



Wie mit Werten in einem Konflikt oder Problemstellung arbeiten?

Ralf Besser

Konflikte zu lösen ist bereits eine hohe Kunst. Fast alle Konfliktlösungsmodelle unterscheiden mindestens zwei Ebenen: Die Position – was man erreichen möchte – und das Interesse dahinter – worum es eigentlich im tieferen Sinne geht. Ein guter Mediator kann sich in jede Konfliktpartei zu 100 % einfühlen und seine Position und das Interesse dahinter „teilen“. So entsteht tieferes Verständnis für beide Positionen, ohne dass sie bewertet werden. Lösungen werden klassischer Weise auf der Interessen-Ebene angestrebt. Das Verständnis (Wobei Verstehen/Verständnis ungleich Einverständnis ist) für beide Positionen und die Lösung stehen dabei im Vordergrund, wenn möglich durch eine Win-Win-Strategie.

Wenn neben der Lösung die Wertekultur im Vordergrund steht

Eine andere Art von Konfliktlösungsstrategie entsteht, wenn neben der Lösung, auch die Installation einer Wertekultur im Vordergrund steht. Was ist dann der Unterschied?

Statt schnell auf die Positionen und Interessen der beiden Konfliktparteien einzugehen, ist der erste Ansatz die Definition von Werten, die in einer Lösung oder auch Entscheidung berücksichtigt werden sollen. Die Werte können in dem Gespräch herausgearbeitet oder auch aus dem Leitbild abgeleitet werden.

Anschließend werden pro definierten Wert Lösungsszenarien erarbeitet. Das Motto dazu lautet: „Wenn es nur nach dem Wert ... ginge, wie würde dann eine Lösung aussehen?“

Ein Beispiel

Dazu ein Beispiel: Eine soziale Einrichtung steht vor einer grundsätzlichen Frage: Aufstocken, um mehr Menschen aufzunehmen oder in der Größe bleiben, die jetzt erreicht wurde. Es zeichnet sich in der Diskussion keine Einigung ab. Die einen favorisieren eine Aufstockung der Kapazitäten, um mehr Menschen in der Einrichtung aufzunehmen, andere wiederum verfolgen das Modell, nicht zu wachsen, um die Intimität und den persönlichen Kontakt in dem Umgehen miteinander nicht zu verlieren.

In dem Leitbild einer real existierenden sozialen Einrichtung stehen die Werte: Toleranz, Offenheit und Vielfalt.

Wie würde eine Lösung aussehen, wenn der Wert Toleranz zu 100 % leitgebend ist?

Es kommt schnell heraus, dass dieser Wert für eine Entscheidung eher nicht hilfreich ist. Toleranz würde bedeuten, jede Position zu akzeptieren. Dadurch entsteht kein wirklich neuer Ansatz.

Der Wert der Offenheit bringt da schon weiter. Wenn diese Entscheidung offen gelegt wird, könnte man alle Beteiligten befragen und ein Stimmungsbild aller Betroffenen abfragen.

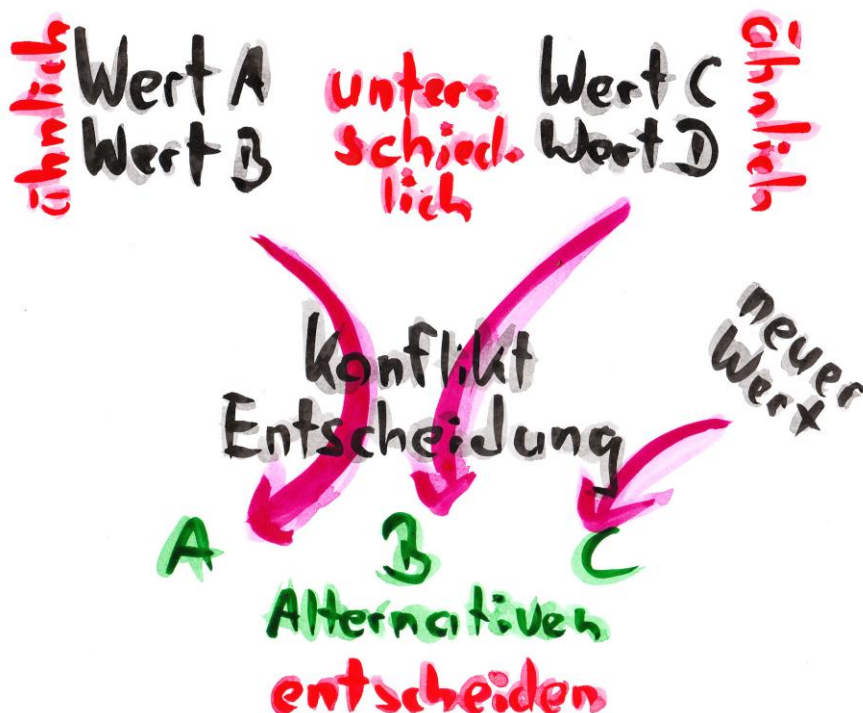
Würde der Wert Vielfalt leitgebend sein, kommt man eher auf die Variante, dass beide Lösungen gleichzeitig möglich werden könnten. Die Einrichtung könnte in der Art und Weise wachsen, dass sich zwei möglichst eigenständige Bereiche entwickeln, die klein genug sind, um die Intimität zu wahren.

Über die Diskussion würde deutlich werden, dass alle drei Werte sehr ähnlich sind. Eine ausgeprägte Toleranz fördert die Offenheit und die Vielfalt. Darüber wird deutlich, dass die Werte eher eindimensional und harmonieorientiert definiert sind. Sie erzeugen wenig Reibung und Auseinandersetzung.

Daraus kann eine Veränderung des Leitbildes abgeleitet werden. Vielleicht könnte ein Wert wie „Effektivität“, „Individualität“ oder „Stolz“ weiter helfen. Der Wert „Effektivität“ würde als Lösung wohl eine größere Einrichtung favorisieren, während die anderen beiden Werte eher den Status quo bevorzugen würden.

Vertiefung des Themas löst verhärtete Positionen auf und führt zu tragfähigen Entscheidungen

Durch diese Diskussion wird das Thema weiter geöffnet, die Positionen oder bereits verhärtete Meinungen können sich lösen. Der Konflikt ruft automatisch eine Wertediskussion hervor und bringt Tiefe in die Auseinandersetzung. Die Identitätsfrage steht jetzt im Vordergrund, die geklärt werden muss. Das benötigt natürlich Zeit und wiederum bestimmte Strategien. Wird auf dieser Grundlage allerdings eine Entscheidung getroffen, ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie mitgetragen wird, wesentlich größer. Und das Thema der Werte der Einrichtung erhält eine pragmatische, richtungsgebende Bedeutung. Werden solche Entscheidungen häufiger auf dieser Grundlage diskutiert, entsteht eine an den Werten ausgerichtete Kultur.



Ralf Besser, Dipl.-Ing.

Prozessbegleiter in Unternehmen - auf der Suche nach Wirksamkeit: Menschen für sich und für das Unternehmen bewegen. Veröffentlichungen: „Interventionen, die etwas bewegen“ im BELTZ-Verlag, „Das Gehirn“, „Neurodidaktik“, „Lernen im Alter – wie sich das Gehirn verändert“, „Personalentwicklung im Spiegel der Hirnforschung“, „Transfer-Evaluation“ im Verlag „besser wie gut“
besser wie gut

Beratung-Training-Tagungshaus
Dipl.-Ing. Ralf Besser
Upper Borg 147, D-28357 Bremen
Tel. 0421-275840, Fax 0421-2769040
mail@besser-wie-gut.de
www.besser-wie-gut.de