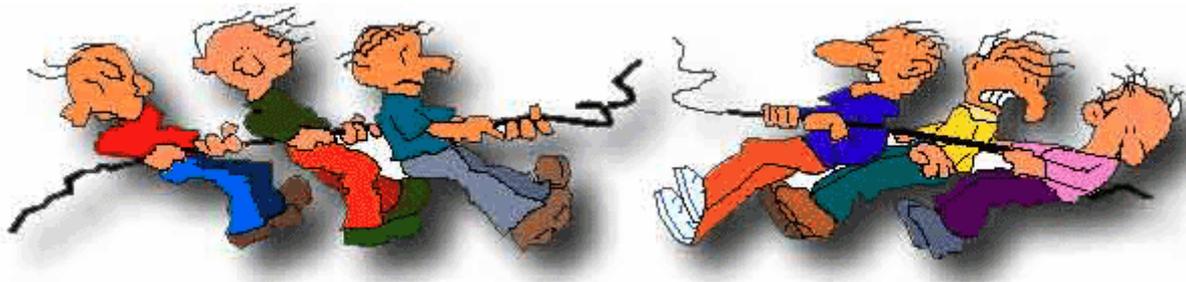


Konfliktmanagement?

Kreative Problemlösung Innerhalb eines Musikvereins



Eine Arbeit von Anja Grabuschnig
Jugendblasmusik St. Georgen am Längsee

Im Rahmen der

ÖBV - Seminarreihe für Jugendreferenten
2004/2005

Vorwort

In dieser Seminararbeit möchte ich verschiedene Möglichkeiten aufzeigen, wie Konflikte entstehen und gelöst werden können. Insbesondere möchte ich auf Konfliktmanagement innerhalb eines Musikvereines, sprich einer Kapelle eingehen. Wenn man ein Problem hat und so schnell keine Lösung sieht, sollte man nicht verzweifeln, sondern sich darüber freuen. Ganz unter dem Motto: „Mit Problemen spielen“!

Bei der Bearbeitung dieser „Forschungsarbeit“ werde ich meistens auf meine eigenen Erfahrungen innerhalb des Musikvereines zurückgreifen. Da ich aber erst seit zwei Jahren in einem Verein tätig bin, muss ich mich auch auf Erfahrungen anderer Vereinsmitglieder beziehen, welche schon mehrere Konflikte, Probleme, Streits und deren Lösungen miterlebt haben. Diese Projektarbeit kann aufgrund dessen, nur als Gedankenstoß dienen. Sie ist auch nicht als Nachschlagewerk für den Umgang mit Konflikten innerhalb eines Musikvereines zu gebrauchen. Auch muss man sich darüber im Klaren sein, dass wenn Konflikte zwischen Mitwirkenden in der Kapelle auftreten sollten, jeder Konflikt individuell zu lösen ist. Ein Konflikt ist je nach Kapelle, Verein, Kapellmeistern, Musikschullehrer, Eltern und MusikerInnen unterschiedlich zu handhaben und zu betrachten.

Allgemein versuche ich in dieser Projektarbeit zu erklären warum Konflikte auftreten und wie sie vermieden werden könnten. Kreative Konfliktlösung gilt hier als Schlagwort. Man sollte sich nicht immer auf das einfache, fade, logische Denken beziehen. Man kann Konflikte auch kreativer lösen und somit bessere Kompromisse und Lösungsvorschläge erarbeiten. Die erste Frage die sich uns stellt ist wodurch ein Konflikt überhaupt entsteht, was ist überhaupt ein Problem? Probleme die in Hinblick auf die Kapelle bezogen sind, sind oftmals besonders schwer zu lösen. Dabei ist es deshalb nicht so einfach, weil eine Kapelle nun mal aus mehreren Mitgliedern, als nur zwei oder drei besteht. Hierbei plädiere ich auf die gewissenhafte Arbeit des Kapellemeisters, welcher den Gesamtüberblick, über seine Musiker haben sollte. Ist ein Konflikt da, ist der richtige Umgang damit unerlässlich. Wenn der Konflikt nicht innerhalb der Konfliktaustragenden zu lösen ist, sollte sich eine neutrale Person bereitstellen, welche mithilfe die Auseinandersetzung zu schlichten. Diese Person, ideal wäre der Kapellmeister oder JugendreferentIn, sollte einen guten Draht zu den Beteiligten haben und offen und aufgeschlossen sein. Doch um einen Konflikt überhaupt nicht zustanden kommen zu lassen, spielen andere Faktoren eine wichtige Rolle. Auf den kommenden Seiten werdet ihr genauer erfahren worum es beim lösen von Konflikten wirklich geht.



Grabuschnig Anja

INHALTSVERZEICHNIS

<u>I. EINLEITUNG</u>	<u>3</u>
I.I. WAS IST EIN KONFLIKT?	3
I.II. MIT PROBLEMEN SPIELEN	4
I.III. WAS IST KREATIVES DENKEN?	4
I.IV. BESTIMMUNGSGRÖßEN DES KREATIVEN ERFOLGES	5
<u>II. DER EINZELNE</u>	<u>5</u>
II.I. DENK MUSTER	5
II.II. WAHRNEHMUNG VON WIRKLICHKEIT	6
II.III. DENKFEHLER, BLOCKADEN UND AUSWEGE	7
II.III.I. PESSIMISMUS	8
II.III.II. VORURTEILE	8
II.III.III. ROUTINE	8
<u>III. KONFLIKTLÖSUNG</u>	<u>9</u>
III.I. HIERARCHIE	10
III.II. MODERATOR	10
III.III. RÄUMLICHKEITEN	11
III.IV. MATERIAL	11
III.V. KLIMA	12
III.VI. ABLAUF	12
III.VII. TECHNIK	12
DAS DREI PHASEN MODELL: KRITIK – PHANTASIE – VERWIRKLICHUNG	13
III.VIII. WELCHE PROBLEME KÖNNEN IN EINEM MUSIKVEREIN ÜBERHAUPT AUFTRETEN?	14
<u>IV. NACHWORT</u>	<u>15</u>

I. Einleitung

„Der Raum der Möglichkeiten dieser Welt, den wir auch das Reich der Ideen... nennen mögen, ist voll unermesslich vieler Gestalten.“
(Peter Kafka)

Auf den ersten Seiten werden Sie von mir in die Definition und den generellen Umgang mit Konflikten eingeführt. Hierbei beziehe ich mich noch nicht auf Konflikte innerhalb einer Kapelle sondern versuche möglichst leicht verständlich den Begriff Konflikt und seine Lösung zu erklären. Auf Konfliktmanagement des Musikvereins stoßen Sie sofort nach der Definition die leider unerlässlich zur Lösung eines Problems ist.

1.1. Was ist ein Konflikt?

Man hat mit vielen Menschen Differenzen. Das ist die natürlichste Sache der Welt. Man nimmt die meisten Dinge unterschiedlich wahr; unsere Begriffe, Vorstellungen und Gedanken sind voneinander grundverschieden, Gefühle und Emotionen unterscheiden sich, unser Wollen geht in ganz verschiedene Richtungen. Dennoch haben wir nicht mit allen Menschen, mit denen wir Differenzen haben, auch einen sozialen Konflikt. Zum Konflikt kommt es nur, wenn wenigstens einer der handelnden Personen den Umgang mit der Differenz so erlebt, dass er durch das Handeln des anderen beeinträchtigt wird, seine eigenen Vorstellungen, Gefühle oder Absichten zu leben oder zu verwirklichen. Der Konflikt kann sich zwischen einzelnen Personen abspielen, aber auch zwischen zwei Gruppen, von denen sich mindestens eine Gruppe durch das Verhalten der anderen beeinträchtigt fühlt. So zum Beispiel die jüngeren und die älteren Mitglieder einer Kapelle.



1.II. Mit Problemen spielen

Üblicher Weise nähern wir uns Problemlösungen auf rationale Weise und mit gewohnten, routinierten Denk-Mustern, die uns in der Regel selbst gar nicht bewusst sind. Es gibt aber immer wieder Situationen, da fällt uns einfach nichts mehr ein. Ein erster wichtiger Schritt in solch einer Lage ist das versuchsweise Verändern des gewohnten Vorgehens, das probierende Einnehmen anderer Standpunkte und „Haltungen“ zum Problem und zur Suche einer Lösung. Offen sein für neue Sichtweisen und Ideen, Eindrücke und Infragestellen des bisher Passierten. Interesse zeigen, wie andere mit Problemen umgehen und neugierig sein auf mögliche, neue, andere Alternativen. Um das erfahrbar zu machen müssen Sie hinten anfangen, das Problem auf den Kopf stellen. Jede andere Lösung wäre normal. Und genau das ist die Frage: Was ist normal, wenn man nicht mehr weiter weiß? Die vorläufige Antwort heißt: Mit dem Problem spielen.

1.III. Was ist kreatives Denken?

Ich will hier gar nicht in Fachliteratur eingehen, sondern mich nur auf Wesentliches beschränken. Es soll hier zu benachbarten Begriffen, Kreativität im Denken und in der Lösungssuche verstanden werden als:

- Ein Denken in Möglichkeiten und Alternativen
- Flexibler und spielerischer Umgang mit Denkmustern
- Denken in neuen Kombinationen

Diese Art von Kreativität ist nicht angeboren. Sie kann gelernt und verbessert werden. Sie schließt Logik und Rationalität keineswegs aus, akzeptiert daneben jedoch noch andere, durchaus „unlogische“ Vorgehensweisen, um so unter Einbezug aller verfügbaren menschlichen Fähigkeiten und Eigenschaften, eben auch Intuition, Ahnung, Gefühl, Sinneswahrnehmung und so weiter, eine Lösung zu finden. Das Erkennen von Denkmustern und ihrer Begrenztheit ist der Einstieg, der dann zu einem spielerischen Umgang mit verschiedenen Konflikten führt. Ein Fehler ist aber, dass eine verfahrenere vertraute Situation uns häufig immer noch lieber ist als eine gewagte neue, die jedoch erst die Chance einer Problemlösung enthält.

I.IV. Bestimmungsgrößen des kreativen Erfolges

Sowenig wie kreativ denkende Menschen nur begnadete Genies oder sonst wie auserwählte Menschen sein können, so wenig hilft allein der Glaube an Kreativitätstechniken, Methoden oder Tricks. Wer kreative Lösungen sucht, sollte auf ein harmonisches Gleichgewicht achten zwischen...

- Der Persönlichkeit der einzelnen
- Den Rahmenbedingungen und Umweltfaktoren
- Den Kenntnissen über den angemessenen Lösungsprozess mit speziellen Techniken

Da die Bedeutung der ersten beiden Faktoren häufig unter- und die Wirkung einer alleinigen Schulung der Methoden und Instrumente überschätzt wird, sollte man zunächst auf die Ausführungen zu den Bestimmungsfaktoren eingehen.

II. Der Einzelne

II.I. Denk Muster

Jeder Mensch ist einzigartig und individuell in der Fähigkeit seiner Wahrnehmungen der ihn umgebenden Welt und Wirklichkeit. Und in seinem Denken und Fühlen in Bezug auf diese Wahrnehmung. Gleichzeitig sind wir jedoch auch geprägt von den Werten unserer jeweiligen Gesellschaft.

Schon im Kindesalter wird uns „unerwünschtes“ und „erwünschtes“ beigebracht. Schon in dieser Zeit werden Verhaltensmuster festgelegt die später entscheidend für unser Denken und Handeln sind. Das ist ganz normal und wird auch nie anders sein. Wir sollen nur nicht übersehen, dass das, was wir am Ende an Werten und Denk-Strukturen aufgenommen haben, keineswegs das einzige und schon gar nicht das einzig richtige Denken ist. Zu anderen Zeiten und an anderen Orten wird die Welt anders wahrgenommen, deshalb wird auch jedes Mal anders gedacht und anders geurteilt. Und der Zustand unserer Welt lässt den Schluss nicht zu, dass wir in der einzigen und bestmöglichen Weiße denkend mit ihr umgehen.

Wenn wir persönlich und gesellschaftlich nicht immer am selben Fleck, in derselben Sackgasse hängen bleiben wollen, dann müssen wir uns das denken anschauen das uns dort hingebacht hat. Alternativen dazu werden uns wieder hinausführen und wir können einen anderen Weg einschlagen. Einen besseren. Das ist aber nicht so einfach, weil wir ja nie etwas über die Muster und Strukturen in denen wir denken erfahren haben, sondern meist nur von den Inhalten. Vernünftig denken heißt bei uns in der Regel logisch denken. Rational und beweisbar argumentieren. Über die nicht beweisbaren, unlogischen Elemente wird nicht näher nachgedacht, sie bleiben außen vor, als ob es sie nicht gäbe. Eine Aufgabe besteht nun im Kennen lernen der eigenen Schwächen und Stärken im eigenen Denken.

*Konflikte
entstehen
zwischen
Menschen!*

II.II. Wahrnehmung von Wirklichkeit

Wir handeln in einer wirklichen Welt. Wenn wir die Wirklichkeit nicht erfassen, wie sie ist, und wesentliche Elemente und Faktoren einfach übersehen, vergessen oder verharmlosen dann bekommen wir neue Probleme über unerwartete Folge- und Nebenwirkungen. Es ist also von großer Bedeutung, die Wirklichkeit so ganzheitlich wie möglich wahrzunehmen.

Vorrangig nehmen wir die Welt über unsere Sinnesorgane wahr. Doch wie verlässlich sind unsere Sinne? Ist alles wirklich wahr, was wir zum Beispiel sehen? Falls Sie denken es ist so dann gehen Sie doch einfach mal raus und sehen nach ob es wahr ist das sich die Erde um die Sonne dreht, wie Wissenschaftler behaupten. Wir sehen auch zum Beispiel in der Nacht noch lange nicht das, was eine Katze sieht, oder riechen auch nicht was ein Hund riecht. Wer ist näher an der Wirklichkeit/Wahrheit?

Zwei Eier mögen gleich aussehen, dennoch ist die „unsichtbare“ Frage der Herstellung, ob Legehennenbatterie oder Freilaufend, auch ein Teil ihrer zu berücksichtigenden Wirklichkeit, mit Folgen für die Natur, die Tiere, die Wirtschaft und so weiter.

Es ist eine ständige Frage und Herausforderung, wie viel wir von der Gesamtheit der Wirklichkeit erfasst haben. Die Lebenserfahrung zeigt, dass wir die Tendenz haben, nur Ausschnitte wahrzunehmen und diese dann für die Wirklichkeit zu halten. Man sollte sich in einem Streit also nie auf nur eine Meinung konzentrieren, sondern man sollte objektiv bleiben und zusammen eine Lösung suchen.



II.III. Denkfehler, Blockaden und Auswege

Probleme haben in unserer komplexen Welt immer mehrere Ursachen, die durch Beziehungen voneinander getrennt sind. Deshalb schleichen sich immer wieder Denkfehler in unseren logischen Strukturen ein. Viele Menschen können ihr kreatives Potential nicht entfalten, weil sie durch die Art ihrer Erziehung in der Familie und ihre Erfahrungen bei der Ausbildung und im Beruf systematisch blockiert worden sind und heute noch zum Teil unbewusst blockiert werden. Zu diesen Kreativitätsblockaden gehören folgende Sprüche die wohl schon jeder gehört hat. Halte dich an die Regeln, Das haben wir noch nie so gemacht, Wo kämen wir denn da hin, Kennen Sie denn nicht die Vorschriften, Das ist aber nicht logisch, Das geht Sie doch gar nichts an, ... usw.

Genau solche Aussagen hemmen uns ein. Sie nehmen uns den Freiraum für Kreativität. Wie sollen wir anderen helfen ihre Probleme zu lösen, wie soll man selbst seine Probleme lösen, wenn einem immer wieder jemand sagt, dass das nicht logisch sei, und wie unkorrekt wir doch handeln? Doch was veranlasst einen dazu?

II.III.I. Pessimismus

Wenn man nicht unbegründet Optimistisch ist, ist klar, dass eine ständige Erwartung negativer Entwicklungen und schlechter Erfahrungen kein guter Nährboden für kreative Experimente und Wagnisse ist. Ein Abwenden einer pessimistischen Grundhaltung lässt sich nicht herbeireden, wirft aber die Frage auf woher wir unsere Kraft, Energie und Hoffnung nehmen.

II.III.II. Vorurteile

Wer kennt ihn nicht den Hang zum vorschnellen Urteil. Die Situation ist noch gar nicht erfasst, die Person noch nicht kennen gelernt, da meinen wir schon das Problem oder gar die ganze Lösung zu kennen, um wenig später, angesichts der Wirklichkeit festzustellen, dass wir wieder einmal zu schnell waren. Also langsam an die Sache rangehen und sich schon im Vorfeld Informationen suchen.

II.III.III. Routine

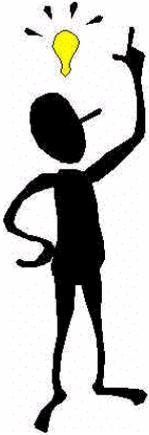
Gewohnheitshandeln ist bequem und erfordert nicht viel Nachdenken. Wir könnten auch nicht in ständiger Alarmbereitschaft für das Außergewöhnliche leben. Dennoch brauchen wir ein Gespür dafür, wann Gewohnheit angemessen ist, sonst werden wir schnell scheitern.

Auswege aus diesen Denkfehlern und Blockaden sind nicht ganz einfach aber dennoch ist es möglich. Man muss sich nur Kreativitätsfördernde Haltungen, Eigenschaften und Verhaltensweisen bewusst machen.

Hierzu zählen:

- Offen sein für Neues
- Keine Vorurteile haben
- Risikobereitschaft
- Erfolgsmotivierung
- Einsichtig sein
- Vernetzt denken
- Nicht vorschnell urteilen
- Positive Grundhaltung
- Eigenen Meinung haben
- Vertrauen
- Ganzheitliche Betrachtung
- Initiative ergreifen
- Flexibilität
- Neugier
- Selbstbewusstsein
- Konflikte vertragen können
- Optimismus
- Liebe für Details
- Eigenen Fehler annehmen können

III. Konfliktlösung



Während die technische Innovation sich beschleunigt, droht der Freiraum für schöpferische Phantasie, Spontaneität und spielerischer Freude immer kleiner zu werden. Wird Kreativität deshalb immer attraktiver? Eine gute Frage? Warum Kreativität? Hat sie etwas mit Konflikten zu tun? Zum Genie muss man geboren sein, Kreativ sein hingegen kann jeder. Sie ist ein wesentlicher Bestandteil der Lösung eines jeden Problems.

Auf den bisher gelesenen Seiten wurde Ihnen die Grundthematik des Konfliktes und seiner Lösung erläutert. Sie wissen nun was ein Konflikt ist, was man unter kreativem Denken versteht und haben auch schon etwas über Denk-Muster gehört. Nun wollen wir uns der direkten Lösung eines Problems widmen. Hiermit entfernen wir uns auch immer weiter von starrer Theorie und gehen auf Probleme und ihre Lösungen im Kapellenalltag ein.

Zur Lösung eines Konfliktes innerhalb einer Kapelle ist es wichtig die sozialen und räumlichen Voraussetzungen zu schaffen. Das heißt man sollte zuerst einmal festlegen wie viele Teilnehmer an der internen „Sitzung“ teilnehmen, das könne alle sein, aber auch nur jene, die es betrifft. Dennoch sollte die Teilnehmerzahl nicht unter 10 und nicht über 25 Personen liegen, denn darunter könnte das Potential zu klein sein, aus dem Kritik, Erfahrungen und Beispiele, aber auch Kreativität und Phantasie zu schöpfen sind. Darüber entstehen Probleme der Anonymität, der fehlenden Vertrautheit, des begrenzten Zu-Wort-Kommens und der Handhabung des Ablaufs mit nur einem Moderator. Für den Phantasieteil, das heißt die kreative Problemlösung, innerhalb eines „Prozesses“ liegt die ideale Teilnehmerzahl sogar nur bei 5-7 Musikern. Hier wäre eine größere Gruppe dann in mehrere Kleingruppen zu unterteilen, welche dann parallel zueinander arbeiten können.

Je nach vorhandener Gruppenkonstellation sollte auf eine möglichst vielfältige Mischung geachtet werden, das heißt Männer und Frauen, gegebenenfalls Junge und Alte Mitglieder sollten zusammengesetzt werden, jedoch menschlich homogen und ohne Rivalitäten, Konflikte oder starke Vorurteile gegeneinander.

III.I. Hierarchie

Eine streng hierarchisch, gegliederte Organisation ist von der Tendenz her kreativitätsfeindlich. Wenn man immer von oben nach unten geht kann man nicht erwarten, dass auch die Musiker sich Gedanken über Probleme machen und sich Lösungen dazu ausdenken. Dann bleibt immer alles am Kapellmeister, nicht einmal der Jugendreferent würde sich Mühe geben.

Deshalb braucht man zum organisierten Konfliktmanagement äußerst flexible Organisationsformen, die zumindest zeitweilige eine hierarchiefreie Zusammenarbeit der Teams erlauben. Das bedeutet das in Kleingruppen von 5-7 Teilnehmern zur Lösung eines Konfliktes ruhig der zehnjährige Tobias der Trompete spielt und der Kapellmeister zusammensitzen können und gemeinsam Lösungen erarbeiten. Der Kapellmeister sollte also darum bemüht sein, da ja er das oberste Glied der Kapelle ist und im Endeffekt die Führung über seine Kapelle hat, durch Offenheit und Transparenz Hemmungen, Ängste und Vorbehalte abzubauen und Mut zum eigenverantwortlichen Engagement machen.

Detaillierte Lösungsvorschläge sind natürlich einzelfallabhängig und nicht rezeptartig zu nennen.

III.II. Moderator

Je nach Größe des Problems, Größe der Gruppe (welche ja von Verein zu Verein unterschiedlich ist), verfügbarer Zeit und Art der Verwendeten Techniken empfiehlt sich der Einsatz eines Moderators für die Steuerung des Verfahrens. In unserem Fall wäre es natürlich von Vorteil den Kapellmeister, oder den Jugendreferenten als solchen einzusetzen. Der Moderator ist Zeitnehmer und „Regelwächter“. Er muss dabei in Hinblick auf das Thema strikte Neutralität wahren. Er sollte eine Haltung einnehmen die es erlaubt, das eigene inhaltliche Interesse zurückzustellen, um die Interessen der Teilnehmer zuzulassen. Er ist zuständig für das methodische Vorgehen, also für den „Prozess“.

III.III. Räumlichkeiten

Grundsätzlich kann eine Problemlösung überall stattfinden, an dem sich alle Beteiligten unterbringen lassen. Bei Wahlmöglichkeit ist jedoch zu bedenken...

Dass ein großer Zentraler Gruppenraum (in unserem Fall ein Probenraum) vorhanden sein sollte. Man kann mit Stühlen einen Halbkreis bilden um so einen besseren Überblick zu haben.

Dass kleiner Räume, Sitzecken, Tische oder Flurnischen vorhanden sein sollten in denen Kleingruppen arbeiten können.

Das die Räume Idealerweise groß, hell und freundlich, ohne Lärm, dafür vielleicht mit Pflanzen, frischer Luft, Getränken und Musikmöglichkeiten ausgestattet sein sollten.

III.IV. Material

Haben wir ein größeres Problem so ist es von Vorteil sich ggf. Arbeitsmaterialien zu beschaffen, da jede Kreativitätstechnik einen eigenen Materialaufwand hat. Es werden Stellwände, Flip Charts oder Tafeln benötigt um schriftlich die Transparenz der Argumente festzuhalten.

Die Plakate auf denen Lösungsvorschläge ausgearbeitet werden, können dann präsentiert und auf Wänden aufgehängt werden. Kleinmaterial sind zu beschreibende Karten, verschiedenfarbene Filzstifte, Klebestifte, Scheren, Klebeband, ... usw. Warum das alles um ein Problem zu lösen? Ganz einfach. Konflikte werden oft abgeschwächt und nicht richtig ernst genommen.

Der Kapellmeister oder Jugendreferent kümmert sich nicht richtig darum, aber das anfangs kleine Problem wird immer größer. Dann sollte man sich mit den Beteiligten zusammensetzen und über das Problem diskutieren, eben mit Moderator usw., und dann kann man Lösungen ausarbeiten. Wobei wiederum Kreativität gefragt ist.

III.V. Klima

Herrscht ein Konkurrenzkampf „jeder gegen jeden“ unter den Teilnehmern, so ist die Ausgangslage für eine kreative Lösungssuche im Team denkbar schlecht. Jeder möchte der Vater der letztlich überzeugenden Idee gewesen sein und versucht dies dann durch Taktik in der Mitarbeit zu erreichen. Erst ein Klima von Offenheit, Ehrlichkeit, Vertrauen, Hilfe und Unterstützung schafft die Motivation und Bereitschaft zur Kooperation und Teamarbeit. Das soziale Klima in der Gruppe sollte so sein, dass Ideen erwünscht und gewollt sind, dass man bereit ist, Experimente zu machen.

„Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Leute zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern wecke in ihnen die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer.“ (Antoine de Saint Exupéry)

III.VI. Ablauf

Über die Grundlagen der Zusammenarbeit sollte unter den Teilnehmern Einvernehmen bestehen, inhaltlich sollten klare Ziele und Aufgaben formuliert sein, die man gemeinsam bearbeiten will, und die Form und den Umgang miteinander sollte man ebenfalls vorher verständigt haben.

Gleiches gilt für die Ergebnissicherung, damit nichts verloren geht, die Frage der Auswertung der Ergebnisse und die der Entscheidung, was letztlich von den Ideen und Vorschlägen ausprobiert und gegebenenfalls übernommen und eingeführt wird.

Sind all diese Punkte geprüft und zufrieden stellend geregelt, steht der kreativen Lösungssuche nichts mehr im Wege.

III.VII. Technik

Es gibt viele verschiedenste Techniken sich der Problemlösung zu nähern, auch hier sind viele Möglichkeiten, die man sich auch selbst ausdenken kann, in Erwägung zu ziehen. Ich möchte hier aber nur auf die Phasen von Problemlösungsprozessen, auf bewährte Spielregeln eingehen, welche bei jeder von Ihnen gewünschten Technik eingesetzt werden können.

Das Drei Phasen Modell: Kritik – Phantasie – Verwirklichung

Wenn wir uns vorstellen, dass es ein Problem gibt und der Kapellmeister versucht im Zuge der Kapellenprobe das Problem zu bereden, sehen wir es schon auf uns zukommen, ein Durcheinander an gleichzeitiger Kritik, Ideen, Beschwerden, Lösungsvorschlägen, Hinweisen auf gegebene Sachzwänge, Verwirklichungsschwierigkeiten, ... usw. Da geschieht es häufig das nach der Diskussion alle genervt und ohne Ergebnis wieder auseinander gehen. Erst der kleine, feine, aber geniale Trick, diese drei absolut notwendigen Phasen einer Problemlösung nicht gleichzeitig, sondern strikt nacheinander ablaufen zu lassen, entzerrt das sonst unübersichtliche Verfahren und macht es handhabbar.

Kritik	=	Bestandsaufnahme
Phantasie	=	Ideensuche
Verwirklichung	=	Umsetzung

Die 10 Spielregeln für die kreative Lösungssuche

1. Jeder hilft jedem und allen
2. Kurze Redebeiträge, d.h. wenn Argumente verstanden sind O.K. Karte hochheben dann sollte der Redebeitrag beendet werden.
3. Visualisierung: Der Gruppenprozess wird durch Bilder, Texte, Skizzen auf Papierbögen festgehalten.
4. Schriftlich diskutieren: Alle Argumente werden nicht nur gesagt sondern auch aufgeschrieben. (Flip Chart)
5. Widersprüchliche Konflikte werden durch einen roten- Kennlich gemacht und ggf. später diskutiert.
6. Rollen, Hierarchien, Zuständigkeiten und Eigeninteresse sind aufgehoben.
7. Kritik an bisherigen Entwicklungen nur an Sachen und Zuständen nicht an Personen.
8. Wenn möglich, einen Moderator mit der der Durchführung beauftragen.
9. Häufiger kurze Pausen einlegen
10. Zur Dramaturgie des kreativen Prozesses einen detaillierten Ablaufplan erstellen.

III.VIII. Welche Probleme können in einem Musikverein überhaupt auftreten?

- Konflikte zwischen jungen und alten Mitgliedern
- Konflikte zwischen neuen Mitgliedern und jenen die schon länger dabei sind.
- Unpassender Tag, Zeitpunkt für die Zeit der Proben
- Schlechte Auswahl der Musikstücke (nicht für das Pensum geeignet)
- Nicht Absprache der Konzerttermine
- Kein Kommunikationsfluss
- Nicht genügend Aktivitäten (außer dem Musizieren)
- Probleme mit einzelnen Musikern die sich nicht in die Gruppe akklimatisieren können.
- ... usw.

Probleme entstehen schnell. Oft merkt man gar nicht, dass sie da sind. Was soll man als gegen etwas nicht Vorhandenes unternehmen? Es gibt verschiedene Arten von Problemen. Die einen, die man besser liegen lassen sollte, sie lösen sich sowieso von selbst und die anderen, die zuerst ganz klein sind, sich aber dramatisch schnell aufpuschen und zu schwerwiegenden Problemen werden. Solche sollte man schnell erkennen und auch versuchen sie sofort zu lösen.

Nun ein konkretes Beispiel für Probleme im Musikverein:

Die Probenzeit in der Kapelle Kärnten (Fiktiver Name) ist jeden Mittwoch von 18:00 Uhr bis 20:00 Uhr. Immer mehr Musiker können, weil der Mittwoch genau Mitte der Woche ist und sie viel zu tun haben, nicht zur Probe kommen. Jetzt schlagen einige aktive, eher jüngere Vereinsmitglieder vor die Probe freitagabends abzuhalten, da haben sie nämlich keine Schule und können ohne Probleme kommen, weil sie ja am Wochenende genug Zeit zum lernen haben. Der Kapellmeister lehnt den Vorschlag aber ab, da er am Freitagnachmittag immer mit seiner Frau auf seine Almhütte fährt. Das können die Jugendlichen jetzt nicht verstehen, der Kapellmeister möchte zwar das die Musiker immer alle erscheinen und mit musizieren, ist aber nicht bereit die Probenzeit auf einen Freitag zu verlegen, wo mehrere Zeit hätten. Eine Lösung muss her, denn wenn die Probenzeit am Mittwoch bleibt dann wird die Qualität der Musik immer schlechter, da immer mehr keine Zeit zum über haben.

Lösungsverfahren:

Die Kapelle trifft sich an einem Tag, an dem alle kommen können, und beginnt mit dem Verfahren. Der Probenraum wird als passender Raum für das Verfahren angesehen, da er groß, hell und freundlich ist. Immerhin müssen ja auch fast 35 Kapellmitglieder darin untergebracht werden. Als nächstes wird ein Moderator ausgewählt. Die Wahl fällt auf den Jugendreferenten, weil nur er neutral sein kann, da der Kapellmeister selbst ins Verfahren involviert ist. Nun beginnt das drei Phasen Modell. Zuerst hat jeder das Recht seine Kritik zum Thema abzugeben. Dann werden fünf Gruppen zu je sieben Personen gebildet. Der kreative Teil des Verfahrens beginnt. Jede Gruppe bekommt einen Papierbogen und arbeitet mindestens einen Lösungsvorschlag aus. Dann wird der Vorschlag vor allen präsentiert und man einigt sich auf die beste Idee. Dies kann über eine schriftliche Abstimmung, aber auch einfach mündlich erfolgen. Letzten Endes hat man sich für eine Lösung entschieden und setzt diese Versuchsweise oder Fix in die Tat um.

Wichtig bei solch einem Verfahren ist es, das Problem auf den Kopf zu stellen. Von hinten anzufangen. Und miteinander an einer akzeptablen Lösung zu arbeiten. Natürlich erfordern verschiedene Situationen auch verschiedene Maßnahmen. Also viel Spaß beim experimentieren.

IV. Nachwort

Was ich mit meiner Arbeit erreichen möchte ist das aufmerksam machen auf Probleme. Ich hoffe, dass diese Arbeit eine kleine Hilfe und ein Leitfaden für die Konfliktlösung in Ihrer Kapelle ist. Meiner Meinung nach ist es von großer Wichtigkeit sich einfach einmal mit allen Mitgliedern des Vereins zusammensetzen und über Geschehnisse und Vorgänge in der Kapelle zu diskutieren. Nicht immer nur dieses strikte Proben und dann nach hause fahren. Warum sollte man nicht ein Mal eine Diskussionsstunde führen um nachzusehen wo vielleicht der Schuh drückt? Probleme sollten nicht immer nur im Dreigestirn Kapellmeister-Obmann-Jugendreferent gelöst werden, sondern es sollten alle mit einbezogen werden. So kann man mehrere Lösungsvorschläge erarbeiten. Im Nachhinein kann man zum Beispiel einen Filmenachmittag oder sonstiges Gestalten. Das Gefühl der Zusammengehörigkeit innerhalb eines Vereins sollte nicht verloren gehen. Man sollte immer darauf achten das man mit Freude musiziert.

Hiermit wünsche ich Ihnen viel Glück beim lösen Ihrer Probleme.

Grabuschnig Anja