung zu thematisieren.

Rahmen:

Je nach Gruppengröße und Themenvielfalt dauert dieser Moderationsablauf zwischen 1 und 5 Stunden.

Die Methode bietet ein Klärungsdesign, das sich auf alle Gruppengrößen variieren lässt. Der Ablauf kann innerhalb einer Beratung genutzt werden oder als Moderationsablauf über einen ganzen Workshop gelegt werden.

Anlässe/Anwendungsbereiche:

Für zeitlich knapp bemessene Beratungen, in denen eine vertiefte Konflikterhellung nicht möglich ist.

Für die verordnete und nicht freiwillige Konfliktbearbeitung unter Ausschluss der emotionalen Konflikterhellung

Für große und sehr große Gruppen, in denen eine vertiefte Darstellung der emotionalen Hintergründe wegen der Größe und Aspekten des Vertrauens und der Vertraulichkeit nicht angesprochen werden können.

Für die Verhandlungen von bisher nicht thematisierten Erwartungen an Personen, Rollen, Funktionen und Gremien, um die zukünftige Gestaltung von Kooperationen zu klären.

Wenn eine sachliche Klärung der Differenzen beauftragt wird.

Anlässe können Konflikte zwischen Führung und MitarbeiterInnen sein, Konflikte zwischen Gruppen, moderierte Workshops für die Konfliktklärung ganzer Abteilungen und hocheskalierte Konflikte, wo überwiegend in Vorwürfen und Zuschreibungen kommuniziert wird.

Zielsetzung/Nutzen

In vielen beruflichen Kontexten kann Mediation als Verfahren der Konfliktbearbeitung nicht eingesetzt werden, weil Konfliktbeteiligte sich dieser Bearbeitung nicht freiwillig stellen würden. Dies ist jedoch eine wichtige Voraussetzung von Mediation. Konflikte in Organisationen, manchmal nur von einigen MitarbeiterInnen verantwortet, können ganze Abteilungen stilllegen, der Organisation in Teilen oder als Ganzes stark belasten. Hier wird erwartet, dass Führung eingreift und Maßnahmen zur Konfliktbearbeitung beauftragt.

Mediation kann als Verfahren nicht angeordnet werden und bedarf der freiwilligen Zustimmung der Beteiligten. Das hier vorgestellte Design kann angeordnet werden. Deswegen sprechen wir hier von der Konfliktmoderation.

Weitere Ziele und Nutzen:

Bei stark vorwurfsvoller Kommunikation wird die Aufmerksamkeit von den Vorwurfsadressaten weg auf die eigenen Erwartungen und Wünsche gerichtet.

Die Ausrichtung weg von den Vorwürfen hin zu den Wünschen und Erwartungen orientiert die TeilnehmerInnen wieder auf sich selber und aktiviert die eigene Verantwortung für die Konfliktklärung

Die Zukunftsausrichtung aktiviert Ressourcen.

Die Verhandlung der Wünsche und Erwartungen klärt Verantwortungen und gibt jedem/r Beteiligten den Rahmen, sich entsprechend der eigenen Möglichkeiten, Grenzen, Fähigkeiten und Verhaltensmöglichkeiten in Rollen und Funktionen zu verhalten und mit Erwartungen umzugehen.

Beschreibung:

Einführung

Die TeilnehmerInnen erhalten eine Information zum Ablauf, dem Nutzen und der Zielsetzung des Verfahrens. Sie erfahren das gewünschte Ziel, eine größere Klarheit über die gegenseitigen Erwartungen zu erhalten. Bestenfalls können Vereinbarungen getroffen werden: *„In den nächsten zwei Stunden werde ich Sie dabei unterstützen herauszufinden, welche Erwartungen und Wünsche sich hinter Ihren Vorwürfen verbergen. Wir klären anschließend, welchen Wünsche und Erwartungen Ihr Gegenüber und Sie selber erfüllen können, wie Wünsche und Erwartungen ergänzt oder verändert werden müssen, damit Sie sie erfüllen können und was möglicherweise auch nicht zu klären ist.“*

Durchführung:

Bestandsaufnahme: Vorwürfe und Kritik aufschreiben

In der Regel gibt es einen Vorlauf, bevor diese Methode eingesetzt wird. Die Konfliktparteien agieren und kommunizieren stark in Vorwürfen und Zuschreibungen. Diese Vorwürfe und Verantwortungszuschreibungen werden aufgegriffen, indem die Beteiligten aufgefordert werden, ihre Vorwürfe und ihre Kritik auf Karten zu schreiben. Jeder Vorwurf und jede Kritik soll auf eine(!) Karte geschrieben werden.

In großen Gruppen teilt man die Gruppe in Arbeitsgruppen auf und lässt die Vorwürfe auf Wandzeitungen oä. sammeln. *„Bitte schreiben Sie die wichtigsten Punkte und Themen des Konfliktes und die entsprechenden Vorwürfe auf Karten. Bitte schreiben Sie nicht mehr als X Karten (je nach Gruppengröße und Zeit). **Bitte nehmen Sie pro Thema oder Vorwurf nur eine Karte.** Dafür haben Sie jetzt 15 Minuten Zeit (Zeit auch abhängig von der Gruppengröße).“*

Bearbeitungsphase I: Umformulieren in Wünsche

Mit der Vorbemerkung, dass Vorwürfe in der Regel verunglückte Wünsche sind, werden die Beteiligten im 2. Schritt aufgefordert, die einzelnen Karten zu nehmen und zu überlegen, welche Wünsche und Erwartungen hinter diesen Vorwürfen verborgen sind. Wie könnte man diesen Vorwurf in einen Wunsch umformulieren?

*„Vorwürfe, Kritik und Zuschreibungen sind häufig verunglückte Wünsche. Man hat eine Idee, eine Vorstellung, einen Wunsch, wie sich jemand verhalten soll, damit ich meine Arbeit besser machen kann und arbeitsfähiger bin. Nehmen Sie sich nun die Karten einzeln vor, drehen Sie diese um und formulieren Sie Ihre Kritik, Vorwürfe und schwierigen Punkte in Wünsche um, in dem Sie sie auf die Rückseite schreiben. Beziehen Sie den Wunsch auf das ganz konkrete Verhalten Ihres Adressaten. Schreiben Sie in **Positiv-Formulierungen(!)**. Was genau tut er/sie, wenn er/sie sich*

den Wünschen entsprechend verhält? Überlegen Sie bitte auch, ob dieses Verhalten tatsächlich in seiner/ihrer Macht liegt.“

Wenn die Karten beschrieben sind, werden die TeilnehmerInnen aufgefordert ihre Karten zu sichten und eine Reihenfolge der Wichtigkeit vorzunehmen - und die Frage für sich persönlich zu beantworten: *„Was sind Sie bereit dafür zu tun, zu investieren im Sinne der Zeit, Nerven, Engagement, Entgegenkommen, Verhandlungsbereitschaft und für welches höhenwertiges Ziel lohnt es sich, in diese Verhandlung zu investieren?“*

Nach dem ersten Schritt kommen die Beteiligten im Plenum zusammen und erhalten dann die zweite Arbeitsanweisung. Auf keinen Fall (!) werden die Vorwürfe präsentiert. Die Gruppe kommt zusammen, um auf den nächsten Schritt vorbereitet zu werden.

Bearbeitungsphase II: Präsentieren und Konkretisieren

Nach dem Umformulieren kommen die Beteiligten wieder zusammen und präsentieren abwechselnd ihre Wünsche. Entweder sie sprechen direkt miteinander oder in großen Gruppen präsentieren VertreterInnen die Ergebnisse der Arbeitsgruppen. Fishbowl könnte eine methodische Variante für große Gruppen sein. Es werden zwei bis drei Stühle vor der Gruppe aufgestellt. Zwei VertreterInnen nehmen Platz und präsentieren die Wünsche. Ein Stuhl bleibt frei, auf dem wechselweise TeilnehmerInnen aus der Gruppe Platz nehmen können.

Zunächst werden die Wünsche nur vorgetragen. Die andere Konfliktpartei kann dazu Verständnisfragen stellen. Es soll kein Gespräch (!) entstehen. Der/die ModeratorIn beteiligt sich an der Runde und fragt solange nach, bis der Wunsch konkret und positiv formuliert ist. In diesem Schritt kommt es oft zu Rechtfertigungen, Widerreden. Hier besteht die Aufgabe, darauf zu achten, dass im Modus des Wünschens geredet wird.

Der Wunsch wird solange konkretisiert, bis es vom Gegenüber verstanden wird und als Wunsch zunächst akzeptiert werden kann. *„ Sie können Verständnisfragen stellen. Sie müssen mit diesen Wünschen nicht einverstanden sein. In dieser Phase geht es ausschließlich darum, dass die Wünsche gut, positiv, konkret und verständlich formuliert sind. Dabei werde ich Sie unterstützen.“*

Beide oder mehrere Parteien veröffentlichen ihre Wünsche und adressieren sie auch in der schriftlichen Zuordnung an die andere Konfliktpartei. Die Karten können dem Adressaten vor die Füße gelegt werden. Bei größeren Gruppen können die Karten beim Adressaten an die Wand/Flip-Chart gehängt werden oä. Diese Phase endet, wenn alle Wünsche verständlich und konkret beschrieben sind und vom Adressaten als Wünsche verstanden und akzeptiert werden können. Es heißt nicht, dass der Inhalt des Wunsches akzeptiert wird.

Berarbeitungsphase III: Verhandeln und Lösungssuche

Nun werden die Wünsche in drei Kategorien aufgeteilt und anschließend verhandelt. Die Kategorien werden vorgestellt und die Wünsche zugeordnet.

„Sie haben die Wünsche der Kollegen vor sich liegen und diese drei Kategorien, um die Wünsche zu sortieren. Bitte sortieren Sie die Karten entsprechend der Kategorien zu. Wir werden dann Schritt für Schritt, eine Kategorie nach der anderen und einen Wunsch nach dem anderen bearbeiten.“

Für die drei verschiedene Kategorien empfiehlt es sich drei verschiedene Farben auszuwählen.

1 Kategorie: Welche Anliegen, Wünsche und Ziele der anderen können akzeptiert und sofort erfüllt werden?

Hier könnten die Leitsätze sein:

Es ist gut, dass ich diese Erwartung und diesen Wunsch kenne.

Es macht mir kein Problem, ihn zu erfüllen.

Ich stelle mir vor diesen Wunsch und diese Erwartungen folgendermaßen zu erfüllen...

Wäre das in Ordnung für Dich?

Der/die ModeratorIn schreibt die Vereinbarungen auf die Karten mit.

2 Kategorie: Diesen Wunsch kann ich unter bestimmten Bedingungen erfüllen. Was ist verhandelbar?

Hier könnten die Leitsätze sein:

Der Wunsch macht mir Mühe. Ich kann mir vorstellen ihn unter bestimmten Bedingungen zu erfüllen.

Welche Bedingungen wären das?

Was erwarte ich dann von Dir.

Wie müssten wir den Wunsch etwas abändern, damit es mir möglich wird, ihn zu erfüllen?

Ich könnte mir das folgendermaßen so vorstellen....

In dieser Phase unterstützt der/die ModeratorIn die Suche nach Alternativen, nach Umformulierungen der Wünsche und unterstützt die Verhandlung.

3 Kategorie: Diesen Wunsch kann ich nicht erfüllen.

Hier könnten die Leitsätze sein:

Was kann ich auf keinen Fall erfüllen und welche Gründe hat das?

Es verstößt gegen meine Werte/Prinzipien.

Ich kann/darf das in meiner Rolle/Funktion nicht tun.

Ich bin fachlich/persönlich nicht dazu in der Lage.

Welche Wünsche bleiben offen und wie kann man mit den verbleibenden Unterschieden umgehen?

Und wie gehen wir mit den unerfüllten Wünschen um.

Jeder einzelne Wunsch wird von der Seite, an die der Wunsch formuliert wurde, nach den oben genannte drei Kriterien bewertet und beantwortet. Die Arbeitsschritte sind dafür:

Die Wünsche werden nach drei Kriterien sortiert.

Anschließend wird eine Kategorie nach der anderen bearbeitet. Erst wenn alle

Konfliktbeteiligten die Kategorie bearbeitet haben, wechselt man in die nächste Kategorie.

Für die Vereinbarungen werden wiederum drei verschiedene Farben verwendet.

Der/die KonfliktmoderatorIn unterstützt die Kommunikation, die Verständigung durch Spiegeln, Zusammenfassen und Konkretisierungen. Er/sie achtet darauf, dass im Modus des Wünschens gesprochen wird und die Verabredungen auf die Zukunft ausgerichtet sind. Ist eine Wunschkarte bearbeitet und beantwortet, wird sie zur Vereinbarung an die Wandtafel oä. geheftet.

Anmerkung: Es gibt Wünsche und Erwartungen an Rollen und Funktionen, von denen die Erfüllung der beruflichen Aufgabe abhängig ist. Dies kann nicht als Wunsch behandelt werden, sondern befindet sich auf der Ebene von Aufgaben und es muss geklärt werden, wie der Adressat befähigt wird, diese Notwendigkeiten zu erfüllen. Umgekehrt gibt es in beruflichen Kontexten

Erwartungen und Wünsche, die ins Private oder ins Familiäre gehören. Diese Ebene wäre evtl. auszuklammern.

Abschlussphase: Vereinbarung.

Die Wunschkarten mit konkreten Vereinbarungen hängen an der Wandtafel und werden von dem/der ModeratorIn nochmal wiederholt und zusammengefasst:

„Sie hören nun in der Gesamtheit nochmal die Ergebnisse Ihrer Verhandlung. Gehen Sie bitte nochmal Schritt für Schritt die Karten durch und prüfen Sie Ihre Zuversicht und die Machbarkeit. Sind die Vereinbarungen realistisch? Möchten Sie noch Ergänzungen und Korrekturen vornehmen oder können Sie diesen Vorhaben zustimmen. Was können wir davon letzte vereinbaren?“

Die Vereinbarung soll so konkret wie möglich auf der Handlungs- und Verhaltensebenen beschrieben sein.

„Wenn Sie diesen Vereinbarungen und Verabredungen zustimmen, woran werden Sie merken, dass Sie auf einem guten Weg sind? Was möchten Sie miteinander ausmachen, wenn einzelne Verabredungen nicht klappen?“

Anmerkungen: Die Arbeitsphasen der *Bestandsaufnahme* und *Umformulieren* können auch in getrennten Sitzungen stattfinden. Die Arbeitsphase *Präsentieren* kann noch dadurch ergänzt werden, was die Parteien aneinander schätzen.

Technische Hinweise:

Für die Moderation braucht man Pinnwände, Flip-Chart, Moderationskarten in verschiedenen Farben, Filzstifte. Bei größeren Gruppen braucht man zusätzliche Arbeitsgruppenräume.

Weiteres Vorgehen:

Alle Vereinbarungen wurden aufgelistet, die konkreten Schritte und Maßnahmen sind zugeordnet, die Erfolgskriterien beschrieben und Vorsorge bei der Nichterreichung einzelner Verabredungen festgehalten. Diese Vereinbarung wird schriftlich fixiert und ein Nachtermin zur Überprüfung vereinbart. Da diese Moderation eine angeordnete Maßnahme sein kann, ist auch keine Verschwiegenheit vereinbart. Oder es besteht Verschwiegenheit zu persönliche Themen und Offenheit zu strukturellen Themen und Vereinbarungen.

Quellen:

Stahl, Thies/Wolf, Julian: „Die kleine Schule des Wünschens“ (DVD). NLP-Deutschland, Köln 2009.

Fisher, Roger/Ury, William: Das Harvard Konzept. Campus, Frankfurt 2004

Roland Kunkel, Carla von Kaldenkerken, in: Bamberg, Eva/Schmidt, Jana/Hänel, Kathrin (Hrsg.): Beratung, Counseling, Consulting. Hogrefe, Göttingen 2006