

Der Einsatz von Prozessbegleitung als Konfliktklärungssystem (KKS)

1. EINLEITUNG

Menschen verbringen den grössten Teil ihres Lebens in Gruppen. Wir bewegen uns im privaten Bereich (Sport, Vereine, Politik) und im Beruf ständig in einem Umfeld mit anderen Personen. Nur Einsiedler und echte Aussteiger können sich dieser Realität, aber meist auch nur auf Zeit, entziehen. Einerseits ist die humane Natur so ausgelegt, dass Menschen nicht gerne lange alleine sind. Schon im 1. Buch Moses (Bereschit) heisst es: „Es ist nicht gut, dass der Mensch alleine sei.“ (Kapitel 2, Zeile 18) Andererseits sind Konflikte an der Tagesordnung, wenn Menschen aufeinander treffen und ihr Wohlbefinden hängt weitgehend davon ab, wie sie sich in der Gesellschaft bewegen und wie sie mit den auftretenden Konflikten umgehen. Prozessbegleiter können zum besseren Verständnis zwischen Menschen beitragen. Im Pilotprojekt Kooperationskultur, welches Absolventen des Masterstudiengangs „Mediation, Konfliktforschung und Implementierung von konstruktiven Konfliktlösungssystemen“ von November 2010 bis Juni 2011 im Netzwerk TUSCH (Theater und Schule) Berlin durchführten, wurde die Prozessbegleitung als Institution eines Konfliktklärungssystems (KKS) in kulturellen Kooperationen eingesetzt und in einer Masterthesis evaluiert. (Lyssy, 2011) In diesem Artikel soll gezeigt werden, welche Rollen ProzessbegleiterInnen in der Konfliktklärung spielen, auf was sie achten sollten und welche Schlüsse daraus gezogen werden können.

2. PROZESSBEGLEITUNG ALS TEIL EINES KONSTRUKTIVEN KONFLIKTLÄRUNGSSYSTEMS KKS

2.1. PROZESSBEGLEITUNG

Prozessbegleitung wird in vielen Lebens- und Arbeitsbereichen eingesetzt. Man findet Prozessbegleiter in der sozialen Arbeit, in Schulen und kulturellen Institutionen aber auch in Industrie und Wirtschaft. Sie ist aus dem modernen Management nicht mehr wegzudenken und nimmt einen festen Platz überall dort ein, wo Veränderungsprozesse vor sich gehen und Führungskräfte sowie Mitarbeiter betreut, beraten und begleitet werden sollen. Roger Schwarz, US-Amerikanischer Unternehmensberater und Autor von vielen Fachbüchern zum Thema der Prozessbegleitung beschreibt es in seinem Standardwerk „The Facilitator“ wie folgt:

„Group facilitation is a process in which a person whose selection is acceptable to all members of the group, who is substantively neutral, and who as no substantive decision-making authority diagnoses and intervenes to help a group improve how it identifies and solves problems and makes decisions, to increase the group's effectiveness.“ (Schwarz, 2002, S.5)

2.2. KONFLIKTLÄRUNGSSYSTEME

Unter einem Konfliktklärungssystem wird die Entwicklung, Implementierung und stetige Weiterentwicklung von legitimierten Kommunikationswegen zur Verbesserung der Kooperation oder der Prävention von Konflikten verstanden. Damit können Konflikte konstruktiv bearbeitet und geklärt werden. Es werden unterschiedliche Verfahren wie Verhandlung, Moderation, Mediation, Schlichtung - zusätzlich zu Instrumenten zur Analyse und Diagnose von Konflikten sowie Kommunikations- und Kreativitätstechniken verwendet. Aber auch die Förderung der Selbst- und Sozialkompetenz und Angebote wie Coaching und Supervision.

Konflikte sind nichts Statisches, sondern Prozesse, wie es Costantino/Merchant ausführen: „In the organizational context, conflict is an expression of dissatisfaction or disagreement with an interaction, process, product or service. Someone or some group is unhappy with someone else or something else. This dissatisfaction can result from multiple factors: differing expectations, competing goals, conflicting interests, confusing communications or unsatisfactory interpersonal relations.“ (Costantino, Merchant, 1996, S.4) Weiter schreiben Costantino und Merchant: „Conflict is thus a process, not a product.“ (S.5) Die Klärung der Konflikte kann also nicht aus einer statischen Situation heraus geschehen, sondern ist ein dynamisches Verfahren, so wie der Konflikt selbst ein dynamischer Prozess ist.

2.3. DIE PROZESSBEGLEITUNG ALS TEIL EINES KKS

Es sind die Dynamik und die stete Veränderung der Abläufe, welche Konflikte, Konfliktklärung und Prozessbegleitung verbinden. In diesem Sinne kann Prozessbegleitung gut als Teil eines KKS eingesetzt werden, wobei darauf geachtet werden muss, dass die Prozessbegleiter die Beteiligten auch in den Aufbau und die Implementierung des KKS mit einbeziehen und diese befähigen, selbst adäquat mit Konflikten umzugehen. (Vgl. Waas/Ertl, 2008) Das dialogisch iterative Verfahren ist eine Grundlage der Implementierung eines konstruktiven Konfliktklärungssystems oder eines seiner Teilsysteme. Auch Glasl beschreibt präventive und kurative Konfliktbehandlung: „Präventive Konfliktbehandlung soll durch rechtzeitige Maßnahmen von vornherein ein Ausbrechen oder Eskalieren eines Konflikts verhindern. Kurative Konfliktbehandlung setzt ein, wenn bereits ein Kampf gegeben ist, bzw. Schaden aufgetreten ist.“ (Glasl, 2004, S.20) Genau hier sieht der Autor den idealen Einsatz der Prozessbegleitung als Konfliktklärungssystem oder Teil eines solchen für eine Firma oder Organisation. Denn durch die Begleitung und Betreuung von Teams sind die Prozessbegleiter nahe am Geschehen und nehmen schon kleinste Unstimmigkeiten und Reibungen innerhalb der Gruppe wahr. Sie können so Konflikte frühzeitig aufdecken und Eskalationen verhindern. Wie Waas/Ertl schreiben, soll „ein präventives konstruktives Konfliktklärungssystem dazu beitragen, Konflikte tendenziell zu vermeiden, sie auf einer möglichst niedrigen Eskalationsstufe anzugehen und Wege zur Lösung bereitzustellen.“ (Waas/Ertl, 2006) Konflikte werden immer Teil einer Firma, einer Organisation, ja Teil des Lebens sein. Oder wie Costantino und Merchant es ausdrücken: „They can hide it, quash it, control it, fight it, deny it or avoid it, but whatever they do, they cannot make it disappear: conflict is an organizational fact of life.“ (1996, S.2) Es geht darum Eskalationen zu vermeiden, nicht aber darum, Konflikte zu vermeiden oder gar zu unterdrücken. Die Prozessbegleiter sollten weiter darauf achten divergierende Meinungen zuzulassen und kontroverse Diskussionen nicht im Keim zu ersticken. Peter Condliffe resümiert es wie folgt: „The biggest challenge for facilitators is encouraging and enabling groups to have this divergent conversation before bringing it back to a convergent or agreement making conversation.“ (Condliffe, 2004, S.2)

4. FAZIT

Ein transparenter Einbezug der Gruppenmitglieder durch die Prozessbegleitung und ein dialogisches Verfahren in der Erarbeitung des KKS sind essentiell und notwendig. Weiter gilt es die Beteiligten mit dem Konfliktbegriff vertraut zu machen, ihnen die verschiedenen Möglichkeiten der Konfliktklärung aufzuzeigen und klar zu machen, dass es nicht darum geht, Konflikte „in den Griff zu bekommen“. Wie Costantino und Merchant es darlegen: „First, we can give ourselves permission to be comfortable with conflict, to be tolerant of it, to be more accepting about the way it presents itself in our lives. We can teach ourselves to stop trying to control conflict and to start trying to communicate about it.“ (Costantino /Merchant, 1996, S.228)

Die Prozessbegleitung eignet sich gut als Teil eines KKS innerhalb einer Institution oder Firma, vor allem wenn sie langfristig angelegt ist. Denn „ein kooperatives Konfliktlösungssystem kann nie fertig sein, sondern es geht darum, in einer Organisation einen lebendigen Prozess zu installieren und sie zu befähigen, mit den permanenten Veränderungsanforderungen und den damit verbundenen Konfliktpotentialen kreativ und kooperativ umgehen zu können.“ (Waas/Ertl,2008, S.224)

5. LITERATUR

CONDLIFFE, PETER: Working on group decision making: the role of the facilitator. ADR Bulletin: Vol 7: No 4, 2004

COSTANTINO, CATHY A., MERCHANT, CHRISTINA S.: Designing Conflict Management Systems. San Francisco, 1996.

GLASL, FRIEDRICH: Konflikt-Management, Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 8. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien, 2004

LYSSY, THOMAS: Die „Dritte Kraft“ als Element der Konfliktklärung im Netzwerk TUSCH Berlin. Basel, 2011

SCHWARZ, ROGER: The skilled Facilitator. San Francisco, 2002

WAAS, LISA, ERTL, CHRISTIAN: Die Entwicklung und Implementierung von Konfliktklärungssystemen: ein neues Aufgabenfeld für MediatorInnen. In Frischer Wind für Mediation, Schriftenreihe Bundesverband Mediation, Band 3, 2007

WAAS, LISA, ERTL, CHRISTIAN: Kooperative Konfliktlösungskulturen in Organisationen, in: Mehta Gerda; Rückert Klaus (Hrsg.) Mediation – Instrument der Konfliktregelung und Dienstleistung, Wien, 2008

ZUM AUTOR

Thomas Lyssy, Mediator SDM/BM. Partner der Lyssy & Lyssy Mediation und Inhaber des Büro für Medienarbeit in Basel. Arbeitet als Mediator/Konflikt-Moderator mit Schwerpunkt Gruppen und Teams und als Kommunikationsberater mit Schwerpunkt non Profit-Organisationen und Gesundheitswesen. In seiner Masterthesis untersuchte er die Eignung der Prozessbegleitung als Institution im Rahmen eines KKS für das Netzwerk TUSCH Berlin.