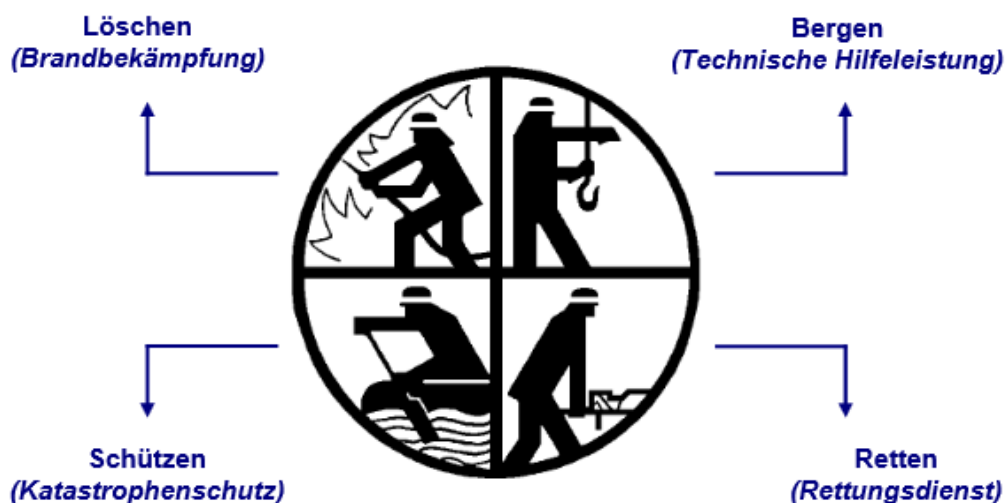


Management von Konflikten bei der Freiwilligen Feuerwehr Nordrhein-Westfalen



Deutscher Feuerwehrverband (2008)

von Lisa Lechner, Susanne Freund und Elisabeth Kals

Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt

im Rahmen des Projekts „FeuerwEhrensache“ (2015)

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
1) Bedeutung eines guten Konfliktmanagements in der Freiwilligen Feuerwehr	2
2) Problemfelder und Konfliktpotentiale.....	3
3) Was ist ein Konflikt? Welche Konflikte lassen sich unterscheiden?	4
4) Wie erkenne ich einen Konflikt in der Praxis?	8
5) Modelle zum Verlauf von Konflikten	11
6) Was macht Konflikte so schwierig? Über die Bedeutung von Gefühlen und erlebter Ungerechtigkeit	15
7) Ansätze zur Lösung von Konflikten	18
8) Konfliktmanagement in Anlehnung an die psychologische Mediation	21
9) Zusammenfassung und Ausblick: Chancen und Grenzen des Selbstmanagements von Konflikten	33
10) Übungsaufgaben zur Konfliktlösung als Betroffener und als unbeteiligter Dritter	36
Literaturverzeichnis.....	42

Vorwort

Das Projekt *FeuerwEhrensache* wurde vom Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen und dem Verband der Feuerwehren in NRW e.V. ins Leben gerufen, um das Ehrenamt in der Freiwilligen Feuerwehr zu stärken. Die wissenschaftliche Begleitung der Arbeitsgruppe 1 „Der Mensch in der Freiwilligen Feuerwehr“ unter damaliger Leitung von Annegret Frankewitsch und Hartmut Ziebs übernahm Elisabeth Kals, Professorin für Sozial- und Organisationspsychologie der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. In diesem Rahmen entstand der Vorschlag, die Themen Konflikte und Umgang mit Konflikten in der Ausbildung der Freiwilligen Feuerwehr stärker zu berücksichtigen.

Die Entwicklung des vorliegenden Manuals zum Thema Konflikte und Konfliktmanagement mit praxisorientierten Übungsbeispielen ist das Ergebnis dieser Überlegungen. Es richtet sich an Führungskräfte und Funktionsträger der Freiwilligen Feuerwehr, insbesondere an Wehrleiter, Zugführer und Jugendfeuerwehrwarte. Dieser Zielgruppe sollen Grundkenntnisse zu Konflikten und dem Umgang mit Konflikten vermittelt werden. Um den Schwerpunkt auf Konflikte aus der Praxis der Freiwilligen Feuerwehr zu legen, wurden vor der Erstellung des Handbuchs halbstrukturierte Interviews mit Verantwortungsträgern der Freiwilligen Feuerwehr Nordrhein-Westfalen geführt.

In dem Manual wird eine kurze Zusammenfassung des aktuellen Wissensstands zu Konflikten und Konfliktlösungen gegeben. Grundlage hierfür ist das Buch *Wirtschaftsmediation* von Kals und Ittner (2008). Ausführungen, die aus diesem Buch stammen bzw. daraus abgeleitet werden, sind insbesondere aufgrund der besseren Lesbarkeit nicht mehr explizit zitiert.

Obwohl wir uns der Problematik der geschlechterfairen Benennung bewusst sind, insbesondere bei dem zunehmenden Frauenanteil bei der Freiwilligen Feuerwehr, wird im Manual durchgehend die männliche Form verwendet, um den Text zu straffen und einen besseren Lesefluss zu gewährleisten. Bei Ausführungen in der männlichen Form ist die weibliche Form jedoch ausdrücklich mit eingeschlossen.

1) Bedeutung eines guten Konfliktmanagements in der Freiwilligen Feuerwehr

„Löschen – Schützen – Bergen – Retten“: In diesen vielfältigen Tätigkeitsfeldern sind deutschlandweit 1,3 Millionen Menschen in den Freiwilligen, Jugend-, Berufs- und Werksfeuerwehren engagiert (Deutscher Feuerwehrverband, n.d.). Von den aktiven Feuerwehrleuten in Nordrhein-Westfalen waren dabei bemerkenswerte 85 % ehrenamtlich tätig (Verband der Feuerwehren in NRW, n.d.). Die Freiwillige Feuerwehr stellt somit in unserer Gesellschaft nicht nur eine wichtige Institution zur Pflege des Ehrenamts, sondern auch eine zentrale Basis des Brand- und Katastrophenschutzes dar.

Wie bekannt, erhalten Feuerwehrleute eine umfangreiche technische Ausbildung und können zum Beispiel Lehrgänge zum Atemschutzgeräteträger oder für den ABC-Einsatz absolvieren. Darüber hinaus werden Gruppen- und insbesondere Zugführer in Führungsverhalten und Stressbewältigung unterrichtet, um im Ernstfall ihren herausfordernden Aufgaben gerecht zu werden (Ausschuss Feuerwehrangelegenheiten, Katastrophenschutz und zivile Verteidigung, 2012).

In Organisationen, in denen Menschen zusammenarbeiten, bleiben Konflikte nicht aus – somit auch nicht in der Freiwilligen Feuerwehr (Schwarz, 2010). Diese können zu Belastungen für den Einzelnen und folglich für die ganze Organisation werden. Sie können jedoch auch als Lern- und Innovationschance verstanden werden, da in jedem Konflikt Spannung liegt, die – positiv genutzt – neue Impulse und Schub für Innovationen gibt (Comelli, 1985). Für die Feuerwehr stellt ein gelungenes Konfliktmanagement somit eine große Chance dar, denn Lernprozesse der Beteiligten führen zu einer gemeinsamen Sicht des Problems und einer anschließenden Lösung (Schwarz, 2010). Von einem gelungenen Umgang mit Konflikten profitieren deshalb nicht nur die einzelnen Betroffenen, sondern die gesamte Feuerwehreinheit.

Wie aus den Lernzielen für die Ausbildung zum Zugführer der Freiwilligen Feuerwehr erkennbar ist, stellen Führungsverhalten und Stressbewältigung bisher bereits einen gewichtigen Anteil im Ausbildungskonzept der Führungskräfte der Freiwilligen Feuerwehr in Nordrhein-Westfalen dar (Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen, 2007). Der Umgang mit Konflikten ist jedoch bisher noch nicht schwerpunktmäßig als Ausbildungsinhalt berücksichtigt. In diese Lücke stößt das vorliegende Manual.

2) Problemfelder und Konfliktpotentiale

Es wurden fünf Interviews mit Verantwortungsträgern der Freiwilligen Feuerwehr Nordrhein-Westfalen geführt, welche auf Stadt-, Kreis-, Gemeinde- und Landesebene engagiert sind. Anhand eines Leitfadens wurden die Interviewpartner zu ihrer Position und Aufgabe in der Freiwilligen Feuerwehr, ihren persönlichen Erfahrungen mit Konflikten (auch als Ansprechperson) sowie zu ihren Wünschen im Rahmen der Konfliktlösung bei der Freiwilligen Feuerwehr befragt.

Zusammenfassend lassen sich aus den Interviews folgende Probleme und Konfliktpotentiale benennen:

1. Bei der Feuerwehr können die Vergabe von Führungsfunktionen oder von Positionen im Löschfahrzeug sowie die Erlaubnis zur Teilnahme an Lehrgängen zu Unstimmigkeiten führen.
2. Die unterschiedlichen Erwartungen an die Führungsqualitäten der Ausbilder und Vorgesetzten werden nicht immer erfüllt, wobei mangelndes Mitspracherecht und Kommunikation wichtige Kritikpunkte sind.
3. Die Balance zu finden zwischen einem kooperativen Führungsstil und klaren Befehlsstrukturen, wie sie im Einsatz erforderlich sind, stellt insbesondere beim Umgang mit den Jugendlichen eine Herausforderung dar.
4. Der Übergang von der Jugendfeuerwehr zur aktiven Feuerwehr scheint oft nicht reibungslos zu funktionieren und kann zu Austritten von Feuerwehrleuten führen.
5. Speziell bei den Jugendfeuerwehren stellen der angemessene Umgang mit schwierigen, verhaltensauffälligen Jugendlichen und Menschen mit Handicap immer wieder eine Herausforderung für die Betreuer, Jugendfeuerwehrwarte und die anderen Jugendlichen dar.
6. Persönliche Konflikte, Vorurteile und Aversionen zwischen Personen und Gruppen sowie Mobbing führen immer wieder zu Konflikten.
7. Die Ausstattung mit Geräten, Fahrzeugen und Uniformen sowie die Verwendung von finanziellen Mitteln gibt Anlass zu Diskussionen.
8. Die Vereinbarkeit des Feuerwehrdienstes mit beruflichen und privaten Verpflichtungen kann zu Problemen führen.

Sind das nun alltägliche Probleme oder liegen hier schon Konflikte vor, die bearbeitet werden müssten? Hierauf werden die folgenden Kapitel zur Theorie von Konflikten und dem Umgang mit Konflikten eine Antwort geben.

Die Konflikttheorie wird durch *Feuerwehrbeispiele* verdeutlicht. Obwohl die Anregungen für die Beispiele zum Großteil aus den Interviews stammen, wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass sie abgeändert wurden und den jeweiligen Kategorien angepasst sind. Einzelne Übungsbeispiele wurden konstruiert, um den Sachverhalt verständlich zu machen.

3) Was ist ein Konflikt? Welche Konflikte lassen sich unterscheiden?

Meinungsverschiedenheiten, unvereinbare Ansichten, harte Diskussionen und unterschiedliche Lebenseinstellungen sind ebenso noch keine Konflikte wie Konkurrenz und fairer Wettbewerb um Positionen oder teilnehmerbegrenzte Fortbildungen.

Grundsätzlich spricht man erst dann von einem Konflikt, wenn zwischen den Personen oder beteiligten Gruppen Folgendes erfüllt ist:

1. Die Anliegen oder Ziele sind unvereinbar.
2. Eine oder mehrere Konfliktparteien fühlen sich deshalb beeinträchtigt oder bedroht.
3. Die Verantwortung hierfür wird der anderen Partei zugeschrieben.
4. Beide Parteien sind über die Beeinträchtigungen informiert, aber nicht bereit, die eigene Position zu verändern.

Unvereinbarkeiten werden also erst zu Konflikten, wenn mindestens einer der Beteiligten die Überzeugungen, Wünsche, Ansprüche, Ziele und Handlungen des anderen als illegitim betrachtet oder eine Seite den Anspruch erhebt, die eigenen Wertungen als wahr oder richtig und als einzig berechtigt durchzusetzen und jene der anderen Seite als illegitime Bedrohung der eigenen Anliegen sieht (Montada & Kals, 2013).

Der Ausgangspunkt für Konflikte ist „meist die Differenz von Interessen und Bedürfnissen verschiedener Menschen und sozialer Gruppen“ (Altmann, Fiebiger & Müller, 1999, S.31). Anhand des zentralen Gegenstands der Auseinandersetzung können vier Arten von Konflikten unterschieden werden (Altmann, Fiebiger & Müller, 1999):

1. Ziel-Konflikt:

Es bestehen differierende Ziel- und Wertvorstellungen.

Feuerwehrbeispiel 1: Es gibt Streit um den Bau eines neuen Feuerwehrgerätehauses. Eine Gruppe will aufgrund der langen Historie und der schönen Optik des Hauses das bestehende Gebäude sanieren lassen. Die andere Gruppe möchte aus Effektivitätsgründen und wegen der Zuschüsse des Staates ein neues Feuerwehrgerätehaus bauen, da dort neueste Technik zum Einsatz kommen kann.

2. Mittel- bzw. Wege-Konflikt:

Wege zum (oft identischen) Ziel werden unterschiedlich bewertet.

Feuerwehrbeispiel 2: Zwei Betreuer haben das Ziel, die Jugendlichen für die Feuerwehr zu begeistern. Während der eine versucht, viele Freizeitangebote wie Schwimmen, Freizeitpark und ähnliches anzubieten, ist dem anderen Ausbilder wichtig, dass die Jugendlichen Disziplin und Gehorsam als Vorbereitung auf den Einsatzfall lernen.

3. Verteilungskonflikt:

Unterschiedliche Partizipation an erstrebenswerten Gütern führen zu Neid und Benachteiligungen.

Feuerwehrbeispiel 3: Die Teilnehmerzahl bei Lehrgängen ist begrenzt. Bei nicht transparenter Vergabe der Plätze, zum Beispiel nach Freundschaftsaspekten, entstehen Enttäuschungen bei den Feuerwehrmitgliedern, die schon lange auf einen Lehrgangsplatz warten.

4. Rollenkonflikt:

Es bestehen gegensätzliche Rollenerwartungen an eine Person in einer bestimmten Funktion.

Feuerwehrbeispiel 4: Der Jugendfeuerwehrwart und die Betreuer erwarten vom Jugendsprecher eine reibungslose Zusammenarbeit und dass er die Disziplin in seiner Gruppe aufrechterhält. Dagegen erwarten die Jugendlichen Solidarität und dass er ihre Interessen offensiv vertritt.

Eine andere Einteilung von Konflikten kann nach den Konflikthaltungen in folgende acht Kategorien vorgenommen werden (Kals & Ittner, 2008; Montada & Kals, 2013):

1. Eigeninteressen:

Die Verfolgung von Eigeninteressen wird als selbstverständlich angesehen. Es gilt als Grundprinzip, auf dem wirtschaftliches Wachstum basiert, wenn Akteure um knappe Güter, Marktanteile, Macht und Erfolg konkurrieren. Doch die Konkurrenz ist konfliktreich, vor allem, wenn dabei Gerechtigkeitsnormen verletzt werden.

Feuerwehrbeispiel 5: In der Jugendfeuerwehr wird 10 Minuten vor der Übung die Verteilung der Positionen bekannt gegeben. Der Älteste in der Jugendgruppe erfährt, dass er wieder nicht in den begehrten Angriffstrupp eingeteilt wurde, sondern erneut als Melder bestimmt wurde, worauf dieser äußert: „Da kriegt man echt manchmal ´nen Hals bei.“

2. Sachinhalte:

Konflikte können entstehen, wenn es unterschiedliche Überzeugungen zu einer sachlichen Frage gibt. Argumente der Ökologie, Ökonomie oder soziale Kriterien spielen für die subjektive Überzeugung oft eine große Rolle.

Feuerwehrbeispiel 6: Der Feuerwehr einer Kleinstadt wird ein Flugfeldlöschfahrzeug als Geschenk angeboten. Ein Teil der Feuerwehr und der Bürgermeister freuen sich über das großzügige Geschenk. Der Wehrleiter sieht einige Gründe, das Fahrzeug abzulehnen: Es hat Überbreite und darf ohne ein Fahrzeug, das vornweg fährt, nicht fahren, es passt in keine Garage und ist mit über 1000 PS möglicherweise lebensgefährlich.

3. Glaubensinhalte:

Kulturelle, religiöse, ideologische und ethnische Glaubensinhalte lassen sich nicht mit objektivem Wissen belegen oder widerlegen.

Feuerwehrbeispiel 7: Bei der alljährlichen Vereinsfeier wird ein muslimischer Feuerwehrmann hartnäckig und verletzend befragt, weshalb er kein Schweinefleisch essen möchte.

4. Einstellungen und Interessen:

Den Konflikten liegen unterschiedliche kognitive und emotionale Urteile über konkrete Werte, Tätigkeits- und Sachinteressen zugrunde (z.B. über Bewertungskriterien von Arbeitsqualität).

Feuerwehrbeispiel 8: Bei einem Grundlehrgang der Jugendfeuerwehr nehmen zwei Mädchen teil. Während der Übungsleiter sehr mit der Leistung der Mädchen zufrieden ist, wird ihre Leistung von einem männlichen Lehrgangsteilnehmer ständig herabgesetzt: „Ach Mädels, ihr könnt doch nichts! Ihr könnt ja nichts tragen. Was habt ihr hier eigentlich verloren?“

5. Wertorientierungen:

Die Konflikte betreffen allgemeine Werte wie Arbeit, Freiheit, Sicherheit und Selbstbestimmung.

Feuerwehrbeispiel 9: Ein Jugendlicher lehnt Uniformen als militaristisch ab, möchte jedoch bei der Freiwilligen Feuerwehr mitmachen und in Zivilkleidung bei Einsätzen dabei sein.

6. Ansprüche:

Ressourcen wie Geld, Einfluss, Macht oder Freiheit werden verteilt, wobei sich eine Person in ihren Ansprüchen betrogen fühlt, da sie glaubt, dass Gesetze, Regeln oder moralische Prinzipien bei der Verteilung nicht eingehalten wurden.

Feuerwehrbeispiel 10: Ein langjähriger Zugführer erlebt innerlich den Anspruch, dass er aufgrund seiner bisherigen Leistungen der zukünftige Wehrleiter werden sollte. Als bei der Anhörung des Kreisbrandmeisters ein Gegenkandidat auftritt und die aktive Wehr diesen wählt, glaubt er, dass hinter den Kulissen manipuliert wurde.

7. Normen:

Über sittliche oder moralische Normen, Gesetze oder Gerechtigkeitsnormen kann es aufgrund unterschiedlicher Meinungen zu Konflikten kommen.

Feuerwehrbeispiel 11: In die Lernziele für die Ausbildung zum Zugführer soll das Thema Konfliktmanagement als fester Bestandteil aufgenommen werden. Es entsteht ein heftiger Streit darüber, ob das sinnvoll und notwendig ist.

8. Beziehungskonflikte:

Ungeklärte Beziehungsverhältnisse zwischen den Parteien bzw. Personen führen zu Konflikten, ebenso wie eine Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild.

Feuerwehrbeispiel 12: Ein Jugendfeuerwehrwart investiert seiner Meinung nach viel Zeit für die Jugendfeuerwehr. So erledigt er Formalitäten wie etwa Elterninformationen und sieht sich als engagiertes Feuerwehrmitglied. Der Jugendfeuerwehrsprecher sieht das anders und würde sich wünschen, dass der Jugendfeuerwehrwart in der Jugendfeuerwehr mehr Präsenz zeigt und Aktivitäten anbietet: „Aber dass er irgendwas mit uns gemacht hat, ist auch schon länger her.“

Konflikte müssen nicht immer offensichtlich sein. So können manifeste und latente Konflikte unterschieden werden:

Manifeste Konflikte sind offene Konflikte. Vorwürfe werden offen ausgesprochen und die Täter reagieren nicht in einer Form, die für das Opfer akzeptabel wäre und den Konflikt beilegen könnte (Montada & Kals, 2013).

Feuerwehrbeispiel 13: Ein etwas korpulentes Mädchen wird von ihren Kameraden durch Sprüche gehänselt und beschwert sich beim Jugendfeuerwehrsprecher, der ein offenes Gespräch ansetzt. Die Täter verleugnen dies und ärgern das Mädchen nun außerhalb der Dienstzeiten.

Latente Konflikte sind aus einer Beobachterperspektive nicht zu sehen und manchmal wissen die Betroffenen nicht, dass sie Teil eines Konflikts sind, da über die wahrgenommene Beeinträchtigung oder Bedrohung noch nicht gesprochen wurde. Das subjektiv erlebte Unrecht wird nicht angesprochen und daher kann keine Unterlassung, Entschuldigung oder Wiedergutmachung gefordert werden (Montada & Kals, 2013).

Feuerwehrbeispiel 14: Ein korpulenter Junge fühlt sich von den Kameraden aufgrund seiner Figur gemobbt, weil er empfindet, dass sich die anderen von ihm abwenden und ihn nicht integrieren. Er frisst den Konflikt in sich hinein und entwickelt Rachegeanken.

4) Wie erkenne ich einen Konflikt in der Praxis?

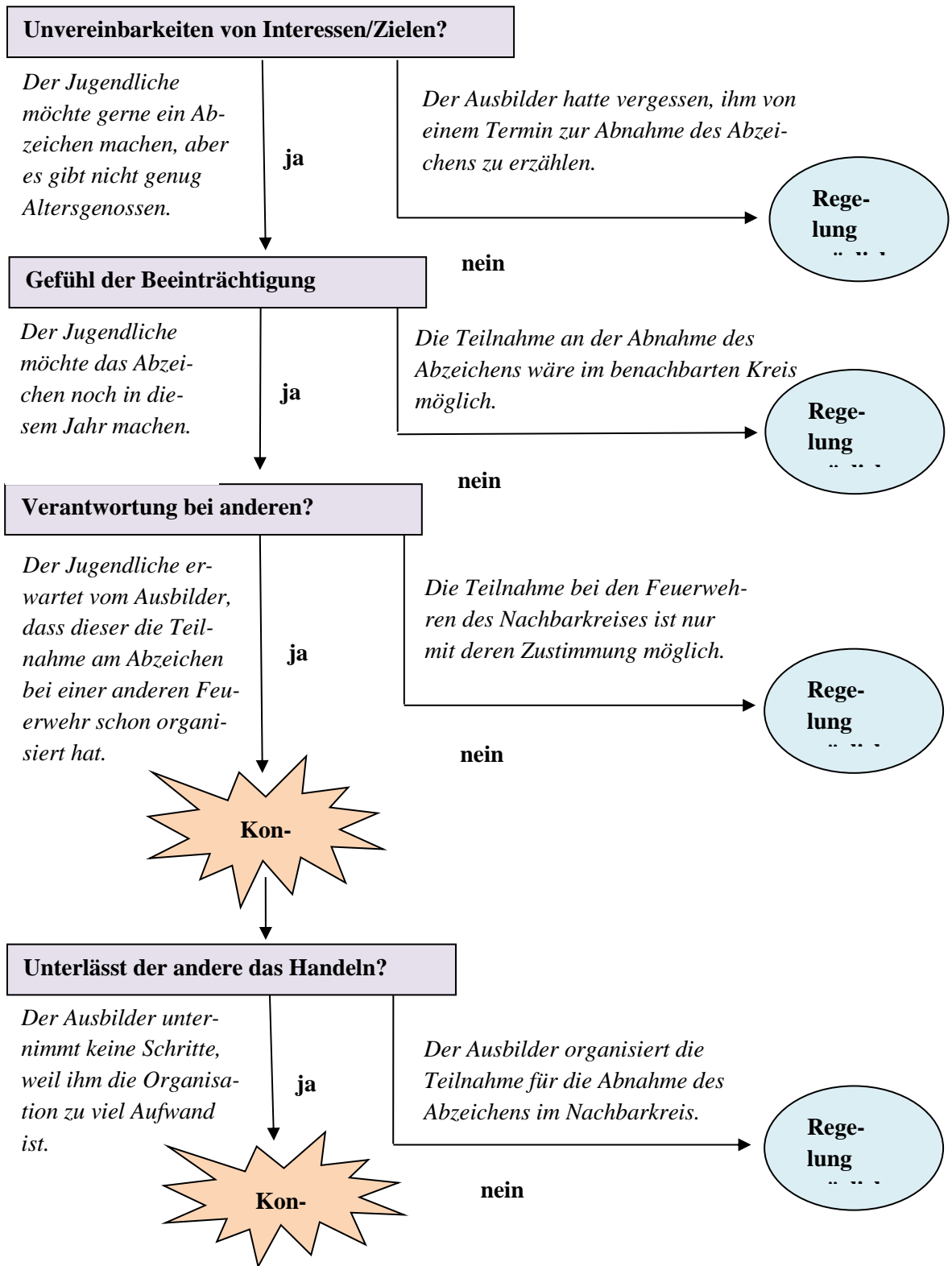
Im Feuerwehraltag ist es für die Führungskräfte auf allen Ebenen – vom Jugendfeuerwehrsprecher bis zum Wehrleiter – wichtig, einen Konflikt oder das Anbahnen eines Konflikts rechtzeitig zu erkennen.

Einen Konflikt erkennt man, wie gesagt, daran, dass die Beteiligten den Eindruck haben, dass wichtige Interessen und Ziele unvereinbar sind. Dadurch fühlt man sich leicht benachteiligt oder sogar bedroht, zum Beispiel in seiner Position. Die Verantwortung dafür, dass der Konflikt nicht gelöst ist, wird der Gegenseite zugeschrieben. Obwohl man sich durch den Konflikt eingeschränkt fühlt, wird das eigene Verhalten nicht geändert.

Die Abbildung 1 zeigt die Entstehung eines Konflikts anhand eines Beispiels aus der Feuerwehr. Zuerst kommt es zu einem Interessenskonflikt, der lösbar erscheint. Wird er nicht gelöst, entstehen Gefühle der Beeinträchtigung. Wird dann die Verantwortung dem anderen zugeschrieben, entsteht letztendlich ein Konflikt.

Abbildung 1: Bedingungen für einen Konflikt

Feuerwehrbeispiel 15: Ein Junge aus der Jugendfeuerwehr würde gerne ein Abzeichen machen, wobei er der einzige seines Alters ist, der das Abzeichen machen kann.



Um Konflikte in der Praxis zu erkennen, gibt es verschiedene Instrumente der Konfliktanalyse.

Vier Fragekreise zur Diagnose eines Konflikts (Mahlmann, 2000):

1. Welche Konflikthalte, -punkte bringen die Parteien vor?
2. Wie werden der Verlauf und der Stand des Konflikts beschrieben?
3. Wer ist am Konflikt direkt, wer indirekt beteiligt?
4. Wie wird der Konflikt grundsätzlich beurteilt und welche Möglichkeiten sehen die Parteien, ihn konstruktiv zu lösen?

Folgende besonders differenzierte Fragen der Konfliktberatung können in der Praxis an die Konfliktbeteiligten gestellt werden und dienen der Konfliktanalyse (Faller & Attari, 2009):

1. Problembeschreibung

- Wie stellt sich das Problem für Sie da?
- Was stört Sie besonders daran?
- Wie lange besteht das Problem schon?
- Was passiert, wenn das Problem nicht gelöst wird?

2. Problembeteiligte, Interessen und Ressourcen einordnen

- Wer sind die direkten Konfliktbeteiligten?
- Wer ist indirekt vom Konflikt betroffen?
- Welche Positionen haben die Beteiligten Ihrer Kenntnis nach?
- Welche Interessen verfolgen die Parteien?
- Wie ist der Umgang miteinander?
- Was haben Sie bisher gegen ein solches Problem getan?
- Was wäre jetzt für Sie hilfreich?
- Was wollen Sie jetzt und in der Zukunft dafür tun?

3. Ziele, Absichten und Vorgehen

- Was wollen Sie erreichen, wenn Sie das Problem angehen?
- Was wäre für Sie das optimale Ergebnis?
- Womit können Sie leben? Was darf auf keinen Fall passieren?
- Welche Möglichkeiten, das Problem zu bearbeiten, gibt es Ihrer Meinung nach?
- An welchen Punkten brauchen Sie Unterstützung?

Ein Konfliktanalyse-Gespräch kann am Feuerwehrbeispiel 12 illustriert werden, bei dem sich der Jugendsprecher aufgrund von Unzufriedenheit mit dem Jugendfeuerwehrwart an den Wehrleiter wendet. Dieser fragt den Jugendsprecher beispielsweise, wie sich das Problem für ihn darstellt, wie es entstanden ist und wie lange es bereits besteht. Der Wehrleiter versucht, den bisherigen Umgang miteinander zu erfragen und was die Beteiligten bisher schon zur Problemlösung unternommen haben. Er fragt nach Unterstützungsmöglichkeiten und nach einem für den Jugendsprecher optimalen oder akzeptablen Ergebnis. Um zu einer ausgewogenen Konfliktanalyse zu kommen, muss der Wehrleiter natürlich dieselben Informationen auch von dem betroffenen Jugendfeuerwehrwart erfragen.

5) Modelle zum Verlauf von Konflikten

Konflikte kann es überall geben, sowohl im privaten als auch im beruflichen Alltag. Sie sind äußerst unterschiedlich, was die Inhalte, die Konfliktparteien, den Verlauf und die Folgen betrifft. Ungelöste Konflikte haben das Potential zu eskalieren.

Es werden fünf Arten beschrieben, wie sich Konflikte bei einer Eskalation verändern können. Es handelt sich um sehr typische und wahrscheinliche Konfliktverläufe. Es müssen jedoch nicht alle Veränderungen bei einem Konflikt auftauchen (Rubin, Pruitt & Kim, 1994).

Jede Phase wird anhand einer theoretisch möglichen Eskalation des Feuerwehrbeispiels 12 illustriert.

1. Von leicht hin zu schwer

Leichte Beeinflussungsversuche, wie etwa Einschmeicheln oder überredende Argumentationen, werden im weiteren Prozess zunehmend durch harte Taktiken, wie etwa Drohungen oder sogar Gewalt, abgelöst.

Nachdem der Jugendsprecher zunächst versucht hat, durch Argumentieren den Jugendfeuerwehrwart zu mehr gemeinsamen Aktivitäten zu bewegen, droht er ihm später, sich beim Wehrleiter zu beschweren.

2. Von klein hin zu groß

Mit zunehmender Eskalation tun sich neue Konflikthalte auf. Immer mehr Ressourcen und Energien der Beteiligten werden durch den Konflikt gebunden.

Am Anfang wurde die mangelnde Anwesenheit des Jugendfeuerwehrwarts kritisiert, mit der Zeit wurde ihm dann vorgeworfen, dass er keine kompetenten Betreuer ausgewählt hat. Schließlich wurde ihm auch die mangelnde technische Ausstattung der Jugendfeuerwehr zur Last gelegt.

3. Von spezifisch hin zu allgemein

Bei Konfliktbeginn handelt es sich meist um spezifische Konflikthalte, die im weiteren Prozess verallgemeinert werden, wodurch zunehmend unvereinbare Grundhaltungen und Überzeugungen aufeinandertreffen, was die Beziehungsqualität nachhaltig beeinträchtigt.

Nach dem anfänglichen Wunsch nach mehr Präsenz des Jugendfeuerwehrwarts stellt der Jugendfeuerwehrsprecher schließlich dessen Grundeinstellung zur Jugendfeuerwehr und dessen persönliche Eignung in Frage.

4. Von Interessen vertreten über gewinnen hin zu verletzen

Nachdem zunächst das Ziel lautet, für sich ein gutes Ergebnis zu erreichen, spielt es später eine größere Rolle, als Gewinner dazustehen und bei weiterer Zuspitzung wird es wichtiger, dem anderen zu schaden als seine eigenen Interessen durchzusetzen.

Der Jugendfeuerwehrsprecher versucht, sein Interesse dem Jugendfeuerwehrwart klar zu machen. Nachdem dies nicht gelingt, beschwert er sich beim Wehrleiter und droht dann

sogar, an die Öffentlichkeit zu gehen, was negative Schlagzeilen über die Jugendfeuerwehr zur Folge hätte.

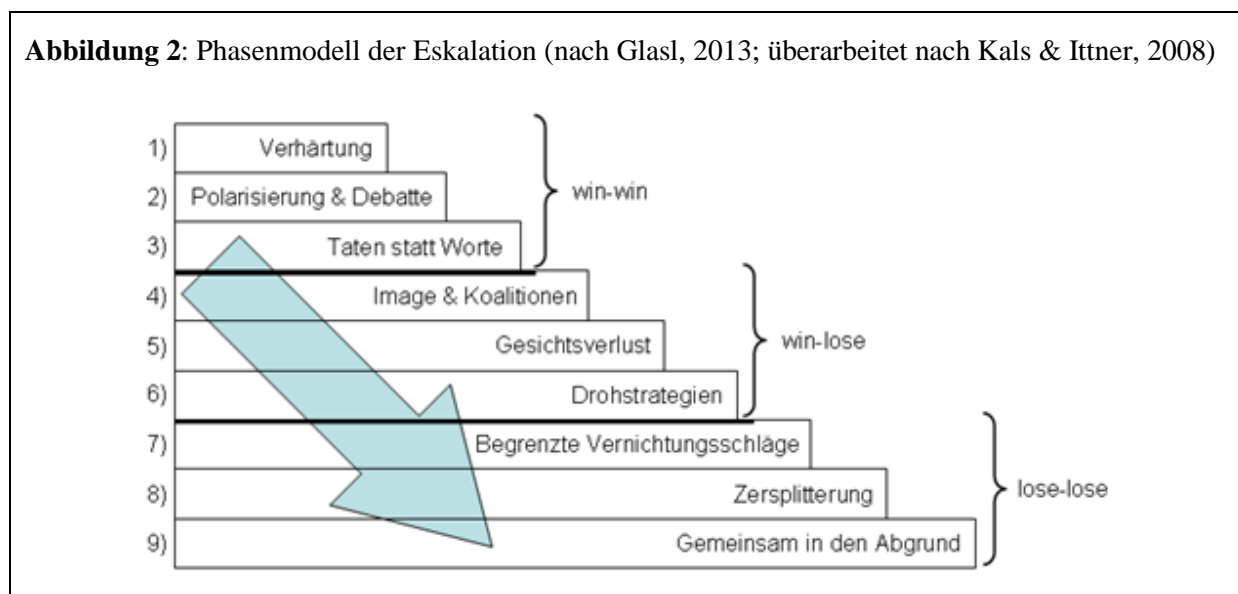
5. Von wenigen hin zu vielen

Letztlich nimmt die Anzahl der am Konflikt beteiligten Personen zu, weil sich die Konfliktparteien zunehmend Verbündete suchen und es zu Koalitionen und Fronten kommen kann.

Der Jugendfeuerwehrsprecher versucht, die Betreuer auf seine Seite zu ziehen und fordert dann auch seine Kameraden auf, ihre Eltern zu bitten, sich beim Wehrleiter zu beschweren.

Das neunstufige Phasenmodell (nach Glasl, 2013), das die Eskalation von Konflikten beschreibt, wird aufgrund seiner Anschaulichkeit häufig verwendet. Die zunehmende Eskalation wird als Abwärtsbewegung dargestellt (vgl. Abbildung 2). Diese Abwärtsbewegung kostet die Konfliktparteien immer mehr Energie und schränkt gleichzeitig kontinuierlich ihre Fähigkeiten ein, die Kontrolle über ihr Handeln und den weiteren Konfliktverlauf zu behalten. Die eigenen Handlungsmöglichkeiten werden immer stärker eingeengt.

Abbildung 2: Phasenmodell der Eskalation (nach Glasl, 2013; überarbeitet nach Kals & Ittner, 2008)



Die Eskalationsstufen können folgendermaßen erläutert werden:

1. Verhärtung

Zunächst treffen unterschiedliche Positionen aufeinander. Es kommt zu ersten Spannungen, da man sich mit der anderen Seite auseinandersetzen muss und eine sofortige Einigung unwahrscheinlich ist. Meinungen werden zu Standpunkten und nehmen zunehmend starre Formen an. Die Qualität des eigenen Standpunkts wird über die der Gegenpartei gestellt. Noch herrscht jedoch die Zuversicht, eine Lösung im Gespräch zu finden.

2. Polarisierung und Debatte

Die Haltung der Konfliktparteien wird rigoroser und harte verbale Konfrontationen und Polarisierungen nehmen zu. Die Konfliktparteien kommen zu einer Mischung aus kooperativen und kompetitiven Einstellungen, zwischen denen ein labiles Gleichgewicht be-

steht. Dies führt zu einer erhöhten Spannung und einer gewissen Reizbarkeit. Man sucht bei einer dritten Partei die Bestätigung für die eigene Ansicht. Zwischen den Parteien wächst das Misstrauen und man demonstriert Überlegenheit.

3. Taten statt Worte

Die Parteien sind zur Einsicht gekommen, dass Gespräche zu nichts mehr führen. Nun wird der Konflikt offensichtlich, da durch Taten Fakten gesetzt werden. Den Parteien geht es darum, den Gegner zu bremsen und seine eigenen Absichten durchzusetzen. Schwächen des Gegners werden nach außen getragen oder lächerlich gemacht: Der Tonfall wird zunehmend aggressiv und psychologische Taktiken werden häufiger.

4. Image und Koalitionen

Auf dieser Stufe geht es um den eigenen Sieg und die Niederlage des Gegners. Der ursprüngliche Sachkonflikt ist in den Hintergrund getreten und die Beziehungsebene spielt eine immer größere Rolle. Man entwickelt ein stereotypes Feindbild von der Gegenpartei und es beginnt ein Werben um Koalitionspartner.

5. Gesichtsverlust

Nun wird die andere Konfliktpartei als die alleinig Schuldige auch öffentlich angegriffen. Gegenseitige Demütigungen nehmen zu und führen zu Frustration und Isolation.

6. Drohstrategien

Drohungen werden nun offen ausgesprochen. Man will abschrecken und stellt immer extremere Forderungen. Man will Macht demonstrieren. Zunehmendes Gewaltdenken und -handeln führen zu weiterem Kontrollverlust und zu irrationalen Handeln.

7. Begrenzte Vernichtungsschläge

Man erkennt, dass man nicht mehr gewinnen kann und es um das eigene Überleben geht. Die andere Konfliktpartei wird als Objekt wahrgenommen und soll in ihrer Existenz erschüttert werden. Es findet keine echte Kommunikation mehr statt.

8. Zersplitterung

Noch versucht man, seine eigene Existenz zu retten. Jedoch wird die Zerstörung der Macht- und Existenzgrundlage des anderen das Hauptziel. Verluste des anderen werden als eigene Gewinne verbucht.

9. Gemeinsam in den Abgrund

Nun fährt man einen totalen Kollisionskurs. Es gibt kein Zurück mehr. Lieber geht man mit der anderen Partei gemeinsam in den Abgrund als nachzugeben. Der Untergang des anderen ist die einzige Genugtuung.

Bei einem Konflikt müssen nicht alle Stufen und auch nicht zwangsläufig hintereinander durchlaufen werden. So kann eine Stufe übersprungen oder dauerhaft auf einer Stufe verbleiben werden. Auch Verbesserungen auf eine Stufe geringerer Eskalation sind möglich (Glasl, 2013).

Abhängig vom möglichen Ausgang einer Konfliktregelung kann man drei Phasen unterscheiden (Glasl, 2013):

1. „Win-win-Phase“ (Stufe eins bis drei)

Noch können beide Konfliktparteien gewinnen, wenn es gelingt, den Konflikt beizulegen.

2. „Win-lose-Phase“ (Stufe vier bis sechs)

In dieser Phase ist nur noch ein Nullsummenspiel möglich oder das Durchsetzen der einen Partei auf Kosten der anderen Partei. Aus eigener Kraft ist die Eskalation nicht mehr aufzuhalten.

3. „Lose-lose-Phase“ (Stufe sieben bis neun)

Der Konflikt hat eine Eigendynamik entwickelt und es ist keine Vermittlung mehr möglich. Die Schädigung des anderen steht im Vordergrund und beide Parteien können nur noch verlieren.

6) Was macht Konflikte so schwierig? Über die Bedeutung von Gefühlen und erlebter Ungerechtigkeit

Bei Konflikten kann es zu starken Gefühlen kommen, wobei die Reaktionen dabei hitzig, irrational und schwer kalkulierbar werden können. Häufig wird daher gefordert, Gefühle aus dem Konfliktgeschehen auszuklammern und zu scheinbarer Sachlichkeit zu mahnen, zumal angenommen wird, dass starke Gefühle die Konfliktregelung und -aufklärung behindern. Jedoch besteht ein komplexes Zusammenspiel zwischen Gefühlen und Gedanken, weswegen man im Konfliktgeschehen die Gefühlsebene nicht ausblenden kann. Zudem gilt es zu erkennen und anzunehmen, dass Gefühle ein zentraler Bestandteil von Konflikten sind, welche sich nicht unterdrücken lassen, da sie sonst eine unkontrollierte Eigendynamik entwickeln können. Gefühle sollten daher bei der Konfliktregelung konstruktiv genutzt werden, indem die Parteien sich diese bewusst machen und sie reflektieren. Die Gefühle geben Hinweise darauf, welche Anliegen den Konfliktparteien wichtig sind, und die Stärke der Gefühle ist ein Hinweis auf das Maß der Betroffenheit.

Nach dem Eisbergmodell (Abbildung 3) gibt es eine Oberflächen- und Tiefenstruktur eines Konflikts.

Abbildung 3: Eisbergmodell zur Veranschaulichung von Oberflächen- und Tiefenstruktur eines Konflikts



Das Konfliktthema und der eigentliche Gegenstand des Konflikts müssen nicht identisch sein. Die sichtbare Spitze des Konflikts entspricht dabei dem Konfliktthema und zeigt sich in geäußerten Positionen, Verhalten, Gestik und Mimik. Beschränkt man sich ausschließlich auf die offensichtlichen Konflikte, besteht die Gefahr, dass nur Scheinlösungen von kurzer Dauer erzielt werden. Denn der größte Teil des Eisbergs ist unter der Wasseroberfläche. Dort befinden sich die Merkmale, die den Konfliktkern, aber auch die Person ausmachen, wie etwa Interessen, Bedürfnisse und Gefühle. Erst wenn eine tiefere Analyse erfolgt, besteht die

Möglichkeit, zu verstehen, warum jemand sich im Konflikt in einer bestimmten Weise verhält und wo der eigentliche Konflikthalt liegen könnte.

Bei dem oben beschriebenen Feuerwehrbeispiel 1 wird auf der Oberflächenstruktur über den Bau eines neuen Feuerwehrhauses diskutiert. Bei den Mitgliedern der Gruppe, die die Optik und Geschichte des Hauses hervorhebt, könnten in der Tiefenstruktur Ängste eine Rolle spielen, die neue Technik, die mit dem neuen Feuerwehrgerätehaus einhergeht, nicht mehr zu beherrschen und dadurch an Ansehen zu verlieren. Zudem kann auch eine emotionale Beziehung zu dem Feuerwehrhaus und den vielen positiven Erfahrungen, die sie damit verbinden, eine Rolle spielen. Bei den Befürwortern des neuen Feuerwehrgerätehauses könnten in der Tiefenstruktur der Prestigegewinn bei den Nachbarfeuerwehren und die Hoffnung auf Anerkennung bedeutend sein.

Neben Gefühlen spielen Aspekte der Gerechtigkeit eine zentrale Rolle. Den Ausspruch „Das ist nicht fair!“ hört man im Zusammenhang mit Konflikten sehr häufig. Dabei geht es nicht um eine objektive Sicht darauf, was in einer bestimmten Situation gerecht ist, sondern es geht um ein subjektives Erleben von Ungerechtigkeiten, wenn jemand sich in seinen Norm- und Fairnessmaßstäben durch andere verletzt sieht. Dabei zeigt sich, dass Gerechtigkeitsüberzeugungen individuell unterschiedlich und von kulturellen Hintergründen abhängig sind.

Im Zusammenhang mit Konflikten spielen insbesondere die Verteilungsgerechtigkeit und die Verfahrensgerechtigkeit eine Rolle.

Bei der **Verteilungsgerechtigkeit** geht es darum, ob materielle Güter, aber auch Pflichten, Rechte, Privilegien, Risiken, Gewinne, Verluste oder Merkmale wie Gesundheit der subjektiven Beurteilung nach fair verteilt sind. Es gibt verschiedene Prinzipien, nach denen die Gerechtigkeit einer Verteilung bewertet werden kann, wie beispielsweise gleiche Verteilung an alle, nach der zuvor erbrachten Leistung oder nach Bedürftigkeit. Es stellt sich dabei das Problem, dass auch bei komplexen und ausgefeilten Verteilungskriterien ebenso immer neue subjektiv wahrgenommene Ungerechtigkeiten entstehen. Sogar bei der Anwendung des gleichen Gerechtigkeitsprinzips kann es zu Konflikten und unterschiedlichen Sichtweisen kommen. Dies spiegelt sich im deutschen Sprichwort wieder: „Allen Menschen recht getan ist eine Kunst, die niemand kann.“

Bei der **Verfahrensgerechtigkeit** geht es nicht um das Ergebnis, sondern um den Prozess, auf dessen Basis die Entscheidung zustande gekommen ist. Insbesondere, wenn sich die Gerechtigkeitsvorstellungen unterscheiden, ist es wichtig, dass der Prozess der Entscheidungsfindung von allen Parteien als subjektiv fair empfunden wird, wie das nachfolgende Beispiel illustriert.

Feuerwehrbeispiel 16: Es wurde ein Konzept erstellt, bei dem die Nutzung von Einsatzfahrzeugen neu geregelt wird: Da im Falle eines Einsatzes die beiden Fahrzeuge jederzeit bereitstehen müssen und wegen der Nähe zu einer Autobahn parallele Einsätze möglich sind, können die beiden Einsatzfahrzeuge für die Jugendfeuerwehr nicht mehr zur Verfügung stehen. Da das Interesse an der Jugendfeuerwehr mit über 30 Jugendlichen sehr groß ist, setzt sich der Jugendfeuerwehrwart dafür ein, ein neues drittes Fahrzeug anzuschaffen, welches dann auch für Übungszwecke der Jugendfeuerwehr zur Verfügung stehen würde. Im Gespräch mit dem Wehrleiter, der freundlich auf das Anliegen des Jugendfeuerwehrwarts eingeht, äußern

beide Parteien ihre Meinungen. Der Wehrleiter bespricht dabei den immensen finanziellen Aufwand, der hinter diesem Kauf stehen würde. Obwohl sich der Jugendfeuerwehrwart ein neues Fahrzeug gewünscht hätte, akzeptiert er die Entscheidung des Wehrleiters, der verspricht, sich um die Anschaffung eines günstigeren gebrauchten Fahrzeugs zu bemühen.

Um einen Entscheidungsprozess fair zu gestalten, bieten sich die Leventhal-Bedingungen an, die die Merkmale eines fairen Prozesses beschreiben.

Ratschläge für eine faire Entscheidungsfindung (Leventhal, 1980):

1. Geben Sie jeder Partei gleichermaßen Gehör und nehmen Sie die Anliegen gleichermaßen ernst!
2. Treffen Sie Entscheidungen nur aufgrund sachlicher und nachprüfbarer Argumente!
3. Der Wahrheitsgehalt der entscheidungsrelevanten Informationen muss von jedem Beteiligten nachgeprüft werden können!
4. Wenden Sie Kriterien für Entscheidungen durchgehend und für alle gleich an!
5. Ermöglichen Sie es, bei neuen relevanten Informationen die Entscheidung auch wieder abzuändern!
6. Entscheiden Sie im Einklang mit ethischen Prinzipien!

Darüber hinaus konnte nachgewiesen werden, dass ein höflicher und respektvoller Umgang miteinander wesentlich dafür ist, dass ein Entscheidungsprozess als fair empfunden wird. Zudem werden selbst ungünstige Entscheidungen eher akzeptiert, wenn das Verfahren als fair eingeschätzt wird.

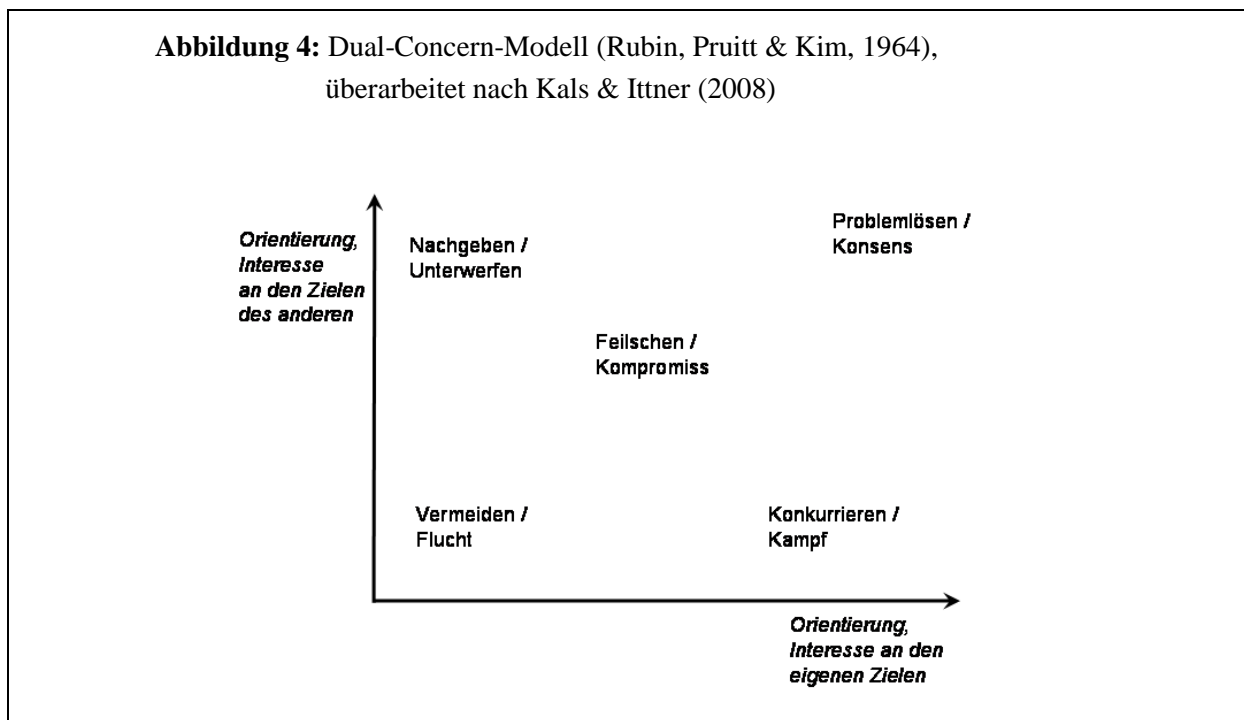
Unterschiedliche Gerechtigkeitsempfindungen können somit sowohl Konflikte auslösen als auch bestehende Konflikte aufrechterhalten. Erst durch eine Auseinandersetzung mit den subjektiven Fairnesseinschätzungen lassen sich nachhaltige Konfliktregelungen finden.

7) Ansätze zur Lösung von Konflikten

Das Dual-Concern-Modell geht davon aus, dass es individuelle Unterschiede im Umgang mit Konflikten gibt (Blake & Mouton, 1964). Dabei kann man zwei grundsätzlich voneinander unterschiedliche Herangehensweisen unterscheiden:

- Orientierung und Interesse an den eigenen Zielen
- Orientierung an den Zielen des Konfliktpartners.

Je nachdem, wie stark die Gewichtung der beiden Grundhaltungen bei den Konfliktparteien ist, ergeben sich fünf grundlegende Handlungsstrategien (siehe Abbildung 4).



1. Vermeiden / Flucht

Ein intuitives Reaktionsmuster auf einen (drohenden) Konflikt ist der Versuch, diesem aus dem Weg zu gehen. Hinter dieser Strategie des Vermeidens oder der Flucht steckt die Angst, zu verlieren. So versucht man, Enttäuschungen und Ärger zu entgehen.

2. Konkurrieren / Kampf

Bei der ausschließlichen Orientierung an den eigenen Interessen versucht man, seine Ziele um jeden Preis durchzusetzen. Beim Kampf richtet sich die ganze Energie darauf, als alleiniger Gewinner aus dem Konflikt hervorzugehen.

3. Nachgeben / Unterwerfung

Beim Unterwerfen rücken die eigenen Ziele völlig in den Hintergrund. Die Interessen des anderen werden ins Zentrum gestellt, um die Beziehung zum Konfliktpartner nicht zu gefährden und die Folgen einer Niederlage zu vermeiden.

4. Problemlösen / Konsens

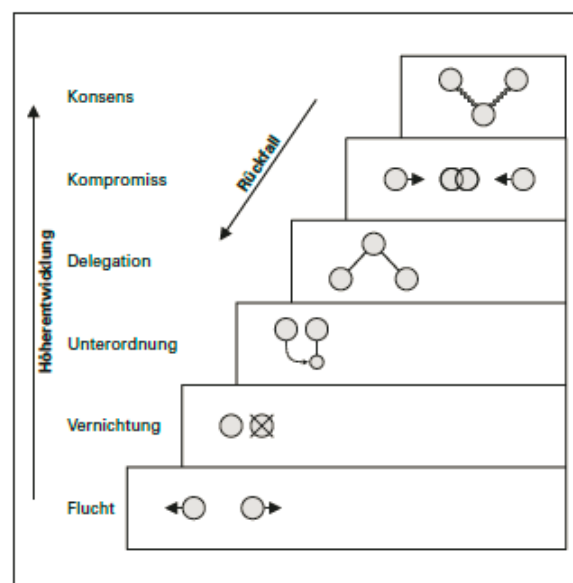
Die Strategie des Problemlösens ist dadurch gekennzeichnet, dass beide Konfliktparteien ein wahres Interesse an den Zielen des anderen haben, ohne dabei die eigenen Interessen aus den Augen zu verlieren. Es wird kreativ und konstruktiv nach integrativen Regelungen gesucht, um beiden das Gefühl zu geben, zu gewinnen.

5. Feilschen / Kompromiss

Eine weitere Handlungsstrategie stellt der Kompromiss dar, bei dem man sich in der Mitte trifft. Beide Parteien setzen ihre Interessen teilweise durch, aber sie müssen auch Zugeständnisse machen. Kompromisslösungen erscheinen intuitiv fair und werden von den Konfliktparteien oft gut angenommen.

Ein sechstes Lösungsmuster stellt die **Delegation an eine dritte Instanz** dar. Diese dritte Instanz kann unterschiedliche Funktionen haben, je nachdem, wie ihre Entscheidungskompetenzen definiert sind. Die Aufgabe der dritten Instanz kann ein Konfliktmanagement, eine professionelle Mediation oder eine autoritäre Entscheidung sein (Schwarz, 2010). In Abbildung 5 sind die oben beschriebenen Handlungsstrategien in einer Grafik zusammengefasst.

Abbildung 5: Die Grundmuster der Konfliktlösung (Schwarz, 2010, S.278)



Es wird von einer Höherentwicklung der Konfliktlösungsstrategien von der Flucht bis hin zum Konsens ausgegangen, die in Stadien als Stufenfolge dargestellt werden kann. Sowohl Personen als auch Gruppen können diesen Lernprozess während eines Konfliktlösungsprozesses durchmachen (Schwarz, 2010).

Für die Auswahl der sinnvollsten und fruchtbarsten Konfliktlösungsstrategie ist die erreichte Eskalationsstufe von enormer Bedeutung. Bei den oben dargestellten Eskalationsstufen 1 (Verhärtung) und unter Umständen auch 2 (Polarisierung und Debatte) besteht noch die Möglichkeit, dass kommunikationskompetente Konfliktparteien ihre Konflikte selbst lösen können. Jedoch empfiehlt sich auch hier das Hinzuziehen einer dritten Partei, die im Sinne eines Moderators die Gespräche leitet. Ab der Stufe 3 ist eine psychologische Mediation sinnvoll, ab den Stufen 5 und 6 ist sie unbedingt erforderlich. Die psychologische Mediation stellt eine außergerichtliche Lösung eines Konflikts dar, in dem eine dritte unabhängige Person, der Mediator, zur Vermittlung herangezogen wird. Bei noch höheren Stufen der Eskalation ist es fraglich, ob durch Mediation der Konflikt noch zu lösen ist. Hier sind autoritärere Eingriffsverfahren bis hin zu Machteingriff erforderlich (Glasl, 2013).

Dieses autoritäre Eingreifen ist durch §19 und §20 der Verordnung für die Laufbahn der ehrenamtlichen Angehörigen der Feuerwehr (LVOFF) eindeutig geregelt (Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen, 2015).

Die Mehrheit der in den Interviews geschilderten Konflikte gehört jedoch tendenziell niedrigeren Eskalationsstufen an. Diese sollten grundsätzlich durch die Beteiligten selbst bearbeitet und gelöst werden können – vorausgesetzt, die Beteiligten haben genügend Distanz zur Situation sowie Erfahrung in Konfliktbearbeitung (Schwarz, 2010). Doch kann auch in diesem Fall die Konfliktbearbeitung von jemandem Außenstehenden gesteuert werden. Wird versucht, das Problem durch einen Dritten innerhalb einer Organisationseinheit selbst zu lösen, ist es von großer Bedeutung, dass dieser sich prüft, inwieweit er wirklich unbeteiligt ist, da er sonst befangen ist und den Konflikt aus eigener Perspektive sieht.

Wie bereits erwähnt, ist die professionelle psychologische Mediation bei höheren Eskalationsstufen sinnvoll. In einem strukturierten Mediationsprozess wird versucht, durch Anwendung psychologischer Methoden und Techniken den Konflikt in seiner Tiefenstruktur zu klären und Lösungen zu erzielen, bei denen alle beteiligten Konfliktparteien als subjektive Gewinner hervorgehen. Es bietet sich jedoch an, Grundhaltungen und Techniken der Mediation auch bei den in der Feuerwehr häufigen Konflikten der geringen Eskalationsstufen anzuwenden. Deshalb wird im nächsten Kapitel ein Konzept des Konfliktmanagements dargestellt, das in Anlehnung an die psychologische Mediation für die Freiwillige Feuerwehr adaptiert wurde.

8) Konfliktmanagement in Anlehnung an die psychologische Mediation

Die nachhaltigste Lösung von Konflikten wird durch die psychologische Mediation geleistet, wobei die nachfolgende Darstellung an zwei Bücher angelehnt ist (vgl. Kals & Ittner, 2008; Montada & Kals, 2013). Die Mediation setzt aber voraus, dass es eine Mediatorin oder einen Mediator gibt, der dieses Verfahren durchführen kann. Bei der Freiwilligen Feuerwehr ist dieses Verfahren jedoch noch nicht etabliert. Entsprechend gibt es auch noch keine Mediatoren, die man ansprechen kann.

Was ist die psychologische Mediation und worauf basiert sie?

Der grundlegende Ansatz des Verfahrens lässt sich aber dennoch nutzen – vorausgesetzt, es findet sich jemand, der bereit ist, als dritte unabhängige Person in einem Konfliktfall zu vermitteln. Diese Person muss gut mit Menschen umgehen können, von allen Konfliktparteien als „Autorität“ anerkannt werden und sich die nachfolgenden Gedanken zu eigen machen.

Denn der grundlegende Ansatz der Mediation ist, dass eine dritte unabhängige Person zwischen den Konfliktparteien vermittelt, also mediiert, um so zu einer Gewinner-Gewinner-Lösung zu kommen, die für alle beteiligten Konfliktparteien von Nutzen ist und von diesen akzeptiert wird. Dabei versucht man, dem Konflikt „auf den Grund“ zu gehen. Im Sinne des Eisbergmodells (s. Abbildung 3) geht es also nicht nur darum, den offenkundigen Streitgegenstand zu verstehen, sondern auch, was sich darunter verbirgt und warum jemand eine bestimmte Position im Konflikt einnimmt. Durch diese Art der Lösung des Konflikts verändert sich oftmals der Stil des Umgangs mit Konflikten und des Umgangs miteinander und auch andere Konflikte werden im Sinne von „Paketlösungen“ gleich mitgelöst. Diese Form der Vermittlung hat eine jahrhundertealte Tradition, die bereits auf Kulturen der Antike zurückgeht (Klappenbach, 2011).

Die Mediation ist durch folgende Grundpfeiler des Verfahrens gekennzeichnet, welche Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Mediation sind:

1. Freiwilligkeit

Alle Beteiligten nehmen freiwillig und nicht aufgrund von Druck oder Zwang teil.

2. Eigenverantwortlichkeit

Der Mediator steuert das Verfahren. Für das Ergebnis sind jedoch die Konfliktparteien selbst verantwortlich.

3. Chancengleichheit

Alle Konfliktparteien sind gleichberechtigt und haben gleiches Recht auf Kenntnisstand und Zugang zu Informationen.

4. Gewinner-Gewinner-Lösung

Gewinner-Gewinner-Lösungen („Win-win-Situationen“) sind von allen Konfliktparteien anzustreben.

5. Beziehungswahrung

Neben der Sachebene spielt auch die Beziehungsebene eine wichtige Rolle, wobei die Beziehung kurz-, mittel- und langfristig bewahrt bzw. verbessert werden soll.

6. Kooperation

Der konstruktive und kooperative Umgang miteinander, für den der Mediator sorgt, soll für die Konfliktparteien einen zusätzlichen Erkenntnis- und Lerngewinn darstellen.

Welche Haltungen, Kompetenzen und Techniken braucht man bei der psychologischen Mediation?

Eine erfolgreiche Mediation stellt eine Reihe von Anforderungen an den Mediator bezüglich dessen innerer Haltung, Kompetenzen und Anwendung von Kommunikationstechniken:

1. Innere Haltung des Mediators

Die innere Haltung sollte durch eine wertschätzende, allparteiliche Offenheit gegenüber den Perspektiven der Konfliktparteien bestimmt sein. Er steuert den Prozess und nimmt sich zunehmend heraus, damit die Konfliktparteien zu einer gemeinsamen Lösung gelangen können.

2. Kompetenzen

Ein guter Mediator benötigt emotionale Intelligenz und Stabilität, einen hohen Grad an Reflexionsfähigkeit und ein sicheres Auftreten bei einer wertschätzenden Haltung. Dies ist notwendig, um bei den Medianten Vertrauen aufzubauen, Probleme zu bewältigen, Lösungen zu finden und das Ergebnis strukturiert evaluieren zu können. Darüber hinaus sollte er Kommunikationskompetenzen und -techniken besitzen.

3. Kommunikationstechniken

Es gibt eine ganze Reihe von Kommunikationstechniken, die man bei der Klärung von Konflikten einsetzen kann und die der verständnisorientierten Kommunikation und Deeskalation dienen (Klappenbach, 2011; Obergfell, 2001). Hierzu einige Beispiele:

3.1. Aktives Zuhören

Das Aktive Zuhören ist die Grundlage der ganzen Kommunikationstechniken. Hierbei hören die Kommunikationspartner einander jeweils aufmerksam und zugewandt zu. Sie signalisieren (z.B. durch Kopfnicken), dass sie den jeweiligen Gesprächspartner verstanden haben bzw. fragen gezielt nach. Bei komplexeren Inhalten können die Inhalte bzw. das, was verstanden wurde, auch kurz in eigenen Worten wiederholt werden. Ziel ist es somit, das, was zwischen den Zeilen an Gefühlen in den Äußerungen des Gegenübers mitschwingt, in Worte zu fassen. Dadurch hat dieser Gelegenheit zur Korrektur und kann Missverständnisse ausräumen.

3.2. Wiederholen / Ordnen / Zusammenfassen

Wenn Äußerungen des anderen wiederholt werden müssen, wird das gegenseitige Zuhören gefördert. Durch Ordnen und Zusammenfassen wird die Aufmerksamkeit auf die relevanten Informationen gelenkt.

3.3. W-Fragen

Um Generalisierungen zu vermeiden und Situationen zu klären, haben sich die „W-Fragen“ bewährt: Wer, Was, Wie, Wofür?

Feuerwehrbeispiel 17: Ein genereller Satz wie zum Beispiel „Die Jugendsprecher werden doch nicht ernst genommen!“ sollte genauer hinterfragt werden: Wann wurde welcher Jugendsprecher von wem nicht ernst genommen und wie hat sich das gezeigt?

3.4. Ich-Botschaften

Der Klärungshelfer soll die Konfliktparteien anhalten, Ich-Botschaften zu verwenden, um Gefühle und Bedürfnisse ohne verletzende Kritik auszusprechen. Man stellt dabei heraus, dass es sich nicht um eine allgemeingültige Wahrheit handelt, sondern um die subjektive Meinung der Person und vermeidet möglichst Bewertungen.

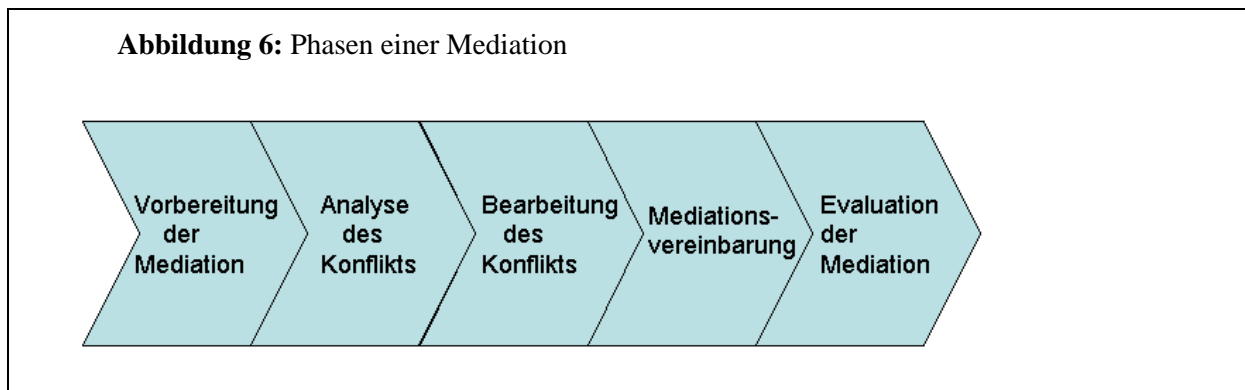
Feuerwehrbeispiel 18: Ein Mitglied der Jugendfeuerwehr beschwert sich: „Der Jugendfeuerwehrwart lässt sich nie blicken!“. In der Ich-Botschaft könnte er sein Anliegen folgendermaßen vorbringen: „Ich fühle mich bei den Gruppenübungen manchmal überfordert. Ich würde mir mehr Unterstützung durch den Jugendfeuerwehrwart wünschen.“

3.5. Wertschätzen / Loben

Eine positive Bestärkung kann Mut und Kreativität fördern. Sie sollte daher zur Grundhaltung bei der Konfliktlösung gehören.

Wie läuft der Mediationsprozess ab?

Der Mediationsprozess erfolgt typischerweise in fünf Phasen (siehe Abbildung 6).



Wie könnte eine Konfliktvermittlung bei der Freiwilligen Feuerwehr aussehen?

Da bei der Freiwilligen Feuerwehr zurzeit keine klassische Mediation angeboten wird, können diese Phasen nur ein grobes Gerüst darstellen. Doch die Grundgedanken der verschiedenen Phasen lassen sich durchaus anwenden, wie im Folgenden anhand des Feuerwehrbeispiels 5 erläutert wird. Dabei ist durchgehend von Konfliktklärung (statt Mediation), von Klärungshelfer (statt Mediator) und von Konfliktparteien (statt Medianten) die Rede, da es sich, wie gesagt, nicht um eine „echte“ Mediation handelt.

Feuerwehrbeispiel 5 (Wiederholung): In der Jugendfeuerwehr wird 10 Minuten vor der Übung die Verteilung der Positionen bekannt gegeben. Der Älteste in der Jugendgruppe erfährt, dass er wieder nicht beim begehrten Angriffstrupp eingeteilt wurde, sondern erneut als Melder bestimmt wurde, worauf dieser äußert: „Da kriegt man echt manchmal ´nen Hals bei.“

Es stellt sich heraus, dass die Situation in dieser und ähnlicher Form bereits sehr oft stattgefunden hat. Daher wird beschlossen, das Thema der Verteilung der Positionen mittels eines Konfliktmanagements zu klären. Als Klärungshelfer bietet sich ein anderer Jugendfeuerwehrwart aus dem Nachbarort an, der mit dieser Gruppe der Jugendfeuerwehr nichts zu tun hat, aber das Problem aus eigener Erfahrung gut kennt. Damit ist dieser Jugendfeuerwehrwart nicht selbst betroffen, hat aber interne Kenntnisse über das Problem. Auch die anderen Voraussetzungen für einen guten Klärungshelfer sind gegeben: So ist er allseits bekannt und respektiert und besitzt darüber hinaus gute kommunikative Fähigkeiten sowie bereits ein wenig Erfahrung mit der Konfliktklärung.

Phase 1: Vorbereitung und Ansprechen des Konflikts

Die Vorbereitung untergliedert sich in eine Vorphase und in den Einstieg in das eigentliche Klärungsgespräch.

In der **Vorphase** werden die Eckpunkte wie beispielsweise Anlass, Konfliktlage und Beteiligte erfragt sowie die Rahmenbedingungen wie etwa zeitliche Vorgaben gemeinsam abgesprochen. Dabei muss auch geprüft werden, ob das Verfahren dieser Konfliktklärung für die Konfliktregelung geeignet ist.

Bei der **Einleitung des Klärungsgesprächs** gilt es, eine wertschätzende und vertrauensvolle Atmosphäre in angenehmen Räumen und auf neutralem Boden aufzubauen, so dass Gespräche ungestört stattfinden können.

Das erste Klärungsgespräch umfasst eine Reihe von festen Bestandteilen:

Im Fallbeispiel werden zunächst ein geeigneter ruhiger Ort und ein guter Zeitpunkt gesucht, zu dem sich alle Konfliktparteien treffen können. Beim Klärungsgespräch selbst stellt sich der Klärungshelfer kurz persönlich vor und bittet anschließend alle am Konflikt beteiligten Personen (also die Mitglieder der Gruppe der Jugendfeuerwehr als auch den Jugendfeuerwehrwart), sich ebenfalls nochmals kurz mit Namen vorzustellen.

Dann informiert der Klärungshelfer kurz über zentrale Grundsätze des Verfahrens, wie Freiwilligkeit, Eigenverantwortlichkeit etc., und über seine Rolle.

Der Klärungshelfer bittet die Konfliktparteien, grundsätzliche Regeln der Interaktionsgerechtigkeit zu beherzigen, wie etwa einander ausreden zu lassen, sich aufmerksam zuzuhören und den anderen nicht zu beleidigen.

Der Klärungshelfer stellt klar, dass er auf die Einhaltung der Regeln achten und gegebenenfalls steuernd eingreifen wird.

Es besteht die Gelegenheit, Fragen zum Verfahren und Bedenken auszusprechen, die der Klärungshelfer ernsthaft und konstruktiv aufgreift.

Unbedingte Voraussetzung ist es, dass sich alle am Konflikt beteiligten Personen verbindlich auf die Regeln und den Prozess der Konfliktklärung einlassen.

Phase 2: Analyse des Konflikts: Probleme und Konflikte erfassen

In Phase zwei beginnt die Konfliktbearbeitung im eigentlichen Sinne.

Die Konfliktparteien werden gebeten, den Konflikt aus ihrer Sicht darzustellen:

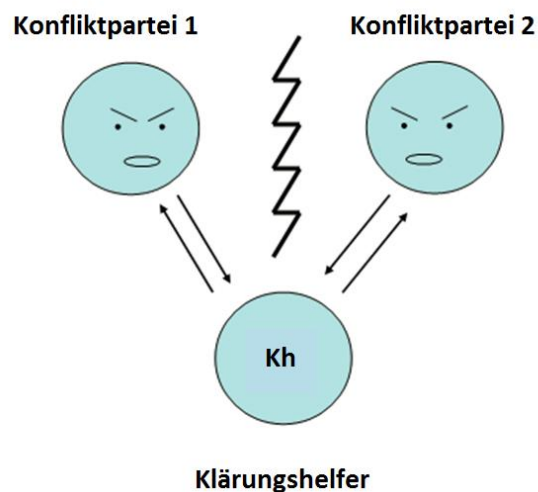
In dieser Phase ist es wichtig, dass allen Konfliktparteien ausreichend Gehör geschenkt wird. Die Reihenfolge der Konfliktdarstellung ist einvernehmlich zu regeln. Dabei ist es wichtig, der Konfliktpartei, die als zweites oder später spricht, zu versichern, dass sie ebenfalls ausreichend gehört wird, aber zunächst die schwierige Aufgabe hat, aufmerksam zuzuhören.

Die Parteien schildern gemäß der Reihenfolge ihre Ansicht zum Konflikt, ihre Positionen und idealerweise auch, wie sie sich dabei fühlen. Der Klärungshelfer verhindert dabei, dass die sprechende Partei ständig unterbrochen wird, wobei er Verständnisfragen zulassen kann. Jedoch verliert er nicht aus den Augen, dass das reine Zuhören für die andere Konfliktpartei oft emotional schwer zu ertragen ist.

Die Kommunikation zwischen den Konfliktparteien läuft zumeist ausschließlich über den Klärungshelfer (siehe Abbildung 7). Dieser nimmt eine offene und fragende Haltung ein, fasst die Ausführungen zusammen und formuliert verletzende Äußerungen um.

Am Ende dieser Phase unterstützt der Klärungshelfer die Parteien dabei, sich auf das gemeinsame Konfliktthema zu einigen, welches dann zu bearbeiten sein wird.

Abbildung 7: Phase 2: Kommunikation über den Mediator



Im Fallbeispiel wird allen Mitgliedern der Jugendfeuerwehr ausreichend Gehör geschenkt. Auch der Jugendfeuerwehrwart kommt ausführlich zu Wort.

Es stellt sich schnell heraus, dass der Hauptkonflikt zwischen den Jugendlichen auf der einen Seite und dem Jugendfeuerwehrwart auf der anderen Seite besteht. So sehen die Jugendlichen zu wenig Mitspracherechte ihrerseits bei der Verteilung der Positionen. Darüber hinaus erleben sie den Jugendfeuerwehrwart als zu autoritär und zu wenig bereit, auf ihre Argumente einzugehen.

Der Jugendfeuerwehrwart hingegen vertritt die Ansicht, dass sich die meisten Jugendlichen nur „die Rosinen aus dem Kuchen picken wollen“ und jeweils nur jene Aufgaben und Positionen übernehmen wollen, die ihnen Spaß machen.

Phase 3: Bearbeitung des Konflikts

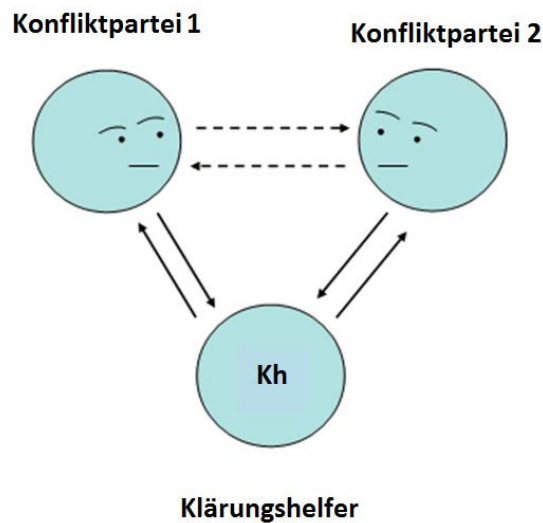
Bei der Konfliktbearbeitung ist das Ziel, zu der Tiefenstruktur des Konflikts vorzudringen. Dabei ist es wichtig, die dargestellten Positionen von den dahinterliegenden Interessen im Sinne des bereits oben dargestellten Eisbergmodells zu trennen (siehe Abbildung 3). Es geht darum, oberflächliche Scheinlösungen zu vermeiden und unter der Wasseroberfläche liegende Aspekte wie Interessen, Ziele, Bedürfnisse, Wünsche, Erfahrungen, Wertvorstellungen und Emotionen zu eruieren. Diese Phase ist häufig sehr intensiv und fordert von allen Beteiligten Zeit und Energie, weshalb die Unterstützung und der emotionale Rückhalt vom Klärungshelfer nötig sind.

Wichtig ist hier, nicht die erste Deutung des Konflikts zu akzeptieren, sondern in Alternativen zu denken, denn oftmals verstecken sich unter der Oberfläche des Konflikts noch mehr verborgene Anliegen und Themen als auf den ersten Blick sichtbar.

Dabei können folgende Vorgehensweisen hilfreich sein:

- Aktuelles Erleben und Verhalten wird oft durch Verletzungen der Vergangenheit geprägt, weshalb sich ein Blick in die Vergangenheit lohnen kann.
- Die Konfliktparteien sollten zu einer Selbstklärung ermutigt werden, um sich über ihre Interessen, Emotionen, Wünsche und Bedürfnisse bewusst zu werden. Durch die Betrachtung der Konflikthintergründe können auch Überschneidungs- und Berührungsfelder von Interessen der beiden Konfliktparteien gefunden werden, was die Breite und die Suche nach Lösungsoptionen vergrößert.
- Es wird eine zunehmend direkte, konstruktive und kooperative Kommunikation zwischen den Konfliktparteien durch den Klärungshelfer gefördert (siehe Abbildung 8).
- Der Klärungshelfer stellt die Gemeinsamkeiten der Konfliktparteien, insbesondere, was Bedürfnisse, Ziele und Wünsche betrifft, heraus. Hierdurch soll erreicht werden, dass die subjektive Realität des anderen anerkannt wird und es zu einer Annäherung kommt.

Abbildung 8: Phase 3: Zunehmend direkte Kommunikation der Medianten



Im Fallbeispiel wird durch das vertiefte Gespräch zunächst deutlich, dass es gar nicht primär darum geht, wer welche Aufgaben übernimmt, sondern darum, wie darüber entschieden wird. Letztlich sind alle Jugendlichen bereit, auch unbeliebte Aufgaben für die Gemeinschaft zu übernehmen, denn alle Beteiligten (die Jugendlichen, aber auch der Jugendfeuerwehrwart) fühlen sich der Jugendfeuerwehr verpflichtet, doch jeder will seinen Entscheidungsspielraum haben und sich nicht kommandiert oder vollkommen gezwungen fühlen. Das gilt zunächst für die Jugendlichen, doch letztlich auch für den Jugendfeuerwehrwart, der ebenfalls nicht das Zepter aus der Hand geben will, indem die Gruppe statt ihm bestimmt.

Zudem wird deutlich, dass es neben dem obigen Hauptkonflikt einige Nebenkongflikte zwischen einigen Jugendlichen gibt, da sich offenkundig untereinander eine inoffizielle Rangreihe bzw. Hierarchie ausgebildet hat, so dass die besonders unbeliebten Aufgaben, wie das Schlauchaufrollen, am Ende immer von denselben zwei Personen übernommen werden.

Diese zwei Jugendlichen fühlen sich daher offenkundig besonders unwohl und spielen sogar mit dem Gedanken, die Jugendfeuerwehr zu verlassen.

Diese Information ist für alle neu. Viele Mitglieder der Jugendfeuerwehr, aber auch der Jugendfeuerwehrwart, sind darüber regelrecht geschockt, denn von diesen Gefühlen und Gedanken haben sie nichts geahnt. Dadurch festigt sich bei allen der Wunsch, das Problem möglichst rasch und doch nachhaltig zu lösen.

Der Klärungshelfer führt daher mit der Gruppe einige Übungen durch, die zunächst die Zugehörigkeit zur Jugendfeuerwehr zeigen und vertiefen (z.B. durch eine gemeinsame Gruppenübung). Anschließend klärt er nochmals mit allen Konfliktparteien genau, wie sie die vergangenen Entscheidungen und vor allem den Prozess der Entscheidung über die Vergabe der Positionen erlebt haben (Ist-Zustand) und wie sie sich dies für die Zukunft wünschen würden (Soll-Zustand). Auch hier ist es wichtig, dass jeder einzelne Jugendli-

che, aber in gleicher Weise auch der Jugendfeuerwehrwart, seine Sicht der Dinge darstellen kann und ihm jeweils aktiv zugehört wird.

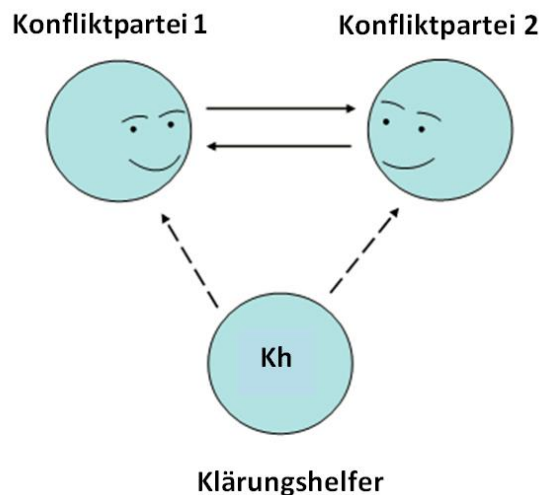
So wird deutlich, dass es letztlich nicht darum geht, wer welche Position übernimmt, sondern dies ist nur das sichtbare Streitthema. Unter der Oberfläche geht es hingegen darum, wie diese Positionen verteilt werden, welche Autorität der Jugendfeuerwehrwart hat und welches Mitspracherecht die einzelnen Jugendlichen besitzen.

Phase 4: Regelungen finden und Mediationsvereinbarung treffen

In dieser Phase geht es darum, Lösungen zu finden, durch welche möglichst alle Parteien zu Gewinnern werden.

Es ist jedoch zu prüfen, ob das angegangene Konfliktthema das tatsächliche Problem darstellt. Ist dies nicht der Fall, muss noch mal die zweite und dritte Phase der Mediation durchlaufen werden. Wenn eine Klärung erzielt werden konnte, bei der die Anliegen beider Parteien berücksichtigt wurden, verändert sich die Auseinandersetzung hin zu einer kooperativen Kommunikation und einem gemeinsamen Problemlösen (siehe Abbildung 9).

Abbildung 1: Phase 4: Gemeinsam nach Regelungen suchen



Im Fallbeispiel schien zunächst das Thema der Bestimmung und Autorität als zentrales Problem unter der Oberfläche beim Konflikt um die Vergabe der Positionen. Im vertieften Gespräch wird nun deutlich, dass es darüber hinaus auch um Anerkennung der eigenen Leistungen und der eigenen Positionen geht. Dies gilt für die Jugendlichen und den Jugendfeuerwehrwart abermals gleichermaßen:

So wollen die Jugendlichen zu Recht Anerkennung dafür haben, dass sie in ihrer Freizeit zur Jugendfeuerwehr kommen, um sich dort zu engagieren, und dass sie dabei auch Aufgaben übernehmen, die unattraktiv sind.

Doch auch der Jugendfeuerwehrwart kommt „freiwillig“ und unbezahlt. Auch er möchte, ebenfalls zu Recht, Anerkennung von der Gruppe für seinen Einsatz und nicht das Gefühl

haben, die Jugendlichen immer drücken oder zwingen zu müssen. Damit wird diese Anerkennung zu einem zweiten Kernthema unter der Wasseroberfläche des Eisbergs.

Um nun zu einer einvernehmlichen Lösung zu kommen, sind in der vierten Phase drei Schritte durch den Klärungshelfer strikt zu trennen, um vorschnelle Lösungen zu vermeiden:

1. Das Sammeln möglichst vieler kreativer Lösungsoptionen

Dies ist die Phase der Ideengenerierung, in der möglichst viele Lösungsoptionen frei und kreativ gesammelt werden. Alle Ideen sind erlaubt und werden zunächst nicht bewertet. Die Ideen können auf einem Flipchart oder auf Karten an der Pinnwand für alle sichtbar gemacht werden. Dabei können durchaus auch Kreativitätsmethoden angewandt werden:

Beim **Brainstorming** werden z.B. alle Teilnehmer ermutigt, in kurzer Zeit möglichst viele Ideen zu generieren. Unkonventionelle Ideen dürfen in lockerer Atmosphäre offen und spontan geäußert werden und können dann beispielsweise an einer Tafel oder einer Pinnwand festgehalten werden.

Brainwriting oder **Mindmapping** sind schriftliche Formen des Brainstormings. Bei Ersterem werden Ideen auf Zettel geschrieben und dann an weitere Teilnehmer weitergegeben und ergänzt. Beim Mindmapping schreiben Teilnehmer getrennt voneinander Ideen auf, welche anschließend in einem Ideennetzwerk grafisch mit Verästelungen dargestellt werden.

Nachdem die eigentlichen Konfliktthemen geklärt worden sind, werden im Fallbeispiel gemeinsam sehr viele Lösungen gesucht, u.a.:

- Zunächst werden alle Positionen, die jeweils zu vergeben sind, gesammelt und in einem Rotationsverfahren wird abwechselnd jedem Jugendlichen eine Position zugewiesen.
- Jeweils einer der Jugendlichen darf pro Treffen die Positionen nach dem ihm gerecht erscheinenden System verteilen. Alle Jugendlichen müssen die jeweiligen Zuweisungen auf Positionen sodann akzeptieren.
- Der Jugendgruppenleiter überlegt mit einem Jugendlichen gemeinsam, wer welche Positionen übernehmen soll.
- Die Jugendlichen geben jeweils Punktwerte zwischen einem und drei Punkten für die einzelnen Positionen an. Je lieber sie die Position übernehmen, desto mehr Punkte vergeben sie.
- Der Jugendgruppenleiter gibt weiterhin vor, wer welche Position übernimmt, aber jeder Jugendliche hat pro Monat einmal das Vetorecht, „nein“ zu seiner Positionszuweisung zu sagen.
- Die Vergabe der Positionen wird jedes Mal öffentlich per Zufall über ein einfaches Würfelsystem festgelegt.

2. Die Einigung auf eine Regelung

Jetzt müssen die Ideen gemeinsam konkretisiert, sortiert und bewertet werden. Kriterien zur Bewertung und Eingrenzung der Lösungsoptionen werden vereinbart:

- Die anzustrebende Problemlösung muss von allen Seiten als fair eingeschätzt werden.
- Sie muss effizient sein, das heißt, Aufwand und Kosten müssen realistisch sein.
- Die angestrebte Lösungsoption muss vernünftig, konkret, zeitlich umsetzbar sein und möglichst gut mit den Interessen und Bedürfnissen der Konfliktparteien übereinstimmen.
- Die anzustrebende Problemlösung muss stabil und von den Beteiligten vorbehaltlos akzeptiert sein. Eine Korrektur ist möglich, wenn sich die Rahmenbedingungen verändert haben. Sie müssen dabei erneut gemeinsam ausgehandelt werden.

Nach Eingrenzung der Lösungen anhand dieser Kriterien verhandeln die Konfliktparteien über Alternativen und Konkretisierungen. Dabei geht es darum, möglichst viele Anliegen der beiden Seiten abzudecken. Der Klärungshelfer achtet darauf, Lösungsoptionen zu erweitern. Das erklärte Ziel ist, gemeinsam eine Gewinner-Gewinner-Lösung zu finden, bei der die Vorteile gegenüber den Nachteilen bei beiden überwiegen.

Bei der Einigung auf eine Regelung wird im Fallbeispiel deutlich, dass es allen Beteiligten wichtig ist,

- (1) dass individuelle Präferenzen für einzelne Positionen berücksichtigt werden, aber grundsätzlich jeder jede Position übernehmen muss, unabhängig davon, was er besonders gerne oder ungerne macht,
- (2) dass nicht nur der Jugendfeuerwehrwart über die Vergabe bestimmt, sondern dass es ein zumindest eingeschränktes Mitspracherecht für alle gibt,
- (3) dass die Vergabekriterien offen und transparent sind.

3. Festschreiben der Einigung

In der dritten Phase wird eine Lösung ausgewählt, welche die zentralen Anliegen, Interessen und Wünsche der Konfliktparteien in Bezug auf den Konflikt aufgreift. Diese wird in der Vereinbarung festgehalten. Die Schritte der Umsetzung, der zeitliche Rahmen und die Verantwortlichkeiten werden konkret erfasst. Die Verantwortung zur Konfliktlösung liegt bei den Konfliktparteien. Der Klärungshelfer kommentiert die Lösungen – außer bei schwerwiegenden Schwächen – nicht.

Folgende Kontrollfragen sollten sich die Konfliktparteien stellen, um Scheinlösungen zu vermeiden:

- Wurden andere Optionen ausreichend geprüft?
- Wird der Konflikt tatsächlich gelöst?
- Wurden die Konsequenzen der Umsetzung der Lösung ausreichend bedacht?
- Kann die geplante Lösung im Alltag bestehen?
- Sind alle Konfliktparteien bereit, die Regelung umzusetzen?

Entsprechend der Kriterien wird letztlich eine Kombination der Lösungen gewählt. Dabei werden die Punkte-Vergabe und die Rotation innerhalb jener Positionen, die von mehreren als gleich attraktiv bewertet und damit mit derselben Punktezahl versehen wurden, kombiniert. Bei dieser Lösung muss die Punkte-Vergabe nur einmal erfolgen und es kann effizient ein Plan für eine längere Zeitspanne erstellt werden. Dieser Lösung stimmen alle zu. Zugleich ist sie effizient und machbar. Alle Kontrollfragen können positiv beantwortet werden.

Zuletzt wird die vereinbarte Regelung detailliert schriftlich festgehalten und von allen Konfliktparteien unterschrieben, um die Verbindlichkeit zu erhöhen. Damit kann das Konfliktgespräch vorerst beendet werden.

Im Fallbeispiel wird die Regelung genau aufgeschrieben und festgelegt, dass diese ab sofort zunächst für eine Probezeit von drei Monaten gilt. Danach soll zusammen mit dem Klärungshelfer überprüft werden, ob sie sich in der Praxis bewährt hat.

Die Regelung wird von jedem Jugendlichen als auch vom Jugendfeuerwehrwart unterschrieben und jeder bekommt eine Kopie der unterschriebenen Vereinbarung.

Phase 5: Bewertung der Lösung und ihrer Umsetzung

Die fünfte und letzte Phase der Konfliktklärung umfasst zwei Aspekte:

1. Die Kontrolle der Lösungsumsetzung

Bei einem Folgetermin sollte besprochen werden, welche Erfahrungen mit der vereinbarten Regelung gemacht wurden und ob sich die Beziehung zwischen den Konfliktparteien verbessert hat. Der Termin für das Folgegespräch sollte so gewählt werden, dass die Konfliktparteien die Lösungen mindestens einmal umsetzen konnten. Jedoch sollte die Folgesitzung nicht zu spät stattfinden, damit die Verbindlichkeit der Vereinbarung noch besteht.

2. Die Bewertung der Konfliktlösung

In einer gesonderten Evaluationsphase wird geprüft, ob die Konfliktklärung zu einem gewünschten Ergebnis geführt hat. Die summative Evaluation umfasst sowohl eine kurz- als auch eine langfristige Kontrolle der Lösungsumsetzung, welche den Konfliktparteien mitgeteilt wird.

Im Fallbeispiel kommen die Konfliktparteien mit dem Klärungshelfer nach drei Monaten wieder zusammen, um zu besprechen, wie sich die Konfliktlösung in der Praxis bewährt hat. Dem Klärungshelfer fällt zunächst die deutlich verbesserte Stimmung auf. Die beiden Jugendlichen, die mit Austritt aus der Jugendfeuerwehr geliebäugelt hatten, sind wieder voller Begeisterung mit dabei. Es herrscht die Meinung vor, dass man zwar noch an der Absprache festhalte, aber sie letztlich gar nicht mehr benötige, weil die Grundstimmung so viel besser geworden sei und man wechselseitig bereit sei, sich auszuhelfen.

Darüber hinaus stellte der Klärungshelfer fest, dass nun auch andere kleinere Konflikte und Probleme in der Jugendgruppe anders als früher gelöst werden. Auch hier setzt man sich nun zusammen und überlegt gemeinsam, was eine faire Lösung wäre, die allen Interessen der verschiedenen Personen gerecht wird. Hier bestätigt sich, dass man mit dieser besonderen Form der Konfliktlösung oftmals „Paketlösungen“ finden kann.

9) Zusammenfassung und Ausblick: Chancen und Grenzen des Selbstmanagements von Konflikten

Zusammenfassung

In **Kapitel 1** wird festgehalten, dass Feuerwehrleute eine umfangreiche technische Ausbildung erfahren und die Führungskräfte in Stressbewältigung und Führungsverhalten unterrichtet werden. Das Thema Umgang mit Konflikten spielt jedoch nur eine untergeordnete Rolle, obwohl von einem gelungenen Umgang mit Konflikten sowohl der Einzelne als auch die gesamte Feuerwehreinheit profitieren können. Anhand von fünf Interviews mit Verantwortungsträgern der Freiwilligen Feuerwehr Nordrhein-Westfalen wurden verschiedene Probleme und Konfliktpotentiale identifiziert und in **Kapitel 2** aufgelistet. In **Kapitel 3** werden Merkmale eines Konflikts und die verschiedenen Abgrenzungen von Konflikten untereinander vorgestellt. Im Gegensatz zu Meinungsverschiedenheiten oder Konkurrenz liegt ein Konflikt vor, wenn sich eine oder mehrere Konfliktparteien durch eine Person oder Gruppe in den eigenen Anliegen ungerechtfertigt beeinträchtigt fühlen. Führungskräfte und Betreuer sollen sensibilisiert werden, in der Praxis Konflikte zu erkennen. Deshalb werden in **Kapitel 4** Hilfestellungen gegeben, um durch angemessene Fragen zu einer ersten Einschätzung eines möglichen Konflikts zu gelangen. Bei der Konfliktdiagnose sollen eine genaue Problembeschreibung, die Konflikthalte, die direkt oder indirekt am Konflikt Beteiligten sowie deren Interessen und Ressourcen erfasst werden. Aus Fragen über den Verlauf des Konflikts, die Gefühle und den Umgang miteinander können Hinweise auf die Schwere und die Eskalationsstufe des Konflikts gezogen werden (siehe **Kapitel 5**). Bei der Konfliktdiagnose darf nicht aus den Augen verloren werden, dass hinter dem offensichtlichen Konflikt tieferliegende Aspekte wie Gefühle, Interessen und Wünsche eine große Rolle spielen können. Diese müssen berücksichtigt werden, um Scheinlösungen zu vermeiden. Insbesondere Schwächen in der Verteilungs- und Verfahrensgerechtigkeit führen zu negativen Gefühlen und beeinträchtigen den Konfliktlösungsprozess (siehe **Kapitel 6**). Zunächst werden in **Kapitel 7** die verschiedenen Handlungsstrategien Vermeiden, Konkurrieren, Nachgeben, Problemlösen, Feilschen und Delegation an eine dritte Instanz vorgestellt. Für die Auswahl sinnvoller Lösungsstrategien ist die Eskalationsstufe von Bedeutung. Bei niedrigen Eskalationsstufen können sozialkompetente Konfliktbeteiligte ihre Probleme selbst lösen. Bei der Delegation an Dritte sind autoritäre Entscheidungen, Konfliktmanagement und Mediation Möglichkeiten. Wie ein effektives Konfliktmanagement im Rahmen der bei der Freiwilligen Feuerwehr derzeit verfügbaren Möglichkeiten aussehen kann, wird in **Kapitel 8** gezeigt. Hierbei wird auf Prinzipien und Techniken der psychologischen Mediation zurückgegriffen.

Diskussion und Ausblick

Die Führungskraft muss aufgrund der Konfliktdiagnose also entscheiden, wie die Lösung des Konflikts angegangen werden soll: Inwieweit kann der Konflikt durch die Beteiligten selbst, unter seiner Leitung innerhalb der Organisationseinheit, unter Einbeziehung eines Vorgesetzten oder einer dritten unabhängigen Instanz gelöst werden? Konflikte auf niedrigen Eskalationsstufen können in vielen Fällen durch die Beteiligten selbst bearbeitet und gelöst werden, wenn die Beteiligten ausreichend Abstand zur Situation oder gewisse Erfahrung in Konflikt-

bearbeitung haben (Schwarz, 2010). Wird eine dritte Person, wie etwa ein Vorgesetzter aus der Feuerwehr, hinzugezogen, muss diese in der Lage sein, zu erkennen, ob sie noch unbeteiligte Dritte ist oder ob sie so stark in den Konflikt eingebunden bzw. sogar Teil des Konflikts ist, dass sie nicht mehr als Klärungshelfer in Frage kommt. Zudem sollte sie sich den Prinzipien der psychologischen Mediation verpflichtet fühlen sowie über die notwendigen Kompetenzen und Methoden verfügen. Hierfür ist es wichtig, dass vor allem Betreuer, Jugendfeuerwehrwarte und Führungskräfte ausreichend in Kommunikationstechniken und Konfliktmanagement geschult werden. Dazu sollten die Themen Konflikte, Konfliktdiagnose und Umgang mit Konflikten in die Ausbildung dieser Personengruppen integriert werden. Denn die Qualifizierung eigener Organisationsmitglieder im mediativen Konfliktmanagement ist sogar ohne den Einsatz externer qualifizierter Mediatoren durchaus erfolgversprechend (Klappenbach, 2011).

So ist es für die Zukunft auch vorstellbar, dass Mitglieder der Freiwilligen Feuerwehr, die die persönliche Eignung besitzen, als Klärungshelfer oder später vielleicht sogar einmal zu Mediatoren ausgebildet werden: Im Rahmen einer mehrtägigen Schulung sollten Instrumente der Konfliktanalyse, Kommunikation und an ihren Kenntnisstand angepasste Methoden der Mediation (siehe Kapitel 8) vermittelt und eingeübt werden. Die so ausgebildeten Klärungshelfer bzw. Mediatoren könnten zu Konfliktfällen innerhalb der Organisation hinzugezogen werden. Sie müssen aber auch entscheiden können, wann ein Konflikt einen Umfang oder Eskalationsgrad erreicht hat, der eine professionelle Mediation oder einen Machteingriff erfordert. Denn bei komplexeren und schwerwiegenden Konflikten ist ein professioneller Mediator vonnöten, der einen umfangreichen Wissens- und Erfahrungsfundus vorweisen kann und durch ein psychologisches oder verwandtes sozial- bzw. verhaltenswissenschaftliches Studium über eine gute Diagnostik und einen flexiblen Methodensatz verfügt.

Die dargestellten Konfliktlösungsstrategien mit und ohne Beteiligung Dritter bis hin zur professionellen Mediation zielen auf eine für alle Beteiligten einvernehmliche und befriedigende Lösung hin. Daneben besitzt die Feuerwehr auch Strukturen, um Probleme auf der Ebene der Direktive zu lösen. Dies sollte jedoch im Rahmen der Jugendfeuerwehr und vor dem Hintergrund, dass die aktiven Mitglieder ihr Ehrenamt auf freiwilliger Basis ausführen, das letzte Mittel darstellen. Entscheidungen sollten von den Mitgliedern der Freiwilligen Feuerwehr mitgetragen werden und Machteingriffe den Konflikten höherer Eskalationsstufen vorbehalten bleiben. Brauchbare und dauerhafte Lösungen bei Konflikten werden meist von den Konfliktparteien selbst gefunden (Schwarz, 2010).

Bei massiven Konflikten oder sogar Straftaten, wie etwa bei sexueller Belästigung, sind die Reaktionsmöglichkeiten durch §19 und §20 der Verordnung für die Laufbahn der ehrenamtlichen Angehörigen der Feuerwehr (LVO FF) geregelt (Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen, 2015). Die Disziplinarbefugnis liegt beim Wehrleiter, welcher Verwarnungen aussprechen oder aus der Funktion entheben kann. Unter Einbeziehung der Träger des Feuerschutzes bzw. des Kreisbrandmeisters können Dienstgrade zurückgestuft oder der Ausschluss aus der Feuerwehr ausgesprochen werden. Bei besonders schweren Vergehen wie Verbrechen oder Straftaten ist im Regelfall der Ausschluss aus der Feuerwehr auszusprechen.

In den Interviews mit Mitgliedern und Funktionsträgern der Jugend- und Freiwilligen Feuerwehr wurde deutlich, dass alle Konfliktarten und Kategorien der Konflikthalte (siehe Kapitel 3) auch bei der Feuerwehr vorkommen. Eine Ausnahme bilden lediglich Konflikte um Glaubensinhalte und interkulturelle Konflikte, die bisher keine Rolle zu spielen scheinen. Dies steht vermutlich in Zusammenhang mit der Tatsache, dass es nach Aussagen der Interviewpartner zum jetzigen Zeitpunkt nur wenige Menschen aus anderen Kulturen in der Freiwilligen Feuerwehr gibt. Auch die Studie *Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004* zeigte, dass sich nur 1 % der Migranten bei Rettungsdiensten und der Feuerwehr engagieren, gegenüber 3 % der Bevölkerung ohne Migrationshintergrund (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2005). Aus diesem Grund bietet die Integration von Menschen (beiderlei Geschlechts) mit Migrationshintergrund ein großes Potential für die Freiwillige Feuerwehr, neue Mitglieder zu gewinnen. So kann sie zudem ihrem grundsätzlichen Anspruch, als Spiegel der Gesellschaft den Querschnitt der Bevölkerung zu repräsentieren, näherkommen. Deshalb stellt der Deutsche Feuerwehrverband (2013) im Rahmen des Projekts *Deine Feuerwehr – Unsere Feuerwehr! Für ein offenes Miteinander!* Schulungsmaterial zu den Themen interkultureller Dialog und Konfliktmanagement im interkulturellen Kontext bereit. Das für die Stadt München entwickelte *Handbuch Konfliktmanagement im interkulturellen Kontext (KIK)* von Faller und Attari (2009) stellt ausführlich verschiedene Interventionsmethoden bei Konflikten mit Hilfe von ausgebildeten Konfliktvermittlern dar, welche über interkulturelle Kompetenzen verfügen.

Im folgenden Kapitel werden nun in vager Anlehnung an die Interviews drei Übungsbeispiele mit Konflikten konstruiert. Als Aufgabe soll sich der Leser in die verschiedenen Rollen eindenken und sich sein Vorgehen in dieser Situation überlegen. Nach den drei Übungsaufgaben werden Lösungsansätze vorgestellt, die sich an den theoretischen Grundlagen von Kapitel 3 bis 9 orientieren.

10) Übungsaufgaben zur Konfliktlösung als Betroffener und als unbeteiligter Dritter

Übungsaufgaben

Übungsbeispiel 1:

Dem langjährig engagierten Jugendfeuerwehrwart mit viel Erfahrung in der Brandbekämpfung ist die technische Ausbildung ebenso wichtig wie die Einhaltung der Befehlsstrukturen, um die Jugendlichen für den Einsatzfall in der aktiven Feuerwehr vorzubereiten. Er sieht sich nicht primär als Freizeitgestalter der Jugendlichen. Obwohl er sich sehr viel Mühe mit dem Dienstplan gegeben hat, lässt die anfänglich gute Teilnahme an den Gruppenstunden deutlich nach. Er ist darüber sehr enttäuscht und führt das Desinteresse auf die Generation der Jugendlichen zurück, die lieber am Computer sitzt, als sich zu engagieren. Auf Einwände von Jugendlichen reagiert er zunehmend streng und mürrisch.

Die Jugendlichen, die sich sehr für die Feuerwehr interessieren und anfänglich gerne zu den Gruppenstunden und Übungen gehen, sind zunehmend gelangweilt vom Frontalunterricht. Sie glauben, dass auf ihre Interessen gar nicht eingegangen wird, da sie bei der Dienstplangealtung nicht mit einbezogen werden. Sie finden, dass der Jugendfeuerwehrwart völlig unflexibel ist. Als Beispiel dient ihnen eine entgangene Übung, bei der sich spontan nur an einem speziellen Tag die Möglichkeit geboten hätte, ein Abbruchhaus für Übungszwecke zu nutzen, bevor es am nächsten Tag abgerissen wurde. Trotzdem hielt der Jugendfeuerwehrwart an seinem Dienstplan fest und unterrichtete wie vorgesehen die Unfallverhütungsvorschriften. Die Jugendlichen wünschen sich, dass kurzfristige Dienstplanänderungen möglich sind, zum Beispiel, dass bei sehr heißem Sommerwetter die Gruppenstunde an den Badeweiher verlegt werden kann. Aus ihrer Sicht könnten kurzfristige Änderungen über SMS oder Facebook mitgeteilt werden. Den Jugendfeuerwehrwart halten sie für rückständig und autoritär. Die Jugendlichen beschwerten sich beim Jugendsprecher.

Aufgabe:

- Wie gehen Sie als Jugendsprecher damit um?
- Wie reagieren Sie als Wehrleiter, wenn diese Situation an Sie herangetragen wird?
- Was würden Sie als hinzugezogener Vertrauensmann tun?

Lösungsansätze befinden sich im Anschluss an die folgenden Übungsaufgaben.

Übungsbeispiel 2:

Der Wehrleiter wird von einem völlig aufgebrachten Feuerwehrmann angesprochen, der wieder nicht auf einen Lehrgang gehen darf, weil der einzige noch freie Platz vom Zugführer jemand anderem gegeben wurde. Der Feuerwehrmann fühlt sich völlig ungerecht behandelt, da er schon länger auf den Lehrgangsplatz wartet als der andere. Er hat sich schon beim Zugführer beschwert, aber die ihm genannten Gründe will er nicht akzeptieren und er beschuldigt den Zugführer, seine „Spezis“ zu bevorzugen. Bisher haben die Zugführer bestimmt, wer welchen Lehrgang besuchen darf. Transparente Regeln für die Verteilung von Kursen gab es bisher nicht. Für den Wehrleiter ist das nicht die erste Beschwerde zu diesem Thema, weswegen er sich der Problematik annehmen möchte.

Aufgabe:

- Wie gehen Sie als Wehrleiter mit dieser Beschwerde als Ausdruck einer generellen Problematik um?

Lösungsansätze befinden sich im Anschluss an die folgende Übungsaufgabe.

Übungsbeispiel 3:

Der Betreuer geht zum Jugendfeuerwehrwart, weil er völlig genervt und verärgert ist und meint, dass es so nicht weitergehen kann. In den letzten Stunden war Unterrichten kaum möglich, da zwei Jugendliche ständig stören und nicht still sitzen können. Ein weiterer Jugendlicher zeigt aggressives und provokantes Verhalten. Die anderen Jugendlichen haben Angst vor ihm, was er zu genießen scheint. Der Betreuer fühlt sich völlig überfordert und möchte am liebsten aufhören.

Aufgabe:

- Wie gehen Sie als Jugendfeuerwehrwart mit dieser Situation um?

Lösungsansätze befinden sich im Anschluss.

Lösungsansätze zu den Übungsaufgaben

Lösungsvorschläge zu Übungsbeispiel 1

1. Jugendsprecher

- Der Jugendsprecher, der Teil der Gruppe ist, sollte sich mit seinen Kameraden die Frage stellen, ob die Interessen und Ziele ihrer Gruppe mit denen des Jugendfeuerwehrworts wirklich unvereinbar sind. Dabei sollten die Probleme möglichst konkret erfasst werden (zum Beispiel durch Verwendung der W-Fragen, siehe S. 23). Er muss zudem herausfinden, ob die Problembeschreibung die vorherrschende Meinung der Gruppe wiedergibt.
- In einem nächsten Schritt sollte der Jugendsprecher das Gespräch mit dem Jugendfeuerwehrwart suchen. Hier sollte ebenso geprüft werden, ob die Interessen des Jugendfeuerwehrworts mit denen der Jugendlichen aus Sicht der Beteiligten unvereinbar sind. Der Umgang miteinander und die Gespräche sollten trotz möglicherweise kontroverser Diskussionen respektvoll bleiben. Auch ist es hilfreich, wenn der Jugendsprecher und die Beteiligten die möglichen Verläufe und Phasen von Konflikten (siehe Kapitel 5) kennen, um eine Eskalation des Konflikts vermeiden zu können und rechtzeitig eine geeignete Lösungsstrategie zu suchen.
- Da im vorliegenden Beispiel die Jugendlichen die für sie langweilige und unflexible Gestaltung der Übungsstunden dem Jugendfeuerwehrwart zuschreiben, dieser jedoch die Ursache des Konflikts im Desinteresse der Jugendlichen an Feuerwehrinhalten sieht, fühlen beide Konfliktparteien sich durch das Verhalten der jeweils anderen beeinträchtigt und sehen die Verantwortung dafür bei der jeweils anderen Partei. Es liegt damit ein manifester Konflikt vor.
- Wenn die Interessen der Jugendlichen und des Jugendfeuerwehrworts nach diesen Gesprächen weiterhin unvereinbar erscheinen und die Parteien nicht bereit sind, ihr Verhalten zu ändern, sollte nach einer Strategie zur Lösung des Konflikts gesucht werden. Da der Jugendsprecher als Vertreter der Jugendlichen am Konflikt beteiligt ist, sollte ein unbeteiligter Dritter hinzugezogen werden. Dies ist in Nordrhein-Westfalen der Leiter der Feuerwehr, der für die gesamte innere Organisation der Feuerwehr, also auch für die Jugendfeuerwehr, verantwortlich ist.

2. Wehrleiter

- Der Wehrleiter spricht in Einzelgesprächen zunächst mit dem Jugendsprecher und dann mit dem Jugendfeuerwehrwart. Hierfür stehen ihm die Fragen nach Mahlmann (2000) und nach Faller und Attari (2009) zur Verfügung (siehe S. 10). Dabei empfiehlt es sich, Kommunikationsmethoden wie W-Fragen oder aktives Zuhören anzuwenden und Ich-Botschaften zu fördern (siehe S. 22-23). Während der Konfliktdanalyse versucht er, das Stadium des Konflikts einzustufen, wozu er die typischen Veränderungen eines Konflikts (Rubin, Pruitt und Kim, 1994) und das Phasenmodell der Eskalation (Glasl, 2013) zu Hilfe nehmen kann (siehe Kapitel 5).
- Abhängig von den Ergebnissen der Konfliktdanalyse, insbesondere des Eskalationsgrades, muss der Wehrleiter entscheiden, ob der Konflikt innerhalb der Organisation gelöst wer-

den kann, und prüfen, ob er ausreichend distanziert ist, um hier als Klärungshelfer bei der Konfliktlösung steuernd mitwirken zu können. Er sollte dazu zudem mit den Grundprinzipien der psychologischen Mediation und Techniken des Konfliktmanagements (siehe S. 21-23) vertraut sein.

- Der Wehrleiter hat daneben die Möglichkeit, im Rahmen seiner Vorgesetztenfunktion Weisungen zu erteilen, wobei ihm die Gefahr bewusst sein muss, dass sich zumindest eine Partei als Verlierer fühlen kann. Dabei besteht das Risiko, dass er möglicherweise einen erfahrenen Jugendfeuerwehrwart verliert oder dass vermehrt Jugendliche die Jugendfeuerwehr verlassen. In diesem Fall würde keine dauerhafte Konfliktlösung stattfinden.
- Kommt er als dritte Partei aufgrund der Schwere des Konflikts oder seiner Voreingenommenheit nicht in Betracht, muss er prüfen, ob es einen qualifizierten Vertrauensmann innerhalb der Freiwilligen Feuerwehr gibt, welcher über hinreichende Techniken der Mediation und Kommunikation verfügt, um eine Konfliktlösung zu erreichen, oder ob eine Lösung nur von einer professionellen Mediation zu erwarten ist.

3. Vertrauensmann (oder Wehrleiter)

- Wie der Wehrleiter, so muss auch der Vertrauensmann mit den Beteiligten Gespräche führen und daraufhin eine Konfliktdanalyse wie oben beschrieben vornehmen.
- Auch der Vertrauensmann sollte prüfen, ob er sich aufgrund der in Kapitel 8 (siehe S. 21-23) beschriebenen erforderlichen Kompetenzen und Fähigkeiten im Stande sieht, in dem Konflikt zu vermitteln.
- Ist ein geeigneter Klärungshelfer (im Beispiel der Wehrleiter oder ein Vertrauensmann) gefunden und sind die Grundvoraussetzungen der Mediation gegeben (siehe S. 21-22), kann eine Konfliktdklärung wie in Kapitel 8 beschrieben vorgenommen werden. An dieser sollten alle Beteiligten, also der Jugendfeuerwehrwart und die Mitglieder der Jugendfeuerwehr einschließlich des Jugendsprechers, teilnehmen.
- Sieht sich der Vertrauensmann der Konfliktlage nicht gewachsen, sollte ein professioneller Mediator zu Rate gezogen werden oder der Konflikt muss durch eine autoritäre Entscheidung beendet werden.

Lösungsvorschlag zu Übungsbeispiel 2

- Bei der Aufnahme der Beschwerde versucht der Wehrleiter, unter Anwendung von Kommunikationstechniken wie aktives Zuhören, W-Fragen und Zusammenfassung des Gesagten das Problem zu erfassen und Missverständnisse zu vermeiden (siehe S. 22-23). Dabei wird klar, dass die Interessen der Beteiligten unvereinbar erscheinen, der Feuerwehrmann sich dadurch beeinträchtigt fühlt, dass er nicht auf den Lehrgang fahren kann, und dass er den Zugführer dafür verantwortlich macht. Dieser war auch nach der Beschwerde des Feuerwehrmanns nicht bereit, seine Entscheidung zu ändern. Somit liegt ein manifester Konflikt vor.

- Danach spricht der Wehrleiter mit dem Zugführer, um dessen Sichtweise zu erfahren. So führt er unter Beteiligung beider Konfliktparteien eine umfangreiche Konfliktanalyse durch, wobei ihm die Fragen von Seite 10 eine Hilfe sein können.
- Da es sich nicht um die erste Beschwerde in dieser Richtung handelt, spielt die Art von Konflikt für den Konfliktumgang eine besondere Rolle. Geht es hierbei um einen reinen Verteilungskonflikt (siehe S. 5, nach Altmann, Fiebiger und Müller, 1999) oder könnte ein dahinterliegender Beziehungskonflikt (siehe S. 7) zwischen dem Feuerwehrmann, der sich beschwert, und dem Zugführer eine Rolle spielen? Inwiefern stehen Eigeninteressen und Ansprüche auf beiden Seiten im Vordergrund? Ebenso sollten die Gefühle beider Parteien bewusst gemacht und bei der Bearbeitung des Konflikts berücksichtigt werden. Insbesondere ist abzuklären, inwieweit bei der Vergabe von Lehrgangsplätzen die Prinzipien der Verteilungs- und Verfahrensgerechtigkeit eingehalten werden und ob die Plätzevergabe neu geregelt werden muss. Hierbei kann eine Orientierung an den Leventhal-Bedingungen (siehe S. 17) hilfreich sein.
- Muss die Vergabe von Lehrgangsplätzen neu geregelt werden, da die bisherige Vergabepraxis immer wieder zu erlebter Ungerechtigkeit führt, handelt es sich um einen Normenkonflikt. Normenkonflikte sind nicht durch einfache Kompromisse zu lösen (Montada & Kals, 2013). Die Einführung eines transparenten Vergabesystems kann für mehr Verteilungs- und Verfahrensgerechtigkeit sorgen, greift jedoch massiv in die Kompetenzen und Machtbefugnisse der Zugführer ein.
- Wenn der Wehrleiter oder ein anderer Vertrauensmann innerhalb der Feuerwehr in Konfliktmanagement ausgebildet ist, kann dieser als Klärungshelfer in dem Konflikt fungieren. Dabei sollte er das in Kapitel 8 beschriebene Vorgehen der Konfliktklärung anwenden. Da das Problem der Plätzevergabe für Lehrgänge alle Mitglieder der Feuerwehr betrifft und es deshalb möglicherweise in diesem Fall schwierig ist, einen unbefangenen Klärungshelfer in der eigenen Feuerwehr zu finden, bietet es sich an, eine geeignete Person aus einer anderen Wehr für diese Rolle hinzuzuziehen.
- Auch die Einführung einer professionellen Mediation könnte für diesen und ähnliche Fälle hilfreich sein.

Lösungsvorschlag zu Übungsbeispiel 3

- Zunächst sollte der Jugendfeuerwehrwart ein ausführliches Gespräch mit dem Betreuer führen, um eine genaue Problembeschreibung zu erhalten sowie direkte und indirekte Konfliktbeteiligte zu erfahren (siehe S. 10).
- Im nächsten Schritt kann ein Gespräch zwischen dem Jugendfeuerwehrwart und den jugendlichen Konfliktbeteiligten erfolgen, um deren Sicht der Dinge zu erfassen.
- Danach ist ein Gespräch mit der Jugendgruppe ohne die Konfliktbeteiligten denkbar, um herauszufinden, ob sie sich in ihren Interessen durch die Konfliktbeteiligten beeinträchtigt fühlen (siehe S. 8-10).
- Nach diesen Gesprächen im Sinne einer Konfliktanalyse muss der Jugendfeuerwehrwart entscheiden, ob aufgrund des Eskalationsgrades und der gezeigten Interessen der Kon-

fliktbeteiligten eine Lösung ohne externe Hilfe realistisch ist (siehe S. 20). Dabei muss er sich fragen, ob er über ausreichend pädagogische Fähigkeiten und Kenntnisse im Bereich des Konfliktmanagements verfügt, um zu einer Lösung beitragen zu können.

- Kommt der Jugendfeuerwehrwart zu dem Schluss, dass eine interne Konfliktlösung möglich ist und er als Klärungshelfer in dieser Sache geeignet ist, kann er beispielsweise eine Gruppensitzung dazu nutzen, den Konflikt mit allen Beteiligten anzusprechen und nach einer einvernehmlichen Lösung zu suchen. Zur Konfliktklärung bietet sich das in Kapitel 8 beschriebene Vorgehen an.
- In diesem Beispiel kommt der Vorphase eine besondere Bedeutung zu, in der sich alle Beteiligten zur Einhaltung grundsätzlicher Regeln der Interaktionsgerechtigkeit verpflichten. Denn ein gegenteiliges Verhalten der Jugendlichen führte bereits zum Ausbruch des Konflikts. Zudem sind die Achtung auf die Einhaltung dieser Regeln sowie die Unterstützung der Konfliktparteien bei der Kommunikation in diesem Fall besonders wichtige Aufgaben des Klärungshelfers. Außerdem ist es von großer Bedeutung, Gefühle und Bedürfnisse aller Beteiligten, also sowohl des Betreuers als auch der störenden Jugendlichen und möglicher weiterer beteiligter Mitglieder der Jugendfeuerwehr, bei der Konfliktbearbeitung zu berücksichtigen. So kann eine Annäherung der Konfliktparteien erreicht werden. Bei Anwendung der in Kapitel 8 vorgeschlagenen Konfliktklärung ist zu hoffen, dass durch die Bearbeitung des Konflikts, dessen oberflächliches Thema das Verhalten einiger Jugendlicher im Unterricht ist, möglicherweise grundlegendere Probleme im Umgang innerhalb der Gruppe aufgedeckt werden und eine „Paketlösung“ dafür gefunden wird. So kann der Umgang miteinander und die Zusammenarbeit in vielen Bereichen in dieser Jugendfeuerwehr verbessert werden, wodurch künftigen Konflikten vorgebeugt wird.
- Gelangt der Jugendfeuerwehrwart zu der Einsicht, dass er kein geeigneter Ansprechpartner für die Konfliktsituation ist oder dass die Voraussetzungen für eine Konfliktklärung nach Kapitel 8 nicht hergestellt werden können, da z.B. Regeln des Verfahrens nicht eingehalten werden, muss er sich an den Wehrleiter wenden und ihm die Ergebnisse seiner Konfliktanalyse mitteilen.
- Dem Wehrleiter stehen bei Verstößen gegen Kameradschaft, Ordnung oder Disziplin als letztes Mittel der Wahl Ordnungsmaßnahmen zur Verfügung, wie zum Beispiel der vorübergehende oder endgültige Ausschluss aus der Jugendfeuerwehr mit Benachrichtigung der Eltern oder Erziehungsberechtigten (Stadt Münster, 2010). Hält der Wehrleiter eine einvernehmliche Lösung noch für möglich, sinnvoll und angemessen, kann er entscheiden, ob er sich selbst als Klärungshelfer einbringen kann, einen in Techniken der Mediation und Kommunikation geschulten Vertrauensmann hinzuzieht oder eine professionelle Mediation durchführen lässt, sollte diese angeboten werden.

Literaturverzeichnis

- Altmann, G., Fiebiger, H. & Müller, R. (1999). *Mediation: Konfliktmanagement für moderne Unternehmen*. Weinheim: Beltz.
- Ausschuss Feuerwehrangelegenheiten, Katastrophenschutz und zivile Verteidigung (2012). *Feuerwehr-Dienstvorschrift 2: Ausbildung der Freiwilligen Feuerwehr*. Zugriff am 29.12.2014, verfügbar unter http://www.idf.nrw.de/projekte/pg_fwdv/pdf/fwdv_2_stand_01_2012.pdf
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005). *Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004: Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement*. Zugriff am 29.12.2014, verfügbar unter <http://www.dosb.de/fileadmin/fm-dsb/arbeitsfelder/wiss-ges/Dateien/freiwilligen-survey-langfassung.pdf>
- Comelli, G. (1985). *Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung*. München: Hanser.
- Deutscher Feuerwehrverband (n.d.). *Einer für Alle: der Deutsche Feuerwehrverband*. Zugriff am 22.12.2014, verfügbar unter <http://www.feuerwehrverband.de/einer-fuer-alle.html>
- Deutscher Feuerwehrverband (2008). *Signet der Feuerwehr und das Emblem der Deutschen Jugendfeuerwehr*. Zugriff am 29.12.2014, verfügbar unter http://www.dfv.org/fileadmin/dfv/Dateien/Service/VII._DFV-Informationen_Signet_Fw_DJF_290508.pdf
- Deutscher Feuerwehrverband (2013). *Schulungsmaterialien für Multiplikator/innen zum Projekt „Deine Feuerwehr – unsere Feuerwehr! Für ein offenes Miteinander“*. Zugriff am 29.12.2014, verfügbar unter <http://www.feuerwehrverband.de/fileadmin/Inhalt/SCHWERPUNKTE/Integration/Schulungsmaterial.pdf>
- Faller, K. & Attari, S. (2009). *Handbuch Konfliktmanagement im interkulturellen Kontext*. München: Landeshauptstadt München, Sozialreferat, Stelle für interkulturelle Arbeit.
- Glasl, F. (2013). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Stuttgart: Freies Geistesleben.
- Kals, E. & Ittner, H. (2008). *Wirtschaftsmediation*. Göttingen: Hogrefe.
- Klappenbach, D. (2011). *Mediative Kommunikation*. Paderborn: Junfermann.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Wil-

- lis (Hrsg.), *Social exchange: Advances in theory and research* (S.27-44). New York: Plenum Press.
- Mahlmann, R. (2000). *Konflikte managen: Psychologische Grundlagen, Modelle und Fallstudien*. Weinheim: Beltz.
- Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen (2007). *Lernziele für die Ausbildung zum Zugführer (Freiwillige Feuerwehr)*. Zugriff am 29.01.2015, verfügbar unter:
http://www.idf.nrw.de/service/downloads/pdf/lernziele_zugfuehrer_20070925.pdf
- Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen (2015). *Geltende Gesetze und Verordnungen: Verordnung über die Laufbahn der ehrenamtlichen Angehörigen der Freiwilligen Feuerwehr (LVO FF)*. Zugriff am 03.02.2015, verfügbar unter:
https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_bes_text?anw_nr=2&gld_nr=2&ugl_nr=213&bes_id=5033&aufgehoben=N&menu=1&sg=0
- Montada, L. & Kals, E. (2013). *Mediation: Ein Lehrbuch auf psychologischer Grundlage*. Weinheim: Beltz.
- Obergfell, S. (2001). *Konzeption, Durchführung und Evaluation eines gerechtigkeitspsychologischen Mediatorentrainings*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Trier.
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G. & Kim, S. H. (1994). *Social conflict: escalation, stalemate and settlement*. New York: McGraw-Hill.
- Schwarz, G. (2010). *Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen*. Wiesbaden: Gabler.
- Stadt Münster (2010). *Jugendordnung der Jugendfeuerwehr der Stadt Münster*. Zugriff am 16.02.2014, verfügbar unter:
http://www.jugendfeuerwehr-muenster.de/new/download/Jugendordnung_der_Jugendfeuerwehr_der_Stadt_Muenster.pdf
- Verband der Feuerwehren in NRW (n.d.). *Wir sind Fachverband*. Zugriff am 29.01.2014, verfügbar unter: <http://www.vdf-nrw.de/wir/>