

Leitfaden für Kooperations- und Vernetzungsmanagement

entstanden im Projekt

„Gesundheitliche Folgen
von häuslicher Gewalt gegen
Migrantinnen vermindern“

Projektkoordination:
Paritätische Akademie



Gefördert von der Europäischen Union
im Rahmen des EU-Sonderprogramms 2005

INHALT

Grundlagen erfolgreicher Vernetzung	3
Allgemeine Aufgaben in kooperativen Vernetzungsprojekten	5
Phasen kooperativer Projekte	7
Vorbereitungsphase: Problemsicht und Basisbegriffe nachvollziehbar machen	9
Vorbereitungsphase: Motive klären	11
Vorbereitungsphase: Kooperationsnotwendigkeit abwägen und Partner wählen	12
Durchführungsphase: Krisen erkennen und bewältigen	14
Durchführungsphase: Konflikte macht- und/oder interessenorientiert angehen	16
Durchführungsphase: Externe Konfliktberatung in Anspruch nehmen	17
Durchführungsphase: Konflikte systematisch analysieren	20
Literatur	24
Dank an unsere Partner	25
Impressum	27

Grundlagen erfolgreichen Kooperations- und Vernetzungsmanagements

Informell, aber verbindlich!

"Netzwerke sind in der Regel informelle Sozialformen, in denen sich die unterschiedlichsten Gruppen, Einrichtungen und Personen zueinander in Beziehung setzen können, ohne ihre jeweilige Eigenständigkeit aufgeben zu müssen. Sie sind deshalb besonders geeignet für Formen der Zusammenarbeit, die über traditionelle bürokratische, politische oder kulturelle Grenzen hinausgehen. Sie beruhen auf der Bereitschaft ihrer Mitglieder, sich bei Bedarf die jeweiligen Fähigkeiten und Kenntnisse gegenseitig zur Verfügung zu stellen."

(Birkhölzer, Karl: Lokale Ökonomie. In: Flieger/Nicholaisen/Schwendter (Hrsg.), Gemeinsam mehr erreichen. Kooperation und Vernetzung alternativ-ökonomischer Betriebe und Projekte. AG SPAK/Stiftung MITARBEIT, Bonn 1995)

Besser als der Berliner Ökonom Karl Birkhölzer kann man kaum auf den Punkt bringen, was Netzwerke sind. Der Begriff hat Konjunktur und taucht in den unterschiedlichsten Zusammenhängen auf. Er begegnet uns z.B. in Selbsthilfe-Netzwerken, Städte-Netzwerken, Netzwerk-Gesellschaft und dem "Netzwerk Erde". Mit dem Begriff sind fast immer positive Assoziationen verbunden.

Netzwerke entsprechen offenbar in besonderer Weise modernen Organisationserfordernissen. In unserer hochdifferenzierten Gesellschaft, die sich ständig und immer schneller verändert, erscheint es weniger sinnvoll, sich auf starre, organisatorische Großstrukturen festzulegen. Effizienter erscheint es für die Gruppen und Einzelpersonen, sich nur lose zu binden und von Fall zu Fall das am besten passende Netzwerk zu wählen.

Der Amerikaner Mark Granovetter spricht von der "**strength of the weak ties**", der Stärke schwacher Bindungen.

Bi- und multidirektional

Vernetzung kann grundsätzlich bi- oder multidirektional erfolgen:

- Im ersten Fall sucht sich eine Organisation, die in unterschiedlichen Themenbereichen tätig ist, jeweils spezifische Partner, mit denen sie ein Ziel in dem Handlungsfeld gemeinsam anstreben will. Die Wahl der Partner-Organisationen erfolgt dabei ganz unabhängig davon, ob diese ihrerseits untereinander vernetzt sind.
- Der zweite Fall, die **multidirektionale Vernetzung**, wirkt auf den ersten Blick etwas chaotisch, bedeutet aber, dass alle Beteiligten eines Netzwerks gleichberechtigt miteinander in Kontakt und Verbindung stehen. In den meisten der vorgestellten Netzwerke der Bürgergesellschaft dürfte dies der Fall sein, wobei die Intensität der Beziehungen zwischen den einzelnen Gruppen sicherlich variieren kann.

Die **bidirektionale Beziehung** muss dazu gar nicht im Widerspruch stehen. Sie kann vielmehr die Sichtweise einer einzelnen Organisation sein, die verschiedenen multidirektionalen Netzwerken angehört.

Wann macht Vernetzung Sinn?

Netzwerke sind kein Selbstzweck und weder ein Patentrezept noch ein Zaubermittel. Sie machen Sinn

- bei gemeinsamen Zielen, die so besser erreicht werden können
- zur Bündelung von Ressourcen
- zur Abstimmung von Arbeitsschwerpunkten (Arbeitsteilung)
- zum Informations- und Erfahrungsaustausch
- zur gemeinsamen Vertretung gemeinsamer Interessen
- damit Intervention wirksam wird, muss es ein Gesamtkonzept geben
- zur Stärkung der handelnden Personen

Erfolgsbedingungen

Netzwerke sind keine Selbstläufer. Auch ihr Erfolg ist an bestimmte Bedingungen geknüpft. In Anlehnung an Walk/Brunnen-Gräber (dies. 2000: Die Globalisierungswächter. NGO und ihre transnationalen Netze im Konfliktfeld Klima. Verlag Westfälisches Dampfboot, Münster 2000) können für erfolgreiche Netzwerkarbeit von Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und Initiativgruppen neben Freiwilligkeit der Mitwirkung und dem Recht, jederzeit wieder aussteigen zu können, folgende Bedingungen ausgemacht werden:

- Autonomie der beteiligten Gruppen,
- Respektierung von Unterschieden,
- gegenseitiges Vertrauen und Offenheit,
- Wechselseitigkeit von Leistungen,
- Bereitschaft, Zeit und Aufwand zu investieren,
- Festlegung konkreter Vereinbarungen,
- Verbindlichkeit von Absprachen,
- Erfolgskriterien und Evaluation.

Gründe für Misserfolge

Netzwerke sind zumeist nicht erfolgreich

- bei großen inhaltlichen Differenzen,
- wenn sie ein zu großes Themenspektrum abdecken,
- wenn sie bürokratisch sind,
- wenn sie von Einzelnen auf Kosten anderer ausgenutzt werden,
- wenn einzelne Mitglieder zu dominant sind,
- bei interner Konkurrenz,
- wenn sie sich von neuen Entwicklungen abschließen,
- wenn Teilnehmende nicht von der Wichtigkeit des Themas überzeugt sind

Netzwerkarbeit ist eine **Gratwanderung** zwischen bewusst gewolltem, informellem Charakter und notwendiger Regelmäßigkeit und Verbindlichkeit des Austausches. Es empfiehlt sich eine Kombination aus nicht zu häufigen, aber regelmäßigen "Plenen" und projektspezifischer Zusammenarbeit (temporär, themenspezifisch, in kleinen Gruppen). Die gegenseitige Aufnahme in die Info-Verteiler sollte selbstverständlich sein. Beispielhafte Methoden zur Initiierung von Netzwerken sind die Zukunftswerkstatt, Open Space und Zukunftskonferenz.

Allgemeine Aufgaben in kooperativen Vernetzungsprojekten

Art der Aufgabe

Beschreibung

Klärungsaufgaben

- Betrachten der eigenen Position: Reflektieren, Überdenken, Überprüfen von einzelnen und gemeinsamen Positionen/Zielen/Erwartungen
- Innehalten und Schauen: Wahrnehmen von Rollen, Motiven, Vorgehen, Konflikten
- Bilanzieren: eigenen Rahmen in Frage stellen, überprüfen, Alternativen in Betracht ziehen

Soziale Aufgaben

- Pflege des Kontakts: Beziehungen knüpfen, Kommunikationsstrukturen herstellen
- Vertrauen schaffen: Klima wechselseitigen Vertrauens unterstützen, Beziehungen stabilisieren
- Pflege der Motivation: Klärung/Identifikation/Anreize schaffen, Erfolge feiern
- Inhaltliche Ergebnisse erzielen: Besprechungen durchführen, Aushandeln von Zielen, Wegen, Entscheidungen, Arbeitsteilung, Umsetzungskontrollen, Konfliktklärung

Planungsaufgaben

- Ziele definieren
- Wege zum Ziel erarbeiten
- Tätigkeiten zur Zielerreichung beschreiben
- Orientierungsrahmen für die praktische Durchführung schaffen

Sachaufgaben

- Tätigkeiten praktisch durchführen
- Planungsschritte realisieren
- Ressourcen beschaffen
- Kontrollen durchführen

Phasen kooperativer Projekte

Phase

Ziele

Vorbereitungsphase

Themenfindung, Informationssammlung, Vision, Einzelplanung, erste Kontakte knüpfen, erste Ziele

Konstituierungs- und Planungsphase

Gemeinsame Fragestellung, Abgleich von Interessen/Zielen/Ressourcen, Klärung von Erwartungen/Befürchtungen, gemeinsame Handlungsfähigkeit herstellen, verbindliche Kooperationsabsprachen, Planungscoalition, Orientierungsrahmen für Durchführung erarbeiten

Durchführungsphase

Detailplanung, praktische Umsetzung der Planung zur Erreichung der Ziele, Aktionen in umgrenzten Zeitraum, Qualitätssicherung, Evaluierung des Projektverlaufs, Zusammenfassung der Ergebnisse

Bausteine der Vorbereitungsphase:

- Projektidee konkretisieren
- Vorinformationen recherchieren und dokumentieren
- Problemsicht und Basisbegriffe nachvollziehbar machen
- Motive klären
- Erste Ziele festlegen
- Interne Voraussetzungen abklären und Hierarchien berücksichtigen
- Kooperationsnotwendigkeit abwägen und Kooperationspartner auswählen

Bausteine der Konstituierungs- und Planungsphase:

- Einander bekannt machen
- Analysieren: Wer fehlt in der Kooperationsgruppe?
- Betroffenenorientiert und/oder expertenorientiert arbeiten
- Form der Zusammenarbeit und Rollenverteilung diskutieren
- Das Kooperationsklima gestalten
- Problemanalyse und Problemdefinition gemeinsam erarbeiten
- Ziele und Strategien gemeinsam entwickeln
- Kooperation verbindlich vereinbaren

Bausteine der Durchführungsphase:

- Den Prozess der Durchführung koordinieren
- Flexibel im Detail planen
- Krisen erkennen und bewältigen
- Den Dialog mit der Öffentlichkeit pflegen
- Qualität gewährleisten und den Prozess evaluieren
- Das Projekt abschließen und Ergebnisse sichern

Vorbereitungsphase: Problemsicht und Basisbegriffe nachvollziehbar machen

1. Listen Sie – wenn möglich im Team – die **zentralen Begriffe** Ihres Projektthemas auf.

Z.B. in unserem Projekt:

- *Häusliche Gewalt*
- *Migrantin/sprachkulturelle Minderheiten*
- *Gesundheit*
- *Beschäftigung*
- *Netzwerkarbeit*
- ...

2. Formulieren Sie – jedes Teammitglied zunächst für sich – ein anschauliches **Bild** (eine Metapher) für einen zentralen Begriff, um sich das eigene Problemverständnis im Zusammenhang mit dem geplanten Projekt und den dahinter stehenden Bezugsrahmen klarzumachen.

Z.B. Netzwerkarbeit ist wie

- *Flöhe hüten*
- *die Puppen tanzen lassen*
- *das totale Chaos*
- *Vielfalt in Einigkeit*
- ...

Erläutern Sie sich im Team Ihre Bilder und achten Sie dabei auf Unterschiede im Bezugsrahmen. Versuchen Sie, sich auf ein gemeinsames Bild zu verständigen. Gehen Sie dabei keine „faulen Kompromisse“ ein – notfalls müssen Sie lernen, mit mehreren Bildern zu leben.

-
3. Beantworten Sie – allein oder im Team – für die wichtigsten Begriffe Ihrer Liste folgende Fragen, um Ihre **Sprache und Sichtweise** für andere nachvollziehbar zu machen:
- Welches Verständnis vom Begriff „Gewalt“, „Gesundheit“ oder „Migration“ habe ich/haben wir?
 - Was ist mein/unser persönlicher bzw. institutioneller Hintergrund für dieses Verständnis? Wie hat es sich entwickelt?
 - Welche anderen Sichtweisen sind mir/uns bekannt?
 - Wie kann ich/können wir das Verständnis, das meiner/unserer Projektidee zugrunde liegt, für mögliche zukünftige KooperationspartnerInnen nachvollziehbar machen?
4. Nicht nur die Fachausdrücke sind wichtig:
Prüfen Sie Ihr Projektthema – ebenso ein Thema, das Ihnen für die Kooperation vorgeschlagen wurde – auf **Basisbegriffe**, die scheinbar vom Alltagsverständnis her klar sind (wie z.B. „Armut“, „Kooperation“, „Krankheit“, „Projektleitung“).
Machen Sie klar, was Sie darunter verstehen und fragen Sie Ihre zukünftigen PartnerInnen nach deren Verständnis.
5. Planen Sie für Ihre ersten informellen Gespräche mit potentiellen KooperationspartnerInnen einen Austausch über das jeweilige Verständnis der Basisbegriffe bzw. des Themas.

Vorbereitungsphase: Motive klären

1. Beantworten Sie – zunächst für sich allein – die Frage:

Was bewegt mich dazu, in diesem Kooperations- und Vernetzungsprojekt bzw. an dem Projektthema zu arbeiten?

Sammeln Sie in einem ersten Schritt alle relevanten **Motive**, die für oder gegen das Projekt sprechen und notieren Sie diese. Hier ist eine Auswahl möglicher Motive:

Pro-Motive: *Ich möchte durch das Projekt . . .*

- etwas Neues lernen.
- meine berufliche Position/Karriere ausbauen.
- ein persönliches Interesse an einer Fragestellung verfolgen.
- andere unangenehme Aufgaben vermeiden.
- mit bewährten Partnern zusammenarbeiten.
- das Ansehen der eigenen Organisation erhöhen.
- gesundheitspolitische Ziele durchsetzen.
- Betroffenen helfen.
- Professionelle Einrichtungen vernetzen.
- neue Felder für Gewaltprävention erschließen.

Contra-Motive: *Ich befürchte, durch das Projekt . . .*

- überfordert zu werden.
- mich bloßzustellen.
- einen Misserfolg zu erleben.
- nicht mehr genügend Zeit für andere wichtige Aufgaben zu haben.
- Konflikte mit KollegInnen oder anderen Arbeitsgruppen zu bekommen.
- ...

Beim Austausch im Team sollten Sie sorgfältig prüfen, welche dieser Motive Sie „veröffentlichen“ möchten.

2. Bewerten Sie – allein oder im Team – die **Wichtigkeit der Motive**:

Gehen Sie Ihre Motivliste durch und verteilen Sie Punkte (Pro-Motiv +, ++, +++ / Contra-Motive -, --, ---).

3. Ziehen Sie **Bilanz**:

- Wenn die Motivklärung zu Bedenken gegen das Kooperations- und Vernetzungsprojekt führt, ist möglicherweise eine **Modifikation** der bisherigen Projektziele oder auch eine **Aufgabe** des Projektes erforderlich.
- Wenn Sie weiterhin zu den Motiven / Zielen des Kooperations- und Vernetzungsprojektes stehen können, sollten Sie darauf achten, mögliche negative Auswirkungen der Contra-Motive durch geeignete **Maßnahmen** zu verhindern. Überlegen Sie sich entsprechende Maßnahmen.

Vorbereitungsphase: Kooperationsnotwendigkeit abwägen und Kooperationspartner wählen

1. Prüfen Sie - allein oder im Team – die **Kooperationsnotwendigkeit** anhand folgender Fragen:

- Aus welchen Gründen halte ich/halten wir für die Bearbeitung des Projektthemas eine Zusammenarbeit mit anderen Partnern für sinnvoll?
- Welche Entscheidungsträger, einflussreichen Gruppen oder potentiellen „Bremser“ könnten durch Einbindung in die Kooperation für die Projektziele gewonnen werden?
- Was spricht gegen eine Kooperation bzw. ein Netzwerk?
- Was würde passieren, wenn ich/wir das Projektthema nicht kooperativ bearbeiten? Ist es dann überhaupt realisierbar?
- Welche Ressourcen sind nötig, um das Projektthema allein zu bearbeiten?
- Werde ich/werden wir von höheren Hierarchieebenen zur Kooperation verpflichtet, ohne von ihrem Nutzen überzeugt zu sein? Welche Argumente kann ich/können wir vorbringen, die gegen eine Kooperation sprechen?

2. Wählen Sie – allein oder im Team – **potentielle PartnerInnen**, die Sie zur Kooperation gewinnen möchten, unter Berücksichtigung folgender Fragen aus:

- Aus welchen Bereichen sollten die KooperationspartnerInnen kommen, damit die Ziele des Projektes verwirklicht werden können? Z.B. dem Gesundheits- und Sozialwesen, Justiz und Polizei, Arbeit und Wirtschaft
- Wer könnte meine/unsere Ziele am ehesten unterstützen?
- Wer ist unverzichtbar, auch wenn er/sie mit mir/uns inhaltlich nicht unbedingt übereinstimmt?
- In welchen Punkten sollten die KooperationspartnerInnen eine Ergänzung der eigenen Ressourcen leisten können, z.B. in finanzieller oder personeller Hinsicht?
- Welchen Machtgewinn verspreche ich mir von der Kooperation?
Wieweit könnte ein Partner/eine Partnerin meine Machtposition schwächen?
- Mit welchen KooperationspartnerInnen habe ich in früheren Projekten positive oder negative Erfahrungen gemacht?
- Wer fehlt nach diesen Überlegungen noch in unserer Kooperationsrunde?

PartnerInnen in Kooperations- und Vernetzungsprojekten zur Gewaltprävention und -intervention könnten sein: AllgemeinärztInnen, Vertretungen von Minderheitengruppen, ArzthelferInnen, BetriebsrätInnen, PsychiaterInnen, Gewerkschaften, BetriebsärztInnen, AmtsärztInnen, Wirtschaftsorganisationen, AltenpflegerInnen, Handelskammern, GynäkologInnen, zuständige Abteilungen der Regierung, HNO-ÄrztInnen, OrthopädInnen, Hebammen, Ambulanzen, Notaufnahmen, nationale und regionale Vereine, Hilfsorganisationen und Interessengruppen uvm.

3. Vor der offiziellen Einladung zur Kooperation ist es möglicherweise notwendig, **informelle Kontakte** zu potentiellen PartnerInnen aufzunehmen und dabei für das Projekt bzw. die Kooperation zu werben. Sammeln Sie für solche Vorgespräche **Argumente für das Projekt** und die Kooperation:

- Ist die Projektidee verständlich und nachvollziehbar formuliert?
- Werden die vorläufigen Ziele des Projektes (z.B. Verbesserung der Versorgung Betroffener) deutlich?
- Welche Argumente könnten unverzichtbare PartnerInnen gegen eine Unterstützung oder Kooperation vorbringen?
- Wie könne diese Argumente entkräftet werden?
- Welchen Nutzen können potentielle PartnerInnen aus der Kooperation ziehen?
- Was kann ich/können wir als KooperationspartnerInnen bieten?

Durchführungsphase: Krisen erkennen und bewältigen

Krisenanzeichen in kooperativen Projekten

Projektbereiche

Krisenanzeichen

Motivation

- Kritik und Nörgelei nehmen zu
- Unpünktlichkeit und Fehlen bei Treffen
- gemeinsame Zielveränderungen werden geändert
- notwendige Entscheidungen werden verschoben
- zugesagte Aktivitäten werden nicht erfüllt
- Vertröstungen häufen sich
- Projektvereinbarungen gelten nicht mehr
- Spaltungen bilden sich
- negative Aussagen über das gemeinsame Projekt werden ins Umfeld verbreitet
- erreichte Zwischenziele werden abgewertet

Kommunikation

- Sitzungen verlaufen undisziplinierter und langweiliger
- Informationsbereitschaft und -austausch nehmen ab
- Missverständnisse häufen sich
- Drohungen und Auseinandersetzungen nehmen zu
- Gerüchte und Phantasien kursieren
- Ironie und Spott häufen sich
- negative Erfahrungen aus früheren Projekten kommen wieder hoch
- Darstellung nach außen zeigt Uneinigkeit

Arbeitsbedingungen

- Partner sind ständig überlastet
- Ressourcen werden von Partnern nicht im abgesprochenen Ausmaß oder gar nicht freigegeben
- Ressourcen der Kooperationsgruppe sind mangelhaft oder fehleranfällig

Umfeld

- Einmischung von außen steigt
- negative Äußerungen aus dem Umfeld (z.B. anderen Abteilungen, anderen Organisationen) häufen sich
- Konkurrenzen aus dem Umfeld häufen sich
- negative Darstellungen in der Öffentlichkeit (z.B. in den Medien) nehmen zu
- zugesagte externe Unterstützungen werden zurückgezogen
- Interesse des Umfeldes lässt nach
- Unvorhergesehenes (z.B. neue politische Situation) ereignet sich

Ablauf

- Zwischenzeile werden nicht eingehalten
- Terminüberschreitungen häufen sich
- Ressourcen werden überschritten
- Übertriebene Langsamkeit oder Hektik zeigen sich

Durchführungsphase: Konflikte macht- und/oder interessenorientiert angehen

1. Wenn Sie als Person, als Team oder als Kooperationsgruppe über Macht verfügen, Ihre Positionen oder Ziele durchzusetzen, sollten insbesondere Ihre Konfliktgegner Ihnen aufzeigen, welche Vorteile Sie davon haben können, auf Ihre Macht zu verzichten. Sie selbst sollten natürlich auch überlegen, was Sie für eine interessenorientierte Konfliktbehandlung tun können.
2. Sind Sie in der Position, Ihre Vorstellungen nicht mit der Ihnen zur Verfügung stehenden Macht in einem Konflikt erreichen zu können, sollten Sie aufzeigen, welche Vorteile die Gegenseite davon haben kann, auf eine machtorientierte Konfliktaustragung zu verzichten.
3. In den allermeisten Konfliktfällen, die in Teams, Kooperationsgruppen oder zwischen Kooperationsgruppen und externen Akteuren vorkommen, wird es so sein, dass alle Beteiligten über mehr oder weniger Macht verfügen und dass es an den beteiligten Personen, Teams und Akteuren liegt, sich gemeinsam über die Vorteile zu verständigen, die mit einem gemeinsamen, freiwilligen Machtverzicht erreicht werden können.
4. In vielen Konfliktfällen werden Sie als Person, Team oder Kooperationsgruppe ohne formelle Verständigung durch Ihr konkretes Konfliktverhalten deutlich machen, welche Form der Konfliktbehandlung Sie verfolgen. Orientieren Sie sich dabei an folgenden Empfehlungen:
 - Verhalten Sie sich machtorientiert, wenn Ihre Konfliktpartner Ihnen keine andere Wahl lassen, aber streben Sie wenn möglich eine Interessenorientierung an.
 - Seien Sie offen für interessenorientierte Formen der Konfliktaustragung, wenn dies in einer zunächst machtorientierten Auseinandersetzung an Sie herangetragen wird.
5. Sie können sich als Person, Team oder Kooperationsgruppe auf interessenorientierte Konfliktaustragung mit den folgenden Empfehlungen vorbereiten:
 - Klären Sie möglichst genau, welche Positionen Sie in dem Konflikt vertreten (Ich vertrete den Standpunkt, dass ...)
 - Verfahren Sie ebenso in Bezug auf die Ziele, die Sie erreichen wollen (Wie soll das Ergebnis am Ende aussehen?)

-
- Benennen Sie die Interessen, die Sie mit den zuvor geklärten Positionen und Zielen verbinden (Was soll für mich oder uns herauskommen, wenn ich die Position X vertrete und Ziel Y erreichen will?)
 - Sehr wichtig ist es, Ziele und Interessen auseinander zu halten, denn: Für das Realisieren eines Interesses können durchaus unterschiedliche Ziele geeignet sein!
 - Bedenken Sie dabei, dass Konfliktbeteiligte, die konkurrierende Positionen und Ziele vertreten, u.U. gleiche oder ähnliche Interessen haben wie Sie! Die Chancen, die in der Beachtung dieses Unterschiedes liegen, werden oft nicht gesehen.
6. Die folgenden Hinweise können Sie unterstützen, interessenorientierte Konfliktlösungen im Team, in der Kooperationsgruppe oder mit externen Akteuren zu erreichen:
- Fragen Sie nach, welche Interessen hinter strittigen Positionen und Zielen stehen.
 - Klären Sie, unter welchen Bedingungen oder Voraussetzungen zur Diskussion stehende Ziele und Interessen realisiert werden können.
 - Erarbeiten Sie alternative Konfliktlösungen. Benennen Sie explizit die jeweiligen Vor- und Nachteile für die Konfliktbeteiligten.
 - Erarbeiten Sie Kriterien zur Beurteilung alternativer Konfliktlösungen.
 - Streben Sie eine gemeinsame Entscheidung für eine Lösung an.

Durchführungsphase: Externe Konfliktberatung in Anspruch nehmen

1. Fordern Sie, wenn Sie den Eindruck haben, dass Konflikte in Ihrem Team oder Ihrer Kooperationsgruppe nicht ohne externe Hilfe zu lösen sind, dass über die Hinzuziehung externer Konfliktexperten gesprochen wird.
2. Wenn Sie sich für eine externe Konfliktberatung entscheiden, verabreden Sie eine Sitzung, in der alle im Team bzw. im kooperativen Projekt Ihre Erwartungen und Befürchtungen an eine externe Konflikthilfe zusammentragen. Dabei können widersprüchliche Erwartungen nebeneinander stehen. Ein Konsens ist an dieser Stelle nicht erforderlich. Der Dissens kann vielmehr zu einer Grundlage für die Vereinbarungen mit externen Konfliktberatern werden.

-
3. Nutzen Sie die beiden folgenden Listen als Anregung, Ihre eigenen Erwartungen und Befürchtungen an eine externe Konfliktberatung für Sie selbst, Ihr Team oder Ihre Kooperationsgruppe zu formulieren. Wichtig ist, dass alle Beteiligten dies tun und dass die Ergebnisse zusammengetragen und diskutiert werden.

Mögliche Erwartungen

- Konfliktthemen klären
- Persönliche und sachbezogene Aspekte strittiger Fragen trennen
- Positionen, Ziele, Interessen klären
- Neue Lösungsideen entwickeln
- Grundhaltungen gegenüber Konflikten klären
- Beziehungen untereinander klären
- Missverständnisse klären
- Wiederherstellen von Vertrauen
- Verletzungen, Kränkungen, Gefühle thematisieren können
- Konflikteskalierendes Verhalten analysieren und stoppen
- Alte Konflikte aufarbeiten – Versöhnung nach Verletzungen
- Zu verbindlichen Regeln der internen Konfliktregelung kommen
- Die Dynamik von Konflikten verstehen und verändern
- Handlungsfähigkeit und Zusammenarbeit wiederherstellen
- Schadensbegrenzung bei scheiternden kooperativen Projekten

Mögliche Befürchtungen

- Eskalation (besonders bei kalten Konflikten)
- Die Konfliktberatung ist nicht neutral und stärkt die gegnerische Seite
- Verlust eigener Vorteile oder Privilegien, die bisher vielleicht nur im Verborgenen genutzt werden konnten
- Aus einem Gruppenzwang heraus über sich selbst sprechen zu müssen
- Angst vor Gesichtsverlust, Vorwürfen, Kränkungen
- Konfliktberatung artet in Therapie aus
- Verhandeln kostet Zeit, in der Entscheidungen getroffen und anstehende Arbeiten erledigt werden können
- Konfliktberatung kostet (eigenes) Geld
- Konfliktberatung kann keine grundlegenden, strukturellen Konfliktursachen verändern

4. Klären Sie gemeinsam, welche Art der Konfliktberatung Sie als Team oder Kooperationsgruppe wollen. Setzen Sie sich bitte nicht unter Druck, im Voraus ganz genau wissen zu müssen, was für Ihre Gruppe am besten geeignet ist. Sprechen Sie mit professionellen Konfliktberatern und finden Sie in einem solchen Gespräch oder einer Probeberatung die für Ihre Gruppe beste Form der Konfliktberatung.

Die nachfolgende Übersicht soll Ihnen einen **Überblick über gängige Beratungsansätze** geben.

Art der Konfliktberatung	Indikation	Aufwand
Training zur Organisationsentwicklung (Diese Methoden werden oft als Fortbildung zur Konfliktprävention angeboten.)	Ausgleich von Kommunikationsdefiziten in klar definierten Bereichen, z.B. Gesprächs- und Verhandlungsführung, Präsentations- und Moderationstechniken u.a.	Gering bis mittel: Meist einmalige Tages- oder Wochenendworkshops. Mehrmalige Trainings zu unterschiedlichen Themen sind nach Bedarf möglich.
Moderation von Konfliktgesprächen (Auch bei kleinen Konflikten zw. Kooperationsgruppe und externen Akteuren anwendbar.)	Wenn Konfliktbeteiligte nicht (mehr) in der Lage sind, sich zuzuhören und sich mit Argumenten und Gegenargumenten auseinanderzusetzen.	Gering: Einmalige Moderation kann zur Klärung eines Konfliktes ausreichen. Empfehlenswert ist die Kombination mit einem Moderationstraining.
Teamsupervision (Achten Sie auf die Einbeziehung struktureller und organisatorischer Rahmenbedingungen.)	Konflikte im Team oder in der Kooperationsgruppe unter besonderer Berücksichtigung der Arbeitsbeziehungen sowie organisatorischer Bedingungen.	Mittel bis hoch: Regelmäßige Supervision der gesamten Gruppe über einen vereinbarten Zeitraum (zw. drei Monaten und Projektdauer).

Art der Konfliktberatung	Indikation	Aufwand
Schlichtung (In Tarifkonflikten und bei außergerichtlichen Schiedsstellen üblich.)	Bei punktuellen Konflikten anzustreben, wenn keine interne Einigung erzielt werden kann.	Gering: Die Konfliktparteien unterwerfen sich dem Schiedsspruch eines neutralen Schlichters
Konfliktmediation (Vor allem bei großen Konflikten zw. Kooperationsgruppe und externen Akteuren einsetzbar.)	Interessenausgleich im Fall einmaliger Interessenkonflikte – im Gegensatz zur Bearbeitung einer insgesamt konfliktbelasteten Kooperation	Mittel bis hoch: Je nach Komplexität des Streitfalls und der Zahl der Beteiligten kann ein Mediationsverfahren sehr lange dauern.

Durchführungsphase: Konflikte systematisch analysieren

Jedes neue Projekt macht eine Berücksichtigung der potentiellen und tatsächlichen Konflikte mit externen Akteuren bei Umsetzung der Projektziele erforderlich. Bei überschaubaren Projekten geschieht dies insbesondere in der Konstituierungs- und Planungsphase, bei Bedarf aber auch in den folgenden Projektphasen mehr oder weniger beiläufig als Teil der Problemanalyse.

Kooperative Projekte mit Zielsetzungen der Gewaltprävention, der Gesundheitsförderung und der Vernetzung berühren die Interessen vieler direkt oder indirekt betroffener Gruppen. In der Regel stoßen sie dabei auf den Widerstand mächtiger Akteure (Einzelpersonen, Gruppen, Institutionen), zudem weisen sie einen hohen Komplexitätsgrad auf. Deshalb ist es äußerst wichtig, bei der Planung und Durchführung kooperativer Projekte nicht nur beiläufig auf potentielle oder aktuelle Konflikte einzugehen. Der Erfolg hängt – weit mehr als von sachbedingten Problemen – von einer systematischen, institutionalisierten und fortlaufenden Widerstands- und Konfliktanalyse ab, deren Ergebnisse beim gesamten Planungs- und Umsetzungsprozess systematisch berücksichtigt werden müssen.

(Das vorgeschlagene Vorgehen lässt sich – in abgewandelter Form – auch bei komplexeren internen Konflikten kooperativer Projekte von Einzelpersonen, Teams oder der Kooperationsgruppe einsetzen.)

Setzen Sie als Kooperationsgruppe oder Team die folgenden **drei Empfehlungen** um:

1. Über Form und Umfang der Konfliktanalyse entscheiden

Die Entscheidung hängt von der Komplexität des kooperativen Projektes und vom Ausmaß der vorhandenen oder zu erwartenden Konflikte ab.

- Überschaubares Projekt und kleine Kooperationsgruppe (bis ca. 8 Personen):
In regelmäßigen Abständen moderierte Arbeitssitzungen (→ Moderationsbausteine), in denen die potentiellen und aktuellen externen Konflikte systematisch analysiert werden. Die Ergebnisse der Konfliktanalyse werden zusammen mit Maßnahmen zur Konfliktlösung protokolliert.
- Großprojekt und zahlreiche und/oder massive externe Konflikte:
Hier ist es sinnvoll, zusätzlich eine fortlaufende Dokumentation der Konfliktentwicklung („Konfliktmonitoring“) vorzunehmen. Ein bis drei ProjektmitarbeiterInnen erhalten die Aufgabe, alle einschlägigen Protokolle von Arbeitssitzungen (s.o.), Gesprächsnotizen und anfallenden Dokumenten (z.B. auch Medienveröffentlichungen) geordnet nach Konfliktthemen und Akteuren zu sammeln und darüber hinaus bei Bedarf gezielte Erhebungen, Gespräche, Interviews und Gruppendiskussionen zu wichtigen Konfliktthemen vorzunehmen. Die Dokumentation wird allerdings erst durch die fortlaufende systematische Auswertung der Dokumente zu einem Managementinstrument für die Kooperationsgruppe, das zur Planung von Maßnahmen und Verhandlungen mit den Konfliktparteien herangezogen werden kann.

2. Abgrenzung der hauptsächlichen Konfliktthemen

Die Konfliktthemen oder Streitgegenstände beim Umsetzen der Projektziele hängen gewöhnlich mehr oder weniger eng zusammen. Für die Übersicht sollten für die wichtigsten übergeordneten Konfliktthemen getrennte Konfliktanalysen durchgeführt werden, denn zu jedem der hauptsächlichen Streitpunkte entwickelt sich gewöhnlich eine Vielzahl von Unterpunkten. Die Abgrenzung erfolgt in erster Linie nach inhaltlichen Gesichtspunkten. Zusätzlich ist wichtig, ob Konfliktthemen sich auf die gleichen oder verschiedene Gruppen von Akteuren beziehen.

Zur Durchführung dieses Schritts eignet sich eine erste Bestandsaufnahme in der Kooperationsgruppe, einer Expertenrunde oder einem Experteninterview.

3. Eigentliche Konfliktanalyse (getrennt für jedes Konfliktthema)

Es ist wichtig, die folgenden Punkte nicht nur einmalig, z.B. in der Planungsphase zu bearbeiten, sondern das Wissen und Verständnis zu diesen Punkten fortlaufend zu aktualisieren („Konfliktmonitoring“).

Konfliktthema bzw. Streitpunkt:

- Welche Teilaspekte sind wichtig?
- Welche Positionen und Argumentationen haben die verschiedenen Konfliktparteien zu den einzelnen Teilaspekten?
- Welche Sach-, Wert-, Macht-, Beziehungsdimension stecken in jedem der Konfliktthemen?

Akteure:

- Welche Akteure sind direkt oder indirekt betroffen? Berücksichtigen Sie Akteure wie die Medien oder die Öffentlichkeit.
- Welche Akteure sind Verbündete, wer sind die Konfliktparteien?
- Wer sind Schlüsselpersonen im Bezug auf den Konflikt (besonders auch in Gruppen und Institutionen)?
- Welche Betroffenenengruppen wurden bisher aus welchen Gründen nicht beteiligt?

Geschichte des Konflikts aus der Sicht der Hauptakteure:

- Wie ist die Vorgeschichte verlaufen? Gibt es evtl. konfliktfreie Erfahrungen?
- Wie hat sich der Konflikt entwickelt? Eskalationsstufen?
- Welche Zukunftsperspektiven haben die Beteiligten (wahrscheinliche Entwicklung, schlechtester bzw. bestmöglicher Ausgang)?

Konfliktrelevante Informationen zu den Hauptakteuren:

- Welche Wertorientierung, Interessen, Ziele, Kompetenzen, Macht und Beziehungen, Konflikteinstellung, Strategien und Kommunikationsstile haben die wichtigsten Schlüsselpersonen (offiziell geäußert – vertrauliche Informationen – eigene Interpretation)?
- Welche Identität, offizielle und „heimliche“ Zielsetzungen, interne Organisation und Kultur, Kompetenzen, Macht und Beziehungen, Strategien und Kommunikationsstile haben die beteiligten Gruppen und Institutionen?

Problemsicht der Akteure:

- Welche unbefragten Vorannahmen und Selbstverständlichkeiten gibt es?
- Welcher Bewusstseitsgrad besteht über das Konfliktgeschehen?
- Welche Bilder und Vergleiche werden für den Konflikt und das zugrunde liegende Problem benutzt („Kernmetapher“)?
- Welche Sicht der eigenen Rolle und der Rollen anderer Akteure, Selbst- und Fremdbilder, Schuldzuschreibungen haben die Beteiligten?
- Welche Vorerfahrungen gelungener oder gescheiterter Lösungsversuche gibt es?
- Bestehen angenommene oder vorgeschobene, materielle, personelle oder organisatorische Sachzwänge?
- Schätzen Sie die Machtverhältnisse, Rechtslage, bürokratischen Hürden, informellen Rechte und Zuständigkeiten ein.
- Schätzen sie die wechselseitigen Verhandlungsbereitschaften und Verhandlungsspielräume ein.

Kommunikation zwischen den Akteuren:

- Wie verlaufen die offiziellen Kontakte (Form, Effizienz, Atmosphäre, „Schaukämpfe“, Eskalation, Provokationen, Verletzungen, Abbrüche)?
- Wer, was und wie wird „hinter den Kulissen“ verhandelt? Gibt es mögliche Verbündete zur Verbesserung des Klimas und zur Vermittlung?

Verhandlungsspielräume und Lösungsperspektiven:

- Welche gemeinsamen Interessen gibt es? Sind „Deals“ möglich?
- Welche Machtmittel gibt es? Öffentlichkeitsdruck?
- Wie lässt sich Gesichtsverlust unterlegener Akteure vermeiden? Wer könnte vermitteln?

Wertung im Bezug auf die Projektziele:

- Wie lassen sich die Positionen, Interessen, Ziele, Kompetenzen der verschiedenen Akteure für die Umsetzung der Projektziele nutzen?
- Welche Strategien sind geeignet, Zustimmung oder Duldung der Projektziele bei opponierenden Akteuren zu erreichen (z.B. verhandeln, hinnehmbare Modifikation der Projektziele, neue Bündnisse)?

Resultierende Planung:

- Wer, was, wie?
- Kurz-, mittel-, langfristige Maßnahmen?

Literatur

Beck, R. / Schwarz, G.: Konfliktmanagement. Alling: Sandmann

Glasl, Friedrich: Selbsthilfe in Konflikten. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben, 1998

Granovetter, Mark: The Strength of Weak Ties. In: American Journal of Sociology.
Vol 78, S. 1360 – 1380, 1973

Walk, Heike / Brunnengräber, Achim: NGO-Netzwerke. Strukturen, Aufgaben, Funktionsbedingungen und Handlungsräume, In: Barfuss auf diplomatischem Parkett. Die Nichtregierungsorganisationen in der Weltpolitik, Loccumer Protokolle 9/97, 1998

Dank an unsere Partner

Dieser Leitfaden ist im Rahmen des EU-Sonderprogramms 2005 im Projekt "Gesundheitliche Folgen von Häuslicher Gewalt gegen Migrantinnen verhindern" in Anlehnung an den Praxis-Leitfaden für kommunale Gesundheitsprojekte entstanden. Unser besonderer Dank gilt der Projektgruppe, die ein Jahr lang intensiv zusammengearbeitet hat.



Vielen Dank dafür!

Herr Arif Ünal



Gesundheitszentrum für MigrantInnen (GfM)

Marsilstein 6
50676 Köln / Germany
Phone: 0049 221 95 15 42 31
Fax: 0049 221 95 15 42 45
arif.uenal@paritaet-nrw.org

Frau Katarzyna Loska-Szafranska



Śląskie Forum Organizacji Socjalnych (KaFOS)

Al. Korfantego 2
40004 Katowice / Poland
Phone / Fax: 0048 32 20 10 267
k.loska@poczta.fm
kafos@free.ngo.pl
www.free.ngo.pl/kafos

Frau Audrone Kisieliene
Herr Simonas Kavaliauskas



Social Innovation Fund (SIF)

Savanoriu pr. 1
44255 Kaunas / Lithuania
Phone: 0037 037 20 65 75
Fax: 0037 037 20 65 75
akisieliene@takas.lt
simas_kavaliauskas@yahoo.com
www.lpf.lt
www.gender-equality.webinfo.lt
www.women-employment.lt
www.moterukoalicija.webinfo.lt

Frau Marilyn Watson-Dotchin



National Society for the Prevention of Cruelty to Children (NSPCC) / Stockton DOVES

Cambridge Chambers
Regency House
West Row
Stockton-on-Tees / Great Britain
TS18 1BT
Phone: 0044 07973 228738
mwatsondotchin@nspcc.org.uk
www.stocktondoves.org.uk
www.nspcc.org.uk

Impressum

Paritätische Akademie
im Paritätischen Bildungswerk LV NW e.V.
Loher Str. 7
D - 42283 Wuppertal
Germany

Tel.: 0202 / 2822 - 239
Fax: 0202 / 2822 - 233
www.bildung.paritaet-nrw.org

Redaktion: Karen Blümcke
Satz und Gestaltung: Tanja Schepers

*Herstellung und Druck dieser Dokumentation wurden finanziell unterstützt
durch die Europäische Kommission und die Paritätische Akademie.*