

Höhere Fachprüfung für  
Heimleiterinnen und Heimleiter

---

# Konfliktlösungsmodelle für unsere Institution

Diplomarbeit von Thalmann Marianne

---

8. Juli 2005

## Vorwort

Konflikte, das bedeutet sich widersprechende, streitende Parteien, sei dies zwischen Ländern, zwischen Personengruppen, zwischen einzelnen Individuen oder innerhalb eines Individuums. Es betrifft uns alle, wir haben Erfahrungen und Alltagswissen, haben mehr oder weniger gelernt mit Konflikten umzugehen oder sie zu umgehen. Ein überlebenswichtiges Wissen, entscheidend für unsere psychische und physische Gesundheit. In dem Sinne könnte diese Diplomarbeit für alle lese-interessierten Menschen eine Bereicherung sein. Doch der Hauptaugenmerk dieser Arbeit gilt der sozialpädagogischen Institution, in welcher ich arbeite.

Aus nicht bewältigten Konflikten können Krisen entstehen, welche eine Verhaltensveränderung unumstösslich machen. Krise ist in der chinesischen Sprache aus den Schriftzeichen für Gefahr und Chance zusammengesetzt. Für mich eine Sichtweise, welche diesem Thema die Schwere nimmt und Lust auf Auseinandersetzung und Lernen macht, um die Chance zu packen. In dem Sinne möchte ich meine Diplomarbeit verstanden haben: Ideen, um Methoden auszuprobieren, anzuwenden und zu lernen; für die BetreuerInnen, die KlientInnen, für mich und alle anderen interessierten Leserinnen und Leser.

Die Motivation zu dieser Arbeit entstand aus einer Arbeitsgruppe innerhalb unserer Institution zum Thema Konfliktlösungsmodelle, in welcher ich die Leitung einer Untergruppe übernahm, um Vorschläge auszuarbeiten.

Das Thema Konfliktbewältigung, bzw. deren institutionelle Verankerung interessiert mich seit ich in sozialpädagogischen Institutionen arbeite (17 Jahre). Das Konfliktmanagement einer Institution scheint mir das Öl im Getriebe zu sein: je grösser die Institution ist, desto grösser werden die Reibungsflächen. Es braucht mehr Öl, damit alles rund läuft. Ich vermute, dass mit einem bewussten Konfliktmanagement die Vorzüge einer grossen Institution gewinnbringender wären. Doch wie kann man die nötigen strukturellen und kulturellen Bedingungen schaffen, damit innerhalb einer Institution für alle Beteiligten Krisen zu Chancen werden können?

In dieser Diplomarbeit möchte ich diesem Thema etwas auf die Spur kommen und mein angesammeltes Wissen in diesem Bereich zusammenfügen und erweitern, um es nutzbarer zu machen. Es geht mir vor allem darum, möglichst Mensch-geleitet zu arbeiten, d.h. ein breites Angebot von Hilfsmittel zur Verfügung zu haben, welche je nach Situation angewendet werden können. Es ist also keine wissen-

schaftliche Arbeit zu erwarten, sondern eher ein Handwerksköffchen für den Alltag.

In der Einleitung werde ich mein Arbeitsumfeld kurz vorstellen, nachher die Ausgangslage schildern und dann auf den verschiedenen Ebenen Erkenntnisinteresse formulieren und Fragen stellen. Im Hauptteil werde ich nach einem kurzen theoretischen Überblick die wichtigsten Aspekte von mir bekannten Lösungsmodellen näher betrachten. Nachher verschiedene Methoden Blitzlicht-ähnlich vorstellen. Und im Schlussteil auf die eingangs gestellten Ziele und Fragen eingehen.

Im Nachhinein möchte ich sagen, dass mir die Auseinandersetzung mit diesen Themen viel Spass gemacht hat. In dieser Vielfalt von Wissen in mir und um mich einen sinnvollen Zusammenhang zu finden und diesen einigermaßen nachvollziehbar aufzuzeigen, war interessant und spannend.

Für die Anforderungen im Berufsalltag fühle ich mich besser gerüstet und gehe mit Freude das Thema Konfliktmanagement auf verschiedenen Ebenen an.

Ich möchte allen herzlich danken, welche mir bei der Umsetzung dieser gedanklichen und schriftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema Lösungsmodelle für Konflikte geholfen haben. Besonderen Dank an Stefan Dörig, welcher das Layout mit dem Textverarbeitungsprogramm „ $\text{\LaTeX}$ “ gemacht hat und mir gesagt hat, welche Befehle ich eingeben muss. Auch einen besonderen Dank an Gabriela Grob für das Korrekturlesen und das Binden dieser Arbeit. Und vor allem möchte ich auch allen Menschen danken, welche mich mit Erfahrungen bereichert haben, sich in Konfliktsituationen mit mir auseinander gesetzt haben und wir so lernen konnten. Diese Diplomarbeit ist das Ergebnis von vielen Begegnungen, Gesprächen, Erfahrungen, Inputs von andern Menschen, Büchern und Artikeln. Dies alles hat sich zu meinem Alltagswissen über Konfliktbewältigung zusammengefügt und ich hoffe, dass ich dieses Wissen auch gewinnbringend für unsere Institution und unsere Aufgaben umsetzen kann.

Lenzburg, den 8. Juli 2005

## Inhaltsverzeichnis

<b>I</b>	<b>Einleitung</b>	<b>6</b>
1	Vorstellung von meinem Arbeitsumfeld	6
2	Ausgangslage	7
2.1	Zusammenarbeit innerhalb der Abteilung Aussenwohngruppen . . . . .	7
2.2	Zusammenarbeit mit der Tagesstätte . . . . .	7
2.3	Qualitätsmanagement Gesamt-Institution . . . . .	8
2.4	Sozialpädagogische Institutionen im Allgemeinen . . . . .	8
2.5	Bezug zur Gesellschaft, bzw. dem Staat . . . . .	8
3	Ziele, Fragestellungen	10
3.1	Meine persönlichen Ziele . . . . .	10
3.2	Abteilung Aussenwohnungen . . . . .	10
3.3	Bereichübergreifende Arbeit . . . . .	11
3.4	Gesamtinstitution . . . . .	11
3.5	Sozialpädagogische Institutionen im Allgemeinen . . . . .	12
3.6	Gesellschaft . . . . .	12
<b>II</b>	<b>Hauptteil</b>	<b>13</b>
4	Begriffsklärungen	13
5	Theorien über Kommunikation	13
5.1	Axiome (Grundannahmen) der Kommunikation . . . . .	14
5.2	Vier-Ohren-Modell nach Schulz von Thun . . . . .	15
5.3	Themenzentrierte Interaktion (TZI)	
	nach Ruth Cohn . . . . .	15
5.3.1	Vier beeinflussende Faktoren für die Zusammenarbeit . . . . .	15
5.3.2	Kommunikationsregel der themenzentrierten Interaktion . . . . .	16
5.4	4 Phasenmodell nach Tuckmann und Schein . . . . .	16
6	Output aus zwei Nachdiplomkursen	18
6.1	Mediation . . . . .	18
6.1.1	Kritische Würdigung . . . . .	19
6.2	Strukturaufstellungen, Aufstellungen in Organisationen	19

6.2.1	Was bedeutet „Aufstellen“? . . . . .	21
6.2.2	Kritische Würdigung . . . . .	21
<b>7</b>	<b>Andere Konflikt-Lösungsmodelle</b>	<b>22</b>
7.1	Innere Konflikte . . . . .	22
7.1.1	Vor- und Nachteile aufschreiben . . . . .	22
7.1.2	Stühle aufstellen . . . . .	22
7.1.3	Blätter auf den Boden legen . . . . .	22
7.1.4	Methode des 6 Farben-Denkens nach Edward de Bono . . . . .	22
7.2	Methoden bei Team- und Gruppenkonflikten . . . . .	23
7.2.1	Schichtenmodell nach Eva Renate Schmid . . . . .	23
7.2.2	Vier Stufen-Methode nach Otto Marmet . . . . .	23
7.2.3	Brainstorming . . . . .	24
7.2.4	Jeder schreibt drei mal x Lösungsmöglichkeiten auf . . . . .	24
7.2.5	Mit Flip-chart-Blätter . . . . .	24
7.2.6	Mit einer Packpapierwand . . . . .	25
<b>III</b>	<b>Schluss teil</b>	<b>26</b>
<b>8</b>	<b>Inputs auf der KlientInnen-Ebene</b>	<b>26</b>
8.1	Rollenspiele . . . . .	26
8.2	Smilies . . . . .	26
<b>9</b>	<b>Inputs für Betreuungsaufgaben</b>	<b>27</b>
9.1	Entwicklungsplanung . . . . .	27
9.1.1	Haltung . . . . .	27
9.1.2	Methoden . . . . .	28
9.1.3	Zeit . . . . .	28
<b>10</b>	<b>In Teamsitzungen</b>	<b>28</b>
10.1	Supervisorische Aufstellungen . . . . .	28
10.1.1	Beschreibung einer supervisorischen Aufstellung	29
10.1.2	Zu beachtende Grundsätze . . . . .	30
<b>11</b>	<b>Institutionelle Verankerung</b>	<b>31</b>
11.1	Umsetzung in der Abteilung Aussenwohnungen . . . . .	32
11.2	Wie weiter in der Arbeitsgruppe „Konfliktmanagment“	32
11.2.1	Wir orientieren uns an den Fragen . . . . .	33
11.3	Output aus dem Fortbildungsnachmittag des Wohnbe- reichs mit Frau Jeannet Caspar . . . . .	33

11.4 Ideenskizze für ein Modell von Konflikt-Lotsen für unsere Institution . . . . .	34
11.4.1 Bei der Ausbildung dieser Konfliktlotsen ist folgendes wichtig: . . . . .	34
11.4.2 Was würde ein solches Modell bringen? . . . . .	35
11.4.3 Was würde es kosten? . . . . .	35
11.4.4 Nachteile . . . . .	35
<b>12 Sozialpädagogische Institutionen</b>	<b>36</b>
<b>13 Teil der Gesellschaft</b>	<b>36</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>38</b>
<b>Anhang</b>	<b>40</b>

## Teil I

# Einleitung

Nach einer kurzen Vorstellung meines Arbeitsumfeldes, werde ich eine Standortbestimmung machen, wo wir in verschiedenen Bereichen zum Thema Konfliktmanagement stehen. Nachher werde ich die Ziele und Erkenntnis-Interessen formulieren.

Die Randbemerkungen sollen helfen, etwas schneller zu finden, wenn man gewisse Gedankengänge nochmals nachlesen möchte. Die Fussnoten erklären bestimmte Aussagen etwas näher.

Wenn ich schon berichtete Erfahrungen und Gedanken verwenden werde, werde ich am Schluss der Aussage in Klammern vgl., den Namen des Autors und das Erscheinungsjahr der Originalausgabe angeben. Die Zahl am Schluss verweist auf das Literaturverzeichnis am Schluss dieser Arbeit vor dem ersten farbigen Papier. Wenn ich eine Aussage zitiere, d.h. wortwörtlich wiedergebe, werde ich dies in Anführungs- und Schlusszeichen setzen. Meine Gedanken versuche ich auch entsprechend zu bezeichnen, z.B. mit: mir scheint, meiner Meinung nach usw.

## 1 Vorstellung von meinem Arbeitsumfeld

Die Stiftung für Behinderte bietet über 250 Frauen und Männern mit Behinderungen in den Bereichen Wohnen, Beschäftigung, Werkstatt, Industrie, Teppichweberei, Eingliederungsstätte und Hauswirtschaft Bedürfnis-gerechte Angebote an.

Der Wohnbereich Lenzburg besteht aus zwei Abteilungen mit verschiedenen Wohnformen für Erwachsene mit einer geistigen und zum Teil mehrfachen Behinderung. Die Abteilung Wohnhaus bietet auf drei Etagen mit je drei betreuten Wohngruppen 54 Wohnplätze an. Meine Abteilung Aussenwohngruppen bietet 34 Menschen mit einer Behinderung unterschiedliche Wohnmöglichkeiten. In 10 Wohnungen, welche innerhalb drei Ortschaften liegen, leben von einer Person bis 6 Personen mit unterschiedlichsten Behinderungsformen. Sieben Betreuungsteams gewährleisten die Umsetzung unseres Stiftungs-Logos „Orte zum Leben“ „Orte zum Leben“.

## 2 Ausgangslage

### 2.1 Zusammenarbeit innerhalb der Abteilung Aussenwohngruppen

Durch die Vielfalt von verschiedenen Wohnformen, verschiedenen Betreuungsformen und vielen Individuen gab es immer wieder Anlass sich über sein eigenes Konfliktmanagement und Team-Konfliktmanagement Gedanken zu machen. In Abteilungssitzungen (2x im Jahr 2 Stunden, 1x ganzer Tag) haben wir nur wenig Zeit, uns mit unserem eigenen Verhalten und Handlungen auseinander zu setzen. Wichtig ist es sich dies im Betreuungsalltag immer wieder bewusst zu machen. Dazu unterstützen uns die Teamsitzungen (wöchentlich oder jede zweite Woche) und die Gespräche mit den Vorgesetzten. Ein ganz wichtiges Instrument für die eigene Auseinandersetzung mit dem Betreuungsalltag und für die Zusammenarbeit ist auch das Verlaufsprotokoll der KlientInnen. Dort werden auf einer Seite die Beobachtungen aufgeschrieben und auf der anderen Seite die Interpretationen, Ideen, eigenes Verhalten und die Gefühle. Diese Aufteilung hilft uns, zwei wichtige Sichtweisen der Betreuungsaufgaben zu schulen: das von aussen betrachten und sich der eigenen Beteiligung bewusst werden.<sup>1</sup>

Sitzungsstrukturen

Verlaufsrapporte

Hin und wieder kommt es vor, dass Konflikte Energien verschlucken, von der Kernaufgabe ablenken und MitarbeiterInnen und KlientInnen in Krisen versetzen. Hier ist man froh, wenn ein Konfliktlotse auftaucht und Unausgesprochenes ausspricht, Klärung schafft und durchs tobende Gewässer lenkt. Für alle Betreuungspersonen ist dies Alltag, da die zusammengewürfelten Wohngemeinschaft-PartnerInnen (Klientel) einiges an Unterstützung brauchen, um ihren Gestaltungsraum wahrzunehmen und ins Gleichgewicht zu kommen oder zu bleiben. Dasselbe gilt für die Teamleitungen, für mich als Abteilungsleiterin und für meine Vorgesetzten.

Konfliktlotsen

Gestaltungsraum wahrnehmen

### 2.2 Zusammenarbeit mit der Tagesstätte

Die Zusammenarbeit mit den Tagesstätten war wiederkehrend Thema in den Abteilungsleitungs-Sitzungen. Gleichzeitig unternahmen Betreuungspersonen der Tagesstätten Anstrengungen die Kommunikationswege zu verbessern. In einer Sitzung mit dem Geschäftsführer Lenzburg, Bereichsleitern Wohnen und Tagesstätten, den Abteilungs-

Kommunikationswege verbessern

<sup>1</sup>Im Schlussteil dieser Diplomarbeit wird dies noch etwas ausführlicher dargestellt unter 9.1, Seite 27



leitungen Wohnen und den Hausleitungen Tagesstätten fanden wir heraus, dass wir kein Angebot haben, wenn jemand in Konflikte verstrickt ist und wir als Führungspersonen selber nicht immer wissen, wohin wir uns wenden können. Daraus entstand in dieser Gruppe die Idee ein Konflikt-Lösungsmodell für die Institution zu erarbeiten, welches im Qualitätsmanagement-System seinen Platz finden könnte.

Idee für ein  
KonfliktLösungsmodell

### 2.3 Qualitätsmanagement Gesamt-Institution

Gemäss Qualitätsmanagement werden jährliche Befragungen von KlientInnen, MitarbeiterInnen und Angehörige durchgeführt. Das ist eine Möglichkeit, wo Konflikte angesprochen werden können.

Befragungen

Mit dem Feedback-Formular kann man Anregungen und Kritik weiter melden. Ich mache regen Gebrauch von dieser Möglichkeit und unterstütze auch Angehörige, MitarbeiterInnen und KlientInnen dabei. Innerhalb zwei Wochen bekommen wir jeweils ein Antwortschreiben und die Information wie es weitergeht. Ich fühle mich so ernst genommen und gehört. Doch auffällig ist, dass es meist um Strukturen geht. Wenn es mich persönlich berührt, bzw. wenn es einen Selbst-Offenbarungsbedarf gibt, fülle ich kein solches Formular aus, da dies unbestimmte Personen bearbeiten und es für alle einsehbar ist.

Feedback-Formular

Da ich ein gutes Verhältnis zu meinem Vorgesetzten habe, mit meinen Konflikten zu ihm gehen kann und Unterstützung erhalte, ist dies kein aktuelles Thema, doch was wäre, wenn es nicht so wäre? Bliebe mir nur die Möglichkeit einen anderen Arbeitsplatz zu suchen, obwohl mir Leitbild, Klientel und Aufgaben in der Stiftung zusagen?

### 2.4 Sozialpädagogische Institutionen im Allgemeinen

In allen Institutionen in welchen ich gearbeitet habe, stellte ich folgendes fest: Wenn ich mich ernst genommen fühlte und Unterstützung bei Konflikten erhielt, war ich bereit meine Fähigkeiten vollumfänglich den Interessen der Institution zu widmen. Wenn es nicht so war, verbrauchte ich viel Energie um meine Konflikte zu bewältigen, welche mir für den Gesamtauftrag fehlte.

### 2.5 Bezug zur Gesellschaft, bzw. dem Staat

Institutionen wie die unsere, welche Arbeits- und Wohnplätze bieten, sind Parallel-Welten zu den Regel-Systemen<sup>2</sup>wie Schulen, Dörfer, Fa-

Parallel-Welten

briken usw. Deshalb erfüllen Sozialpädagogen und Sozialpädagoginnen Rollen, welchen ein Mensch innerhalb seiner Sozialisation nicht unbedingt begegnet. Somit sind diese unbekannteren Rollen einiges undefiniertes als LehrerInnen, Ärzte, HandwerkerInnen, VerkäuferInnen usw. Dass die Rolle der SozialpädagogIn, der BetreuerIn nicht allgemein bekannt ist, ist eine Chance, weil neue Wege begangen werden können, aber auch eine Gefahr wegen der Identitätssuche. Ein ähnliches Problem haben die KlientInnen wahrscheinlich auch, mit dem Unterschied, dass sie diese Rolle nicht selbst gewählt haben und auch nicht wieder ablegen können. Dafür haben sie bei Geburtsgebrechen eine ganz andere Sozialisierung durchlaufen als der Durchschnitt, auch das können Chancen und/oder Krisen sein. Gerade in der Art Konflikte zu bewältigen sind KlientInnen oft sehr geübt und davon können wir einiges lernen. Wir BetreuerInnen können lernen und wir können auch ÜbersetzerInnen mit der Umwelt sein. Wir haben den Auftrag von der Gesellschaft für Randgruppen ein sinnerfülltes Leben zu ermöglichen, welches sich an der Normalität orientiert. Dafür stellt der Staat, bzw. das Bundesamt für Sozial-Versicherungen (BSV) Mittel zur Verfügung verbunden mit Auflagen, welche es manchmal schwierig machen, die Leitbilder von Sozialen Institutionen umzusetzen und Anlass für Konflikt-Situationen geben können. Z.B. im 2001 stellten wir fest, dass für zusätzliche Subventionen zu viele KlientInnen in einer zu hohen Stunden-Lohn-Ansatz-Klasse waren, deshalb wurden die KlientInnen-Löhne überprüft und bei etlichen gab es Lohnkürzungen. Dies gab einigen Anlass zu Konflikten, obwohl der Fehlbetrag bei den meisten von den Ergänzungsleistungen wieder ausgeglichen wurde. Den KlientInnen und auch ihren BetreuerInnen wurde viel bewusster wie wenig unsere KlientInnen verdienen: viele verdienen mit einem 100 Prozent-Job nicht einmal ihr Taschengeld. Dies ist für das Selbstwertgefühl eines Menschen unter Umständen ein Problem, vor allem wenn der Stundenlohn dann noch gekürzt wird, ganz egal um wie viele Rappen.

Identitätssuche

sinnerfülltes Leben

Beispiele

Arbeitsbereich

Ein anderes Beispiel aus dem Wohnbereich: Klein-Wohngemeinschaften unter vier Personen werden vom BSV nicht über Wohnheime subventioniert<sup>3</sup>. Dies ist für mich unverständlich, weil ich in meiner Abteilung die Erfahrung gemacht habe, dass diese Wohnungen ko-

Wohnbereich

<sup>2</sup>genauere Erklärungen zu diesem Fachausdruck sind in meiner Diplomarbeit S. 18 und 19, der Fachhochschule Zürich auf meiner Internet-Seite [www.krisechance.ch](http://www.krisechance.ch) zu finden: den violetten Leitwörter folgen.

<sup>3</sup>siehe „Kreisschreiben über die Gewährung von Betriebsbeiträgen an Wohnheime und Tagesstätten für Behinderte“ des BSV vom Januar 2004, Artikel 1 Punkt 4

stengünstiger sind, da der Betreuungsaufwand weniger hoch ist. Die Zweier-Wohngemeinschaften sind stabiler und verlässlicher in ihren Beziehungsstrukturen, was die Anwesenheit von BetreuerInnen auf ein Minimum reduziert. Auch Einzelwohnungen können mit wenig Unterstützung seitens der Betreuung sehr selbstständig leben. Und dies sind meistens Menschen, welche früher rund um die Uhr betreut wurden, was viel teurer war. Ich glaube ein wesentlicher Bestandteil fürs Gelingen von Kleinwohnungen ist die Möglichkeit Tag und Nacht Unterstützung anzufordern. Dies ist in einer grossen Institution wie der unseren möglich, da wir im Wohnhaus eine Nachtwache und einen Pikettdienst haben. Sollte sich unsere Institution entscheiden, diese Kleinwohnungen zusammenzulegen, würde dies Anlass zu einigen und evt. lang andauernden Konflikten für die betroffenen KlientInnen führen, da sie schon seit Jahre oder sogar Jahrzehnte in ihren Wohnungen leben.

### **3 Ziele, Fragestellungen**

#### **3.1 Meine persönlichen Ziele**

In meiner Ausbildung zur Sozialpädagogin, in Weiterbildungskursen, Nachdiplomkursen, als Praxis-Begleiterin und vor allem in den täglichen Führungsarbeit, habe ich Wissen angeeignet, welches zum Teil unvernetzt und unreflektiert ist. In dieser Denk- und Schreibearbeit werde ich versuchen einen Überblick über mein integriertes Wissen zu erarbeiten und es zu vernetzen. Um es in Konfliktsituationen besser nutzen zu können, sei es für mich oder in der Beratung von TeamleiterInnen, MitarbeiterInnen und KlientInnen.

#### **3.2 Abteilung Aussenwohnungen**

Dieses Jahr haben wir das Thema Konfliktmanagement intensiviert. Im Fortbildungsnachmittag des Wohnbereichs hat uns eine Dozentin 3 Stunden Inputs zu diesem Thema vermittelt. Im September möchten wir unseren Fortbildungstag diesem Thema widmen, unterstützt von derselben Dozentin Frau Jeannet Caspar von der CURAVIVA, Weiter- und Fortbildungen.

Das Ziel für diesen Fortbildungstag ist den eigenen und den fremden Umgang mit Konflikten zu reflektieren und Erfahrungen in Konflikt-Lösungsmodellen zu machen. Wir möchten lernen, wie wir alte, unbefriedigende Konflikt-Lösungsmuster loswerden, neue ent-

Fortbildungstag

wickeln können und wie wir unser Klientel in demselben Prozess unterstützen können.

Optimal wäre, wenn bis dahin das Stiftungs-interne Unterstützungsmaterial eingeführt werden könnte, welches in einer Arbeitsgruppe entwickelt wird. Dann könnte es uns als Leitplanke dienen.

Unterstützungsmaterial

Und letztendlich sollen uns diese Auseinandersetzungen in der Betreuungsarbeit, unserer Kernaufgabe unterstützen. Die Frage ist, wie können wir die KlientInnen möglichst gut begleiten?

Kernaufgabe

### 3.3 Bereichsübergreifende Arbeit

In der Arbeitsgruppe Konfliktmanagement werden viele Gedanken zu Konflikten und Haltungen ausgetauscht. Diese Ideen und Gedanken bereichern meine Auseinandersetzung mit diesen Themen. Und umgekehrt hoffe ich, dass meine zusätzliche Auseinandersetzung die Arbeitsgruppe bereichern wird.

Für die Institution möchte ich ein Modell für Konfliktlotsen (Ansprechpersonen für Konflikte) erarbeiten und vorstellen<sup>4</sup>. Vielleicht kann diese Idee nachher in der Arbeitsgruppe überprüft werden.

Modell für Konfliktlotsen

### 3.4 Gesamtinstitution

Hier liegt ein Hauptinteresse meiner Diplomarbeit. Wie ist eine institutionelle Sicherung möglich für ein massgeschneidertes Konfliktmanagement. Vor allem interessiert mich die Sicherung für positionsschwache Mitglieder unserer Institution, besonders für die KlientInnen. Es müsste ein Hilfsmittel sein, welches dazu ermutigt Konflikte anzugehen und sich für sich selber einzusetzen, auch gegenüber den Betreuungspersonen, bzw. den Vorgesetzten. Ohne das Ausschalten, bzw. Hintergehen von Betreuungspersonen, bzw. Vorgesetzten. Das Optimum wäre einen Leitfaden zu erarbeiten, welcher Möglichkeiten zum Lernen für alle Beteiligten geben würde. So wie es ein Klient letztthin nach einem Standortgespräch ausgedrückt hat: „äs händ alli gunne, niemerd hätt verlore.“

massgeschneidertes Konfliktmanagement

Leitfaden

Wichtig ist mir dabei auch, Betreuungspersonen und Vorgesetzten zu vermitteln, dass sie durch die Verantwortung für die Beziehungsgestaltung gegenüber Unterstellten eine Machtposition haben und es ihre Aufgabe ist, die KlientInnen zu stärken oder die MitarbeiterInnen, als deren Vorgesetzte.

Verantwortung für die Beziehungsgestaltung

<sup>4</sup>siehe im Schlussteil 11.4, Seite 34

### 3.5 Sozialpädagogische Institutionen im Allgemeinen

Hier interessiert mich, ob die hohe Fluktuation im Betreuungsbereich unter anderem etwas mit einem professionellen, d.h. bewusst erarbeiteten, integrierten Konfliktmanagement zu tun hat. Diese Frage wird kein Bestandteil in meinem Hauptteil sein, da die Grundlage dazu eine Befragung, bzw. eine statistische Erhebung sein müsste. Trotzdem erhoffe ich mir Erkenntnisse über allgemeine Zusammenhänge, mit dem Bewusstsein, dass es unüberprüfte Wahrscheinlichkeiten sind.

Zusammenhang  
Fluktuation und  
Konfliktmanagement?

### 3.6 Gesellschaft

Welche Zusammenhänge bestehen zur Gesellschaft? Wie können wir in den Institutionen erarbeitetes Wissen über Konfliktbewältigung für die Gesellschaft zur Verfügung stellen? Wie wirken wir nach außen? Welche Punkte sind zu beachten? Wie sind Mitarbeitende und KlientInnen unserer Institution im öffentlichen Leben integriert? Wie können wir für die politischen Entscheidungen Unterstützung und Anregungen bieten?

## Teil II

# Hauptteil

Zuerst möchte ich die wichtigsten Begriffe anhand einer Tabelle genauer definieren. Dann kurz einige wichtige Aspekte von theoretischen Grundlagen anschauen, welche mit dem Thema Konflikt eng zusammenhängen. Nachher die Mediation und Aufstellungen genauer erläutern und anschliessend andere Methoden zur Konfliktbewältigung Blitzlicht-artig vorstellen.

## 4 Begriffsklärungen

Die wichtigsten Wörter, welche in dieser Arbeit vorkommen, werde ich mit Hilfe einer von mir entwickelten Tabelle erklären, bezogen auf die Dauer, den Lösungsweg, die begleitenden Ängste und dem Ziel:

	<i>Dauer</i>	<i>Lösungs- weg</i>	<i>Ängste</i>	<i>Ziel</i>
<b><i>Aufgabe</i></b>	Unbestimmt	bekannt (vgl. Vetter, 1999 [18])	keine	definiert
<b><i>Problem</i></b>	Kurz- und mittelfristig (bis 3 Monate und 3 – 6 Monate)	unbekannt (vgl. Vetter, 1999 [18])	Finde ich Lösungswege? Habe ich die nötige Unterstützung?	Definiert, evt. ungenaue Erwartungen formuliert.
<b><i>Konflikt:</i></b> Sich widersprechende Parteien/Werte	Kurz- und Mittelfristig	unbekannt	Was ist da los? Kann ich mich dem stellen?	Anfangs unklar, im Verlauf der Konfliktbewältigung definiert.
<b><i>Krise:</i></b> Kann aus einem Problem und auch aus einem Konflikt entstehen	Mittel- und langfristig	unbekannt	Existenzielle Ängste. In einer Krise kann nicht mehr ausgewichen werden, ohne gesundheitliche Konsequenzen.	Änderungen von lebensrelevanten Themen.

## 5 Theorien über Kommunikation

In diesem Kapitel möchte ich einen kurzen Überblick über einige Theorien machen, welche wegweisend für unsere Haltung in Ge-

sprächen und auch für Leitbilder in sozialen Institutionen sind. Es sind von mir ausgewählte Aspekte zu den jeweiligen Theorien. Es ist mir bewusst, dass man von jedem einzelnen Aspekt dieser Theorien eine Diplomarbeit schreiben könnte, und ich hoffe, dass ich diese Vordenker damit nicht entwürdigte.

Ich wähle vier davon:

- *Axiome von Watzlawik, Beavin und Jackson*, wie sie erstmals formuliert wurden in *Human communication* 1967
- *Vier-Ohren-Modell* nach Schulz von Thun
- *Themenzentrierte Interaktion* nach Ruth Cohn
- *Das Vier-Phasen-Modell* bezüglich Zusammenarbeit in Gruppen nach Tuckmann und Schein.

Von den letzten drei Theorien gibt es im Literaturhinweis Angaben zu Büchern bezüglich diesem Thema, welche ich gelesen habe. Doch die folgenden Zitate (in Klammern gesetzte Aussagen) entnahm ich dem Handbuch für angewandte Psychologie. Meine Ausführungen sind auch angelehnt daran und auch an der Primär-Literatur. Doch vor allem sind es meine persönlichen Interpretation und Weglassungen. Ich habe jeweils mehrere Zitate übernommen, da ich sie als sehr treffend empfunden habe. Deshalb werde ich manchmal den Literaturhinweis am Anfang oder am Schluss für den ganzen Unterpunkt machen.

### 5.1 Axiome (Grundannahmen) der Kommunikation

1. „Man kann nicht nicht kommunizieren.“ (Boneberg 1999, S.270 [2]) Auch nicht reden bewirkt etwas.
2. „Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungs-Aspekt, derart, dass letzteres den ersteren bestimmt und daher eine Meta-Kommunikation ist.“ (Boneberg 1999, S.270 [2]) Die Metaebene, bedeutet eine losgelöste, übergeordnete Ebene: ist die Beziehung zwischen GesprächspartnerInnen gestört, wird die Inhaltsdiskussion verunmöglicht.
3. „Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt.“ (Boneberg, 1999, S.271 [2]) Die Sichtweise, bzw. die Wahrnehmung ist massgebend: bzw. wo man die Satzzeichen setzt. Nur eine

kleine Veränderung kann ganz andere Interpretationen zulassen. Z.B. „Hängt ihn nicht begnadigt“ kann heissen: „Hängt ihn nicht, begnadigt“ oder „Hängt ihn, nicht begnadigt“. (Boneberg, 1999 S.271 [2])

## 5.2 Vier-Ohren-Modell nach Schulz von Thun

Eine Nachricht hat vier Seiten: Sachinhalt, Appell, Beziehung und Selbst-Offenbarung. Der Sender schickt eine Nachricht mit diesen verschiedenen Aspekten. Der Empfänger hat zwar vier entsprechende Ohren um diese zu empfangen, doch die gesendeten Aspekte einer Nachricht treffen nicht automatisch das richtige Ohr. Das führt zu Missverständnissen, deshalb ist es wichtig, nachzufragen, ob man es richtig gehört, bzw. interpretiert hat. Hier sind im Gegensatz zur Technik redundante Informationen wichtig, d.h. mehrfach dasselbe, damit es am richtigen Ort ankommt. (vgl. Boneberg, 1999 [2]).

## 5.3 Themenzentrierte Interaktion (TZI) nach Ruth Cohn

Ruth Cohn prägte den Begriff living learning, lebendiges Lernen, welches auf folgenden Grundannahmen (Axiome) beruht (vgl. Steiger 1999 [16]):

- Eigenständigkeit wächst mit dem Zusammengehörigkeitsgefühl.
- Das Bewusstsein unserer universellen Allverbundenheit ist die Grundlage humaner Verantwortung.
- Ehrfurcht gebührt allem Lebendigem, seinem Wachstum und Sterben.
- Freie Entscheidungen unterliegen inneren und äusseren Grenzen. Die Erweiterung dieser Rahmenbedingungen sind möglich.

### 5.3.1 Vier beeinflussende Faktoren für die Zusammenarbeit

Es gibt vier Faktoren, welche die Zusammenarbeit beeinflussen: Ich, wir, es und das Umfeld. Jeder/jede ist sein eigener chair-man, bzw. chair-woman, d.h. er/sie vertritt ihre Interessen (spricht von sich aus) und trägt Mitverantwortung für die Gruppe und die Aufgabe. In diesem Sinne haben Störungen Vorrang. Der Gruppenleiter, die Gruppenleiterin sorgt für ein Gleichgewicht. D.h. nicht, dass allen Faktoren



jederzeit gleich viel Aufmerksamkeit geschenkt werden muss, sondern dass alle Faktoren im Auge behalten werden und Aufmerksamkeit dorthin gelenkt wird, wo etwas raus zu falle droht.(vgl. Steiger 1999 [16])

### **5.3.2 Kommunikationsregel der themenzentrierten Interaktion**

Die folgenden Regeln sind zitiert, da ich diese Aussagen sehr treffend finde (Steiger 1999, S. 444, 445 [16]):

- „Was ich sage, mit mir selbst in Verbindung bringen.“
- „Echte Fragen beinhalten keine Meinungsäusserungen.“
- „Echtheit vor falscher Höflichkeit.“
- „Ich-Botschaften, satt Interpretationen.“
- „Konkret statt Allgemein.“
- „Feedback begründen.“
- „Seitengespräche zum Thema machen.“
- „Nacheinander statt Durcheinander.“
- „Gesprächs-Ordnung finden.“
- „Nonverbale Signale“ beachten.

### **5.4 4 Phasenmodell nach Tuckmann und Schein**

Folgende Tabelle habe ich kopiert, da das Wichtigste in einer verständlichen Form aufgezeigt wird. (Steiger et al 1999, S.365 [16]):

<i>Stufe der Entwicklung</i>	<i>Vorherrschende Annahmen bezüglich der Gruppenidentität</i>	<i>Dominierende Fragestellungen und Prozesse</i>	<i>Aufgaben-bezogene Verhaltensweisen</i>
1. <i>Gruppenbildung</i> (Formierung)	<b>Abhängigkeit:</b> „Der Lehrer weiss (oder sollte wissen), was unsere Aufgabe ist und wie wir uns verhalten müssen“.	<b>Orientierung:</b> am eigenen Selbst (Erfahrungen und aktuelle Bedürfnisse); emotional hoch besetzt sind die Themen: – Zugehörigkeit – Macht und Einfluss – Geborgenheit und Nähe – Identität und Rolle	Die Gruppenmitglieder versuchen die Aufgabe zu erkennen sowie die Regeln und angemessenen Methoden zu Erfüllung. Entweder hoher, etwas chaotischer Aktivitätsgrad oder passive Erwartungshaltung an Führer bzw. Experten oder emotionaler Widerstand gegen die Anforderung der Aufgabe.
2. <i>Gruppenaufbau</i> (Building)	<b>Verschmelzung:</b> „Wir sind ein grossartiges Team und haben alle eine ausgezeichnete Beziehung untereinander“.	Gruppe als <b>idealisiertes Objekt</b> (Idealvorstellung). Emotional wichtig ist: – Harmonie – Konformität – Suche nach Offenheit und Nähe – Unterschiedlichkeit der Teammitglieder wird nicht wahrgenommen	Nach Krisen und dem Eindruck von „Leerlauf“ entwickelt sich Kooperation sowie offener Austausch von Ansichten und Gefühlen. Die Teammitglieder greifen gerne Anregungen und Vorschläge auf.
3. <i>Gruppenleistung</i> (Work)	<b>Produktivität:</b> „Wir erbringen gute Resultate, weil wir uns nun kennen und akzeptieren.“.	<b>Orientierung</b> an Zielsetzung und Aufgaben der <b>Gruppe</b> . Emotional wichtig ist: – Zielstrebigkeit – Teamleistung und gute Arbeitsorganisation. Die unterschiedlichen Beiträge werden geschätzt.	Auftauchen von Lösungen für die tatsächlichen Probleme; konstruktive Anstrengungen, die Aufgabe zu beenden. Hoher Versachlichungsgrad und Konzentration der Energie auf die Aufgabenerfüllung.
4. <i>Gruppenreife</i> (Maturity)	<b>Stabile und erprobte Identität:</b> „Wir wissen, wer wir sind, was wir wollen und wie wir es erreichen müssen. Wir waren bisher erfolgreich, also sind wir eine gute Gruppe.“.	<b>Überleben und Wohlergehen</b> der Gruppe. Emotional wichtig ist: – die Gruppe und ihre Kultur zu erhalten und zu beschützen. Kreativität und Verschiedenheit der Gruppenmitglieder werden als Bedrohung erlebt.	Gruppe entwickelt Routine; gut eingespieltes Team. Vergleich mit anderen Gruppen tauchen auf und werden zugunsten der eigenen Gruppe interpretiert. Es etabliert sich eine implizite Zensur bezüglich dessen, was noch in den Toleranzbereich der Gruppe liegt. Die durch den Erfolg der Gruppe induzierte Routine ist letztlich überlebensbedrohlich für die Gruppe.

Grundwissen über die Dynamik in Gruppen und Teams scheint mir sehr wichtig bei der Bearbeitung von Konflikten. Diese Entwicklungsstadien gelten nicht nur für neue Gruppen. Sondern auch bei eingespielten Teams zeigen sich die folgenden Dynamiken immer wieder. Es ist alles in Bewegung, einzelne Faktoren verändern sich, man muss sich wieder neu finden. Eine Gruppe kann z.B. nicht bei der Gruppenreife eingefroren werden, da sie dann neurotische Tendenzen entwickeln würden, d.h. die Grenzen nach aussen würden dicht gemacht, und die Entwicklung der Einzelnen und der Gemeinschaft bleibt stehen. (vgl. Steiger et al [16])

## 6 Output aus zwei Nachdiplomkursen

Von den folgenden Konflikt-Lösungsmodellen werde ich nur die wichtigsten Aspekte beleuchten, welche für Erkenntnisse im persönlichen und im institutionellen Konfliktmanagement von Nutzen sein könnten. Letztendlich möchte ich einfache Handlungsideen für MitarbeiterInnen und KlientInnen, da ich glaube, das bewusstes, geplantes Handeln meist zur Entlastung führt. Und die Energie, welche vorher noch zerstörerisch war, kreativ und aufbauend wird. Vor allem auch auf der KlientInnen-Ebene ist das spielerische Element wichtig, so können einige Abwehrmechanismen ausgeschaltet werden.

einfache  
Handlungsideen

### 6.1 Mediation

Die folgende Zusammenfassung ist Output aus meinem Mediations Nachdiplomkurs und aus einem Fortbildungskurs für MediatorInnen: Mediation innerhalb und zwischen Organisationen.

Eine Mediation folgt einem Leitfaden, in welchem die verschiedenen Phasen der Klärungsgespräche definiert sind. Es werden klare Abmachungen verhandelt, wie man miteinander umgeht. Der neutrale Gesprächsführer, die neutrale GesprächsführerIn (MediatorIn) erklärt jede einzelne Phase, gibt so Rahmen und Bedingungen vor und fragt alle Beteiligten um Erlaubnis zum Weiterfahren. Die wichtigste Phase ist die Interessen-Sammlung, wobei jedeR von sich ausgehen soll, seine Interessen und Bedürfnisse darstellen muss. Diese werden auf ein Blatt geschrieben. In der nächsten Phase wird geprüft, welche Interessen sie von der anderen Partei verstehen und teilen. Die Optionen-Sammlung bringt dann oft Lösungen, welche für alle stimmen. In einer klassischen Mediation endet dies in einer schriftlichen Vereinbarung. Der Mediator, die Mediatorin ist neutral, macht keine

Leitfaden

klare Abmachungen

Interessen-  
Sammlung

Optionen-Sammlung

Vereinbarung

Lösungsvorschläge, gleicht die Machtverhältnisse aus und ist idealerweise Mitglied in einem Berufsverband für MediatorInnen. (vgl. Haas et al 2003 [7]).

### 6.1.1 Kritische Würdigung

In der Mediationsausbildung machten wir viele Rollenspiele. Vor allem die mediative Haltung hat mir in meinem Berufsleben und auch im Privatleben eine ganz andere Sichtweise eröffnet. Hier geht es nicht um Gewinner und Verlierer, auch nicht um Kompromisse, sondern um die eigenen Bedürfnisse und die Bedürfnisse der anderen Partei. Überall wurde es dank dieser Sichtweise einfacher. Z.B. dank dem Erfassen der Bedürfnisse Einzelner war die Arbeitsplanung über Feiertage problemloser. Vorher wurde abgewechselt, ohne zu überprüfen, ob dies den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen entsprach.

Beispiel

Auch dass die Konfliktparteien die Experten ihrer Lösungssuche sind, eröffnete völlig neue Perspektiven, vor allem fürs Klientel: sie sind die Experten ihrer eigenen Themen und wenn sie selber Lösungswege finden sind diese bedeutend tragender, als Inputs der Betreuungspersonen. Hilfestellungen der Betreuung sind nötig, um den Boden für Lösungsmöglichkeiten zu bereiten, wie es MediatorInnen auch machen.

Experten  
der Lösungssuche

Zudem wurde mir deutlich wie wichtig die klare Rolle ist: ich kann als Moderatorin in einem Standortgespräch mediative Anteile anwenden, doch nicht als Abteilungsleiterin, dort gilt es Haltung und Werte der Stiftung zu vertreten, Rahmen und Handlungsspielraum zu definieren.

## 6.2 Strukturaufstellungen, Aufstellungen in Organisationen

Im Nachdiplomkurs „Familien und Systemaufstellungen“ lernten wir zuerst das Handwerk der Familienaufstellung nach Bert Hellinger. Aufstellungen gibt es heute in vielen Formen und Variationen, welche Struktur-Aufstellungen benannt werden. Insa Sparrer teilt diese Aufstellungen in viele Untergruppen auf (vgl. Sparrer 2001 [15]):

- nach dem, wofür die Stellvertretungen stehen:
  - für Symbole
  - Wörter
  - Glaubenssätze

- Probleme
  - Ziele
  - Hindernisse
  - Krankheiten und vieles mehr.
- nach Themen:
    - Supervisions-Aufstellungen
    - Teamaufstellungen
    - Aufstellungen im Organisationbereich generell
    - politische Aufstellungen usw.
  - nach der Aufstellungsart:
    - z.B. Tetralemma-Aufstellung<sup>5</sup>

Vielfalt von  
Strukturaufstellungen

Grundsätze und Haltung bleiben dieselben wie in der Familienaufstellung. Im folgenden Abschnitt versuche ich einen Einblick in die Aufstellungsarbeit zu geben. Familienaufstellungen werde ich nicht erläutern, da es unzählig viele Gesetzmässigkeiten gibt, bzw. Annahmen, welche immer im System, bzw. bei den StellvertreterInnen überprüft werden müssen. Strukturaufstellungen und Aufstellungen in Organisationen sind Weiterführungen der Familienaufstellungen. Ich denke Inputs aus diesem Bereich können trotzdem nützlich sein, um Ideen für eigene Konflikt-Lösungsmodelle zu bekommen.

Im Gegensatz zu den MediatorInnen, ist der/die AufstellungsleiterIn diejenige Person, welche Thesen macht, Lösungsmöglichkeiten überprüft und handelt.

Vergleich mit  
Mediation

Bei Aufstellungen in Organisationen wird oft sichtbar, dass es Parallelen gibt zum Familiensystem der Person mit dem Anliegen. (vgl. Seifert 2001 [14]). Im Anhang ist ein Papier aus dem Nachdiplomkurs, welches einen Überblick über Organisationsaufstellungen vermittelt.

Organisations-  
aufstellungen

Für das Thema Konfliktmanagement, bzw. was kann man selber tun, kommen wohl nur Strukturaufstellungen mit Wörter, Themen, Symbole und Ähnlichem in Frage, d.h. dies könnten Inputs für einen spielerischen Umgang mit Konfliktsituationen und Anliegen ergeben. Für tieferes Arbeiten in Familien- und anderen sozialen Systemen, wie auch in Organisationen braucht es einiges an Wissen und Erfahrung des/der AufstellungsleiterIn.

---

<sup>5</sup>Ich merke, dass eine Erklärung dafür den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde und in Super-Kurzfassung geht dies nicht.

### 6.2.1 Was bedeutet „Aufstellen“?

Die Person, welche ein Anliegen beziehungsweise einen Konflikt hat, stellt etwas (Menschen, Blätter, Holzfiguren, Stühle, Schuhe usw.) als StellvertreterInnen in den Raum oder auf den Tisch und benennt diese. Es gibt immer eine Blickrichtung (Bei Blättern mit Pfeil markieren). Stellvertretende Menschen (bei Gegenständen muss eine Person auf den einzelnen Positionen sitzen, oder die Figuren anfassen) werden dann gefragt, wie sie sich fühlen, wie sie in Bezug zu den anderen stehen usw. Somit geht der/die AufstellungsleiterIn Thesen und Ideen nach, was für eine Dynamik hier herrschen könnte, sucht zuerst Bindungssätze (zeigen Dynamik auf) und dann Lösungssätze, welche die StellvertreterInnen nachsagen und überprüfen sollen.

### 6.2.2 Kritische Würdigung

Die Aufstellungsarbeit macht mir Spass. Ich mache mit in einer Übungsgruppe, welche sich regelmässig trifft. Bei dieser Arbeit kann ich viel lernen, durch Sehen und Spüren, das ist spannend.

Im Nachdiplomkurs habe ich Neues über mich erfahren. Auch für meinen Berufsalltag konnte ich viel profitieren. Die Haltung eines Aufstellers, einer AufstellerIn ist aufmerksam, achtsam und präsent, d.h. im Jetzt, in der Gegenwart sein. Sein/ihr Wissen braucht er/sie, um Ideen und Möglichkeiten auszuprobieren. Doch die meiste Energie wird gebraucht, um den Intuitionen zu folgen, der Dynamik Raum zu geben, bzw. diese sichtbar zu machen.

aufmerksam,  
achtsam und präsent

Gelernt habe ich, dass es wichtig ist, wirklich im Moment da zu sein für die Anliegen, welche jetzt da sind, sei dies beim Klientel oder bei MitarbeiterInnen. Gelernt habe ich auch, dass ich keine Angst haben muss vor Eskalationen: in der Aufstellungsarbeit arbeitet man mit diesen Energien: bei hohem Eskalationspotential, zeigen sich die massgebenden Dynamiken leichter und so braucht es weniger, damit etwas Massgebendes in Bewegung kommt.

weniger Angst  
vor Eskalationen

Bewusst wurde mir zudem, dass es in zwischenmenschlichen Beziehungen oft Zeit braucht. Zeit zum Wirken, Aushalten, Warten: viel zu oft dachte ich mein Gegenüber müsste auf meine Inputs sofort reagieren. Warum nicht einfach Zeit lassen, um es ankommen zu lassen oder vielleicht auch nicht.

aushalten können

Zudem habe ich gesehen, welche Konflikte über Generationen hinweg getragen werden, was mir gezeigt hat, dass es einen Menschen nicht so schnell umhaut und nicht immer sofort reagiert werden muss.

## 7 Andere Konflikt-Lösungsmodelle

### 7.1 Innere Konflikte

#### 7.1.1 Vor- und Nachteile aufschreiben

Für jede Lösungsvariante ein Blatt in Vorteile und Nachteile aufteilen und dann daraufflosschreiben. Manchmal sieht man anhand von der Menge des geschriebenen, wohin es einem zieht. Manchmal ist es auch hilfreich Prioritäten zu setzen, d.h. jeder Variante Punkte (z.B. 1-10 von unwichtig zu wichtig) zu verteilen und dann zusammen zu zählen. (vgl. Vetter 1999 [18])

#### 7.1.2 Stühle aufstellen

Für jeden Weg einen Stuhl aufstellen, ihn benennen und sich dann darauf setzen: wie fühle ich mich hier? Sich zwischen den Stühlen gut Neutralisieren, z.B. ein neutraler Stuhl aufstellen, d.h. immer wieder zu sich zurück kommen.

#### 7.1.3 Blätter auf den Boden legen

Bei Unklarheiten, Verwirrungen, komplexe Zusammenhänge usw. überlegen, was spielt eine Rolle, für jedes Element (nicht mehr als fünf) ein Blatt Papier nehmen, dieses beschriften, mit einem Pfeil die Blickrichtung angeben und auf dem Boden verteilen. Das Bild anschauen, was sagt es mir. Sich dann auf die einzelnen Blätter stellen und schauen, wie man sich fühlt. Auch hier ist das „die Rolle abschütteln“ zwischendurch wichtig. Wenn man sich auf die Blätter stellt, ist man nur StellvertreterIn. Bei dieser Methode wäre es hilfreich, wenn eine zweite Person anleiten würde.

#### 7.1.4 Methode des 6 Farben-Denkens nach Edward de Bono

Mit Hilfe von sechs verschieden farbigen Hüten oder Karten, werden verschiedene Denkrichtungen, bzw. Perspektiven aufgesetzt, bzw. vor sich hingelegt oder aufgeschrieben (vgl. De Bono 2004 [5]). Man kann die Farben instinktiv ziehen oder ganz bewusst die verschiedenen Positionen einnehmen.

Weiss	reines Wissen, blosse Fakten und Zahlen
Rot	rot sehen, Gefühle, Ahnungen, Intuitionen
Schwarz	dunkel, negative Einstellung, Spielverderber, Provokation
Gelb	Sonnenschein, Optimismus, positiv, konstruktiv, Gelegenheit
Grün	fruchtbar, kreativ, spriessend, Bewegung
Blau	Abstand, Kontrolle, Dirigent, nachdenken, Moderator

## 7.2 Methoden bei Team- und Gruppenkonflikten

Einige der oben genannten Methoden können übertragen auch hier eingesetzt werden, z.B. das Farben denken:

jedes Teammitglied nimmt sich die Farbe, welche ihrer Sichtweise am ehesten entspricht. Das fördert das eigene Bewusstsein und macht es den anderen Teammitgliedern klarer aus welcher Denkweise gesprochen wird.

Oder jedes Teammitglied zieht spielerisch eine Karte und argumentiert in der anschliessenden Diskussion aus dieser Position.

Oder nach einer Argumentation, sagen die anderen aus welcher Farbe wahrscheinlich gesprochen wurde und fragen nach.

Oder..... Es gibt bestimmt noch viele Varianten. Lasst Eure Fantasie walten.

### 7.2.1 Schichtenmodell nach Eva Renate Schmid

Dieses Modell geht davon aus, dass ein Problem oder ein Konflikt verschiedene Schichten hat. Es geht darum diese unterschiedlichen Schichten zu erkennen und zu analysieren. Mit der 1. Schicht (Arbeitsorganisation) beginnt man und geht so tief wie nötig, nicht wie möglich. 2. Schicht: Rollen; 3. Schicht: Verhalten; 4. Schicht: Werte und Normen; 5. Schicht: Persönlichkeitsprofil. (vgl. Schmidt et al 2004 [12])

### 7.2.2 Vier Stufen-Methode nach Otto Marmet

1. Das Problem definieren: Dabei ist wichtig den richtigen Zeitpunkt zu wählen, zuhören und von sich zu reden.
2. Lösungsmöglichkeiten sammeln: Der Fantasie freien Lauf lassen, auch scheinbar unumsetzbare Wege aussprechen und aufschreiben. Kritische Diskussionen werden zurückgestellt. Erst in einem zweiten Schritt diskutieren, evt. an einer nächsten Sitzung.



3. Beurteilen und Entscheiden: Alle Betroffenen müssen im Entscheidungsprozess eingebunden werden, damit die Entscheidung mitgetragen wird. Möglichst konkrete Lösungswege, welche überprüfbar sind.
4. Realisieren und überprüfen: Genau überlegen, wie die gefundene Lösung realisiert werden kann. Abmachen wer, was, wann tut. Sinnvoll ist es einen Termin abzumachen für eine Überprüfung. Wenn die Abmachungen nicht umgesetzt werden konnten, zusammen Änderungen besprechen und neu planen. (vgl. Marmet 1996 [11])

### 7.2.3 Brainstorming

Auf einem Flip-chart-Blatt<sup>6</sup> wird alles aufgeschrieben<sup>7</sup>, was spontan in den Sinn kommt: Mögliches und Unmögliches. Erst in einem zweiten Durchgang werden gehbare Lösungswege gesucht.

### 7.2.4 Jeder schreibt drei mal x Lösungsmöglichkeiten auf

Alle MAs bekommen ein Blatt. Oben wird das gemeinsam definierte Problem aufgeschrieben. Dann haben alle ca. 5 min. Zeit um drei Lösungsmöglichkeiten aufzuschreiben und geben dann das Blatt weiter. Der nächste liest dies und schreibt wieder drei Lösungsmöglichkeiten auf, usw. bis zum Schluss. Es braucht jedes Mal etwas mehr Zeit, um das schon Geschriebene zu lesen. (vgl. Boneberg et al 1999 [1]).

### 7.2.5 Mit Flip-chart-Blätter

Für jedes Teammitglied ein Flip-chart-Blatt mit dem betreffenden Namen beschriften und es auf einen Tisch legen. Dann setzen sich die Teammitglieder zu einem Blatt eines Teamkollegen oder einer Teamkollegin. Darauf schreibt er/sie, was sie von diesem Teammitglied erwartet. Danach geht man zum nächsten Blatt, usw. Am Schluss schauen alle die Blätter gemeinsam an. An einem nächsten Treffen schaut man gemeinsam, ob Klärungen nötig sind. Abmachungen schriftlich festhalten, Überprüfungstermin abmachen.

---

<sup>6</sup>Erklärungen dazu im Buch von Seifert 1989 [14]

<sup>7</sup>brainstorm ist Englisch und heisst übersetzt Hirnsturm.

### **7.2.6 Mit einer Packpapierwand**

Packpapier an die Wand hängen. Jedem Teammitglied Zettel mit einer anderen Farbe verteilen. Auf diesen schreiben sie ihre Anliegen, Bedürfnisse und Themen. Einen speziellen Kleber bereitstellen, mit welchem die Zettel wieder gelöst und neu aufgeklebt werden können. Auf der Packpapierwand für jedes Mitglied einen Ort definieren, wo er/sie seine Zettel aufkleben kann. Der Moderator, die Moderatorin, evt. der/die Gruppenleiter wird im Gespräch mit allen Beteiligten die verschiedenen Aspekte gruppieren. Dies wird protokolliert. In einer nächsten Sitzung werden Lösungsvorschläge gesammelt für jede Gruppe. Und in der übernächsten Sitzung wird das weitere Vorgehen abgemacht. (Idee von Blumer)

## Teil III

# Schlussenteil

Hier geht es mir um die Frage, was können wir wie und wo einsetzen? Zuerst möchte ich dies auf der Ebene der KlientInnen betrachten, dann in unserer Institution und am Schluss in Bezug auf das weitere Umfeld.

## 8 Inputs auf der KlientInnen-Ebene

Alle vorgestellten Methoden eignen sich für die Unterstützung einzelner KlientInnen oder Wohngemeinschaft-Sitzungen. Wichtig ist, die Modelle auf das Verständnisvermögen von KlientInnen masszuschneiden. Z.B. nützt es nichts zu schreiben, wenn nicht alle lesen können, dann müssten Bilder und Geschichten gebraucht werden.

Modelle für Klientel  
massschneiden

Achtung: Manche, von BetreuerInnen wahrgenommene problematische Situationen sind für die KlientInnen kein Problem. Dies muss gut überprüft und reflektiert werden, bevor man KlientInnen Unterstützung anbietet, sonst gerät die Betreuungsperson in Gefahr mit Hilfe des Klientel die eigenen Probleme zu bearbeiten. So oder so immer nachfragen bei den KlientInnen. Wenn diese nicht sprechen oder Zeichen geben können, eine andere Betreuungsperson fragen, ob sie als VertreterIn für die entsprechende KlientIn antworten könne.

Nicht eigene  
Themen behandeln

### 8.1 Rollenspiele

Rollenspiele eignen sich bei Konflikten zwischen KlientInnen gut: es werden die Rollen getauscht und jedeR spielt sein Gegenüber. Auch hier ist es wichtig spielerisch und mit Humor vorzugehen.

### 8.2 Smilies

Zur Vorbereitung an Standortgesprächen hat sich bewährt KlientInnen, welche schreiben können drei Blätter mit drei verschiedenen Smilies zu geben. Ein Lachender für das, was einem gefällt, ein „Lätsch“ für das, was einem nicht gefällt und ein Nachdenklicher für Ideen und Veränderungsvorschlägen.

Auch bei Paarberatungen hat sich dieses Modell bewährt. Manchmal braucht es Zeit, bis es wirkt. In einer Paarberatung kam der Mann monatelang unvorbereitet ans Gespräch. Seine Partnerin schrieb alles auf, was ihr in den Sinn kam. Wenn ich die beiden im Restaurant

Paarberatungen

traf, musste ich zuerst für den Mann aufschreiben, was ihm in den Sinn kam, wenig bis nichts. Beim letzten Gespräch kam er mit einem vorbereiteten Blatt mit vielen Einträgen und Ideen. Auf einmal wusste er, was ihn erfreute, was ihm nicht gefiel und welche Wünsche er hatte.

## 9 Inputs für Betreuungsaufgaben

Viel in die Verlaufsrapporte der KlientInnen schreiben, auch Alltägliches: dabei ist es wichtig die Beobachtungen und eigene Interpretationen zu trennen. Jeder Augenblick gibt Einblick ins Ganze, kann analysiert werden, gibt Inputs auf Zusammenhänge. Die anderen Teammitglieder lesen das Geschriebene und so ist man in Kontakt und gemeinsam ausgerichtet auf die Kernaufgabe (Begleitung der KlientInnen).

### 9.1 Entwicklungsplanung

Eine Entwicklungsplanung mit den Klientinnen bedeutet Energien bündeln, um die Klientin, den Klienten zu unterstützen, sein Leben zu gestalten. Dies beruht meiner Meinung nach auf drei Säulen: der Haltung, den Methoden und der Zeit.

#### 9.1.1 Haltung

Dafür bietet der Philosoph Martin Buber ein gutes Bild im Umgang miteinander. Das Zwischen dem Ich und Du ist das Lebendige, die Gegenwart, das Achtsame, das Geschehen lassen. Dies ermöglicht Neues, gebiert den Augenblick.

Und die Beziehung zwischen dem Ich und dem Es: dies ermöglicht aus der Distanz etwas zu beobachten, zu analysieren, Thesen erstellen und verwerfen, Visionen entwickeln, diese zu verfolgen und zu überprüfen. (vgl. Waldl 2002 [19])

Professionelles Handeln braucht beides: es ist bewusstes Handeln, welches aus der Hinwendung zum Gegenüber genährt wird. Die Betreuerin, der Betreuer soll im Gegenüber (KlientIn) die Stärken und Fähigkeiten erahnen, auch jene, welche noch nicht gelebt werden, diese in sich aufbauen und dann im Gegenüber stärken.

### 9.1.2 Methoden

Viele hier genannten Methoden sind anwendbar. Für Standortgespräche hat sich bewährt ein Flip-chart-Blatt oder Packpapier für jeden Beteiligten aufzuhängen, um die Bedürfnisse und Ziele aufzuschreiben, oder drei Flip-chart-Blätter für: Vergangenheit, Standort/Gegenwart und Zukunft.

### 9.1.3 Zeit

Vergangenheit und Zukunft dienen der Gegenwart, d.h. die Lebensgeschichte eines Menschen ist wichtig, um ihn zu verstehen, einen roten Faden zu finden und neue Gestaltungsmöglichkeiten zu entdecken.

Für alle ist die Zukunft wichtig, um zielgerichtet in das eigene Leben einzugreifen, lernen es zu gestalten, Möglichkeiten zu entdecken und Visionen zu entwickeln.

In der Gegenwart treffen sich das Gewesene und das, was kommt, im Augenblick.

Vergangenheit und Zukunft dienen der Gegenwart

## 10 In Teamsitzungen

### 10.1 Supervisorische Aufstellungen

Supervisorische Aufstellungen werden so genannt, weil mit doppeltem Fokus gearbeitet wird: BetreuerIn und KlientIn. Folgende Fragen können so geklärt werden:

- Wie sieht der Klient, die KlientIn die Betreuungsperson und umgekehrt?
- Was braucht der Klient, die KlientIn oder sein System (Familie, Freunde, Arbeitskollegen usw.)?
- Was wurde im System von der Betreuung über sehen? (vgl. Sparrer 2001 [15])

Folgende Ausführungen sind eine Vertiefung für mich in Hinblick auf eine persönliche Frage von mir: „Wie kann ich die Aufstellungsarbeit in meinem Arbeitsfeld als Methode nutzen?“ Zudem plane ich evt. einen Workshop an unserem Fortbildungstag durchzuführen mit supervisorischen Aufstellungen. Folgende Ausführungen können vielleicht ein gedanklicher Einstieg in das Aufstellungsthema erleichtern. Aufstellungen intellektuell zu erfassen ist sehr schwierig, es geht mehr um das Wahrnehmen und das Fühlen. Ich kann mit meinen kognitiven

Workshop am Fortbildungstag

Fähigkeiten kaum nachvollziehen, was bei Aufstellungen geschieht. Doch meine Erfahrungen haben mir gezeigt, dass hier ein wunderbares Potential liegt, um Konflikten und Krisen auf einer dem Intellekt unzugänglicher Ebene in Bewegung zu bringen. Natürlich macht dies nicht nur die Aufstellungsarbeit, alles kann die Seele berühren, scheinbar Aussichtsloses oder Unauffälliges kann der Anfang zu neuen Chancen sein. Bei der Methode von Aufstellungen wird gezielt mit diesen Phänomenen gearbeitet.

verborgenes Potential

### 10.1.1 Beschreibung einer supervisorischen Aufstellung

Da in dieser Beschreibung viele Bezeichnungen von einzelnen Rollen vorkommen, möchte ich mit Abkürzungen arbeiten, welche eingangs definiert werden. Auch die weibliche, bzw. männliche Form wird nicht immer korrekt sein. Ich hoffe, es ist trotz der Komplexität einigermaßen nachvollziehbar.

AL: Aufstellungsleitung

A: Betreuungsperson mit einem Anliegen

KL: Klientin oder Klient

Stv: Stellvertreterin oder Stellvertreter

Der AL führt mit A ein Klärungsgespräch: Wie lautet die Frage? (kurz, klar, konkret).

AL sagt A für wen oder was er/sie die Stvs auswählen soll. A fragt die Stv, ob sie bereit sind die ihm/ihr zugeordnete Rolle zu übernehmen. Sind alle Stv ausgewählt, sagt AL A, dass er/sie die Stv aufstellen soll, evt. gibt er/sie die Reihenfolge an. A sagt dem Stv nochmals für wen oder was er steht. Dann stellt sie sich hinter ihn und legt ihm beide Hände an die Schulterblätter. Nun führt A den Stv durch den Raum, bis der Stv am richtigen Ort steht. A soll ihren Gefühlen folgen und die Gedanken ausschalten.

Aufstellen

Der AL fordert A auf einen Platz zu suchen, von wo sie alles gut sieht: stimmt das Bild so? Wenn nicht, kann A umstellen, bis es stimmt. Auch hier ist wichtig ist, dass A nur seinen Gefühlen folgt und den Kopf ausschaltet.

A übernimmt  
Beobachtungsrolle

Nun beginnt AL mit Fragen an die StellvertreterInnen: wie geht es Dir hier an diesem Platz? In Bezug zu den anderen StellvertreterInnen? Hast Du einen Impuls irgendwohin zu gehen? Usw.

Fragen an die Stv

Auch der AL muss seinen Gefühlen folgen und zudem seinen Verstand brauchen, Gefühlen um Hypothesen aufzustellen, welche er bei StellvertreterInnen abfragt. Bindungssätze an die Stv vor sagt, d.h. Sätze, welche die Dynamik aufzeigen, z.B. ein Sohn zu seiner Mutter: „Ich trage Deine Last für Dich“, oder „Ich bin grösser als Du“.

Der Dynamik  
Raum geben  
Bindungssätze,  
dann erst  
Lösungssätze suchen

Danach sagt der AL Lösungssätze vor: z.B. dieser Sohn zur Mutter: „Ich achte Dein Schicksal, ich gebe Dir Deine Last zurück.“ Und/oder: „Ich bin kleiner als Du, schaue gütig auf mich.“

Der AL stellt so lang um, fragt die Stvs ab und gibt Vorgabesätze bis für den Stv des A und/oder des KL ein guter Platz gefunden ist (abfragen) und auch die andern Stvs mit dem Schlussbild leben können.

Umstellen, stimmige Plätze suchen

Aufpassen: Der AL muss alle StellvertreterInnen im Auge haben und auch die A. Nicht zu lange jemand ungefragt lassen. Wird die Rolle für einen Stv zu schwer, ihn fragen, was er braucht oder ihm die Mutter (bei einer weiblichen Rolle) oder den Vater (bei einer männlichen Rolle) in den Rücken stellen, Unterstützung überprüfen. Wenn nicht genügend unterstützt wird, den Stv entlassen, wichtig gut ausschütteln, herum gehen, raus gehen usw. Es ist wichtig, gut aus den Rollen auszusteigen. Sich selber auch nach Aufstellungsarbeiten überprüfen, ob nichts hängen geblieben ist.

Grundsätze für AL

Unterstützung in den Rücken stellen  
gut aus den Rollen aussteigen

Ein Stv darf die Augen nicht schliessen, er muss im Hier und Jetzt bleiben, es kann sein, dass er Gefühle wahrnimmt, welche ihm völlig unbekannt sind und das kann einem umwerfen, wenn man sich dem hingeben würde. Keine Angst: für jene, welche man steht, sind diese Gefühle meist Alltag. Bei Stv, welche für Symbole stehen gibt es manchmal auch Gefühle. Wahrscheinlich drängt sich dort auch wieder die Familiendynamiken hinein und sie stehen für etwas anderes, dies kann der AL mit Fragen herausfinden.

Augen nicht schliessen

### 10.1.2 Zu beachtende Grundsätze

Über Aufstellungen wird nicht diskutiert, es sind Bewegungen der Seele, dorthin kommt man mit dem Verstand nicht, er würde Erfahrenes wieder in alte Muster hinein zwängen, um es zu verstehen. Es soll auch raus fallen können, was raus fallen soll.

nicht darüber diskutieren

Hier sind die KlientInnen mit ihren Anliegen nicht anwesend, dies ist eine schwierige Angelegenheit, da die betroffene Person, bzw. die Person mit dem Anliegen in der Familienaufstellung immer anwesend sein muss. Bei Strukturaufstellungen gibt es unterschiedliche Meinungen dazu. Im Internet und auch in unserer Aufstellungsgruppe wird ausgiebig über dieses und ähnliche Themen diskutiert und Erfahrungen ausgetauscht. Supervisorische Aufstellungen werden von vielen AufstellerInnen ganz verneint. Die Diskussionen im Internet sind mir zum Teil unverständlich. Manchmal scheint es mir, als ob es eine Religion wäre: die einen eifern dafür, die anderen verteufeln es.

Ich persönlich finde, dass man aus jeder Methode dies herausnehmen soll, was einem und die andern weiterbringt, wo man etwas lernen kann und es sich richtig an fühlt. In diesem Sinne finde ich supervisorische Aufstellungen o.k., wenn man andere Konflikt-Lösungsmethoden mit den Klientinnen zusammen geprüft hat, man achtsam und behutsam ist. Und vor allem Ehrfurcht hat vor dem Geschehen und dem Leben generell, wie es Ruth Cohn durch ihr „living learning“ (lebendiges lernen) ausdrückt. (siehe im Hauptteil 4.3, S. 16).

Es ist etwas gewagt, Aufstellungen anzuleiten, ohne Erfahrungen, vielleicht ist es einfacher dasselbe mit Stühlen oder Blättern zu machen. (siehe Hauptteil 6.2, S. 18, 19 und 7.1.2, S.20)

Doch irgendwie muss man Erfahrungen sammeln, und sich wagen auch Unbekanntes auszuprobieren. Ich glaube Ähnliches machen wir sowieso mehr oder weniger bewusst alltäglich: machen uns Bilder, kämpfen mit übertragenen Gefühlen und Archetypen (vgl. Jung 1987[10]) usw. Wenn wir für andere Menschen Hilfs-Ich-Funktionen übernehmen, ist es meiner Meinung nach gut, dies möglichst bewusst und gezielt zu machen und dann wieder loszulassen, wie es die Aufstellungsarbeit erfordert. Daraus folge ich: wenn jemand es wagt diese Methode anzuwenden, wird das passieren, was nötig und verkräftbar ist.

## 11 Institutionelle Verankerung

Dieses Kapitel liegt mir besonders am Herzen: die institutionelle Verankerung von Haltung (Werte), Verhalten (Handlungsanweisungen) und Wissen (Methoden und Hintergründe). Oder die anfangs gestellte Frage: wie kann gewährleistet sein, dass unabhängig von FunktionsträgerInnen, erarbeitetes Wissen überdauert und nachfolgenden MitarbeiterInnen eine Unterstützung geben kann und für die KlientInnen nicht nach jedem personellen Wechsel, Paradigma-Wechsel anstehen (Wechseln der zu grundlegenden Denkweisen).

institutionalisierte  
Werte und Wissen

Unser Qualitätsmanagement-System bietet einige Sicherheiten, damit dies nicht passiert: es gibt Leitsätze zu verschiedenen Themen, Handlungsanweisungen und Unterstützung. Trotzdem hat auch dieses System seine Tücken: es ist für mich z.B. undurchsichtig, wann ein Input Eingang in unser Handbuch findet und wann nicht. Z.B. wurden meine Feedbacks in Bezug auf den Leistungsauftrag „Agogik“ nicht aufgenommen und integriert. Trotzdem wurde im Laufe der Zeit einiges verändert. Auf Grund von welchen Inputs und nach welchen Kriterien? Z.B. ist die Unterteilung im Verlaufsrapport in Beobach-

Qualitätsmanagement  
bietet Sicherheit

Diskrepanz zwischen  
Ideal und Wirklichkeit



tung und Interpretation aufgehoben worden, Personenbeschreibungen sind neu zum Ankreuzen („gut“ und „schlecht“) usw. Es gab Arbeitsgruppen, welche das QM überarbeiteten, jedoch ohne die früher eingegangenen Feedbackmeldungen zu berücksichtigen.

Probleme wie sie wohl in allen grossen Institutionen vorkommen. Folgendem ist es wichtig einfache Leitplanken zu installieren, welche auf der Haltung der Stiftung aufgebaut sind und Handlungsanweisungen liefern, welche für alle verständlich sind.

einfache Leitplanken

### 11.1 Umsetzung in der Abteilung Aussenwohnungen

Für jedes Team werde ich eine Kopie dieser Diplomarbeit machen. Es soll als Ideen-Bereicherung dienen. Und vielleicht werden sich so einige auf den Fortbildungstag vorbereiten.

Für den Fortbildungstag im Herbst haben wir schon eine Ideenskizze in der Teamleiterinnen-Sitzung ausgearbeitet. Nun werden wir überprüfen, ob dies bei den MitarbeiterInnen auf offene Ohren und Herzen trifft. Wir planen zuerst das Reflektieren unserer eigenen Verhaltensmuster zusammen mit Frau Caspar. Nachher möchten wir in Arbeitsgruppen mit verschiedenen Modellen Erfahrungen sammeln: Supervision in einem 8-köpfigen Team mit Frau Caspar; Farben denken und Schichtenmodelle ausprobieren im anderen grossen Team und mit den BetreuerInnen der teilbetreuten Wohnungen mit supervisorische Aufstellungen Erfahrungen sammeln. Diese Arbeitsgruppen wären durch die jeweilige Zusammenarbeit vorgegeben. Dies hat den Nachteil, dass die MitarbeiterInnen nicht die Methode wählen können, welche sie am meisten interessiert. Doch mir scheint es wichtiger, in den Teams die Zusammenarbeit zu fördern und zu festigen.

Reflektieren unserer eigenen Verhaltensmuster

Erfahrungen im Team sammeln

### 11.2 Wie weiter in der Arbeitsgruppe „Konfliktmanagement“

Nach einigen Zusammenkünften ist ein Modell im Entstehen, welches angelehnt ist an die Ablaufdiagramme von anderen Prozessen im Qualitätsmanagement-System. Im Anhang ist der Entwurf des vorletzten Ablaufdiagrammes, die danach gesammelten Inputs aller Mitglieder zum Punkt Konfliktbewältigung/Umsetzung. Nachher folgt das letzte Protokoll und den ergänzten Entwurf des Ablaufdiagrammes. Dieser Anhang zeigt exemplarisch den Prozess dieser Arbeitsgruppe.

### 11.2.1 Wir orientieren uns an den Fragen

- Wie können wir jedem/jeder einzelnen MitarbeiterIn, KlientIn einen Leitfaden vermitteln, welcher Ihr/ihm in einer Sackgasse, neue gehbare Wege aufzeigt.
- Wie können wir dieses Wissen integrieren, d.h. was braucht es, dass MitarbeiterInnen und KlientInnen wissen, was im Handbuch steht zum Thema Konfliktbewältigung.

### 11.3 Output aus dem Fortbildungsnachmittag des Wohnbereichs mit Frau Jeannet Caspar

Einige Konflikte haben mit Hierarchien und Strukturen zu tun. Ist hier der übernächste Vorgesetzte die richtige Vermittlungsinstanz? Verstärkt dies nicht das Machtgefälle? Wer vermittelt bei Konflikten?

In den Arbeitsgruppen an diesem Nachmittag war eine der Fragen: „Welche Erwartungen haben Sie an eine interne Anlaufstelle in Konfliktsituationen? Welche Voraussetzungen braucht es?“

Zufälligerweise war ich in dieser Arbeitsgruppe und habe daraus einige Ideen mitgenommen. Ich werde aus den drei Fortbildungsnachmittagen die vorgestellten Flip-Chart-Blätter zitieren:

- Neutralität
- Unparteilichkeit
- Kenntnisse der formellen Strukturen
- Personale Kompetenzen
  - transparent
  - sich selber reflektieren können
  - eigene Grenzen kennen und akzeptieren
- Zeit haben
- Kreativität (Fähigkeit zum Grenzen öffnen)
- fachliche Kompetenzen: verschiedene Modelle zur Konfliktlösung kennen.
- keine Führungsfunktion im eigenen Bereich
- Vertraulichkeit (nichts geht weiter)
- Vertrauensperson, verschiedene Personen

Zweite Gruppe:

- Neutral
- Empathie
- evt. Mediation
- Zeit und Raum
- Unterstützend im Lösungsprozess
- Verständnisvoll

Dritte Gruppe:

- Erwartungen
  - kompetent
  - neutral
  - objektiv
  - Interesse an der Konfliktlösung, Konfliktanalyse
- Voraussetzung: Einhalten des Dienstweges, genügend Zeit

Aus diesen Hinweisen habe ich eine Skizze für ein Modell von Konflikt-Lotsen (VermittlerInnen) entwickelt.

#### 11.4 Ideenskizze für ein Modell von Konflikt-Lotsen für unsere Institution

Aus jedem Bereich werden zwei MitarbeiterInnen ausgewählt, das gibt zusammen 16 Personen. Diese werden in einem dreitägigen internen Kurs geschult. Diese ausgebildeten Konfliktlotsen können dann als neutrale VermittlerInnen von Konfliktparteien zur Unterstützung angefragt werden. Wichtig ist dabei, dass sie aus einem anderen Bereich kommen und absolut verschwiegen sind.

wer wird geschult?

##### 11.4.1 Bei der Ausbildung dieser Konfliktlotsen ist folgendes wichtig:

- Rahmenbedingungen definieren: wie lange kann, soll eine Vermittlung dauern? Wann muss der Vorgesetzte beigezogen werden? Wichtig ist, dass die Kernaufgabe im Zentrum ist.

Rahmenbedingungen definieren

- Die Konfliktlosen müssen erkennen lernen, wann sie selber überfordert sind und wissen wohin sie sich dann wenden können. Selbstmanagement

Für später sind Supervisionen, bzw. Intervisionen für die Konfliktlosen wichtig. Die könnte eine interne Fachverantwortung machen, welche auch für die Überprüfung des allgemeinen Konfliktmanagement in der Stiftung zuständig wäre. Intervisionen

#### 11.4.2 Was würde ein solches Modell bringen?

Es wäre eine Möglichkeit aus Krisen Chancen werden zu lassen, wie anfangs erwähnt. Ich glaube die allgemeine Zufriedenheit und Gesundheit der Mitarbeitenden würde positiv beeinflusst. Es gäbe weniger Arbeitsausfälle. Es gäbe weniger Missstimmungen und ungute Gefühle, welche blockieren könnten. BetreuerInnen, welche aktiv ihre Konflikte lösen, könnten auch die KlientInnen besser unterstützen in der Bearbeitung ihrer Konflikte. aus Krisen  
werden Chancen

Auch die KlientInnen sollen Konfliktlosen anfragen können, wenn sie nicht genügend oder keine Unterstützung in der Betreuungshierarchie bekommen, bzw. der Machtausgleich nicht gelingt. Die Konfliktlosen könnten auch Inputs und Tipps geben für die eigenständige Bewältigung von Konflikten, wenn die Betreuungspersonen und deren Vorgesetzte keine Ideen mehr haben. Nutzen für  
KlientInnen

#### 11.4.3 Was würde es kosten?

Wenn es mit internen Fachpersonen gemacht würde, wäre es ein Zeitaufwand, welcher wie bei andern internen Aufgaben keine speziellen direkten Kosten verursachen würde.

#### 11.4.4 Nachteile

- Kernaufgaben könnten zu kurz kommen.
- Wer bestimmt, ob ein Konflikt angegangen werden soll oder nicht?
- Ab wann macht ein gezieltes Konfliktmanagement Sinn?
- Wer setzt Grenzen?
- Vorgesetzte können bei der Unterstützung durch Konfliktlosen keinen direkten Einfluss nehmen.

## 12 Sozialpädagogische Institutionen

Bezüglich der eingangs gestellten These (siehe Einleitung 3.5, S. 10, 11), habe ich einige Zeit im Internet gesurft, um Forschungsergebnisse über Konfliktmanagement zu finden, bzw. einen möglichen Zusammenhang zur Fluktuation von MitarbeiterInnen. Ich fand Projektarbeiten aus fernen Ländern, welche ich wegen den unterschiedlichen Kulturen nicht bearbeitete.

Gibt es Forschungen bezüglich Konfliktmanagement?

Über die Suchmaschine „google“ fand ich ein Institut für Konfliktforschung in Wien. Die bearbeiteten Aufträge dieses Institut betreffen z.B. Grosswohnanlagen im Stadtgebiet. Keine Hinweise für die Besonderheiten von Randgruppenthemen.

Für sozialpädagogische Institutionen fand ich Konzepte im Jugend- und Kinderbereich, welche jedoch nicht das Konfliktmanagement speziell beleuchteten. Im Behindertenbereich fand ich nichts und hätte vielleicht ausgiebiger suchen müssen.

Es wäre sehr interessant in dieser Richtung zu forschen, einen Fragebogen zu entwerfen und damit weiterzuarbeiten. Vielleicht suchen Studierende an Fachhochschulen Ideen für Diplomarbeiten. (An den Fachhochschulen kann man empirische Diplomarbeiten wählen).

## 13 Teil der Gesellschaft

Beim Erarbeiten von Methoden zur Konfliktlösung wurde mir bewusst, dass auf allen Ebenen und bei allen Menschen dieselben Prozesse und Dynamiken eine Rolle spielen. Nach den gewonnenen Erkenntnissen hat sich folgender Grundsatz bestätigt: Menschen mit einer geistigen Behinderung sind ein Teil der Gesellschaft, gehören zu ihr und die Gesellschaft soll und muss sich mit Ihnen und auch mit uns BetreuerInnen auseinandersetzen und wir mit der Gesellschaft. Mir wurde bewusster, wie wichtig es ist, dass wir unbehinderten MitarbeiterInnen unserer Institution im kulturellen und politischen Leben unserer Gesellschaft mitwirken. Dort die Besonderheiten von Randgruppen erklären und Verständnis schaffen. Dies gibt ein wichtiger Transfer von Wissen auf beide Seiten.

Wir alle tragen zur Gesellschaft und zur politischen Ausrichtung bei

Vor allem auf der Ebene des Klientels wird viel beigetragen zu dem Verschmelzen als Ganzes zur Gesellschaft. Alle unsere Aussenwohnungen sind in Wohnvierteln oder Mehrfamilienhäuser, wo ein reger Kontakt mit den Nachbarschaft gepflegt wird, mehr oder weniger konflikthaft wie überall. Manchmal werden auch solche Konflikte mit Methoden angegangen, wie sie innerhalb unserer Institution erlernt

und erprobt wurden. Auch mit den Angehörigen laufen ähnliche Prozesse. Eine Klientin z.B. bereitet sich mit „Smilies“ (siehe Schlussteil 8.2, S. 23) auf Gespräche vor, wo sie ein Anliegen formulieren möchte. Das macht für sie vieles klarer und für ihre GesprächspartnerInnen auch.

wir alle lernen von  
und miteinander

So sind wir alle miteinander und voneinander am Lernen mit Konflikten umzugehen und sie nicht zu umgehen.

## Literatur

- [1] Sammelwerk: Alter Urs, Aschenbrenner Hannelore, Boneberg Iris, Hug Brigitta, Isenschmid Gerster Britta, Moser Max, Näf Hans-Peter, Sacher Philipp, Schupp Petra, Schwalbe Bärbel, Spisak Mona, Suter Werner, Vetter Heinz; Steiger Thomas, Lippmann Eric (Hrsg.), *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte; Führungskompetenz und Führungswissen*, Berlin Heidelberg 1999, ISBN3-540-65079-2
- [2] Boneberg Iris, *Kommunikation*, siehe oben Sammelwerk[1]
- [3] Boneberg Iris, Lippmann Eric, *Kreativität und Kreativitätstechnik*, siehe oben Sammelwerk [1]
- [4] Cohn Ruth C., Terfurt Christina, *Lebendiges Lehren und Lernen – TZI macht Schule*, 4. Auflage 2001, Stuttgart, 1993, ISBN 3-608 95547-x
- [5] De Bobo Edward, *Bewerten, beurteilen, entscheiden*, München, 2004, ISBN 3-832231064-9
- [6] Faran Alfred, Cohn Ruth C., *Gelebte Geschichte der Psychotherapie – Zwei Perspektiven*, Stuttgart, 1984, ISBN 3-608-95093-1
- [7] Haas Esther, Wirz Toni *Mediation*, Zürich, 2003, ISBN 3-85569-245-9
- [8] Hellinger Bert, *Ordnungen der Liebe*, 6. Auflage, Heidelberg 1994
- [9] Hellinger Bert; Weber (Hg.), *Zweierlei Glück – Konzept und Praxis der systemischen Psychotherapie*, München 2002, ISBN 3-442-21630-3
- [10] Jung Carl Gustav; Lorenz/Meyer-Grass (Hrsg.), *Kinderträume*, Olten, 1987, ISBN 3-530-40680-5
- [11] Marmet Otto, *Ich und du und so weiter*, 6. Auflage 1996, München, 1991, ISBN 3-492-21103-8
- [12] Schmidt Eva Renate, Berg Hans Georg, *Beraten mit Kontakt*, Offenbach, 2004, ISBN 3-89749-455-8
- [13] Schulz von Thun Friedemann, *Miteinander reden*, Band 1, Sonderausgabe 2005, Reinbeck bei Hamburg, 1989

- [14] Seifert, Josef W., *Visualisieren Präsentieren Moderieren*, 21. Auflage, Landau, 1989
- [15] Sparrer Insa, *Wunder, Lösung und System*, 2001
- [16] Steiger Thomas, *Gruppenarbeit nach der TZI-Methode*, siehe Sammelwerk [1]
- [17] Ulsamer Berthold, *Ohne Wurzel keine Flügel*, 10. Auflage, München 1999, ISBN 3-442-14166-4
- [18] Vetter Heinz, *Systematisches Problemlösen und Entscheidungen herbeiführen*, siehe Sammelwerk [1]
- [19] Waldl Robert, *Therapeutische Aspekte bei Martin Buber*, Diplomarbeit zur Erlangung des Magistergrades, Wien, 2002



((Anhang))