KONFLIKTBEWÄLTIGUNG:

Verhandlungs- und coachingbasierte Ansätze zur Lösungsorientierung

PHASE 4 - GESTALTEN

STAKEHOLDER MANAGEMENT

FÜHRUNG & PLANUNG

ISoGBW
Intersectoral School of Governance Baden-Württemberg

RELEVANZ VON KONFLIKTBEWÄLTIGUNG FÜR INTERSEKTORALE GOVERNANCE

In intersektoralen Kooperationen arbeiten Akteure aus verschiedenen Organisationen oft mit unterschiedlichen Interessen, Perspektiven oder begrenzten Ressourcen zusammen, was zu Meinungsverschiedenheiten oder Konflikten führen kann. Teilweise bringen Akteure auch aus vorausgegangenen Formaten oder Projekten bereits Konfliktherde mit in eine neue Kooperation.

Es ist wichtig, diese frühzeitig zu erkennen und anzugehen. Geeignete Methoden fördern eine lösungsorientierte Kommunikation und das Verständnis für die Gegenseite, was zu einer effizienteren Zusammenarbeit führt. Diese Methoden unterstützen auch bei der Entscheidungsfindung, dem Umgang mit Veränderungswiderständen und schaffen eine positive Arbeitsatmosphäre.

BACKGROUND UND EINBETTUNG

In diesem Faktenblatt werden zwei wichtige Ansätze zur Konfliktbewältitung vorgestellt.

- **Verhandlungs-basierte Ansätze,** wie die Harvard-Mehode, dienen dem besseren Ausbalancieren von Interessen. Dabei werden die Inhalte auf eine Sachebene gebracht, mit dem Ziel, eine Win-Win Lösung, also einen Erfolg für beide Seiten zu erzielen.
- **Coaching-basierte Ansätze,** wie das kollegiale Coaching, fördern die nachhaltige Lösungsfindung durch gemeinsames Verständnis und gegenseitige Unterstützung.

MEHRWERT FÜR DIE KOOPERATION

Durch die kontinuierliche Anwendung von Konfliktbewältigungsmethoden während der Zusammenarbeit können die Mitglieder einer Kooperation diese Methoden selbst erlernen und in ihrer Arbeitspraxis verankern. Dies trägt dazu bei, dass den meisten Konflikten bereits im Vorfeld entgegengewirkt wird. Insgesamt unterstützen Konfliktbewältigungsmethoden eine konstruktive Zusammenarbeit und fördern das Erreichen gemeinsamer Ziele.

Niveau:
Verhandlungs-basierte Ansätze: mittel
Coaching-basierte Ansätze: mittel

Zeitrahmen:
Verhandlungs-basierte Ansätze:
im Rahmen eines Brainstormings (ca. 3 Std.)

Coaching-basierte Ansätze:
Workshop-Format (ca. 3 Std.) sowie Integration in den Arbeitsalltag

Arbeitsweise/Formate:
Beide: Workshops, Einzelgespräche, Systematisierung mit Hilfe eines Coach

Begleitung:
Verhandlungs-basierte Ansätze:
können im Rahmen eines moderierten Workshops umgesetzt werden

Coaching-basierte Ansätze:
Umsetzung durch Teilnehmer:innen selbst und ggf. externer Coach

Wer muss dabei sein?
Alle Stakeholder, die von dem Konflikt betroffen sind

KONFLIKTBEWÄLTIGUNG: SCHRITT-FÜR SCHRITT

Harvard-Methode: Objektive Konfliktbewältigung

Die Harvard-Methode betont als Verhandlungstechnik das Prinzip der Fairness und unterstützt Lösungen, die den Interessen möglichst aller Parteien gerecht werden. Sie basiert auf vier Grundprinzipien.

1 Menschen und Probleme getrennt behandeln

Es ist wichtig, das Problem oder den Konflikt von persönlichen Beziehungen und Emotionen zu trennen. Das bedeutet, hart in der Sache zu bleiben, aber sich respektvoll zu begegnen, um die persönliche Beziehung nicht zu gefährden. Zuerst sollten die Interessen der Gegenseite präzise erfasst werden, um ein grundlegendes und rationales Verständnis zu entwickeln.

2 Interessen statt Positionen verhandeln

Eine klare Positionierung zu Beginn einer Verhandlung setzt Grenzen. Es ist jedoch effektiver, die zugrunde liegenden Bedürfnisse, Prioritäten und Ziele der Stakeholder zu identifizieren. Eine Frage wie „Warum ist das wichtig?“ kann neue Lösungen eröffnen, die allen zugutekommen und eine Win-Win-Situation schaffen.

3 Entscheidungsalternativen entwickeln

Gemeinsam werden verschiedene Optionen erkundet, die für beide Seiten vorteilhaft sind. Dies kann zumächst in einem gemeinsamen Brainstorming erfolgen. Für alle Optionen sollten anschließend Vorteile definiert werden, die möglichst auch gemeinsame Interessen abdecken. Anschließend werden die Ideen mit dem meisten Potenzial für beide Parteien ausgewählt.

4 Objektive Kriterien anwenden

Die Entscheidungsfindung basiert auf sachlich neutralen Kriterien, die von beiden Parteien akzeptiert werden sollten. Es kann auch ratsam sein, den Einbezug von Dritten zu erwägen. Da Verhandlungen manchmal zu keiner Einigung führen, ist es sinnvoll, im Voraus eine BATNA festzulegen, also die "Best Alternative to a Negotiated Agreement" - die beste Handlungsalternative. Dies dient als Absicherung, falls keine Einigung erzielt wird.

Kollegiales-Coaching: gegenseitige Beratung und Unterstützung, um Herausforderungen zu bewältigen

Für die Lösung von Konflikten und Meinungsverschiedenheiten kann kollegiales Coaching eine effektive Methode sein. Eine Person bringt ihr Anliegen in eine Gruppe ein, die sie durch aktives Zuhören und offene Kommunikation unterstützt, um Selbstverantwortung und konstruktive Konfliktbewältigung zu fördern.

1 Konkfliktidentifikation und Vorbereitung

Eine Person oder Gruppe identifiziert einen Konflikt oder eine Herausforderung in der intersektoralen Kooperation, die sie im kollegialen Coaching besprechen möchten. Teilnehmer:innen für das kollegiale Coaching werden bewusst ausgewählt und Gesprächsregeln festgelegt.

2 Durchführung des kollegiales Coachings

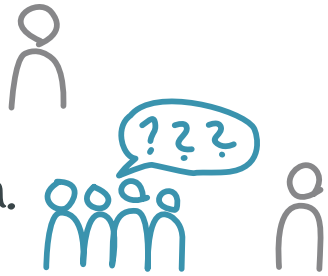
Ein Coaching-Gespräch wird initiiert, bei dem die betroffenen Parteien sich in einer unterstützenden Umgebung austauschen. Die Ratsuchenden präsentieren den Konflikt, während Coaches offene Fragen stellen, aktiv zuhören und Selbstreflexion fördern. Ziel ist es, Perspektiven zu verstehen, gemeinsame Interessen zu identifizieren und Lösungen zu erkunden. Strukturierte Methoden wie "Think-Pair-Share" können dabei hilfreich sein (siehe Arbeitshilfe rechts).

3 Entwicklung von Handlungsplänen und Vereinbarungen

Nach der Diskussion reflektiert der Ratsuchende das Gehörte und entscheidet über die Umsetzung von Ideen. Die Gruppe kann einen Folgetermin vereinbaren, um Fortschritte zu besprechen und weitere Unterstützung anzubieten.

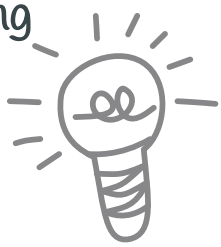
Möglicher Ablauf eines kollegialen Coachings

1. "Coachee" stellt seine Herausforderung vor.



2. Die Gruppe der Coaches stellt Verständnisfragen. Lösungsvorschläge sind (noch) nicht erlaubt.

3. Anwendung einer Methode zur Alternativenentwicklung für mögliche Lösungen, z.B. Think · Pair · Share



a) Think
Jeder Coach denkt selbst über Lösungs-alternativen nach.

b) Pair
Die Coaches tauschen sich zu zweit aus.

c) Share
Die Coaching Gruppe bespricht sich zu Lösungsalternativen.

4. Die Gruppe der Coaches stellt dem Coachee die besten Lösungsalternativen vor.



5. Feeedback des Coachees



MÖGLICHE STOLPERSTEINE IM INTERSEKTORALEN KONTEXT

Bei Konfliktbewältigungs-Methoden für intersektorale Kooperationen sind einige besondere Herausforderungen zu beachten:

- **Die Komplexität der Zusammenarbeit muss berücksichtigt werden:** Die Kooperation zwischen verschiedenen Sektoren ist oftmals von einer Komplexität geprägt, die eine Vielzahl von Interaktionen und Abhängigkeiten mit sich bringt. Dies kann zur Entstehung von Zielkonflikten führen. Eine konsistente und präzise Zielsetzung ist daher von entscheidender Bedeutung, um potenzielle Missverständnisse zu vermeiden und eine effektive Zusammenarbeit zu gewährleisten.
- **Ressourchenknappheit mitdenken:** Intersektorale Kooperationen stehen oft vor begrenzten Ressourcen. Die Anwendung von Konfliktbewältigungsmethoden erfordert Zeit, Schulungen und gegebenenfalls externe Unterstützung, was in ressourcenknappen Umgebungen eine Herausforderung darstellen kann.
- **Vielfalt der Akteure bei der Kommunikation berücksichtigen:** Die Beteiligung verschiedener Sektoren bedeutet, dass viele verschiedene Akteure mit unterschiedlichen Interessen, Prioritäten und Organisationskulturen zusammenkommen. Dadurch können Kommunikations- und Wertekonflikte entstehen. Um diese zu lösen, ist es wichtig, sensibel für die verschiedenen Perspektiven zu sein, klare und verständliche Begriffe zu verwenden und eine kontinuierliche Begleitkommunikation sicherzustellen.

KONFLIKTBEWÄLTIGUNG:

Verhandlungs- und coachingbasierte Ansätze zur Lösungsorientierung

STAKEHOLDER MANAGEMENT

FÜHRUNG & PLANUNG

EINBLICKE IN DIE PRAXIS

Die Harvard-Methode im Kontext des Pariser Klimaabkommens 2015

Ein gutes Praxisbeispiel für die erfolgreiche Anwendung der Harvard-Methode im Bereich Governance ist die Einigung auf das Pariser Klimaabkommen im Jahr 2015.

Bei den Verhandlungen waren Vertreter:innen aus fast allen Ländern der Welt beteiligt, die unterschiedliche Interessen und Prioritäten hatten. Die Harvard-Methode wurde verwendet, um eine gemein-same Grundlage zu finden, die alle Parteien akzeptieren konnten.

Durch intensive Verhandlungen und den Einsatz von Mediations-techniken gelang es den Teilnehmenden schließlich, einen Kompromiss zu finden und das Pariser Abkommen zu verabschieden. Dieses Abkommen gilt als Meilenstein im internationalen Klimaschutz und zeigt, wie die Harvard-Methode komplexe Probleme in der Governance erfolgreich lösen kann.

ALTERNATIVE METHODEN

Mediation:

Ein neutraler Vermittler, der nicht direkt am Konflikt beteiligt ist, unterstützt die Parteien dabei, ihre Differenzen beizulegen. Mediation fördert die Kommunikation und ermutigt zu gemeinsamen Lösungen.

Feedback- und Verbesserungsmechanismen:

Feedback fördert eine positive Arbeitsatmosphäre, stärkt Beziehungen und ermöglicht eine frühzeitige Problemerkennung. Durch kontinuierliches Feedback als Teil eines Verbesserungs-prozesses können potenzielle Konflikte frühzeitig gelöst werden.

Das 5-Finger Feedback ist eine einfache Methode, um strukturiertes Feedback zu geben. Jeder Finger repräsentiert eine spezifische Art von Rückmeldung, was eine ausgewogene Vermittlung von konstruktiver Kritik und Lob erleichtert und eine offene Feedbackkultur fördert.

Daumen: Positive Aspekte, Zeigefinger: Verbesserungsvorschläge, Mittelfinger: Herausforderungen, Ringfinger: Möglichkeiten für Unterstützung, kleiner Finger: Dankbarkeit oder Anerkennung.

WEITERE INFORMATIONEN

Unser Literaturtipp zum Vertiefen der Methode:
Fisher, R.; Ury W. et.al. (2018): Das Harvard-Konzept: Die unschlagbare Methode für beste Verhandlungsergebnisse – erweitert und neu übersetzt.

Tietze, K.-O. (2033): Kollegiale Beratung: Problemlösung gemeinsam entwickeln. In: Schulz von Thun, F. (Hrsg.) Miteinander reden: Praxis.

Weitere Literatur und Beispiele:

- Fisher, R.; Ury, W. et. al. (2011): Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In.
- Knapp, P. (2023): Konfliktlösungs-Tools: Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis.
- Schindler, W.; Spangler, G. (Hrsg): Kollegiale Beratung. Online und offline im Heilsbronner Modell.
- Schmid, B.; Veith, Th.; Weidner I. (2023): Einführung in die kollegiale Beratung.

mehr Infos und alle Links online