

Konflikt-Perspek

ein mediationsanalages

Analyse und Bearbeitung von

Ljubjana Wüsthube

ÜBERBLICK

Der Artikel beschreibt Vorgehensweise und Anwendungsmöglichkeiten der Konflikt-Perspektiv-Analyse(KPA)®, ein von inmedio Berlin / Frankfurt (Main) entwickeltes, mediationsanalages Instrument zur konstruktiven Analyse und Bearbeitung von Konflikten. Sie fokussiert auf den Moment des Perspektivwechsels, der näher beleuchtet wird und als Wendepunkt - manchmal fast magischer Moment der Mediation beschrieben wird. KPA® kommt in verschiedenen Settings zur Anwendung. Detailliert dargestellt wird ihr Einsatz in der Mediation mit Gruppen, bei dem so genannte Einfühlungshypothesen den Perspektivenwechsel ermöglichen. Ebenfalls beschrieben wird der Einsatz von KPA® in der kollegialen und Einzelberatung, für die sie besonders durch ihre klare Strukturierung des Prozesses und der Visualisierung als auch durch ihre relativ schnelle Erlernbarkeit geeignet ist. In einem Fazit wird auf das Potential der KPA® sowohl zur konstruktiven Konfliktlösung als auch zur Transformation des Konflikts zum Motor eines Wertschöpfungsprozesses hingewiesen.

Der Perspektivenwechsel ist nach unserer Erfahrung der entscheidende Wendepunkt in der konstruktiven Konfliktbearbeitung – der Moment also, wenn es den Parteien gelingt, sich trotz aller Schwierigkeiten, Verletzungen oder erlebten Kränkungen in die andere Partei hineinzusetzen und ihre Sicht der Dinge rational und auch emotional nachzuempfinden. Schrittweise können die Parteien dann mehr und mehr Anerkennung für die Sicht des Anderen entwickeln und ausdrücken. Bedauern, geäußerte Betroffenheit oder Entschuldigungen öffnen den Weg für eine zukunftsgerichtete Suche nach Optionen und Lösungsmöglichkeiten, die die Interessen und Bedürfnisse aller Konfliktbeteiligten enthalten.

Die Konflikt-Perspektiv-Analyse (KPA)® ist ein mediationsanalages Arbeitsinstrument, das auf diesen Moment fokussiert: Sie ist in der Mediation, für

Supervision und Teamentwicklung wie auch für Einzelcoaching in Konflikten geeignet. Durch ihre starke Strukturierung des Prozesses ist KPA® relativ schnell zu erlernen und in kollegiale Beratung / Intervention einsetzbar. Dieser Beitrag stellt die Vorgehensweise der KPA® und ihre Anwendungsmöglichkeiten dar. Im Mittelpunkt steht, wie der Name schon andeutet, der Perspektivwechsel. Er soll deshalb im Folgenden zunächst genauer betrachtet werden.

Die (Un-)Fähigkeit zum Perspektivwechsel

In unserer Mediations- und Beratungspraxis machen wir die Erfahrung, wie schwer Perspektivwechsel für Konfliktbeteiligten ist, was für ein Wagnis dieser Schritt darstellt. Ist er getan, erleben die Parteien ihn nicht selten geradezu als „magischen Moment“, die Transformation des Kon-

fliktes beginnt. Dabei ist im alltäglichen Leben Perspektivwechsel, also die Möglichkeit, sich in andere hineinzusetzen, eine geradezu profane und simple Angelegenheit. Im Konflikt aber wird diese menschliche Fähigkeit mit ihrer Bereitschaft zu Empathie und Anerkennung geradezu verschüttet. Konfliktbeteiligte sind, je stärker der Konflikt eskaliert desto weniger in der Lage, andere Denkweisen als die eigene, andere Lösungen als die eigenen verhärtete Position zu finden. Das eigene Betroffensein erschwert einen Perspektivenwechsel extrem. Menschen in ernsthaften Konflikten oder in Krisensituationen verhalten sich da-

1) Eine Monographie zum Perspektivwechsel mit dem Schwerpunkt auf der KPA® erscheint voraussichtlich 2005 im Haupt Verlag; Bern.

2) Konflikt-Perspektiv-Analyse ist ein eingetragenes Markenzeichen von inmedio Berlin/Frankfurt am Main

ktiv-Analyse (KPA)¹

Instrument zur konstruktiven Konflikten²

her scheinbar irrational. Für Außenstehende hat es den Anschein, dass sie Dinge über- oder unterbewerten, bestimmte Aspekte des Konfliktes oder seines Umfeldes gar nicht mehr wahrnehmen und sich auch als Person mehr und mehr „verändern“.

Tatsächlich verändern sich Konfliktbeteiligte bei schwerwiegenden oder länger andauernden Konflikten hinsichtlich ihrer Wahrnehmung, ihres Gefühlslebens und ihres Willens³.

Bei zunehmender Eskalation kann schließlich der gesamte Lebenskontext betroffen sein. Die Wahrnehmung fokussiert zunehmend auf die negativen Aspekte des gegnerischen Verhaltens, immer mehr Handlungen und Fakten werden als neue Eskalation oder Bestätigung der gegnerischen „Schuld“ und seiner schlechten Absichten interpretiert. Die eigene Sicht auf den Konflikt sowie die eigene „Opferrolle“ wird zur unbestreitbaren Wahrheit, andere Meinungen werden – bis hin zur selbst erfüllenden Prophezeiung – als Angriff auf die eigene Person erlebt. Problem und Person des/ der KonfliktgegnerIn scheinen unentwirrtbar miteinander verknüpft zu sein. Im Bereich des Gefühls wird die eigene Empfindlichkeit und Verletzlichkeit immer größer. Dies korrespondiert häufig mit einer nach außen

zur Schau getragenen Härte und Unberührbarkeit. Die ursprüngliche Vielfalt der Bedürfnisse und Interessen wird eingeeignet auf starre Positionen, auf deren Durchsetzung die Konfliktbeteiligten bestehen, da sie keinen anderen Ausweg mehr aus ihrer Situation sehen. Die Fähigkeiten der Konfliktparteien, aus eigener Kraft Lösungen für ihre Probleme zu finden, sind teilweise oder ganz zum Erliegen gekommen.

Mit Hilfe des Perspektivwechsels als Herzstück der KPA® sollen diese verschütteten Ressourcen gemeinsam mit den Beteiligten diesen selbst wieder zugänglich gemacht werden. Es geht nicht darum, die Sichtweise der/des PartnerIn zu übernehmen oder einen Kompromiss zu finden. Vielmehr soll durch die Erforschung der Sichtweise der anderen Partei das Bild erweitert werden und Optionen entwickelt werden, die die eigene Handlungsperspektive verbessern. Natürlich werden in einer Mediation häufig mehrere Perspektivenwechsel unternommen, die im Idealfall aufeinander aufbauen und quasi ein „Ping-Pong im Guten“ initiieren: So wie Misstrauen und gegenseitige Anschuldigungen zuvor im Mittelpunkt standen, werden nun Gesten des Verständnisses, des Betroffenseins und Bedauerns verstärkt erwidert und wiedererwidert. Dabei gehen die Parteien einen Weg der Deeskalation und (Wieder-)Erlangung von Empathie, den wir als

„Stufen gegenseitiger Anerkennung“ charakterisieren.⁴ Die ersten beiden Stufen sind Grundbedingung für einen Perspektivwechsel. Es handelt sich um

1. die Wiedererlangung der Fähigkeit, überhaupt anzuhören, was die andere Partei sagt und
2. um die Bereitschaft, dieses zu wiederholen (das vom anderen Gesagte selbst „in den Mund nehmen“).
3. Zusätzlich geht es darum, glauben zu können, dass der Gegner das, was er sagt, **selbst** tatsächlich glaubt – und es nicht nur aus strategischen Gründen behauptet.⁵ Erst nach Überwindung dieser drei Stufen, die die MediatorInnen durch geeignete Interventionen

3) S. dazu auch F. Glasl, *Konfliktmanagement*. Bern 2002: S. 36ff.

4) Zuerst beschrieben in: Ljubjana Wüsthube: *Stufen der Anerkennung*, in: Seminarreader „Konfliktbearbeitung“, Bern 1998 (Bezug über Schweizerisches Rotes Kreuz) Ein ähnliches Stufenmodell der Anerkennung beschreibt Bernd Fehler in seinem Artikel „Dialog der Anerkennung“ bei Konflikten im „interkulturellen“ Kontext. In: Kloeters/ Lüddecke/ Quehl (Hg.): *Schulwege der Vielfalt. Handreichung zu Interkultureller und Antirassistischer Pädagogik in der Schule*, Frankfurt 2003.

5) Natürlich gibt es oft genug gute Gründe, das nicht zu glauben. Dann ist aber gerade dies das Thema an dem gearbeitet werden muss.

unterstützen, sind Konfliktbeteiligte bereit, das Wagnis einzugehen, die Sichtweise der anderen Partei auch nur für einen kurzen Moment einzunehmen. Der eigentliche Moment des Perspektivwechsels bleibt indes eine spontane Angelegenheit und ist nicht zu erzwingen. Dennoch passiert er nicht zufällig, bestimmte Techniken und Methoden⁶ machen es wahrscheinlicher, dass es den Parteien gelingt, bildlich gesprochen, vom eigenen Stuhl aufzustehen, Schritte in Richtung der anderen zu gehen und sich geradezu in sie hinein zu versetzen. Gelingt dies, erleben die Parteien oft einen befreienden „Aha-Effekt“. Schließlich geht es nicht nur um ein rationales Nachvollziehen der fremden Argumente, sondern im Kern um ein emotionales Verstehen, um Mitgefühl und echte Betroffenheit und damit um die Erarbeitung weiterer Stufen der Anerkennung.

4. Auf der nächsten Stufe erkennen die Parteien an, dass ihre unterschiedlichen Wahrheiten beide eine Existenzberechtigung haben und können
5. dann die eigene Wahrheit, ebenfalls als Teilwahrheit relativieren⁷.

Sind allen Parteien die Sichtweisen der anderen wieder zugänglich, kann der Perspektivwechsel abgeschlossen werden. Nun kann daran gearbeitet werden, die gewonnenen Einsichten zu nutzen, um im Idealfall neue Zukunftsperspektiven zu entwickeln.⁸

Die Konflikt-Perspektivanalyse (KPA®) und ihre Einsatzmöglichkeiten

Die KPA® entwickelten wir sowohl für die Arbeit mit Einzelpersonen als auch mit Gruppen. Inzwischen konnten wir über eine Reihe von Jahren in und mit verschiedensten Institutionen und Betrieben damit Erfahrungen sammeln und Verbesserungen und Verfeinerungen einfügen. Und wir konnten mit Freude feststellen, dass sich die Methode über die von *inmedio* ausgebildeten MediatorInnen unter MediatorInnen, SupervisorInnen und BeraterInnen verbreitet hat und als konkre-

tes Handwerkszeug an vielen Orten in Gebrauch genommen wird.

Die modifizierten Formen der KPA® erlauben es, sie sehr vielfältig einzusetzen: als Hilfestellung für den Perspektivwechsel in der Mediation mit Gruppen und der Teamentwicklung, als Analyseinstrument in der Supervision aber auch im Einzelcoaching für Führungskräfte. Als Arbeitsform der kollegialen Beratung schließlich (nach vorheriger Schulung der Beteiligten) ist die KPA® inzwischen in pädagogischen Einrichtungen, Krankenhäusern und einigen Verwaltungen in Deutschland und der Schweiz als regelmäßiges Instrument der konstruktiven Konfliktbearbeitung und -beratung implementiert⁹. So können Konflikte unter KollegInnen, also ohne externe Hilfe, besprochen werden. Die Arbeit bleibt dabei zeitlich begrenzt und überschaubar und die FallgeberInnen bleiben EigentümerInnen ihres Konflikts, d.h. sie selbst entwickeln Optionen und entscheiden über ihre Umsetzung.

Im Unterschied zur Mediation kann die KPA® auch dann erfolgreich eingesetzt werden, wenn nur eine der Parteien zur Bearbeitung bereit ist.

Dies wird dadurch möglich, dass die Bearbeitung des eigenen Konfliktes mit KPA® in der Regel bereits zu einer inneren Perspektiverweiterung und damit zu Deeskalationsbewegungen führt. Ein mögliches Ergebnis kann so z.B. die Stärkung einer Partei sein, die andere Seite zu einer Konfliktbearbeitung zu motivieren. Ein zweiter Schritt kann – muss aber nicht unbedingt – eine Mediation sein. Unserer Erfahrung nach sind diese Fälle, bei denen (zunächst) nur eine Partei an einer Bearbeitung interessiert ist, wesentlich häufiger anzutreffen als Mediationsfälle, in denen alle Parteien sofort bereit sind, an einen Tisch zu kommen.

Im Folgenden möchten wir die KPA® im Einzelnen vorstellen.

Mediation mit Gruppen: Einfühlungshypothesen ermöglichen den Perspektivwechsel

KPA® in der Mediation mit Gruppen kommt zu einem Zeitpunkt im Mediationsprozess zum Einsatz, an dem die Darstellung der Sichtweisen bzw. eine Sammlung von *issues* und Themen bereits erfolgt ist. Die MediatorInnen leiten einen Prozess an, bei dem mittels sog. *Einfühlungshypothesen* die Konflikthintergründe aller beteiligten Parteien empathisch erschlossen werden. Die MediatorInnen achten hier auf eine klare Trennung zwischen Positionen und den zu erarbeitenden Gefühlen, Interessen, Bedürfnissen und Befürchtungen. Dazu werden die MediantInnen in Gruppen aufgeteilt, die bezüglich des zu bearbeitenden Konfliktgegenstandes jeweils gegnerische Positionen vertreten. **Im Brainstorming bildet nun jede Gruppe jeweils für eine gegnerische Partei *Einfühlungshypothesen*** über mögliche Hintergründe ihrer Positionen und Verhaltensweisen, die am Flip-Chart visualisiert werden. Die so entstehenden *Einfühlungslisten* halten Sätze fest, in denen die Mitglieder der Arbeitsgruppe ausschließlich aus der Ich-Perspektive ihrer Gegenpartei sprechen.

6) Z.B. Zirkuläres Fragen, Doppeln, psychodramatische Methoden, metaphorisches Arbeiten, systemische Aufstellungen.

7) Die Vorstellung unterschiedlicher Wahrheiten bzw. Wirklichkeiten (im Plural) beruht auf einer konstruktivistischen Erkenntnistheorie. Vgl. prominente Vertreter wie Glaserfeld, Watzlawick.

8) Als kleine Randbemerkung sei hier erlaubt, dass wir uns natürlich besonders freuen, in der ersten Ausgabe der „perspektive mediation“ einen Artikel schreiben zu dürfen, der mit dem Begriff „Perspektive“ sowohl im Sinne von ‚Perspektivwechsel‘ als auch im Sinne von ‚verschiedenen Entwicklungsperspektiven von Konflikten‘ spielt.

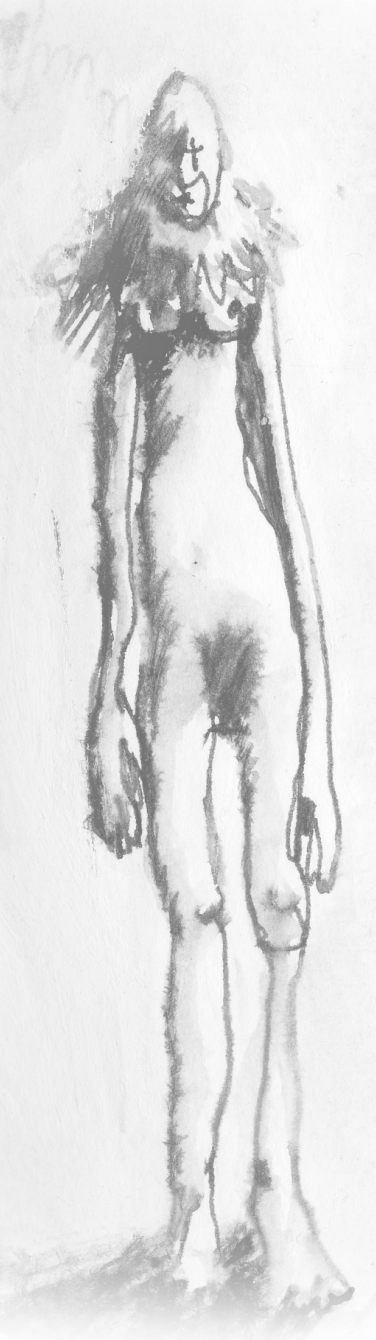
9) Vgl. dazu das Kapitel über kollegiale Beratung mit KPA® in Wilfried Kerntke: *Mediation als Organisationsentwicklung*. Paul Haupt, Bern, 2004 (S.112ff) sowie Kerntke/Wüstehube: *Qualifizierung durch kollegiale Beratung*. In: *Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit (TPS)* 3/2001.

Fast immer beginnen die MediandInnen während des Arbeitsprozesses auch tatsächlich zu denken und zu fühlen, als seien sie in die Gegenpartei hineingeschlüpft. Benutzt werden folgende Satzanfänge: "Ich, Partei A, fühle.../ ich wünsche mir.../ich befürchte..." Alle Hypothesen entstehen auf der Basis von menschlicher Plausibilität, die davon ausgeht, dass es „1000 gute Gründe für manchmal blödes, verletzendes oder destruktives Verhalten und Handeln gibt“. Auch Konflikthandeln hat meist eine innere Vernunft, zu der die Beteiligten selbst stehen würden.

Der Erfolg dieser Phase hängt davon ab, ob wirklich die „Hintergründe der Hintergründe“ erfragt werden. Hier unterstützen die MediatorInnen mit Formulierungshilfen und einer Fragetechnik, die wir *grounding* nennen: Nachfragen, bis wirklich spürbar wird, dass wir am Grund der Dinge angelangt sind und ‚innere Stimmen‘ der Partei hörbar werden.¹⁰ Diese können durchaus ambivalent und widersprüchlich sein. Einander widersprechende Motive entsprechen menschlichem Tun. Erst das sichtbar werden dieser Ambivalenzen macht die Person „menschlich“ und ermöglicht die Einfühlung. Zunächst fällt es den Beteiligten in der Regel schwer, bei Ich-Formulierungen aus Sicht der anderen Partei zu bleiben. Die MediatorInnen sprechen sie daher immer wieder mit dem Namen derer, in deren Perspektive sie sich gerade einfühlen, an: „Herr Müller, was befürchten Sie am meisten in dieser Situation?“ Schnelles, wiederholtes und beharrliches Fragen hilft den Parteien eher, den Sprung in die Schuhe der anderen zu wagen, als grübelndes Schweigen. Werden Positionen, Forderungen oder Beleidigungen wiederholt – immerhin die zweite Stufe der Anerkennung: Wiederholen können, was der andere sagt (s.o.) – Das *grounding* vollzieht sich dann anhand von Fragen wie: „Und wie ist das für Sie/ geht es Ihnen dabei?“, „Was wäre dann besser/schlechter für Sie?“, „Was ist Ihnen daran wichtig?“ Hier kommen die in der Mediationsliteratur üblichen Fragen zur Erforschung der Interessen hinter den Positionen zum Einsatz, nur dass sie über Kreuz

an die jeweils andere Seite gestellt werden.

Im nächsten Schritt stellt jede Gruppe ihre *Einfühlungshypothesen* den anderen Parteien vor, und zwar in Form eines szenisch durch mehrere Personen vorgetragenen „inneren Monologs“. Die Konfliktparteien verbalisieren so die vermuteten inneren Stimmen der jeweils anderen Seite aus deren Sicht



heraus. Sie können als „innere Stimmen“ unter sich auch noch diskutieren, oder sogar von der/ dem MediatorIn interviewt werden. Die Atmosphäre in dieser Arbeitsphase ist meist sehr dicht und häufig ist dies der Wendepunkt in der gesamten Konfliktbearbeitung: In aller Regel ist die jeweilige Gegenseite überrascht, nicht selten gerührt oder geradezu dankbar dafür, wie gut sich die andere Partei trotz aller Differenzen in ihre Lage einfühlen kann. Die Atmosphäre der gesamten Konfliktbearbeitung ändert sich häufig grundsätzlich, die Parteien schauen sich wieder an, sehen buchstäblich die Anderen wieder in einem klareren Licht. Daraus erwächst dann wiederum die Bereitschaft und der Wunsch zu Anerkennung und Respekt der anderen Seite und letztlich die Bereitschaft zur Lösungssuche oder zur Versöhnung¹¹.

Optionen/Lösungen

Analog zu den bekannten Phasen der Mediation wird jetzt die Phase der Optionsuche eingeleitet. Der Blick der Parteien wird zunächst auf Gemeinsamkeiten, auf *Brücken der Verständ-*

10) Die Ziele des *grounding* gleichen zum Teil der von M. Rosenberg beschriebenen Suche nach Gefühlen und Bedürfnissen. Aus pragmatischen Gründen schlagen wir allerdings eine weniger strenge Auslegung dessen, was „wirkliche“ Gefühle sind vor. Sätze wie „Ich fühle mich nicht ernst genommen“ schreiben zwar, wie VertreterInnen der gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg zu Recht einwenden, einen Teil der Verantwortung immer noch dem anderen zu, sind aber gegenüber reinen Du-Botschaften („Der andere ist herablassend/dominant etc.“) ein großer Fortschritt. Besonders in stark eskalierten Konflikten führt es unserer Erfahrung nach zu unnötiger Abwehr, zu früh noch weiter „zu bohren“.

11) Vgl. dazu den Beispielfall einer Teammediation bei der u.a. mit Einfühlungslisten gearbeitet wurde: Dirk Splinter/Ljubjana Wüsthube: Mediation in der Teamentwicklung. In Zeitschrift für Konfliktmanagement und Mediation (ZKM) 3/2003.

gung¹² aber auch auf konträre Interessen gelenkt. Durch die auf Flipcharts visualisierten Konflikthintergründe aller Parteien fällt es nun leichter, die Fragestellungen zu berücksichtigen, welche Optionen möglichst viele Interessen/ Wünsche aller Beteiligten abdecken und welche Optionen möglichst viele Befürchtungen/ Ängste aller Beteiligten entkräften. Für die konträ-

tionen werden in derselben oder auch in der folgenden Mediationsitzung priorisiert, abgewogen, zwischen den Parteien verhandelt und schließlich als Lösungspakete vereinbart.

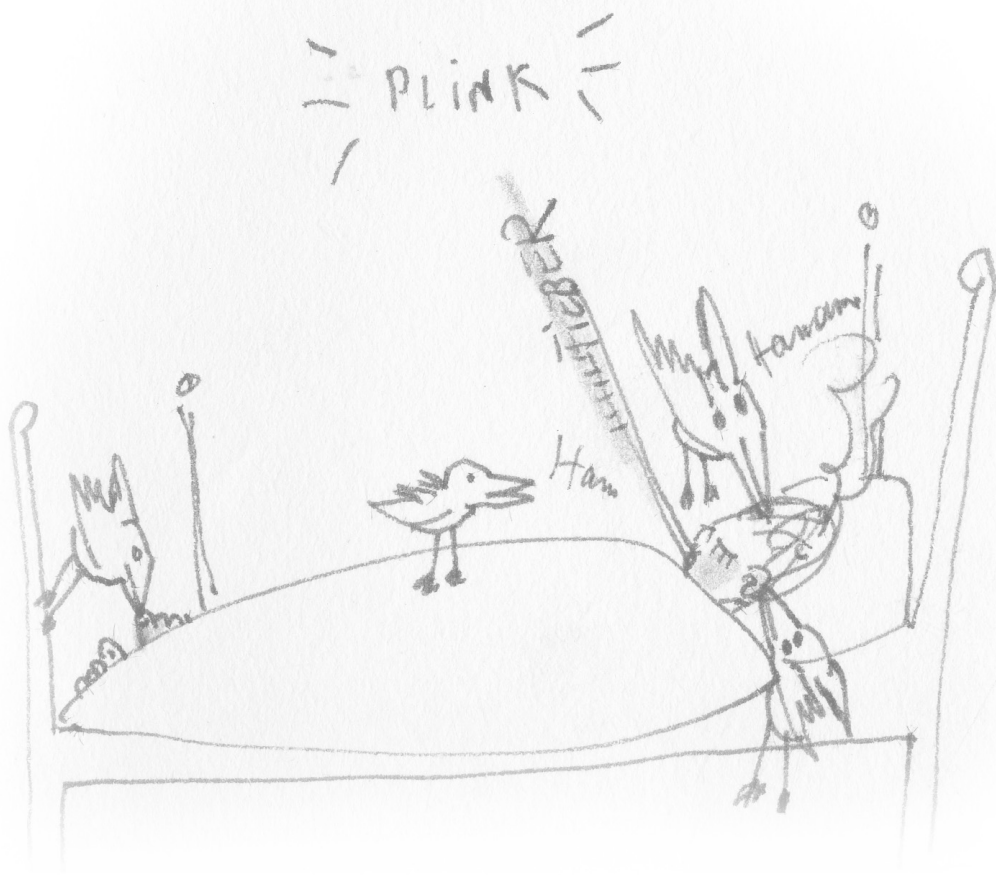
Fazit

KPA® bietet mit einer klar strukturierten Arbeitsweise die Möglichkeit, lö-

nen und Anerkennen **aller** Sichtweisen die Vielfalt der Optionen und Entscheidungsmöglichkeiten für **alle** Beteiligten vergrößert wird. In diesem Sinne bekommt die oft zitierte Rede vom „Konflikt als Chance“ eine reale Qualität: Es entsteht die Chance inklusiver Lösungspakete und die Chance für alle Beteiligten, in diesem und möglichen zukünftigen Konflikten eine souveräne Haltung einzunehmen.

Abstract

The article describes procedures and possible uses of the so-called Conflict-Perspective-Analysis(KPA)®. This is an instrument analogous to mediation for the constructive analysis and treatment of conflicts. It has been developed by inmedio Berlin / Frankfurt. It focusses on the moment of the changing of the perspective. This is described in detail as a turning point (sometimes almost as a magical moment) in mediation. KPA® can be used in various settings. Its employment in mediation practice with groups is depicted in detail. Here so-called hypotheses of empathy enable the perspective taking. This is followed by a description of its employment in consultation with individuals and among colleagues. KPA® is suitable for this because of both: its clear structure of the process and of the visualization and the fact that it can be learned comparatively quickly. In the conclusion it is pointed out that KPA® has a potential for both problem solving and transformation of the conflict to a motor of a value-added process.



ren Interessen beginnt auf dieser Basis dann ein Aushandlungsprozess. Hier helfen Fragestellungen wie: „Wie können diese Interessen anders verwirklicht werden als mit den ursprünglichen Forderungen?“ Oder die Frage an jede Partei: „Wie kann die andere Seite anders zu einer guten Lösung beitragen als durch die Erfüllung ihrer bisherigen Forderungen? Alternativ können auch gemeinsam win-win-, win-lose- und lose-lose-Szenarien entwickelt werden. Dies regt die Kreativität im Suchprozess an und ermöglicht den Beteiligten, frei zu entscheiden - auch darüber, was sie selbst beitragen wollen. Zu empfehlen ist wieder eine Visualisierung der Ergebnisse. Die Op-

sungsorientiert und gleichzeitig tiefgehend Konflikte zu bearbeiten, und zwar sowohl mit nur einer Partei als auch mit allen Beteiligten gemeinsam. Sowohl die Beleuchtung der jeweiligen Perspektiven aller Parteien (auch der eigenen) auf den Konflikt, seine Auswirkungen und Hintergründe, als auch die Entwicklungsperspektive des Konflikts und die daraus folgenden Handlungsoptionen für alle Beteiligten werden in den Blick genommen. Die Frage nach der Konfliktlösung erhält eine andere Qualität/ Gewichtung. Im Vordergrund steht zunächst das Potential der Konfliktbearbeitung zur Transformation des Konfliktes zum Motor eines Wertschöpfungsprozess, in dem durch das Erken-

12) *Brücken d. Verständigung* nennen wir Gefühle, Wünsche oder Befürchtungen der Medianden, die sich gleichen, aber unterschiedliche Ursachen und AdressatInnen haben. Z.B. wünschen beide Parteien, nicht bloßgestellt zu werden, die befürchtete Bloßstellung erwarten sie aber von unterschiedlichen Seiten. Die Widererkennung eigener Gefühle bei der anderen Partei schlägt eine Brücke und erleichtert die Empathie.