

Elvira Hauska, Oliver Jeschonek

Evaluierung sozialer Konflikte

Das Ziel dieses Buchbeitrags ist es, die Bedeutung der Evaluierung sozialer Konflikte für die Qualität der Mediation sowohl als Verfahren als auch einer gesellschaftlichen Neuorientierung darzustellen. Dazu geben die Autoren einen Überblick über den aktuellen Stand und die von ihnen in dem Zusammenhang vorgenommenen Aktivitäten in Forschung und Praxis.

1 Mediation und Evaluierung sozialer Konflikte

Die Auseinandersetzung mit sozialen Konflikten ist eine zentrale Frage in der Mediation, nachdem Konflikte jene Phänomene sind, an dem Mediatoren ihre Intervention ausrichten (vgl. Schmidt 2016 S. 209). Nachdem der Begriff ‚Konflikt‘ an sich einer der schillerndsten und widersprüchlichsten der Sozialwissenschaften ist (vgl. Imbusch, Zoll 2005 S. 69), erscheint eine exakte Beschreibung unumgänglich, damit nicht die Definition an sich zum Auslöser von Konflikten wird. Dabei unterstützt die Evaluierung, deren primäres Ziel der Aufbau von Kompetenzen ist (vgl. UNDP 2002, S. 5 f.). Sie unterstützt Handelnde beim Lernen aus Erfahrungen, beim Treffen fundierter Entscheidungen sowie bei verantwortungsbewusster Neupositionierung. Speziell für Mediatoren und Vermittler gilt es vorrangig, ein umfassenderes Konfliktverständnis zu erwerben, um überhaupt Einsatzbereiche für unterschiedliche Methoden und Vorgehensweisen zu erkennen. Darüber hinaus hilft die Evaluierung sozialer Konflikte, Faktoren für die Beurteilung ihrer Arbeit zu benennen (vgl. Young 2010, Band 2, S. 407):

1. das erkennbar Machen der oftmals vertraulichen mediativen Aktivitäten – trotz häufig mangelnder messbarer Konsequenzen
2. die Gewichtung von schwer zugänglichen unterschiedlichen, Einflüssen auf einen Mediationsprozess
3. Der Abstimmung unterschiedlicher Vorstellungen von Theoretikern und Praktikern der Mediation

In diesem Sinne geht es hier weniger um die Bewertung eines Konflikts, ob er ‚gut‘ oder ‚schlecht‘ bzw. ‚funktional‘ oder ‚dysfunktional‘ ist. Sondern darum, anhand aussagekräftiger Indikatoren die Rahmenbedingungen einer – für die Mediation interessanten Situation – zu beschreiben und operative und messbare Größen für einen erwünschten Zielzustand zu ermitteln, um diesen nach einer bestimmten Periode zu überprüfen. Wenn der Mediator wenig Kapazität zu Konfliktanalyse und Reflexion besitzt, bietet die Implementierung systemverträglicher Heuristiken Abhilfe, die allerdings bislang in der Literatur fehlen (Schmidt 2016, S. 224). Dabei verstehen die Autoren Mediation nicht nur rein als Verfahren (vgl. BM 2016) oder Dienstleistung, sondern darüber hinaus als Grundhaltung (vgl. Drexler, Hauska 2014). Die Förderung mediativer Denkweise beinhaltet die Nutzung von Konflikten,

um jene Veränderungen in die Wege zu leiten, die für alle Beteiligten von Vorteil sind. Hauska und Reményi führen diese Überlegungen in eine Definition über, die im weiteren Kontext dieses Beitrags verwendet wird: Konfliktmanagement bedeutet zielgerichtete Handlungen im Umgang mit Konflikten (Hauska, Reményi 2016). Mediatives Konfliktmanagement wählt die Ziele in dem Sinne, dass möglichst alle Betroffenen gewinnen anstatt diese in Gewinner und Verlierer aufzuteilen. Die Graphik 1 ‚Konflikte managen‘ veranschaulicht diesen Zusammenhang. Ausgehend von der Evaluierung anhand definierter Indikatoren erfolgt eine Auswahl von Maßnahmen, die nach einer bestimmten Zeit überprüft und angepasst werden.

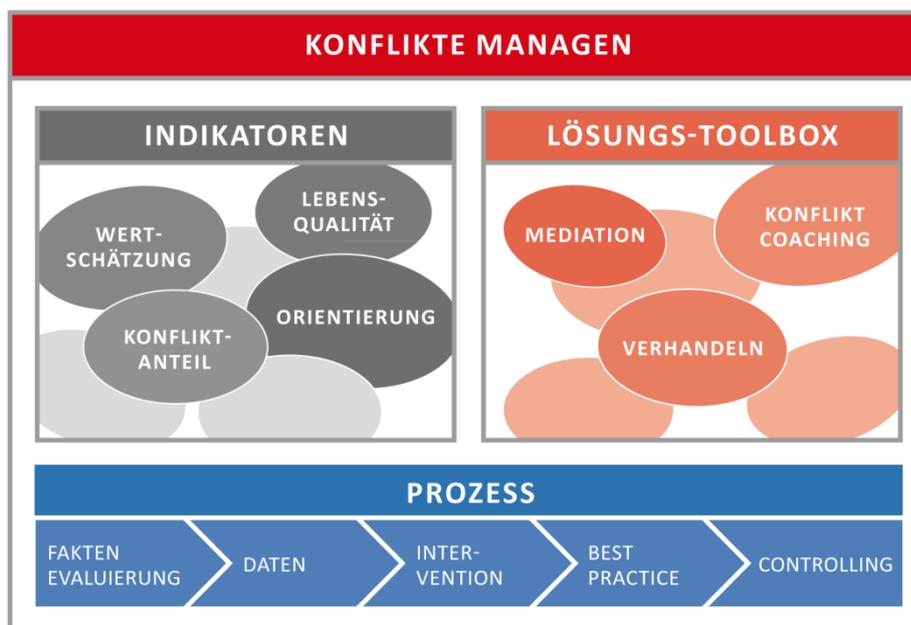


Abb. 1: Konflikte managen

Die Verankerung von Mediationskompetenz in einer pluralistischen, konfliktgeladenen Gesellschaft stellt demzufolge einen Paradigmenwechsel dar, den Mediation bewirken kann (vgl. Rogger 2014, S. 253). Gelingt dieser gesellschaftliche Wandel, können Konflikte nicht nur als normal, sondern als wünschenswert angesehen werden, weil sie dann auch mit persönlichem Wachstum in Verbindung gebracht werden können (Kriegel-Schmidt, Schmidt 2015, S. 23).

2 Dimensionen von Konfliktmanagement und Mediation

Der zielgerichtete Umgang mit Konflikten erfordert die Auseinandersetzung auf unterschiedlichen Ebenen. Vor allem bedeutet das ein Abgehen der bislang gängigen Mediationspraxis, in der Mediation rein im individuellen Bereich – also bei Konflikten zwischen einzelnen Personen – angesiedelt ist. Vielmehr bedarf es auch die Einbindung einer

kollektiven Dimension, die je nach Betrachtungsobjekt bestimmte Personengruppen bis hin zur Gesellschaft an sich beinhaltet. Das hier vorgestellte SKP-Prinzip von Hauska entstand anhand einer Implementierung von integriertem Konfliktmanagement in Sicherheits- und Gesundheitsmanagement. Dabei erfolgte die Anpassung des im ArbeitnehmerInnenschutz weit verbreiteten TOP-Prinzips (vgl. Klein 2016) zur Prävention von Arbeitsunfällen an den Umgang mit Konflikten. Aus dem **T**echnisch / **O**rganisatorisch / **P**ersonenbezogen wird **S**trukturell / **K**ulturell / **P**ersonenbezogen. Das SKP-Prinzip sagt aus, dass zwar meistens zuerst die betroffenen Personen Konflikte wahrnehmen, auch wenn diese zu einem großen Teil durch Strukturen und Kultur verursacht werden. Daher greift eine Konfliktregelung auf der rein individuellen Dimension zu kurz. Diese Herangehensweise findet sich annäherungsweise auch bei den Ausführungen des Friedensforschers Johan Galtung (1998, S. 17 ff.)

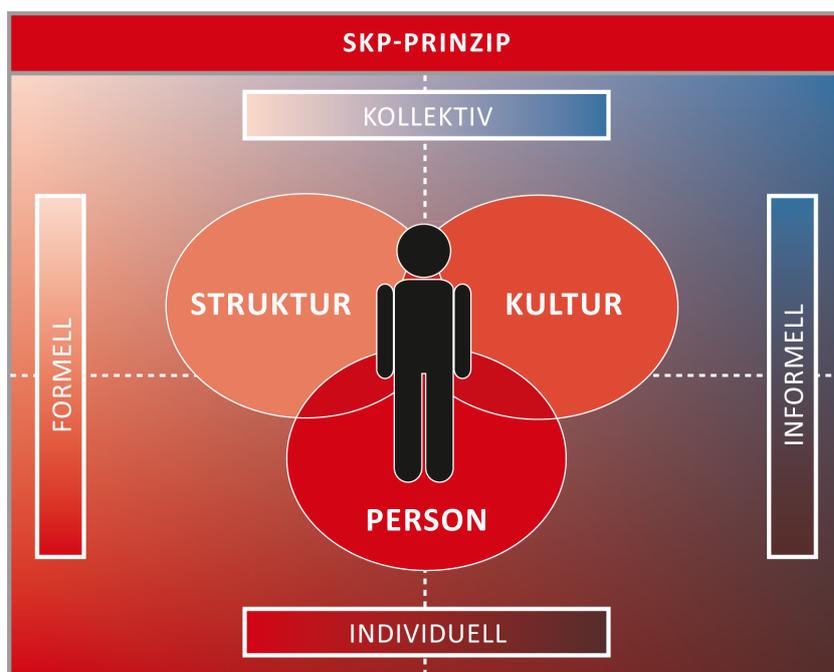


Abb. 2 SKP-Prinzip

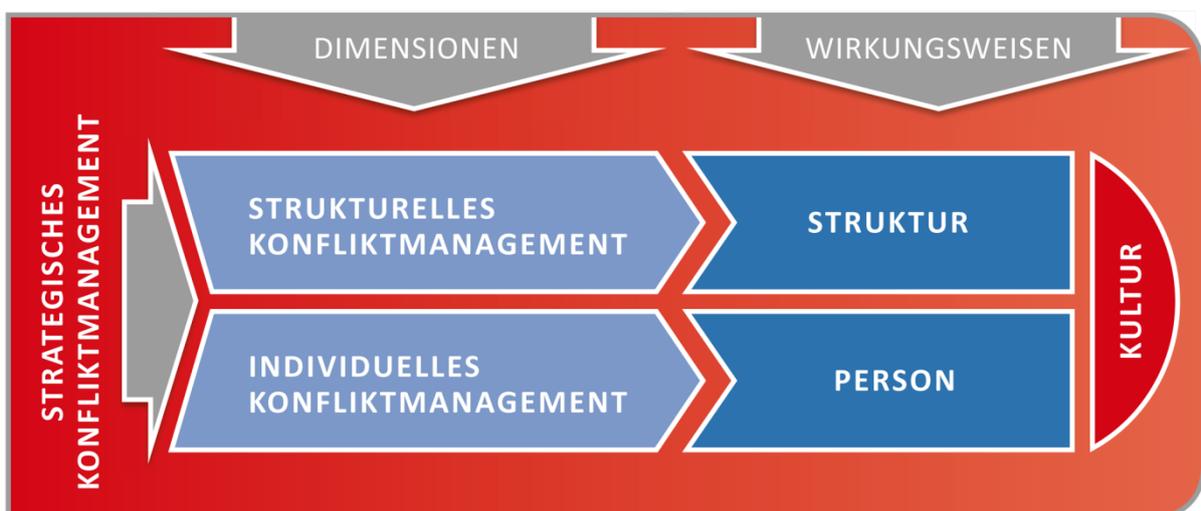


Abb. 3 Ebenen des Konfliktmanagements

Während Struktur und Person direkt über operationale Ziele direkt steuerbar sind, ist ein Kulturwandel nur indirekt über die Einbindung von Konfliktmanagement in die Strategie realisierbar. Kultur ist das, was für die Handelnden überhaupt erst möglich ist (vgl. Kriegl-Schmidt, Schmidt 2015, S. 21). Niemand kann beispielsweise einen offeneren Umgang mit Konflikten ‚anordnen‘. Dieser ergibt sich dann, wenn vorhandene Strukturen und handelnde Personen dies erlauben. Die systematische Evaluierung sozialer Konflikte auf kollektiver und individueller Ebene ist dabei ein Baustein. Vor allem hinsichtlich eines Kulturwandels bedarf es vorerst konkreter Handlungen, wie beispielsweise in Abb. 4 skizziert:



Abb. 4 Kulturwandel in der Konfliktregelung

3 Indikatoren zur Evaluierung sozialer Konflikte

Indikatoren sollen über einen Sachverhalt einer Evaluierung Auskunft geben (vgl. Meyer 2004, S 6 ff.). Sie sind somit Hilfsmittel zur frühzeitigen Identifikation von Problemen („Früherkennung“), zur Verfolgung von Veränderung im Zeitverlauf („Dauerbeobachtung“) und zur Einordnung des Erreichten im Hinblick auf die eigenen Ziele („Fortschrittskontrolle“) sowie im Vergleich zu alternativen Lösungswegen („Lösungsoptimierung“). Damit sie diese Funktionen erfüllen können, müssen sie zu Vergleichswerten in Bezug gesetzt werden.

Folgende Fragestellungen sind davon im Wesentlichen betroffen:

- **Relevanz:** Entsprechen die Bedürfnisse von Zielgruppen den Zielen von Interventionen?

- **Effizienz:** Entsprechen die Aufwendungen der Leistungserstellung den tatsächlich realisierten Ergebnissen?
- **Effektivität:** Entsprechen die erreichten Wirkungen den angestrebten Zielwerten?
- **Nutzen:** Entsprechen die dauerhaft erzielten Wirkungen den Bedürfnissen der Zielgruppen?

Der Formulierung von Indikatoren kommt demnach auch für die Evaluierung sozialer Konflikte eine zentrale Rolle zu. Sie müssen einerseits die nötige Aussagefähigkeit haben, um Phänomene ausreichend zu beschreiben. Andererseits sind sie so zu wählen, dass mit ihnen auch eine kontinuierliche Maßnahmenevaluierung möglich ist.

Global erhobene Indikatoren, die einen Rückschluss auf die Konfliktkultur einer Gesellschaft oder eines Landes geben, sind rar. Abgesehen von Erhebungen, die sich mit Konflikten im Zuge von Kriegsschauplätzen bzw. mit Gewalt in unterschiedlichen Lebensbereichen beschäftigen, gibt es kaum Anhaltspunkte. Üblicherweise werden soziale Themen anders besetzt. So gibt es zwar beispielsweise im Indikatorenprogramm der UN-Kommission für nachhaltige Entwicklung die Dimension Soziales. Die dazu erfassten Themenfelder reichen von Armutsbekämpfung bis hin zu Siedlungsentwicklung (Fues 1998). Die ‚sozialen‘ Leitindikatoren für nachhaltige Entwicklung der Europäischen Statistik Eurostat sind das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf und ihre Wachstumsrate, sowie von Armut bzw. Ausgrenzung gefährdete Bevölkerung. Die ausgrenzungsgefährdete Bevölkerung bestimmt sich durch Einkommen, Bildung und Zugang zum Arbeitsmarkt (Eurostat 2016). Die grundsätzliche Art und Weise, wie Menschen – auch im Konfliktfall – üblicherweise miteinander umgehen bzw. wie sie ihre Beziehungen zu anderen erleben, wird durch amtliche Statistiken oder Erhebungen namhafter internationaler Organisationen bislang nicht abgefragt.

Besonders interessant sind in dem Zusammenhang auch jene Indikatoren, die sich mit der Güte von Konfliktregelungsformen beschäftigen. Verwendete Kennzahlen sind dabei beispielsweise Konfliktkosten (z.B. EU 2014). Das Schema der Evaluierung der European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ 2015) beinhaltet neben budgetären und finanziellen Aspekten auch jene der Ausbildung von Richter, aber auch die Anzahl von Beschwerden. Obwohl auch die Frage nach Studien über Zufriedenheit mit dem jeweiligen Rechtssystem darin enthalten ist, fehlen dabei bislang offizielle konkrete Indikatoren dazu.

4 Bisherige Ergebnisse mit der Evaluierung sozialer Konflikte

Konventionelle Konfliktanalysen erheben die Anzahl der Konfliktbeteiligten, die Komplexität der Themen bzw. den Grad der Eskalation des Konflikts. In der Regel umfassen sie persönliche Indikatoren von Befindlichkeiten und Einschätzungen einer Situation, die zumindest eine Person als Konflikt einstuft. Die Voraussetzung für dieses Vorgehen ist es, dass Konflikte bereits artikuliert sind. Der überwiegende Anteil verdeckter Konflikte kann mit diesem Verfahren nicht analysiert werden. Einen Anhaltspunkt über einen allgemeineren Zugang zu sozialen Konflikten bietet der im Jahr 2016 erstmals in Deutschland im Wirtschaftsbereich erhobene Streitkulturindex (vgl. Haufe 2016). Eine Kernaussage dieser

Studie beinhaltet die Aussage, dass zumeist Aktivitäten im Umgang mit Konflikten aus akut auftretenden Problemen stammen, wobei eine abgestimmte Vorgehensweise dazu überwiegend fehlt.

Um einen allgemeineren Zugang zur Evaluierung sozialer Konflikte zu fördern, entwickelten der Soziologe Anselm Eder und Elvira Hauska die Tools Teamgeist- und Beziehungsbarometer. Das Teamgeist Barometer entstand im Rahmen der Anbahnung von zwei EU Projekten zum Thema Konfliktmanagement (Hauska, Exenberger 2015). Ziel des entwickelten Instrumentes ist es, möglichst konkrete Erhebungen zum Status Quo von sozialen Konflikten zu ermöglichen und bei Bedarf Hinweise für zielorientierte Interventionen zu liefern.

Beispiele für verwendete Indikatoren dabei sind:

- Konfliktanteil = Zeit in Konflikten / Gesamtzeit
- Orientierung = eingehaltene Vereinbarungen / getroffene Vereinbarungen
- Anerkennung = gewürdigte Leistungen / erbrachte Leistungen

Das Teamgeistbarometer fand seinen wissenschaftlichen Einsatz in drei Studien im Jahresabstand, bei denen der führende österreichische Verband für Führungskräfte (WdF), seine Mitglieder im Zeitraum von 2011 bis 2013 befragte. Darüber hinaus gab es eine Gesundheitsförderungsstudie, die auch mit einer modifizierten Version des Teamgeist Barometers evaluierte. Das Teamgeistbarometer fand auch Einsatz in der praktischen Arbeit im Konfliktmanagement. Das Spektrum reichte hier von der Selbsteinschätzung einzelner Betroffener über den Einsatz als Einstieg in Seminare zum Teambuilding oder Gruppenmeditationen bis hin zur Online Evaluierung ganzer Firmen bzw. Abteilungen. Eine Zusammenfassung der Erkenntnisse von Studien und Praxis findet sich in Hauska, Exenberger (2015). Die drei wichtigsten Ergebnisse waren:

- Das alleinige Argument ‚Konfliktkosten‘ ist nicht ausreichend, um eine stärkere Verankerung von Mediation bzw. Konfliktmanagement zu bewirken. Im Gegenteil, die Diskussion über Konfliktkosten erzeugte eher zusätzliche Widerstände als Zustimmung.
- Der Kernindikator ‚Konfliktanteil‘ stellte sich als wichtiger Kennwert heraus. Um jedoch Teamgeist bzw. die Qualität im Umgang mit Konflikten zu charakterisieren, braucht es zusätzliche Messgrößen.
- Evaluierungen in unterschiedlichen Lebensbereichen erfordern spezifische Anpassungen. Dennoch ist darauf zu achten, vergleichbare Daten zu erheben. Ein Benchmarking in relevanten Bereichen hat sich als vorteilhaft erwiesen.

2015 erfolgte die Überarbeitung des Tools. Nicht mehr allein der Konfliktanteil stand im Mittelpunkt. Dieser wird ergänzt durch den Zeitananteil in sinnvollen und frustrierenden Beziehungen, sowie der Arten der Konfliktregelung. In der ersten Befragung von Führungskräften war vor allem das Ergebnis interessant, dass Beziehungen im

Arbeitskontext dann besonders sinnvoll erlebt werden, wenn im Konfliktfall eine Handlungsvielfalt möglich ist. Ein Übermaß an kooperativen Verhandlungen fördert eher neutrale als sinnvolle Beziehungen (WdF 2015).

5 Zusammenfassung und Ausblick

Unter der Annahme, dass die Förderung sinnvoller und die Reduktion von frustrierenden Beziehungen eine allgemeinere Zielsetzung der Mediation bzw. des Konfliktmanagements wird, so ergeben sich daraus einige Handlungsempfehlungen:

- 1 Für evidenzbasierte Informationen ist die Etablierung eines Forschungsschwerpunktes notwendig, der sich mit der Identifikation, deren Bewertung und Wechselwirkungen von relevanten zusätzlichen Indikatoren beschäftigt.
- 2 Um verallgemeinerbare Handlungsempfehlungen in speziellen Lebenssituationen abzuleiten, sind zur Förderung sinnvoller und Reduktion frustrierender Beziehungen unterschiedliche weitere Zielsetzungen zu ermitteln.
- 3 Die Verankerung zentraler Indikatoren in offizielle Statistiken ermöglicht sowohl Mediationsprofessionalisten als auch Laien eine bessere Einstufung ihrer aktuellen Situation. Diese Standortbestimmung und die Prüfung von Veränderungen nach gesetzten Interventionen liefern einen Beitrag für evidenzbasierte Handlungsempfehlungen auf individueller und kollektiver Ebene.

Ein Schlagwort, das sich im Zuge der Arbeit herauskristallisiert hat, ist ‚Kooperationscontrolling‘. Dieser Begriff soll darauf hinweisen, dass die Art und Weise der Beziehungen zwischen Menschen ein wichtiger Faktor in allen Lebensbereichen ist, der sowohl gesellschaftlich als auch persönlich Bedeutung hat. Gleichzeitig weist er darauf hin, dass Kooperation vor allem in einer bestimmten Bandbreite Sinn macht. Kooperative Verhandlungen sind die Basis für Win-Win-Lösungen. Wird jedoch zu viel Zeit in Kooperation investiert, so führt dies nicht notwendigerweise zu sinnvolleren Beziehungen. Nehmen jedoch gegenseitige Schuldzuweisungen und einseitige Handlungsanordnungen überhand, so gestalten sich Begegnungen überwiegend frustrierend.

Die Autoren arbeiten weiter an der Entwicklung und Verbreitung der hier geschilderten Ideen. Sie laden interessierte Forscher, Praktiker und Pädagogen herzlich zum Gedankenaustausch ein. Auch der Aufbau und die Vernetzung unterschiedlicher Projekte zu diesem Thema ist erwünscht.

BM (2016), *Mediationsdefinition lt. Homepage des Bundesverband Mediation e.V.*, Fachverband zur Förderung der Verständigung in Konflikten, <http://www.bmev.de/> (abgerufen am 27.3.2016)

CEPEJ (2015), *„Scheme for evaluating judicial systems cycle 2014-2016“*, European Commission for the efficiency of justice, Juni 2015 Strassbourg

Drexler, Hauska (2014), *Was ist Mediation?*, Mediation aktuell 2/2014, Hrsg. Österreichischer Bundesverband für Mediation

EU (2014), *'Rebooting the mediation directive: assessing the limited impact of its implementation and proposing measures to increase the number of mediations in the EU'*, Europäisches Parlament, PE 493.042

Eurostat (2016), *'Leitindikatoren der EU-Nachhaltigkeitsstrategie'*, <http://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/indicators> (abgerufen am 30.3.2016)

Fues (1998), *'Das Indikatorenprogramm der UN-Kommission für nachhaltige Entwicklung'*, Peter Lang Verlag

Galtung (1998), *'Frieden mit friedlichen Mitteln – Friede und Konflikt, Entwicklung und Kultur'*, Übersetzung von Hajo Schmidt, Leske + Budrich, Opladen 1998

Haufe (2016), *'Gute Noten für Streitkultur'*, Haufe Newsletter 2016, https://www.haufe.de/personal/hr-management/streitkulturindex-fuer-unternehmen-in-deutschland_80_342594.html (abgerufen am 23.7.2016)

Hauska, Exenberger (2015), *'The path from calculating the cost of conflicts towards cooperation controlling'*, Niederländische Zeitschrift für Mediation und Konfliktmanagement, 2/2015

Hauska, Reményi (2016), *'Soziale Konflikte – Evaluierung und Handlungsfelder'*, geplant für *Sichere Arbeit*, Internationales Fachmagazin für Prävention in der Arbeitswelt, Hrsg. Allgemeine Unfallversicherungsanstalt

Imbusch, Zoll (2005), *'Friedens- und Konfliktforschung. Eine Einführung Lehrbuch'*, Verlag für Sozialwissenschaften, 3. Auflage 2005

Klein 2016, **Dr. Boris Klein, c/o Gewerbeaufsicht des Landes Bremen**, <http://www.arbeitsschutz-kmu.de/topprinzip.htm>

Kriegel-Schmidt, Schmidt, *'Kulturwissenschaften und Mediation'*, Perspektive Mediation 1 / 2015

Meyer (2004), *'Indikatorenentwicklung. Eine praxisorientierte Einführung'*, 2. Auflage, Saarbrücken: Centrum für Evaluation, 2004 http://www.ceval.de/modx/fileadmin/user_upload/PDFs/workpaper10.pdf (abgerufen am 27.3.2016)

Rogger (2014), *'Kompetenzen von Mediator_innen. 2. Teil Versuch einer anderen Beschreibung'*, Perspektive Mediation 4 / 2014

Schmidt (2016), *'Entstehung und Bearbeitung von Konflikten'*, in *Haft Handbuch Mediation*, Beck 2016, 3. Auflage, S. 209 - 224

WdF (2015), *'Teamgeist – Wunsch und Wirklichkeit'*,
<https://www.wdf.at/Aktivitaeten/Studien-Umfragen/Teamgeistbarometer> (abgerufen am
30.3.2016)

UNDP (2002), *'Handbook on Monitoring and Evaluating Results'*, United Nations
Development Programme, Evaluation Office, New York 2002, (abgerufen am 27.3.2016)

Young (2010), *'The international encyclopedia of peace'*, Oxford Press 2010, Band 2, S. 407