KURVE Wustrow

Bildungs- und Begegnungsstätte für gewaltfreie Aktion e.V.

Handbuch Konfliktmoderation in sozialen Bewegungen und selbstverwalteten Projekten

August 2020

Erstellt von

Silke Freitag

Herausgegeben von

KURVE Wustrow

Bildungs- und Begegnungsstätte für gewaltfreie Aktion e.V.

www.kurvewustrow.org

Über die Autorin:

Silke Freitag unterstützt seit über zwanzig Jahren als Mediatorin, Supervisorin und Beraterin soziale Einrichtungen, Wohnprojekte, Aktionsgruppen, Bewegungsorganisationen und Bündnisse dabei, einen konstruktiven Umgang mit ihren Konflikten zu finden.

Sie ist Autorin von Fachbüchern und -artikeln zum Thema Mediation und bloggt zum Thema Konflikte unter www.komet-hamburg.de/blog/silke-freitag

An der Universität Hamburg bildet sie Konfliktberater*innen und Mediator*innen aus, in der KURVE gemeinsam mit Marianne Koch Konfliktmoderator*innen für soziale Bewegungen und selbst-verwaltete Projekte.

IMPRESSUM

Herausgegeben von

KURVE Wustrow

Bildungs- und Begegnungsstätte für gewaltfreie Aktion e.V.

Kirchstr. 14
29462 Wustrow
Deutschland
Tel: +49-(0)5843-9871-0
info@kurvewustrow.org
www.kurvewustrow.org

Spendenkonto:
IBAN: DE50 4306 0967 2041 6468 00
BIC: GENODEM1GLS

Autor*innen: Silke Freitag

Lektorat: Marianne Koch & Joel Campe

Layout: Gregor Zielke www.pikomu.com

Veröffentlichungsdatum: August 2020

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike License (CC BY-SA 4.0)
https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode

Benutzte Icons:

Methode / didaktische Anleitung

Hinweis

Frage

Tipp aus der Praxis

Fallbeispiel

Handout

weiterführende Literatur

Quelle im Internet

Inhaltsverzeichnis

IMPRESSUM III

VORWORT VII

TEIL I KONFLIKTTHEORIE 1

Konfliktdefinition: Was ist ein Konflikt? 1

Konfliktarten: Worin unterscheiden sich Konflikte? 6

Konflikthintergründe: Worum geht es in Konflikten eigentlich? 10

Konflikteskalation: Wie eskalieren Konflikte? 13

TEIL II – ROLLE UND HALTUNG VON KONFLIKTMODERATOR*INNEN 1

TEIL III – PRAXIS DER KONFLIKTMODERATION 4

Der erste Schritt: Den Auftrag klären und Kontakt stiften 5

Auftragsklärung für eine Konfliktmoderation 5

Der Auftakt mit der Gruppe: Kontakt stiften und den Auftrag klären 9

Der zweite Schritt: Konfliktthemen sammeln und priorisieren 12

Konfliktthemen benennen 12

Methoden zur Sammlung von Konfliktthemen 15

Methoden zur Priorisierung von Konfliktthemen 17

Umgang mit Fallstricken bei der Themensammlung 21

Der dritte Schritt: Hintergründe erhellen 25

Entstandenes Leid hören 25

Interessen und situative Werte erfragen und benennen 28

Interessen und situative Werte sammeln 35

Umgang mit Fallstricken beim Sammeln von Interessen und situativen Werten 36

Interessen und situative Werte visualisieren 37

Der vierte Schritt: einen Umgang mit dem Konflikt finden 42

Methoden zur Sammlung von Ideen 42

Methoden zur (Vor-)Bewertung von Ideen 49

Verhandeln 56

Der fünfte Schritt: Vereinbarungen treffen und Abschluss gestalten 58

Nachsorge 63

TEIL IV –UMGANG MIT INFORMELLEN MACHTSTRUKTUREN 1

Machthandlungen 1

Quellen der Macht in Gruppen 3

Deutungsmacht 3

Macht durch Status 3

Macht durch Zugehörigkeit 4

Strukturelle Macht 4

Verfahrensmacht 4

Beziehungsmacht 5

Interventionen im Umgang mit Machthandlungen in der Konfliktmoderation 6

Einschätzen der Handlungen bzw. Äußerungen 6

Indirekte Interventionen 7

Direkte Interventionen 8

Interventionen auf der Verfahrensebene 9

TEIL V –UMGANG MIT HIDDEN AGENDAS 1
TEIL VI – BESONDERHEITEN BEI INTERNER KONFLIKTMODERATION 1
Selbstklärung und innere Vorbereitung 1
Explizite Auftragsklärung – gerade auch mit der eigenen Gruppe 2
TEIL VII – CO-MODERATION 1
TEIL VIII – UMGANG MIT HERAUSFORDERNDEN RAHMENBEDINGUNGEN 1
Irgendwer fehlt immer – Umgang mit Abwesenheiten 1
Konfliktparteien mit Einschränkungen und besonderem Unterstützungsbedarf 4
Alle gegen eine*n –Umgang mit Außenseiter*innen-Konflikten 6
Umgang mit einem eskalierten Konflikt zwischen Einzelnen 9
Umgang mit Stress und Trauma 11
TEIL IX – HINWEISE ZUR PROZESSGESTALTUNG 1
Zeit, Raum und Ausstattung 1
Umgang mit Delegierten in der Konfliktmoderation 5
Umgang mit Handzeichen 8
Schnelle Verfahrensentscheidungen 13
TEIL X – PRÄVENTIVE MODERATION 1
TEIL XI – WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN 1
Literaturhinweise 1
Webseiten 2
Über KURVE Wustrow 3

VORWORT

Viele Jahre haben Marianne Koch und ich zusammen sowie mit weiteren Kolleg*innen vielfältige Konflikte in sozialen Bewegungen und selbstverwalteten Projekten wie Kommunen, Kollektiven und Genossenschaften moderiert.

Aus diesen Erfahrungen entstand wiederum vor einigen Jahren die Idee einer Fortbildung für Menschen aus sozialen Bewegungen. In dieser Fortbildung vermitteln wir eine mediationsbasierte Konfliktmoderation für selbstverwaltete Projekte, indem wir die Haltung der Mediation mit Moderationsmethoden verbinden, die sich unserer Meinung nach besonders für hierarchiefreie Gruppen eignen.

Marianne und ich sind dankbar, dass die KURVE Wustrow und allen voran Jochen Neumann sich für diese Idee ebenso begeistern konnte wie viele Moderator*innen aus nah und fern. Außerdem bekamen wir mit Joel Campe die beste Koordination, die Trainer*innen sich wünschen können, an die Seite gestellt.

Wir freuen uns sehr darüber, dass wir nun jedes Jahr zehn Tage lang mit Menschen aus den unterschiedlichsten Bewegungs-Zusammenhängen gemeinsam Konfliktmoderation lehren und jedes Mal auch selbst etwas lernen dürfen! Und das an einem so wundervollen Ort wie der KURVE Wustrow, wo für unser leibliches Wohl vom Tagungshaus-Team liebevoll gesorgt wird.

Lange schon haben wir mit einem Handbuch geliebäugelt. Wie schön wäre es, wenn es so etwas gäbe. Aber wann sollten wir das schreiben?! Gerade Konflikt-Moderationen hatten im bewegten Alltag schlichtweg immer Vorrang.

Ich habe dieses Handbuch nun zu meinem persönlichen Corona-Projekt gemacht, damit etwas Positives aus dieser Zeit bleiben möge. Marianne hat mitgedacht, ergänzt und leidenschaftlich motiviert. Herzlichen Dank dafür!

Ihr werdet feststellen, dass ich dieses Handbuch überwiegend in der „wir“-Form geschrieben habe. Das war und ist eine bewusste Entscheidung, denn obwohl ich es aufgeschrieben habe, so ist so vieles, ja das meiste doch eine übereinstimmende Meinung von Marianne und mir.

Den sprachlichen Feinschliff hat am Ende in tagelanger Arbeit Joel dem Handbuch verliehen, wofür ich unendlich dankbar bin.

Ich möchte darüber hinaus einigen geschätzten Kolleg*innen danken, von und mit denen ich so viel gelernt habe und die somit zu diesem Werk beigetragen haben: Tim Pechtold für über zwanzig lehrreiche Jahre der gemeinsamen Konfliktmoderationen und kreativen Methodenentwicklung, Kirsten Schroeter für zwei gemeinsame Texte zu Hidden Agendas und zur internen Moderation, die wir im Handbuch verwenden dürfen, sowie Regina Harms und Jens Richter für grundlegende Gedanken zum Umgang mit informeller Macht. Jens darüber hinaus für virtuose Didaktik, von der ich in zwanzig Jahren gemeinsamer Ausbildung von Mediator*innen so viel gelernt habe. Alexander Redlich, meinem ehemaligen Professor, der mich zu Studienzeiten für die Konfliktmoderation begeistert und der damit meinen Lebensweg bis heute nachhaltig geprägt hat. So viele seiner Gedanken stecken in diesem Buch und ich trage sie mit Leidenschaft weiter zu Menschen, die für eine gerechte, nachhaltige Welt streiten.

Solltest du bei Marianne und mir die Ausbildung gemacht haben, so hoffe ich, dass dieses Werk dir beim Erinnern und zum Nachschlagen helfen wird.

Solltest du Konflikte moderieren und nicht in der KURVE Wustrow ausgebildet worden sein, wünsche ich dir dennoch hilfreiche Anregungen für deine Praxis. In diesem Fall würde ich mich sehr freuen, wenn du mit dem Stichwort „Konfliktmoderation“ eine dir angemessen erscheinende und deinen finanziellen Möglichkeiten entsprechende Spende an die KURVE entrichten würdest. Die Ausbildung soll niemals am Geld scheitern, so dass wir unermüdlich Spenden sammeln, damit auch wirklich alle teilnehmen können. Dein Beitrag dazu ist herzlich willkommen!

Da sich dieses Werk weiterentwickeln soll und wird, freuen wir uns besonders über Hinweise, Anregungen oder Fragen. Meldet euch gern.

Silke Freitag (mail@scfreitag.de)

Suerhop, August 2020

TEIL I KONFLIKTTHEORIE

Um bei Konflikten gewinnbringend moderieren zu können, ist es hilfreich, Konflikte nicht nur zu erkennen, sondern sie auch klar benennen zu können. Außerdem helfen uns Kenntnisse über Konfliktdynamiken, um Interventionen auszuwählen.

Bevor es in diesem Handbuch vor allem um die Praxis der Konfliktmoderation in Form von Handwerkzeug gehen wird, gibt es deshalb vorab einige Definitionen, Modelle und Theorien als Denkwerkzeuge bei der Konfliktbearbeitung.

Konfliktdefinition: Was ist ein Konflikt?

Wir sagen so manches Mal: *„Die beiden haben einen heftigen Konflikt!“* oder auch, dass es in unserer Gruppe einen Konflikt gibt. Bei genauerer Betrachtung stellt sich die Situation jedoch etwas anders dar:

Nicht immer, wenn die eine Person einen Konflikt hat, hat die andere Person automatisch auch einen!

Wenn mich beispielsweise nervt, dass Paul seinen Hund nachts allein im Bauwagen lässt, während er in der Altenpflege Nachtschicht schiebt, weil der Hund dann nachts viel jault und kläfft und ich deswegen nicht schlafen kann, dann hat Paul damit nun wirklich keinen Konflikt. Wenn ich jedoch im nächsten Plenum beantrage, dass der Hund ausziehen muss, dann hat vermutlich auch Paul einen Konflikt. Ihn nervt vermutlich, dass ich ihn nie direkt darauf angesprochen habe, sondern es jetzt im Plenum thematisiere.

Insofern gibt es jetzt zwei Konflikte: den einen um den Hund bzw. den Umgang mit dem Hund und den anderen über den Umgang mit Kritik, Problemen oder Konflikten.

Lediglich die Person, die sich beeinträchtigt fühlt, hat somit erst einmal einen Konflikt. Oftmals hat die zweite Person erst auf die Reaktion hin auch einen Konflikt. Dann jedoch manchmal[1] einen ganz anderen.

Konflikte sind somit innere subjektive Vorgänge, bei denen eine Partei ein Gefühl der Beeinträchtigung verspürt.

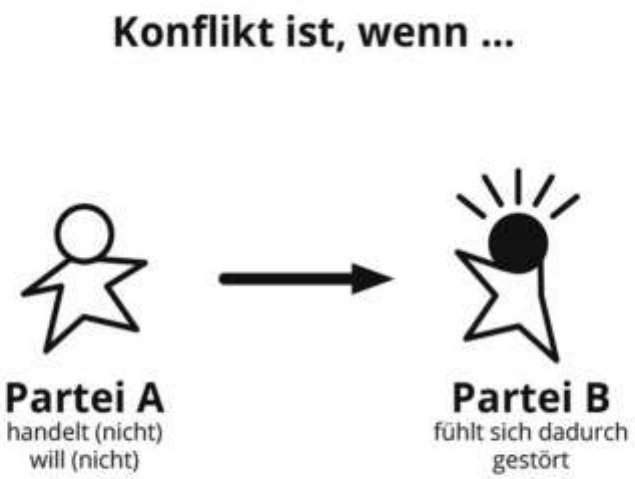
[1] vgl. Silke Freitag & Jens Richter (Hrsg.): *Mediation das Praxisbuch*. Weinheim 2019, S. 10-14

Konflikte sind...

(scheinbare) **Unvereinbarkeiten in**

Denken	Interessen
Fühlen	Absichten
Wahrnehmen *(nach Friedrich Glasl[2])*	Zielen *(nach Leo Montada & Elisabeth Kals[3])*

- ➔ von mindestens zwei Parteien
- ➔ die in der Interaktion
- ➔ **von mindestens einer Partei als Beeinträchtigung empfunden werden**



Grafik in Anlehnung an Tim Pechtold[4]

Wir betrachten somit konkrete Handlungen als die Ursache für Konflikte:

Hierbei sprechen wir allerdings von einem erweiterten Handlungsbegriff, der Nicht-Handlungen, Äußerungen und Positionen miteinschließt.

Häufig werden diese (Nicht-)Handlungen im Konflikt jedoch nicht geäußert. Statt zu sagen: *„Du hast den platten Reifen vom Lastenrad nicht repariert und das nervt mich!“*, werden beispielsweise

[2] vgl. Friedrich Glasl: *Konfliktmanagement.* Bern, Haupt 1980/2013.

[3] vgl. Montada & Kals: *Mediation. Ein Lehrbuch auf psychologischer Grundlage.* Weinheim 2001

[4] in Freitag & Richter (2019), S. 12

- Forderungen erhoben:

  „Kannst du gefälligst dafür sorgen, dass das Lastenrad fahrtauglich ist, wenn ich für alle Einkaufen fahren will?“

- Zuschreibungen geäußert:

  „Du bist so unzuverlässig!“

- oder persönliche Angriffe formuliert:

  „Wieso kannst du nicht einmal Verantwortung übernehmen? Hat dir Mami früher alles hinterher geräumt?“

Diese Aussagen führen in Konflikten jedoch in der Regel zur Eskalation.

Unterscheidung zwischen Wahrnehmung und Interpretation

Von besonderer Bedeutung ist deshalb die Unterscheidung zwischen Wahrnehmung und Interpretation: Sobald wir eine Situation sehen, bewerten wir sie auch. Dieser Automatismus ist zutiefst menschlich und in vielen Situationen auch höchst nützlich, um beispielsweise nicht von einem heranfahrenden Auto überfahren zu werden.

Blickt kurz auf dieses Foto:

Auch zu diesem Foto hast du vermutlich wie die meisten Menschen sofort eine Interpretation zur Hand. Schon schwerer fällt vielen, einfach zu beschreiben, was genau passiert.

Während in der ‚linken‘ Szene die überwiegende spontane Reaktion *„Racial profiling!“* ist, ist sie in der ‚rechten‘ Szene: *„Krimineller Ausländer!“*

Was hier fotografiert wurde, ist jedoch weder das eine noch das andere: Zwei britische Cops – einer in Uniform und einer in zivil – verfolgen vielmehr gemeinsam einen Menschen.

In einer Konfliktmoderation berichten uns die meisten Konfliktparteien ebenfalls in der Regel nicht von sich aus, was genau sie schwierig finden, sondern wie sie das interpretieren, was passiert*: „Also worüber ich hier mal sprechen möchte, ist das Dominanzverhalten einiger Cis-Macker im*

Plenum. Das geht gar nicht!“

Was genau passiert da? Ist der Redeanteil einzelner männlich gelesener Menschen im Plenum höher als der anderer? Unterbrechen sie andere beim Reden? Gibt es abwertende Äußerungen wie: *„Das ist doch Blödsinn!“*? Wir wissen es nicht, aber wir alle haben vermutlich sofort Bilder von Dominanzverhalten in Plena vor Augen.

Solche Zuschreibungen werden oft als Angriffe verstanden – und sind manchmal durchaus so gemeint. Sie führen in der Moderation häufig zu Eskalation, so dass wir mit drei Grundtechniken arbeiten, um den Konflikt auf einer guten Betriebstemperatur zu halten und nicht zu hoch kochen zu lassen:

Konkretisieren

Wir erfragen: *„Was genau hat der*die andere (nicht) gemacht/gesagt/gewollt, was dich stört/nervt/verärgert…?“*

Hierbei ist es hilfreich, nach konkreten Beispielen oder einer typischen Situation zu fragen.

Subjektivieren

Wir benennen durchaus auch, wie dies von der sprechenden Person bewertet wird – allerdings nicht als objektive Wahrheit: „*…und das ist ein dominantes Verhalten*…“ sondern subjektiv: *„…und du empfindest dieses Verhalten als dominant“.*

Umformulieren von Interpretationen in Wahrnehmungen

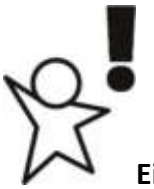
Personen, denen beispielsweise Unzuverlässigkeit oder Ignoranz vorgeworfen wird, können die zugrunde liegenden Wahrnehmungen in aller Regel besser hören. Es kommt zu weniger Gesichtsverlust und Eskalation und ermöglicht so, in die Klärung einzusteigen.

Wir formulieren deshalb kontinuierlich auf die Handlungsebene hin um:

Die Äußerung *„Luca ist so derbe unzuverlässig!“* formulieren wir als Moderator*innen beispielsweise zu *„Luca hat deiner Meinung nach öfter die übernommenen Aufgaben nicht erledigt.“* um.

Aus dem abwertenden *„Noah zieht sich ständig zurück!“* konkretisieren wir zum Beispiel *„Noah hat sich in den letzten Wochen aus deiner Sicht wenig an Gemeinschaftsaktivitäten beteiligt.“*

Aus *„Alex blockiert hier echt alles!“* können wir *„Alex hat heute mehrmals ein Veto eingelegt.“* machen.



Ein störender Zustand ist noch kein Konflikt!

Außerdem ist es wichtig, zwischen Zuständen, die Einzelne stören und beeinträchtigen und Konflikten zu unterscheiden:

Regt sich beispielsweise ein Mitbewohner darüber auf, dass in der WG-Küche regelmäßig Schimmelkulturen im Kühlschrank gezüchtet werden, so ist das erst einmal ein Zustand, der nachvollziehbarer Weise nervig ist, aber noch kein Konflikt! Für einen Konflikt fehlt das handelnde Gegenüber bzw. in diesem Fall das nichthandelnde Gegenüber. Hier bringt uns die Frage weiter: *„Von wem hättest du denn was genau erwartet?“*

Nun bekommen wir vielleicht die Antwort: *„Ich erwarte von allen, die Küchendienst haben, den Kühlschrank aussortieren!“*

Erzählt uns eine Person, dass es sie nervt, wenn der Hund von Paul nachts oft jault, dann ist auch dies erst mal ein Zustand, denn wir moderieren ja keine Konflikte zwischen Hund und Mensch. Hier können wir direkt fragen: *„Und was hättest du von Paul erwartet?“*

Wenn dagegen eine Person sagt: *„Ich habe so viele Sachen durch den Wasserschaden verloren! Ich habe geheult, als ich die ganzen Bücher weggeworfen habe!“* dann ist der Wasserschaden natürlich erst einmal ein sehr bedauerlicher Zustand und wir können mit Notfall-Empathie reagieren: *„Puh, das klingt so, als wäre das ein ziemlicher Schock für dich gewesen und auch ein großer Verlust von Büchern, die dir etwas bedeutet haben.“* Den Konflikt an sich haben wir jedoch noch nicht erfasst. Vermutlich haben wir Hypothesen im Kopf: Vielleicht ist die Person enttäuscht darüber, dass die Gemeinschaft den Schaden finanziell nicht solidarisch getragen hat oder dass andere ihr nicht beim Beseitigen des Schadens geholfen haben oder sie ist sauer, dass ein Mitbewohner die Badewanne hat überlaufen lassen…

Was es genau ist, können wir jedoch nur erfragen: *„Und gibt es da noch etwas, was du im Hinblick auf den Wasserschaden gern mit anderen aus der Gemeinschaft besprechen und klären möchtest?“*

Wir erfahren nun vielleicht, dass Luna besonders verletzt war über den Satz von Tom: *„Das sind doch nur Bücher! Jetzt häng‘ dein Herz doch nicht an so materiellen Kram!“*

Jetzt wird deutlich, dass es hier um die Kommunikation über den Schaden geht und damit können wir weiterarbeiten.

Konfliktarten: Worin unterscheiden sich Konflikte?[5]

Konfliktmoderation ist sinnvoll, wenn Belastungen nach einem als schwerwiegend empfundenen Ereignis dauerhaft anhalten oder diese Konfliktpunkte regelmäßig wiederkehren und für die Beteiligten zunehmend Allergie-auslösend werden.

Bei der Betrachtung von Konflikten finden wir die Unterscheidung zwischen drei Konflikttypen hilfreich, wie Jay Rothman[6] sie benannt hat:

Demnach streiten sich Menschen um

(a) die Verteilung von beschränkten Sachen („**Ressourcen**“),

(b) konkrete Ziele, Wünsche und Bedürfnisse („**Interessen**“) oder

(c) bedrohte wertvolle Aspekte der Selbstbilder („**identitätsbasierte Werte**“).

Ressourcenkonflikte

Bei Konflikten dieser Art geht es um begrenzte Ressourcen wie Raum, Sachgegenstände, Zeit, Geld, Rechte oder die Verfügungsmacht über diese Ressourcen:

- Häufig gibt es beispielsweise auf Bauwagenplätzen Konflikte um Standplätze. Oftmals gibt es besonders begehrte Plätze unter einem Baum oder in einer ruhigen Ecke und sehr unbeliebte Plätze am Eingang oder an einer lauteren Straße.
- In Hausprojekten sind Konflikte um begrenzte räumliche Ressourcen und Nutzungsrechte nicht selten: Wer darf beispielsweise wann den Saal zum Feiern nutzen? Wer darf die Werkstatt und das Werkzeug wann nutzen? Wer darf wann das Lastenfahrrad oder Auto nutzen? Wer darf in die helle Wohnung mit der großen Terrasse ziehen?
- Wenn es in Politgruppen Fördergelder für Personalkosten gibt, entbrennen oftmals Konflikte darum, welche Tätigkeiten zukünftig entlohnt werden sollten und welche weiterhin ohne finanziellen Ausgleich geleistet werden.
- Bei jedem Gruppentreffen und Plenum ist Zeit ein begrenztes Gut: Worüber wer wie lange reden darf, ist häufig eine strittige Frage. Oder auch wieviel Zeit welchem Thema zukommen soll.

Bei ausschließlichen Ressourcenkonflikten kann die Phase der Erhellung der Hintergründe kurzgehalten werden, da für alle Beteiligten klar und nachvollziehbar ist, wieso der Stellpatz unter der alten Kastanie besonders begehrt ist oder auch die sonnendurchflutete Wohnung mit der wunderschönen Terrasse. Der Mehrwert einer langwierigen Erhellung wäre hier also gering. Vielmehr geht es darum, viel Zeit in die kreative Entwicklung von Umgangsoptionen zu investieren, bei denen Nachteile kreativ ausgeglichen werden, um eine von allen als fair empfundene Lösung zu erfinden.

---

[5] vgl. Alexander Redlich & Silke Freitag: *Drei Konfliktformen* in: Freitag & Richter (2019) S. 32-40

[6] vgl. Jay Rothman: *From Identity-Based Conflict to Identity Based Cooperation*: The ARIA-Approach in Theory and Practice. New York 2012

Interessenkonflikte

Meistens sind oder bleiben Ressourcenkonflikte jedoch nicht einfach Verteilungsfragen. Vielmehr geht es auch um andere Hintergründe der beteiligten Personen: Interessen, die in Form von Zielen, Wünschen und Bedürfnissen geäußert werden, die den Beteiligten manchmal selbst nicht bewusst sind und den Konflikt komplizierter machen als er sowieso bereits ist.

Geht es beispielsweise um die Frage, wer wann den Saal zum Feiern nutzen darf, dann möchte Junis vielleicht die Nutzung deutlich begrenzen, weil ihm wichtig ist, dass er nachts in Ruhe schlafen kann.

Oder es geht Mara nicht nur darum, dass sie während der Werkstattöffnungszeiten Zugriff auf das benötigte Werkzeug hat, sondern ihr ist auch wichtig, dass die Schleifmaschine funktionstüchtig ist. Geklärt werden muss somit nicht nur das „Wer nutzt wann das Werkzeug?“, sondern auch die Frage, wie sichergestellt werden kann, dass es funktionstüchtig ist.

Andere Konflikte dagegen sind aus sich heraus klassische Interessenkonflikte. Dazu hier einige Beispiele:

- Sowohl in Wohnprojekten als auch in Arbeitskollektiven und politischen Gruppen gibt es immer wieder Interessenkonflikte um Abläufe: Während einige klare Regeln und dauerhafte Absprachen brauchen, lehnen andere wiederum Regeln ab, die sie als einengend erleben. Sie handeln lieber jedes Mal mit der Gruppe aus, wie es jetzt gerade für alle gut ist. In einer Konfliktmoderation sagte dazu einmal eine Person: *„Wenn ich noch einmal den Satz höre: „Ist es okay für euch, wenn ich Blumen vors Haus pflanze?“ dann bekomme ich Pickel und spring aus dem Fenster! Scheiß drauf, ob das lieb gemeint ist! Ich will mich nicht jedes Jahr wieder im Plenum mit Blumen vor der Tür beschäftigen“*
- Auch bezüglich der Bedürfnisse nach Nähe und Distanz gibt es immer wieder Konflikte: Während die einen gern viel Zeit in der Gemeinschaft verbringen und zusammen kochen und spielen, möchten andere Zeit für sich, zum Lesen, Spazierengehen... Die Konflikte liegen auf der Hand, wenn bei den in der WG abgesprochenen gemeinschaftlichen Spieleabenden Malila und David mehrmals zu zweit in der Küche sitzen und ihnen somit die Mitspielenden fehlen.
- Care/Reproarbeit führt nicht nur in klassischen Kleinfamilien zu vielfältigen Interessenkonflikten, sondern auch in Wohnprojekten und politischen Gruppen: Wer betreut das Kind, wenn es wegen Krankheit nicht in die Kindertagesstätte kann? Wie sauber sollte es im Badezimmer sein? Wer kocht beim Treffen vorher Kaffee und besorgt Kekse?
- Auch Feste werden – wie oben bereits angedeutet – in schöner Regelmäßigkeit zu interessensbasierten Konflikten: Während die einen gern ausgelassen die Nacht durchtanzen, fühlen sich andere um den Schlaf gebracht.

Bei Interessenkonflikten erhellen wir die sachlichen und persönlichen Hintergründe der Positionen, denn im Gegensatz zu Ressourcenkonflikten sind die eigenen Interessenslagen den Beteiligten manchmal selbst gar nicht so klar. Vor allem jedoch wissen die Beteiligten in der Regel wenig von den Interessen der Anderen.

In der Konfliktmoderation arbeiten wir daher am wechselseitigen Verstehen.

Wir leiten die Konfliktparteien dazu an, die eigenen Hintergründe selbst zu ergründen. Wenn die Anderen während dieser Selbstklärung zuhören, können sie die persönlichen Hintergründe, also die zentralen Interessen, als Beweggründe für die unvereinbaren Positionen verstehen. Dies bedeutet nicht, dass sie diese Positionen akzeptieren, sondern ausschließlich, dass sie sie besser als vorher begreifen und dadurch häufig zu kreativeren Umgangsoptionen mit der festgefahrenen Situation gelangen können.

Wenn beispielsweise klar wird, dass eine Person einfach nur in Ruhe schlafen will und deshalb nicht möchte, dass der Saal regelmäßig zu feiern genutzt wird, kann die ganze Gruppe gemeinsam überlegen, wie sich denn beides kreativ miteinander verbinden lassen könnte.

Ein Beispiel aus meiner Praxis: In einer Gemeinschaft haben beispielsweise zwei WGs mit sehr unterschiedlichen Ruhebedürfnissen miteinander die Räumlichkeiten getauscht. Ich persönlich fand einen Umzug von insgesamt 15 Personen einen recht hohen Aufwand, aber ich musste ja auch nicht umziehen und die Gruppe wirkte auf mich überzeugt, dass es für sie die beste Lösung war und die ganze Gemeinschaft hatte Freude am großen gemeinsamen Umzugswochenende, wie mir später berichtet wurde…

Genau darum geht es bei Interessenskonflikten: Möglichst kreativ die unterschiedlichen Interessen miteinander zu verbinden. Wie wir diese unterschiedlichen Interessen in der Konfliktmoderation herausarbeiten können, darum geht es in Teil III.

Identitätsbasierte Wertekonflikte

Solange sich die Beteiligten (noch) nicht persönlich angegriffen fühlen, reicht die Erhellung ihrer Interessen aus, um wieder zu einem konstruktiven Miteinander zu gelangen. Wenn es allerdings zu persönlichen Verletzungen gekommen ist, werden häufig Emotionen wie Empörung und Aggression losgetreten, die das Konfliktgeschehen mehr oder weniger verdeckt aus dem Hintergrund bestimmen. Wir nennen das in Anlehnung an Monika Oboth den „Tanz auf dem Vulkan“[7].

Kritik auf persönlicher Ebene wird häufig als Angriff auf die eigene Identität im Sinne einer Unvereinbarkeit von Selbst- und Fremdbild empfunden: Das eigene Selbstbild mit Werthaltungen, Eigenschaften und Gewohnheiten entspricht so gar nicht dem Fremdbild, das andere haben – und schon gar nicht den negativen Wertungen und Eigenschaftszuschreibungen sowie der Kritik an den Gewohnheiten. Umgekehrt existiert ein negatives Bild von den anderen, das wiederum von deren positivem Selbstbild abweicht. Beide Seiten erleben die anderen als bedrohlich und herabsetzend für ihre Identität und aktivieren erhebliche Energien für den Erhalt ihrer gewünschten Selbstbilder.

Einige Beispiele:

- In einer Politgruppe gibt es eine Auseinandersetzung darum, ob ein Aufruf zur Forderung von Flugverbotszonen unterschrieben werden soll. Die einen lehnen Militäreinsätze kategorisch ab und werfen am Ende des Abends den anderen vor „Imperialisten“ zu sein,

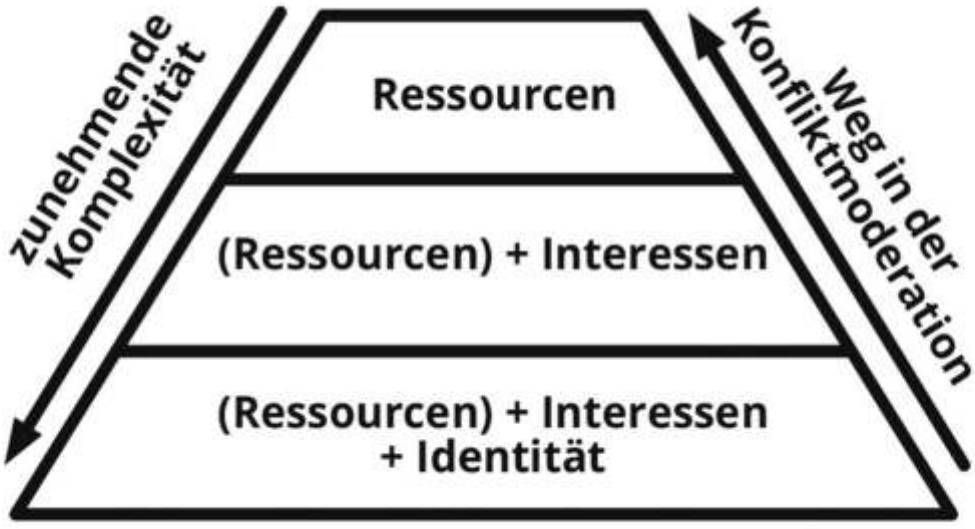
[7] vgl. Monika Oboth & Gabriele Seils: *Mediation in Gruppen und Teams*, Praxis- und Methodenhandbuch, Paderborn 2007, S. 26 ff.

die anderen wiederum werfen diesen vor, durch die strikte Ablehnung militärischer Intervention tatenlos zuzuschauen, wie Kinder ermordet werden.

- In einem Hausprojekt leben seit zwei Jahren Refugees in einer Gästewohnung. Nun möchten einige, dass diese ausziehen, damit die Gästewohnung wieder verfügbar ist. Ihnen wird mangelnde Solidarität mit Geflüchteten vorgeworfen. *(Diesen Fall werden wir exemplarisch immer wieder einmal im Handbuch betrachten.)*
- In einer Lebensgemeinschaft möchte ein Mann keine Kinderbetreuungszeiten übernehmen. Ihm wird vorgeworfen, ein klassischer Cis-Macker zu sein, der seine Privilegien nicht ausreichend reflektiert habe.

Diese drei Konfliktformen treten selten allein auf. Interessenkonflikte können beispielsweise auf Ressourcen-Streitigkeiten gründen. Bei Identitätskonflikten geht es meistens zugleich um Interessen und Ressourcen. Oft ist es so, dass bereits vorhandene Frustrationen wegen unerfüllter Interessen oder Identitätsverletzungen bei einem Streit um Ressourcen wieder auftreten und den Konflikt somit komplexer machen – was für neue Personen in der Gruppe oftmals nicht nachvollziehbar ist: Es geht doch nur darum, wer bei der Pressekonferenz Kaffee kocht! Wieso bitte wird das jetzt zu so einem Riesenthema? Mit dieser Anreicherung der Konfliktaspekte durch mehrere Konfliktformen nimmt die Komplexität zu und die Moderation benötigt mehr Zeit und oftmals auch mehr methodische Vielfalt.

Entsprechend arbeiten wir in der Konfliktmoderation von komplex zu einfach: Bei Identitätskonflikten werden die Wertvorstellungen und Gefühle der Beteiligten zuerst geklärt, bevor die Interessen erkundet werden. Diese Erhellung von Interessenhintergründen ist wiederum notwendig, bevor die Beteiligten an einem Umgang mit knappen Ressourcen arbeiten können.



in Anlehnung an Alexander Redlich[8]

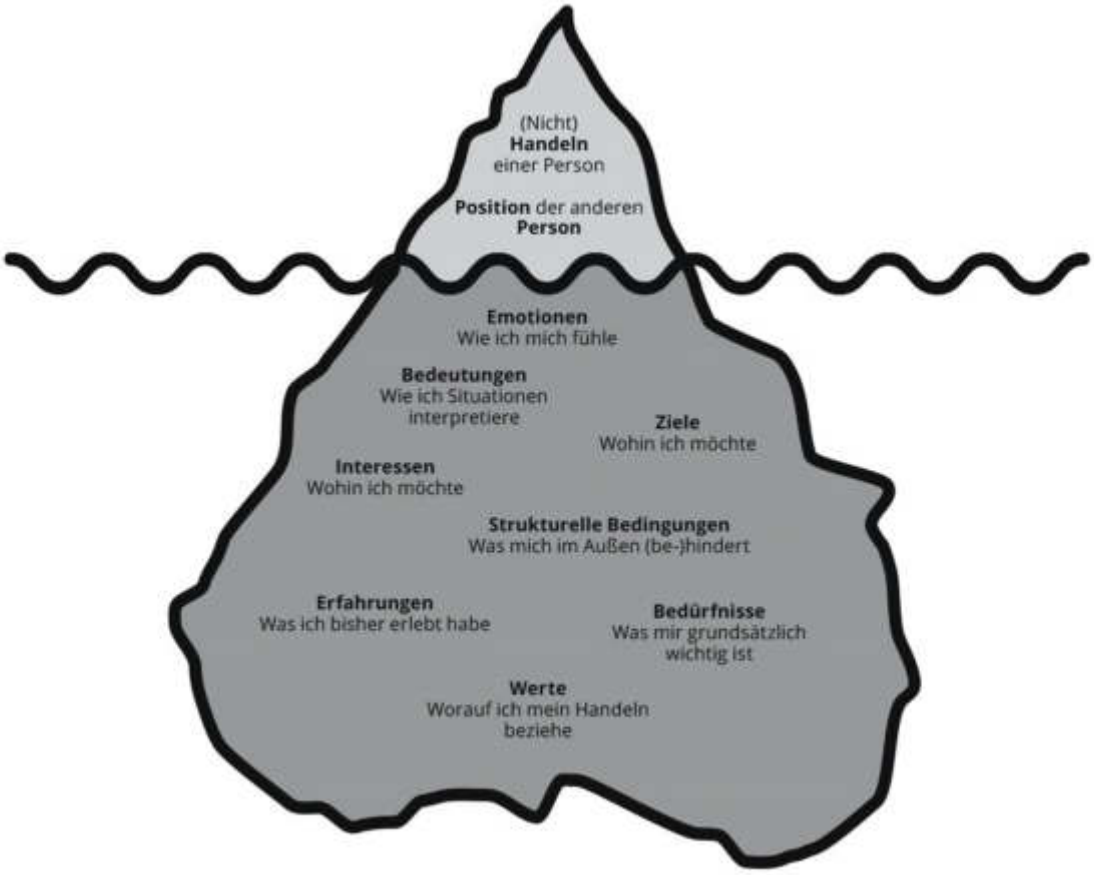
[8] in: Freitag & Richter (2019.), S. 40

Konflikthintergründe: Worum geht es in Konflikten eigentlich?[9]

Es ist hilfreich, wenn wir uns Konflikte als Eisberg vorstellen. Hierbei ist im Konflikt nur ein kleiner Teil oberhalb der Wasseroberfläche sichtbar: Die (Nicht)Handlungen einer anderen Person, die stören bzw. auch deren Position. Des Weiteren schwappen in der Regel Gefühle an die Oberfläche, insbesondere Wut und Verärgerung oder auch genervt sein.

Dies alles ist im Konflikt das, **WAS** nervt**.**

Unter der Wasseroberfläche dagegen ist das, **WARUM** etwas so nervt.



Grafik in Anlehnung an Tim Pechtold[10], basierend auf dem Eisbergmodell u.a. von Christoph Besemer[11]

[9] vgl. Freitag & Richter (2019.), S. 27-31

[10] in: Freitag & Richter (2019.), S. 28

[11] vgl. Christoph Besemer: Mediation. Die Kunst der Vermittlung. Baden. Werkstatt für gewaltfreie Aktion 2009

Das sind

- **Bedeutungen**: Wir interpretieren Situationen sehr unterschiedlich. Beispielsweise macht es einen großen Unterschied, ob wir unserem Gegenüber Absicht beim Handeln unterstellen oder nicht. Wenn Menschen vermuten, dass ihr Gegenüber ihnen bewusst schaden möchte, so empören sie diese Handlungen deutlich mehr.
  In Gruppenkonflikten gibt es häufig sehr unterschiedliche Interpretationen einer Situation und oftmals mindestens zwei sehr widersprüchliche.

- **Emotionen**: Die emotionale Reaktion von Menschen auf die gleiche Situation ist in Gruppen in der Regel sehr unterschiedlich: die einen sind vielleicht bestürzt und traurig, dass ein geschätztes Mitglied die Gruppe verlassen hat, andere sind dagegen sogar erleichtert.

- **Ziele**: Wenn Menschen mit einer politischen Aktion unterschiedliche Ziele verfolgen, so geraten sie auf der Ebene der konkreten Aktionsvorschläge immer wieder miteinander in Konflikt.

- **Interessen**: Menschen haben in einer konkreten Situation unterschiedliche Interessen, wie beispielsweise zu schlafen oder zu feiern.

- **Erfahrungen**: die eignen Erfahrungen spielen in Konflikten eine große Rolle, denn auf dieser Basis interpretieren wir Situationen unterschiedlich. Wenn beispielsweise in einem Arbeitskollektiv ein Beteiligter mit seinem letzten Kollektiv eine Insolvenz erlitten hat, so wird er bei finanziellen Schwierigkeiten vermutlich auf diese leidvolle Erfahrung zurückgreifen.

  Außerdem machen wir auch miteinander Erfahrungen. Wenn eine Person das erste Mal etwas zusagt und nicht einhält, so ist die andere Person vielleicht etwas enttäuscht. Beim zehnten Mal jedoch ist sie wirklich verärgert und erwartet vielleicht sogar bereits, dass die andere es sowieso nicht macht und macht im Plenum sarkastische Bemerkungen dazu.

- **Strukturelle Bedingungen:** oftmals werden Konflikte durch Rahmenbedingungen verschlimmert, wenn beispielsweise die Baugenehmigung auf sich warten lässt, der Wagenplatz kontinuierlich von Räumung bedroht ist, die Finanzen langandauernd knapp oder im Minus sind.

- **Bedürfnisse:** Menschen haben unterschiedliche Grundbedürfnisse… natürlich brauchen wir alle prinzipiell Nähe und Distanz und doch tendieren die einen dauerhaft zu mehr Nähe und die anderen zu mehr Distanz, die einen fühlen sich mit Struktur und Kontinuität wohl, die anderen mit Spontanität und Flexibilität. Wir können davon ausgehen, dass in den meisten Gruppen jeweils beide Pole mehr oder minder ausgeprägt vorhanden sind.

- **Werte:** Es gibt gerade in sozialen Bewegungen und in selbstverwalteten Projekten grundlegende Werte, auf die wir unser Handeln immer wieder beziehen. Wenn Beteiligte diese Werte verletzt sehen, führt dies zu schweren Konflikten.

Unterscheidung individuelle Bedürfnisse und kollektive Werte[12]

Während bei Interessenkonflikten vor allem Hintergründe eine Rolle spielen, die für die jeweilige Konfliktpartei in einer bestimmten Situation emotional bedeutsam sind, spielen in Wertekonflikten sogenannte identitätsstiftende Werte eine Rolle: Werte, von denen die Konfliktpartei meint, dass sie nicht nur für sie selbst, sondern für alle Menschen immer und überall gelten sollten.

In Anlehnung an Tim Pechtold[13]

Identitätsstiftende Werte sind integraler Bestandteil unseres Selbst, so dass ein konsequentes Zuwiderhandeln unser Selbstbild bedrohen würde. Dies unterscheidet sie deutlich von Interessen und Bedürfnissen, die wir temporär durchaus zurückstellen können (beispielsweise das Schlafbedürfnis bei jungen Eltern). Darüber hinaus sind über Jahr(zehnt)e gewachsene Werte konstant und statisch. Für den Prozess der Konfliktmoderation gehen wir deshalb davon aus, dass sie unveränderbar sind. Verhandelt werden können somit nicht die Werte, sondern lediglich die Handlungen, in denen sich diese zeigen.

Die eigenen Handlungen stellen im Konflikt Rituale (im Sinne von Gewohnheiten und Verhaltensregeln) und Symbole dar, die wertkonsistent sind. Im Gegensatz dazu „missachten" die Handlungen der anderen Partei diese Rituale und Symbole und verletzen somit identitätsstiftende Werte – zumindest werden sie dementsprechend interpretiert. Das eigene Verhalten wird demnach auf der Grundlage des eigenen Wertesystems als richtig *(„Das muss so sein!")* verstanden, das Verhalten der anderen Konfliktpartei dagegen als falsch *(„Das geht so gar nicht!").*

Wenn identitätsstiftende Werte verletzt sind, führt dies in der Regel zu Unverständnis, Befremden und/oder intensiver Empörung.

---

[12] vgl. Silke Freitag & Tim Pechtold: *Wertekonflikte: Bedeutungsgeschichten zu Verhaltensnormen* in: Freitag & Richter (2019.), S.91-97

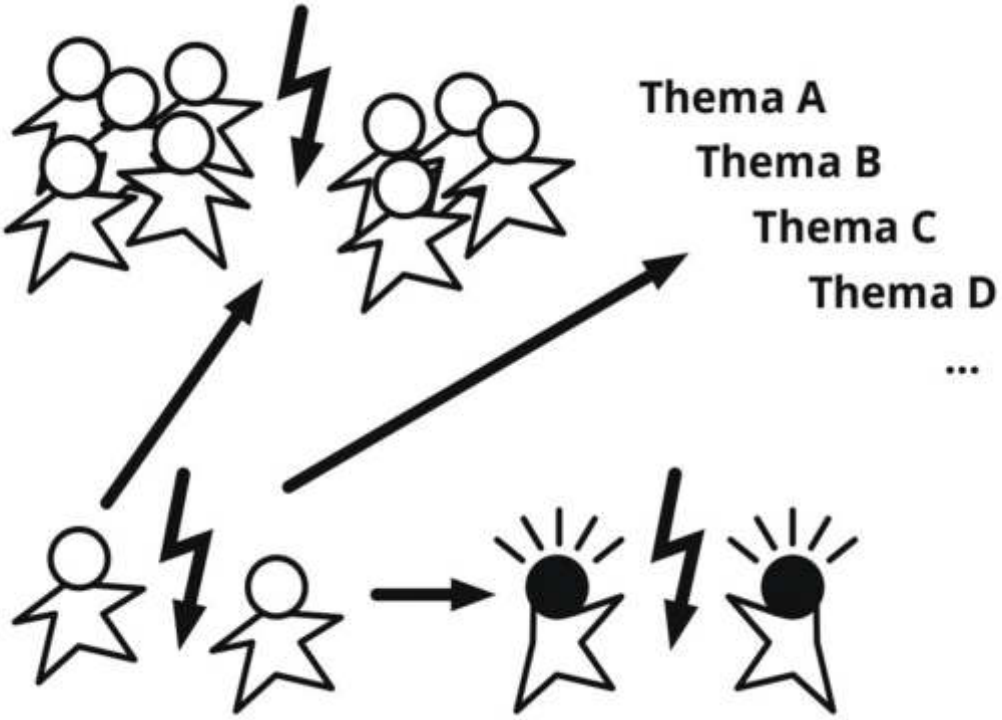
[13] in: Freitag & Richter (2019.), S.91

Konflikteskalation: Wie eskalieren Konflikte?[14]

Konflikte eskalieren auf drei Ebenen: Zum einen betreffen sie mit der Zeit immer **mehr Themen**. Geht es zu Beginn vielleicht „nur“ um die Handynutzung während der Treffen, so geht es nach einiger Zeit um das Diskussionsverhalten bei Gruppentreffen und wieder etwas später um Kommunikation im Allgemeinen.

Des Weiteren werden in der Regel **immer mehr Menschen** in den Konflikt involviert. Während zu Beginn vielleicht nur Lieselotte und Karl-Hugo einen Konflikt miteinander hatten, ist nach kurzer Zeit die gesamte Wohngemeinschaft von Lieselotte mit involviert und einige Wochen später der Großteil des Hausprojekts.

Außerdem gibt es in der Regel mit der zeitlichen Dauer eine **Zunahme der emotionalen Belastung** der Beteiligten im Konflikt: die Emotionen werden heftiger, Wut und Empörung nehmen ebenso zu wie die Verletzung und Hilflosigkeit.



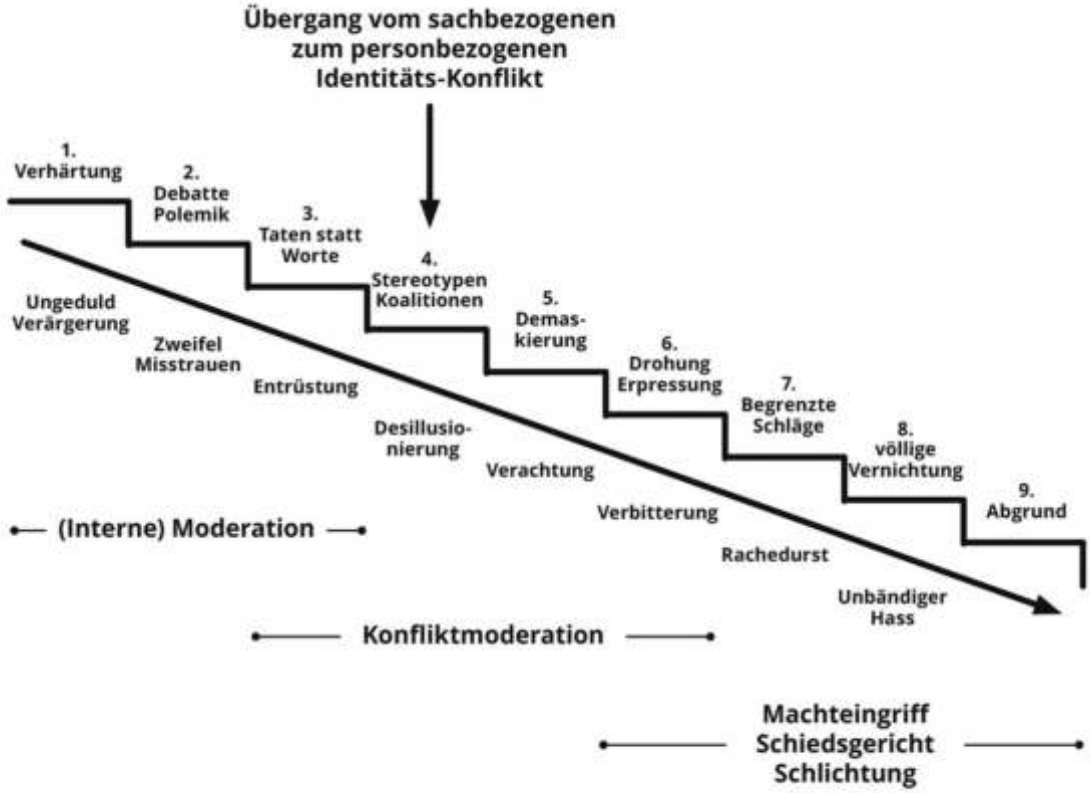
Grafik in Anlehnung an Alexander Redlich[15]

[14] vgl. Alexander Redlich & Silke Freitag: *Eskalation: Wie eskalieren Konflikte?* in: Freitag & Richter (2019.), S. 14-25

[15] in: Freitag & Richter (2019.), S. 17

Eskalationsstufen nach Glasl[16]

Friedrich Glasl hat die typische Konfliktaustragung in Form von eskalierenden Stufen beschrieben. Die Einordnung eines Konflikts in sein Stufenmodell kann uns bei der Entscheidung helfen, ob wir einen Konflikt intern moderieren oder lieber Unterstützung von außen dazu holen sollten. Außerdem können sich Anfänger*innen der Konfliktmoderation fragen, ob sie sich bei höherer Eskalation lieber eine erfahrenere Co-Moderation an die Seite holen.



Alexander Redlich, basierend auf Friedrich Glasl[17]

[16] vgl. Friedrich Glasl: *Eskalationsdynamik – zur Logik von Affektsteigerungen*. In Konfliktdynamik (3,3) S. 190-199, basierend auf Friedrich Glasl: Konfliktmanagement. Bern, Haupt 1980/2013.

[17] in: Freitag & Richter (2019.), S. 19

TEIL II – ROLLE UND HALTUNG VON KONFLIKTMODERATOR*INNEN

Als Moderator*innen benötigen wir eine klare Haltung, um Gruppen bestmöglich im Konflikt begleiten zu können.

Wir sind zuerst einmal **Wegbegleiter*innen** dieser Gruppe auf ihrem ganz eigenen Weg. Die Gruppe entscheidet dabei, wohin sie gehen möchte. Möchte die Gruppe nach Madeira segeln, dann ist es nicht an uns zu sagen: Aber Gomera ist doch viel schöner! Möchte die Gruppe dagegen bei Orkan durch die Biskaya, so werden wir als Lotsin verdeutlichen, dass wir hier nicht langsegeln, sondern einen Umweg nehmen werden. Wir werden auch im Sturm nicht mit der Gruppe darüber diskutieren, ob wir die Segelfläche verkleinern. Wir werden es entscheiden.

An diesem Beispiel wird deutlich, dass wir als Konfliktmoderator*innen Verantwortung übernehmen und dazu **Moderationsmacht** benötigen, die uns die Gruppe aktiv zusprechen sollte. Wir geben Menschen Raum zum Reden oder unterbinden ihre Äußerung. Eine überaus machtvolle Position – zum Schutz aller Beteiligten –, die wir niemals ausnutzen sollten und derer wir uns deshalb umso bewusster sein müssen.

Als Moderator*innen geben wir somit die **Struktur des Gesprächs** vor: Wir tragen die Verantwortung für den Ablauf des Gesprächs, das heißt, wir leiten das Gespräch durch die jeweiligen Schritte der Konfliktmoderation, entscheiden wann wir in die nächste Phase eintreten und achten auf den organisatorischen Rahmen (Anfangs- und Endzeiten etc.).

Unsere Aufgabe ist es, alle Beteiligten in Ruhe zu Wort kommen zu lassen, damit sie mit dem gehört werden, was ihnen wichtig ist. Und gleichzeitig ist es an uns, Angriffe zu unterbinden und einen **Schutzraum** für alle herzustellen.

Wir brauchen außerdem eine klare Haltung der **Ergebnisoffenheit**: Egal, worauf sich die Gruppe einigt, es sollte für uns okay sein.

So manches Mal gehen wir nach einer Konfliktmoderation in einer Politgruppe, auf einem Bauwagenplatz oder in einem Hausprojekt nach Hause und denken: *„Wie gut, dass ich nicht mit dieser Vereinbarung leben muss!“* Aber wir müssen ja schließlich auch nicht damit leben – zumindest, wenn wir nicht intern moderieren. Den Besonderheiten der internen Moderation ist aus diesem Grund ein eigener Teil (Nr. VI) gewidmet.

Wir haben in der Ausbildung von Konfliktmoderator*innen erlebt, dass die Haltung der Ergebnisoffenheit insbesondere erfahrene Aktivist*innen bzw. Kommune-Menschen so manches Mal sehr herausfordert, weil sie meinen, gute Lösungen für die ihnen sehr vertrauten Probleme der Gruppe zu kennen.

Was wir nach all den Jahren in der Konfliktmoderation sagen können: Die Probleme von Gruppen ähneln sich tatsächlich sehr stark. In vielen Gruppen gibt es Konflikte um die Entscheidungsfindung, Aufgabenverteilung, Nutzung von Gemeinschaftseigentum und vielem mehr. Die getroffenen Vereinbarungen dazu unterscheiden sich jedoch sehr und auch nach all den Jahren kommen Gruppen noch mit Ideen, die wir noch nie gehört haben. Insofern: Bleibe offen für alle diese kreativen Wege!

Wir brauchen somit in der Konfliktmoderation selbst keine Lösungsideen, sondern vielmehr eine gesunde **Neugierde** für den kreativen Lösungsweg der Gruppe im Sinne von: Ich bewundere das Problem und bin mal sehr gespannt darauf, wie ihr das am Ende lösen werdet!

Nun ist es natürlich mitnichten so, dass nur wir so manches Mal die vermeintliche Superlösung im Kopf haben, sondern einigen Gruppenmitgliedern geht es genauso. Das Revolutionäre an der Konfliktmoderation ist allerdings, dass wir bis in den vierten Schritt der Ideensammlung konsequent an den **Lösungsaufschub** in der Gruppe appellieren. Dabei hilft es uns, uns selbst und der Gruppe bewusst zu machen, dass wir vermutlich nicht in dieser Konfliktmoderation säßen, wenn es eine einfache Lösung zur Zufriedenheit aller gäbe. Stattdessen braucht die Gruppe zuerst die Kenntnis über alle wesentlichen Interessen und situativen Werte, um auf dieser Basis kreative komplexe Problemlösungsstrategien zu entwickeln. Hierbei ist unsere Aufgabe als Moderation, frühzeitige Lösungsimpulse freundlich aber bestimmt zu unterbinden.

Darüber hinaus brauchen wir **Allparteilichkeit.** Ein sperriges Kunstwort. Es meint, dass wir parteiisch mit allen Beteiligten im Konflikt sind. Wir möchten, dass alle Beteiligten am Ende sagen können: Das ist der bestmögliche Umgang mit der Situation. Meine Interessen und Werte wurden gehört und angemessen berücksichtigt. In gewisser Hinsicht sind wir somit die Anwält*innen aller gleichzeitig. Und dies ist deutlich mehr als nur Neutralität.

Außerdem brauchen wir eine gute **mittlere Distanz**: Es ist nicht unser Konflikt und wir sind nicht dafür zuständig, dass er geklärt wird. Jede Gruppe kann den bestmöglichen Umgang mit einem Konflikt finden, wenn die Beteiligten es wollen. Eine Gruppe, die dagegen nicht will, wird leider für nichts auch nur irgendeinen Umgang finden. Wenn also eine Gruppe ihren Konflikt ‚gern behalten möchte', so ist es nicht an uns, ihn ihr wegzunehmen. Insofern können wir uns innerlich ein bisschen zurücklehnen und die Gruppe arbeiten lassen, anstatt für die Gruppe zu arbeiten. Gleichzeitig ist Konfliktmoderation durchaus anstrengende Moderationsarbeit, denn es ist an uns, alle Beteiligten fragend und aktiv zuhörend zu unterstützen und ihnen empathisch zu begegnen. Das meint mittlere Distanz.

Zu guter Letzt ist es wichtig, dass wir allen Konfliktparteien eine **gute Absicht unterstellen**. Im Konflikt passiert es leider häufig, dass die Konfliktparteien untereinander das entwickeln, was Friedemann Schulz von Thun einen „DKB-Verdacht"[1] nennt. Sie meinen, der*die andere sei schlicht „dumm, krank oder bösartig". Und leider ist es tatsächlich so, dass sich Menschen in eskalierten Konflikten nicht von ihrer zauberhaftesten Seite zeigen. Vielmehr kommt es zu dem, was wiederum Schulz von Thun treffend beschreibt als: *„Wer nicht gehört wird, verhält sich unerhört!"*

Somit laufen auch wir Gefahr, dass wir in der Konfliktmoderation sitzen und meinen, wir haben es mit einigen Menschen mit massiven kognitiven Einschränkungen zu tun – was vermutlich sogar stressbedingt zutrifft (siehe Teil VIII, Umgang mit Stress und Trauma). Wir sollten daraus jedoch nicht ableiten, dass diese Personen eine „böse Absicht" hätten oder wir sie weniger ernst nehmen sollten!

Gleichermaßen kann es uns passieren, dass wir versucht sind, pseudo-psychiatrische Diagnosen zu verteilen: *„Das ist aber auch ein Narzist!"* oder *„Borderline lässt grüßen!"* oder *„Eine antisoziale Persönlichkeit!".* Das mag manchmal ganz entlastend sein, hilfreich für den Prozess ist es dagegen nicht. Hier brauchen wir stattdessen den – erst einmal vielleicht kontrafaktischen – **Optimismus**, dass jede*r im Raum gute Absichten verfolgt und etwas wertvolles beizutragen hat.

Eine Co-Moderation bietet sich auch aus diesem Grund an, denn natürlich verhalten sich

[1] vgl. Friedemann Schulz von Thun: *Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*. Reinbeck: Rowohlt 2006.

manchmal Konfliktparteien in einer Weise, die bei uns erst einmal „Allergie-auslösend“ ist: Sie erinnern uns vielleicht an eine dominante Person aus unserer eigenen Gruppe oder unserem eigenen Projekt oder an einen Elternteil oder ehemalige Lehrer*in. Zum Glück zeigt die Erfahrung, dass es meistens so ist, dass nur ein*e Moderator*in innerlich auf eine bestimmte Person reagiert, so dass die andere weiterhin empathisch und zugewandt bleiben kann.

TEIL III – PRAXIS DER KONFLIKTMODERATION

Im Folgenden sollen die einzelnen Schritte der Konfliktmoderation dargestellt werden. Was machen wir Schritt für Schritt genau?

Hierbei werden für jeden Schritt unterschiedliche Methoden vorgestellt, mit denen wir in der jeweiligen Phase arbeiten können, um die Gruppe auf ihrem ‚Weg durch schwieriges Gelände' wie Alexander Redlich es so treffend nennt, bestmöglich zu begleiten.

Grafik in Anlehnung an Alexander Redlich[1]

Außerdem gibt es ein durchgehendes Fallbeispiel, anhand dessen zwischendurch verdeutlicht werden soll, wie das ganze konkret in der Praxis aussehen kann.

[1] Alexander Redlich, *Konfliktmoderation mit Gruppen*, Hamburg: Windmühle 2019, S. 25

Der erste Schritt: Den Auftrag klären und Kontakt stiften

Bevor wir überhaupt damit beginnen können, den Konflikt zu moderieren, benötigen wir für unsere Arbeit erst einmal Rahmenbedingungen.

Als allererstes klären wir mit einer oder mehreren delegierten Personen und anschließend auch nochmal mit der gesamten Gruppe den Auftrag, um sicherzugehen, dass wir nicht im ‚Nebel falscher Vorstellungen' landen.

Auftragsklärung für eine Konfliktmoderation

Wenn wir als Moderator*innen von einer Gruppe angefragt werden, klären wir Im Vorgespräch mit einer Delegierten oder einer kleinen Delegationsgruppe folgendes:

*Was ist das **Ziel** der Konfliktmoderation?*

Geht es bei der Moderation darum, ein vorgegebenes Thema zu bearbeiten oder unterschiedliche Konflikte? Ist das Ziel die Verbesserung des Miteinanders oder vielleicht eine saubere Trennung voneinander?

***Worum geht es** aus Sicht der Delegierten in dem Konflikt?*

Hierbei versuchen wir abzuschätzen, welche Themenvielfalt uns begegnen wird.

***Wer** sollte an der Konfliktmoderation sinnvoller Weise teilnehmen? Wer ist an dem Konflikt direkt beteiligt?*

Konflikte sollten zwischen denen geklärt werden die sie betreffen. Supportgruppen sind weniger hilfreich. Aber wer ist beteiligt? Geht es hier um eine Wohngemeinschaft oder ein ganzes Hausprojekt? Geht es hier um die die Pressegruppe oder die gesamte Politgruppe? Oder geht es vielleicht um einen eskalierten Konflikt zwischen Hussein und Anna?

*Wie gestaltet sich die **Konfliktgeschichte**? Wie lange existiert dieser Konflikt bereits?*

Hierbei versuchen wir abzuschätzen, wie stark der Konflikt bereits eskaliert ist, um dementsprechend Vorgehen und Methoden auszuwählen.

***Was wurde bislang unternommen**, um den Konflikt zu klären?*

Eine durchaus interessante Frage. Manchmal holen uns Gruppen sehr schnell, sobald sich der Konflikt verhärtet, manchmal haben sie selbst dazu fünf nervenaufreibende Plena mit interner Moderation abgehalten, in einigen Fällen gab es sogar bereits einen gescheiterten Versuch mit externer Moderation.

***Wie** kommt es gerade jetzt zu der Konfliktmoderation? Wessen Wunsch ist es?*

Oftmals gibt es einen sehr konkreten Anlass, irgendetwas, was das Fass zum Überlaufen brachte. Da alle in der Gruppe dies wissen, ist es hilfreich, wenn wir dies ebenfalls wissen.

*Gibt es **Bedenken** aus der Gruppe gegen eine externe Konfliktmoderation?*

Oft gibt es einige, die eine externe Moderation eher überflüssig finden. Wir wissen gern, wie groß der Anteil etwa ist. Wenn es jedoch einzelne gibt, die schwere Bedenken gegen eine externe Moderation haben, so kann es hilfreich sein, zu fragen, ob die Delegierten glauben, dass diese uns ihre schweren Bedenken vor der Gruppe mitteilen werden. Falls nicht, gilt es zu überlegen, ob wir vorher mit ihnen sprechen sollten.

*Was wären die **Konsequenzen**, **wenn** es im Rahmen der Konfliktmoderation **nicht** zu einer **Einigung** kommt?*

Wenn beispielsweise klar ist, dass dann eine Person nicht einziehen könnte, was wiederum einige auch partout nicht wollen, wissen wir dies gern vorher, um ggf. eine lange Pseudo-Diskussion in der Moderation zu vermeiden.

***Wann** und in welchem **Zeitumfang** soll die Konfliktmoderation stattfinden?*

In der Regel sollte ein Termin zwischen mindestens drei und maximal sechs Stunden dauern.

Je nachdem, wie viele Themen im Raum zu sein scheinen, erhöht sich die Zahl der Termine, die wir vermutlich benötigen werden. Erst einmal ist eine Faustregel drei Stunden pro Thema und drei Stunden als Einstieg, wenn das Thema nicht klar vorab benannt ist.

***Wo** soll die Konfliktmoderation stattfinden?*

Die räumlichen Voraussetzungen klären wir gern möglichst genau:

- Sind Flipchart und Moderationswand vorhanden?
- Sind Stühle vorhanden? Oder nur Sofas?
- Ist der Raum ausreichend groß? Gibt es Rückzugsoptionen für Kleingruppen?
- Stellt der Raum für alle aktuell einen neutralen, vorbelastungsfreien Ort dar?
- Ist bei Bedarf für Kinderbetreuung gesorgt?

*Wer trägt zu welchen Anteilen die **Kosten** der Konfliktmoderation (von Honorar über Fahrtkosten, Raummiete bis zu einer Materialpauschale)?*

Auf die Frage nach der Höhe des Honorars gibt es keine eindeutige Antwort. Uns ist wichtig, dass alle Gruppen, die für eine nachhaltige und gerechte Welt streiten, unabhängig von ihren

finanziellen Möglichkeiten bei Konflikten Unterstützung erhalten. Deshalb nehmen wir von denen, die viel haben, mehr Geld als wir brauchen und bekommen andererseits beispielsweise von einer Gruppe, die sehr wenig Geld hat, am Ende vielleicht ein selbst gebackenes Brot.

Andere Kolleg*innen arbeiten mit einem mehr oder minder festen Honorar-Stufenmodell – oftmals nach Selbsteinschätzung der Gruppen. Damit gebt ihr ein bisschen Orientierung im Sinne von *"manche Gruppen zahlen XY, andere machen es soundso – was passt für euch?".*

Wir haben darüber hinaus auch gute Erfahrungen damit gemacht, die Gruppe einfach danach fragen, was sie zahlen kann. Oft kommt ein Vorschlag, der für die Gruppe machbar und für uns stimmig ist. Oder es entsteht zumindest eine gute Gesprächsgrundlage.

Manche Projekte arbeiten auch im (in)direkten Tausch: Wir moderieren euch, ihr (oder andere) moderiert dafür uns. Schaut also einfach, wie es für euch stimmig ist, wenn ihr nicht in der eigenen Gruppe moderiert.

Es gibt das Gerücht, dass Menschen, wenn sie nichts für eine Moderation bezahlen müssen, weniger motiviert mitarbeiten würden. Dies deckt sich nicht mit unseren Erfahrungen. Wir erleben im Engagement keinen Unterschied, ob Menschen für die Moderation viel oder gar nichts bezahlen.

Kleiner Tipp an dieser Stelle zum Material: Bringt einfach Stifte und Karten und alles, was ihr zum Moderieren benötigt, selbst mit. Sonst gibt es so manches Mal schlecht schreibende Stifte oder gutschreibende ausschließlich in rot. Sollte doch alles vorhanden sein, könnt ihr euer Material ja in der Tasche lassen.

***Wie** wird die Konfliktmoderation **angekündigt**? Was ist ggf. „offiziell" Thema?*

Wenn es eine Mail an die Gruppe gibt, so bitten wir darum, uns diese auch zukommen zu lassen.

***Was** soll geschehen, wenn **Beteiligte am ersten Termin verhindert** sind (z.B. durch Krankheit)?*

Eine wirklich bedeutsame Frage, denn gerade in größeren Gruppen fehlt eigentlich immer irgendwer. Allen sollte vorher klar sein, was passiert, wenn sie nicht dabei sind.

Fallbeispiel Konflikt in einem Hausprojekt

Das gewählte Beispiel ist fiktiv und real zugleich: Im Beispiel sind Erfahrungen aus mehreren Konfliktmoderationen eingeflossen, damit keine Rückschlüsse auf die beteiligten Wohnprojekte möglich sind.

Wir begeben uns somit in ein fiktives Berliner Hausprojekt. Auf drei Etagen wohnen in diesem Wohnprojekt 24 Erwachsene in drei Wohngemeinschaften mit jeweils sechs bis zehn Erwachsenen. In zwei WGs wohnen außerdem zwei bzw. drei Kinder im Alter bis zu fünf Jahren.

Das Hausprojekt existiert seit zwanzig Jahren. Damals wurde das Haus von der Gründer*innen-Generation besetzt. Von den ehemaligen Besetzer*innen wohnen noch drei im Haus, alle in derselben WG, in der keine Kids wohnen. Alle anderen Bewohner*innen sind in den letzten fünf Jahren ins Haus gezogen.

Im Haus gibt es außerdem eine Gästewohnung, in der seit drei Jahren zwei Geflüchtete wohnen.

Kontakt zu euch aufgenommen hat Yulia. Sie befürchtet, dass der Konflikt zwischen zwei Lagern im Haus insbesondere um die Geflüchteten in der Gästewohnung eskalieren könnte.

Yulia ist vom Plenum mandatiert worden, euch um Moderation zu bitten und ins Boot zu holen, worum es geht. Im Vorgespräch berichtet sie, dass es um unterschiedliche Themen immer mal wieder ‚Fronten-Bildung' zwischen den drei ‚Alten' und einer Gruppe ‚Neuer' gäbe. Sie benennt das als die aus dem ersten und die aus dem dritten Stock. Yulia wohnt treffenderweise dazwischen.

Aktuell sei die Lage eskaliert. Seit Monaten würde auf den Plena zunehmend aggressiver darüber gestritten, ob die Geflüchteten in der Gästewohnung bleiben können oder ausziehen sollten. Als beim letzten Plenum Jacob zu Christian meinte: *„Das ist ja wohl so unsolidarisch, was hier abgeht! Check mal deine Privilegien, alter weißer Mann!"* hätte sich Christian vor Jacob aufgebaut und nach einem längeren – von Yulia als sehr bedrohlichem empfundenen – Schweigen gesagt: *„Einer von uns beiden sollte hier ausziehen und das bin nicht ich."* Und dann sei Christian gegangen.

Yulia hätte daraufhin externe Moderation vorgeschlagen und alle Anwesenden im Plenum hätten zugestimmt und sie hätte auch Christian anschließend gefragt, der zwar nicht begeistert sei, aber die Notwendigkeit nach einem längeren Gespräch mit ihr eingesehen hätte.

An einem Samstag soll es nun mit der gesamten Gruppe im Gemeinschaftsraum des Hauses losgehen.

Der Auftakt mit der Gruppe: Kontakt stiften und den Auftrag klären[2]

Für uns gehören fünf Aspekte zum Kontakt stiften und zur Auftragsklärung mit der Gruppe, bevor wir thematisch in die Konfliktmoderation einsteigen können:

1. **Vorstellung der Moderator*innen**
2. **Vorstellung unseres Kenntnisstands aus dem Vorgespräch**
3. **Kurz-Vorstellung der Beteiligte**n
4. **Erhebung von Erwartungen & Befürchtungen**
5. **Bezugnehmen & Abschließen durch Moderator*innen**

Wie gehen wir hierbei vor?

1. Vorstellung der Moderator*innen

Wir beginnen damit, kurz etwas über uns zu sagen. Wir sagen etwas dazu, wieso wir uns zutrauen, Konflikte anderer zu moderieren und von dem wir vermuten, dass es Vertrauen in unsere Kompetenz stärkt. Was genau wir sagen hängt auch davon ab, mit was für einer Gruppe wir arbeiten. Ihr könnt vorher gemeinsam überlegen, was ihr sagen möchtet, damit das Statement sowohl kurz als auch zur Gruppe stimmig ist.

Statements wie beispielsweise: *„Das ist meine Premiere der Konfliktmoderation! Ich bin so aufgeregt!“* oder *„Ich habe heute total Migräne, ich hoffe, dass ich euch trotzdem gut moderiert bekomme.“* oder *„Wir haben noch nie zusammen moderiert, aber ihr könnt uns ja vielleicht zwischendurch sagen, wenn ihr was schräg findet…“* sind zwar alle maximal authentisch, aber dem Aufbau von Vertrauen seitens der Gruppenmitglieder vermutlich nicht wirklich dienlich.

Insofern hilft bei der Überlegung, was ihr sagen möchtet, vielleicht ein Leitsatz von Friedemann Schulz von Thun: *„Nicht alles, was wahr ist, sollte ich sagen, aber alles, was ich sage, sollte wahr sein.“* Wir sind somit Freund*innen der selektiven, wohlüberlegten Authentizität. [3]

2. Vorstellung unseres Kenntnisstands aus dem Vorgespräch

Wir sagen in einigen Sätzen, was wir im Vorgespräch zum Konflikt gehört haben. In der Regel ist allen bekannt, dass wir dieses Vorgespräch geführt haben und somit ist auch die Frage im Raum, was wir denn wohl wissen.

Wir steigen hierbei jedoch nur selten thematisch ein, indem wir verdeutlichen, dass wir ja gehört hätten, dass es aktuell über mehrere Plena hinweg Konflikte um die Mietverteilung gäbe, die nicht zufriedenstellend gelöst werden konnten, sondern bleiben unkonkreter, indem wir beispielsweise sagen: *„Wir haben mitbekommen, dass die Situation für manche in der Gruppe sehr belastend ist und es aktuell mehrere Themen gibt, bei denen ihr euch im Plenum nicht einigen konntet.“*

Hierbei ist es wichtig, dass wir unser Statement ggf. mit den Menschen im Vorgespräch absprechen, denn sie werden im Zweifel hinterher für unsere Aussage verantwortlich gemacht.

---

[2] vgl. Alexander Redlich: *Konfliktmoderation*. Hamburg: Windmühle 2019, S. 153-158

[3] vgl. Friedemann Schulz von Thun*: Miteinander reden 1.* Reinbeck: Rowohlt 1993, S. 120 ff

3. Kurz-Vorstellung der Beteiligten

Wir möchten, dass alle Teilnehmenden sich kurz vorstellen. Oftmals verbinden wir dies mit einer Frage wie: *„Was machst du im Kollektiv?“* oder *„Wie lange wohnst du im Hausprojekt?“*

In größeren Gruppen bietet es sich aus zeitlichen Gründen an, soziometrisch zu arbeiten, indem sich beispielsweise einmal die WGs zusammen aufstellen und alle sich auf einem Zeitstrahl positionieren, wie lange sie im Projekt sind.

4. Erhebung von Erwartungen & Befürchtungen

Eine zentrale Frage lautet für uns: *„Welche Erwartungen und Befürchtungen bestehen an die Moderation bzw. an uns Moderator*innen?“*

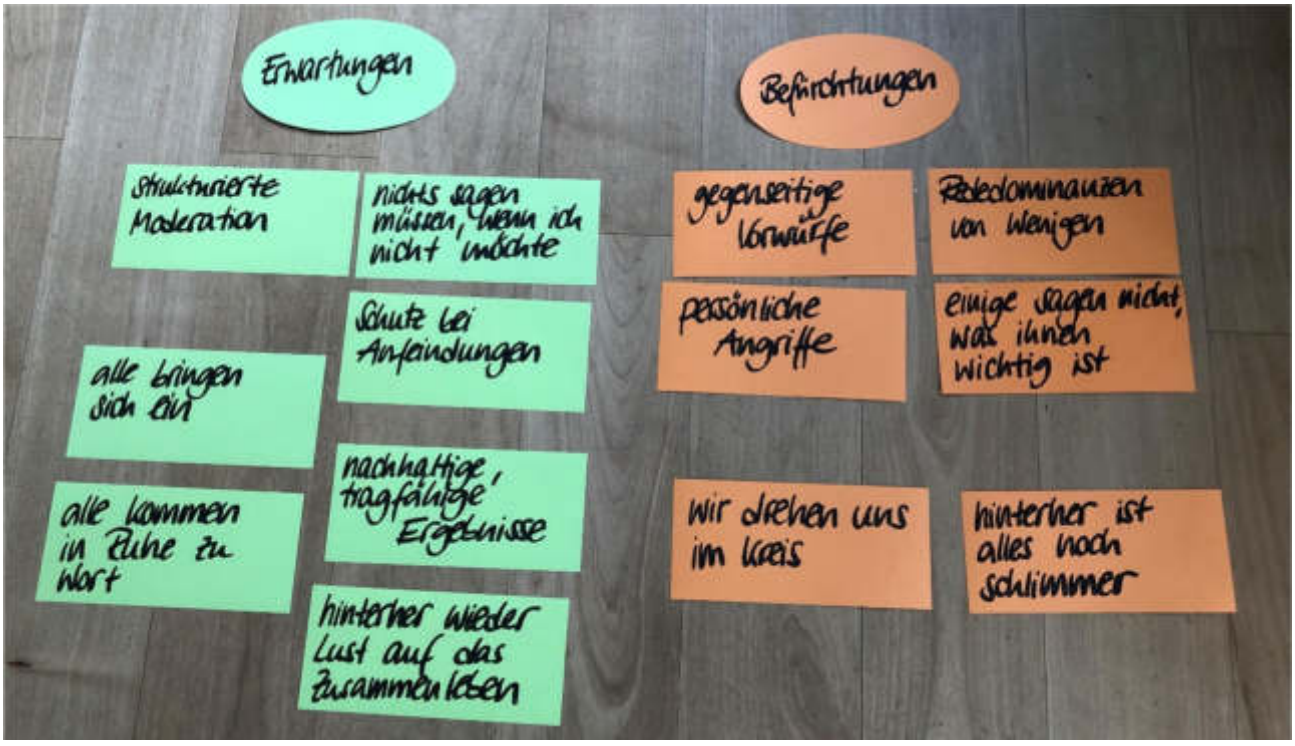
Wir möchten wissen, was die Beteiligten sich einerseits von der Konfliktmoderation erhoffen und wünschen und andererseits, was unter keinen Umständen geschehen soll.

In Gruppen bis 12 Personen machen wir dazu eine Runde und schreiben ggf. auf grüne Karten die Erwartungen und auf orangene Karten die Befürchtungen. In größeren Runden lassen wir die Gruppe freiwillige Kleingruppen bilden und tragen danach über Sprecher*innen der Gruppen die Erwartungen und Befürchtungen zusammen.

Ideal sind Kleingruppen von drei bis fünf Personen, sollten wir jedoch mit größeren Gruppen arbeiten, dann bilden wir auch größere Kleingruppen, als Faustregel gilt Anzahl der Personen geteilt durch 10.

Kleingruppen bis zu fünf Personen geben wir dabei 15 Minuten Zeit, größeren 20 Minuten.

Hier die Erwartungen und Befürchtungen aus dem Fallbeispiel (zusammengetragen im Plenum über Gruppensprecher*innen aus sechs freiwilligen Kleingruppen):



Die Erwartungen und Befürchtungen von Gruppen sind hierbei unserer Erfahrung nach übrigens erstaunlich ähnlich:

Einzelne äußern, dass sie erwarten, dass hier alle zu Wort kommen und nicht einzelne mit großen Redeanteilen dominieren, andere erhoffen sich Schutz vor persönlichen Angriffen, die wiederum von anderen explizit befürchtet werden. Befürchtet wird so manches Mal auch, dass der Konflikt nicht offen angesprochen wird, sich die Gruppe mit Nebenschauplätzen beschäftigt, anstatt die eigentlichen Themen anzupacken oder dass am Ende alles noch schlimmer sein könnte als vor der Moderation.

5. Bezugnehmen & Abschließen durch Moderator*innen

Abschließend nehmen wir auf die Erwartungen und Befürchtungen Bezug, indem wir beispielsweise verdeutlichen, dass wir es als unsere Aufgabe ansehen, dafür zu sorgen, dass alle in Ruhe zu Wort kommen und ausreden können, wir gleichzeitig aber auch darauf angewiesen sind, dass sich alle bemühen, daran zu halten, einander ausreden zu lassen.

Wir können verdeutlichen, dass wir uns wünschen, dass Probleme offen angesprochen werden und uns gleichzeitig wünschen, dass Kritik nicht als Angriffe gegen andere formuliert wird und wir es als unsere Aufgabe ansehen, ggf. bei Abwertungen zu unterbrechen. Dabei machen wir gern humorvoll deutlich, dass wir keine Magier*innen seien, die den Konflikt benennen könnten, ohne dass uns einzelne aus der Gruppe dazu sachdienliche Hinweise geben. Mit anderen Worten: Es ist die Verantwortung aller am Konflikt Beteiligter, die Themen in den Raum zu bringen, damit sie konstruktiv bearbeitet werden können.

Wir verdeutlichen, dass wir alles, was uns im Rahmen der Moderation berichtet wird, vertraulich behandeln werden und klären mit den Beteiligten die Vertraulichkeit des gesprochenen Worts. Dies bedeutet, dass Vereinbarungen durchaus nach außen kommuniziert werden können, aber keine direkten Äußerungen wie: „Und dann hat Tarik sich darüber aufgeregt, dass Kaya…“.

Ein Tipp bei diesem abschließenden Statement, bevor es losgeht:

Einige Beteiligte sitzen mit Ängsten und Unsicherheit in der Runde. Dieses Statement sollte ihnen vermitteln, dass die Konfliktmoderation einen Schutzraum darstellt und ihr diesen Schutzraum in den kommenden Stunden aktiv sicherstellen werdet. Nehmt euch also Zeit für dieses Statement und überlegt euch vorher in Ruhe gemeinsam, was ihr wie sagen möchtet.

Abschließend fragen wir die Gruppe, ob sie nun mit uns starten möchten. Uns ist es wichtig, uns einmal von allen Beteiligten die Zustimmung dazu abzuholen, dass wir sie nun als Moderator*innen in ihrem Konflikt begleiten.

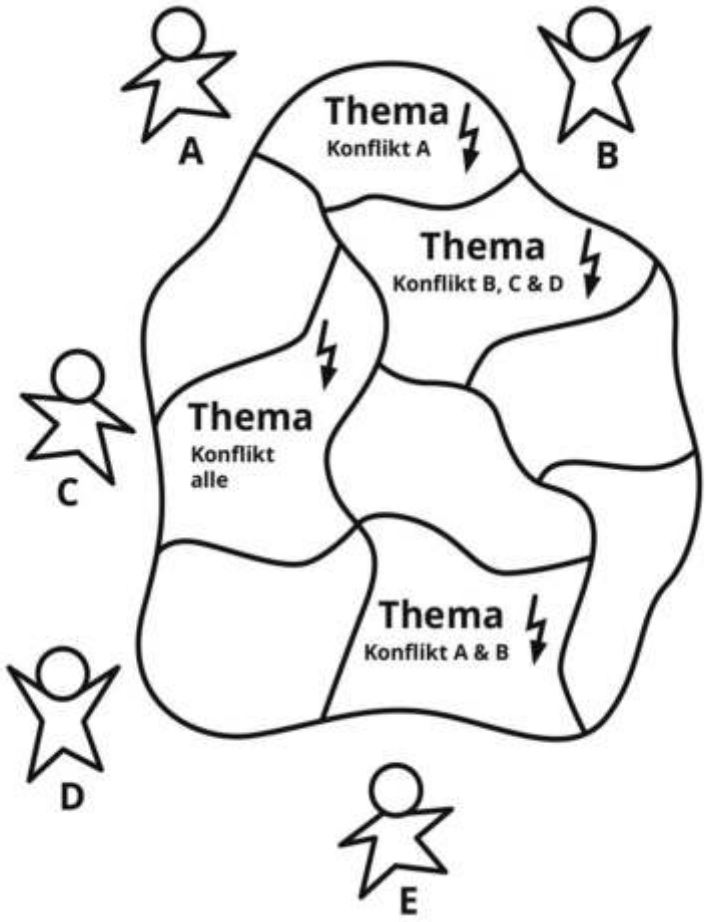
Der zweite Schritt: Konfliktthemen sammeln und priorisieren

Im zweiten Schritt der Moderation geht es nun darum, die Themen auf den Tisch zu bekommen, die einzelne, einige oder manchmal auch alle Beteiligten gern im Rahmen der Konfliktmoderation besprechen würden und anschließend ein Thema auszuwählen, mit dem begonnen werden soll.

Konfliktthemen benennen[4]

Es ist selten, dass das Thema der Konfliktmoderation vorher klar benannt wird und es um genau dieses und kein anderes Thema geht. Meistens gibt es mehrere Themen und uns ist wichtig, dass diese Themen nacheinander statt durcheinander besprochen werden, da es zu den unterschiedlichen Themen auch unterschiedliche Hintergründe gibt, die wir erhellen möchten.

Konfliktthemen ordnen somit den Konflikt. Sie brechen die Komplexität der Gesamtsituation auf bearbeitbare Konfliktfelder herunter und geben damit dem moderierten Gespräch eine klare Struktur. Sie bilden eine sichtbare Vereinbarung zwischen den Konfliktparteien (und uns Moderator*innen), worum es insgesamt und in den einzelnen Sequenzen gehen soll. Die Beteiligten selbst legen hierbei die Reihenfolge der Themen-Bearbeitung fest.



Im Folgenden erklären wir, wie ihr das machen könnt.

[4] vgl. Silke Freitag & Jens Richter (Hrsg.): *Mediation das Praxisbuch*. Weinheim 2019, S. 68ff

Konfliktthemen sind immer neutral formuliert.

Sie sollten möglichst kurz, präzise und sachlich sein.

Wir können dabei das Thema in einem Wort wie eine **Überschrift** benennen: »Werkstatt«, »Umzug«, »Finanzen«, »Entscheidungsfindung«, »Aufruftext«, »Aktionstraining«.

Hilfreich ist oftmals die Formulierung »**Umgang mit …**« (»Umgang mit der Gästewohnung«, »Umgang mit Hunden auf dem Platz«) oder »**Klärung von …**« (»Klärung von Zuständigkeiten«, »Klärung von Kommunikationswegen«,).

Fallstricke bei der Themenbenennung

Grundsätzlich schreiben wir **keine Namen von Teilnehmer*innen auf die Themenkarten**.

Bevor wir eine Karte schreiben, holen wir uns von der Person, die das Thema benannt hat, das **Einverständnis** ab, dass wir sie so stimmig wiedergeben – erst dann schreiben wir eine Karte.

Konfliktthemen sollten keine **Positionen** beinhalten, wie „gerechte Mietverteilung“ oder „respektvolle Kritikäußerung“. Hierbei gilt der Leitsatz, Adjektive generell wegzulassen und nur „Mietverteilung“ oder „Kritikäußerung“ als Thema aufzunehmen.

Bei der Benennung von Konfliktthemen sollten wir auch darauf achten, dass wir sie nicht als **Lösungsansatz** benennen: „Nutzungsregeln für den Saal“ oder „Barrios auf dem Camp“, da vielleicht einzelne weder Nutzungsregeln noch Barrios wollen. Hier achten wir darauf, offen zu formulieren, wie beispielsweise: „Umgang mit dem Saal“, „Nutzung der Camp-Fläche“.

Konfliktthemen sollten weder direkte **Vorwürfe** wie „Umgang mit Dominanz im Plenum“ noch indirekte Angriffe wie „respektvoller Umgang im Plenum“ beinhalten, sondern neutral beispielsweise als „Umgang miteinander im Plenum“ oder „Redeverhalten im Plenum“ formuliert werden.

Häufig nennen uns Konfliktparteien auch **Bedürfnisse** als vermeintliche Themen wie „Solidarität“, „Vertrauen“, „Wertschätzung“ oder „Respekt“. Hier geht es um die Frage, welchen Umfang das benannte Thema haben soll. Oder analog zu unserem Modell: Wie groß oder klein soll das Feld sein? Ist es klar abgegrenzt? Unserer Erfahrung nach gibt es hierbei ein günstiges mittleres Niveau: Das ganz kleine Feld ist oft zu eng, während ein riesiges Feld fast alles umfasst – und somit oft mehrere Themen gleichzeitig. Hierbei hilft die Frage: *„Solidarität in Bezug worauf?“* und wenn dann kommt *„Mit den Geflüchteten!“* können wir nochmal fragen: *„In Bezug auf?“* und wenn dann kommt: *„Sie sollen in unserer Gästewohnung bleiben dürfen!“* als Thema aufschreiben: „Umgang mit der Gästewohnung“.

Manchmal sagt auch eine Person: *„Wir müssen hier mal grundlegend über unser Selbstverständnis reden!“* Wir sind davon überzeugt, dass das als Thema keine gute Idee ist, weil das Selbstverständnis schlicht das gesamte Feld des Miteinanders ist. Wir sagen dann beispielsweise: *„Genau. Darum sind wir heute hier. In welchen Bereichen passt denn dein Verständnis von politischer Arbeit nicht zu dem, wie es aktuell läuft? Worüber möchtest du hier sprechen?“* Manchmal kommt dann: *„Na, das sind aber einige Themen!“* und wir nehmen schlicht alle Themen auf, die da kommen: „Aufgabenverteilung“, „Entscheidungsfindung“, „Umgang mit Social Media“,…

Beispiele für Themen in sozialen Bewegungen und selbstverwalteten Projekten

Redeverhalten im Plenum	Umgang mit Kritik	Umgang mit Konflikten
Entscheidungsfindung	Finanzen	Aufgabenverteilung
Infofluss	Care-Arbeit	Reproarbeit
Umgang mit formaler Hierarchie (Vorstand)	Umgang mit Wissenshierarchien	Aufnahme neuer Mitglieder
Kostenerstattung	Umgang mit Privilegien	Mietverteilung
Nutzung von Gemeinschaftsräumen (jeweils konkret: z.B. Werkstatt, Saal, Gästewohnung…)	Rollenklärung Aufgabenbereich (jeweils konkret z.B. Polizeikontakt, Scouting, Pressegruppe…)	Umgang mit Reparaturbedarf (konkret: z.B. Dach, Fenster, Heizung, Lastenfahrrad…)
Umgang mit übernommenen Aufgaben	Umgang mit Abwesenheiten beim Plenum	Umgang mit Fahrtkosten
Umgang mit Öffentlichkeitsarbeit (ggf. konkret: twitter, instagramm, facebook…)	Umgang mit unterschiedlichen Nähe- und Distanzbedürfnissen im alltäglichen Miteinander	Umgang mit Gewaltandrohung durch rechte Gruppen
Aktionsort	Pressemitteilung	Aufruftext
Aufteilung des Wohnraums	Bauwoche	Buchhaltung

Methoden zur Sammlung von Konfliktthemen

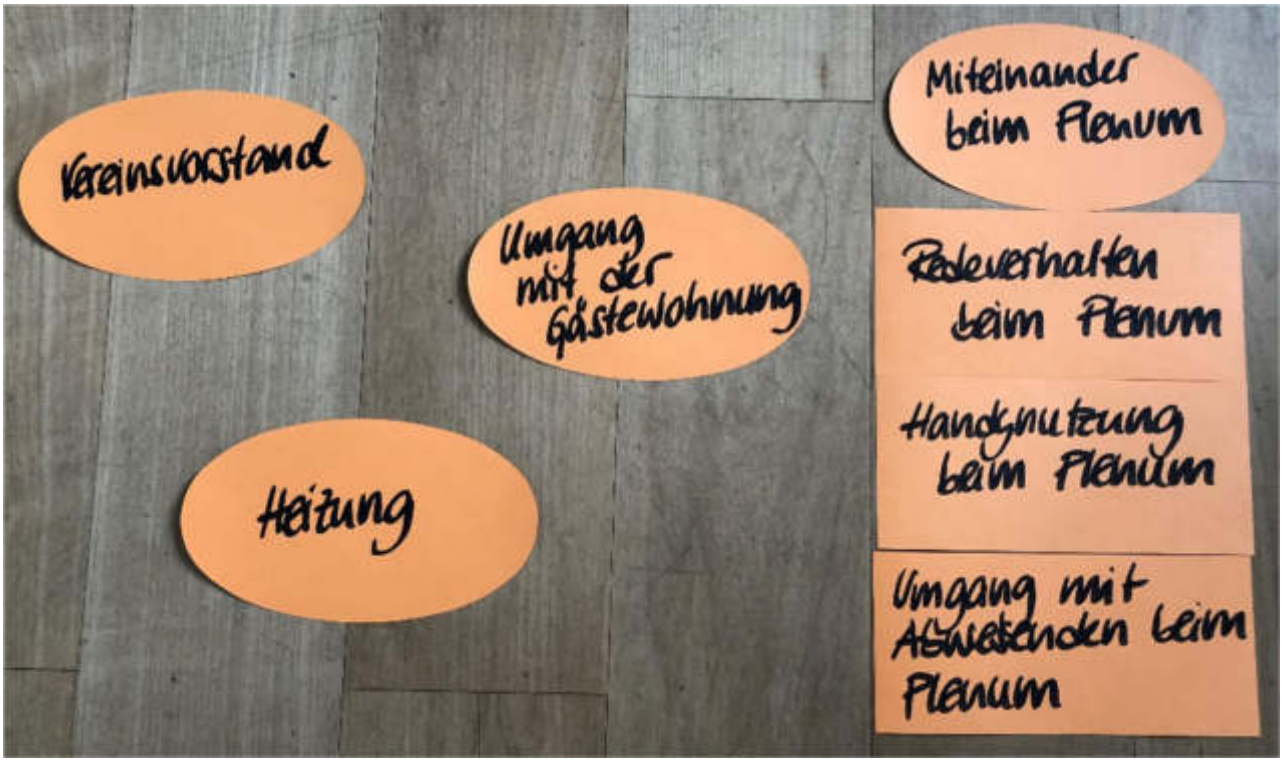
Wir müssen uns in kleineren Gruppen (bis etwa 12 Personen) entscheiden, ob wir die Themen auf Zuruf (mit oder ohne Meldung) oder mittels einer strukturierten Runde zusammentragen wollen.

Sammlung auf Zuruf oder in einer Runde

Egal wie wir es machen, wird jedes Thema von uns auf einer Moderationskarte festgehalten. Hierbei jedoch müssen wir uns wiederum entscheiden, ob wir jedes Thema nur einmal aufschreiben oder ob wir es jedes Mal, wenn es als Thema genannt wird, aufschreiben.

Sollten in der Gruppe wie in unserem Fallbeispiel des Berliner Hausprojekts mehr als 12 Personen sein, so bitten wir die Beteiligten, sich freiwillig (!) in Kleingruppen zusammen zu finden und Themen zu sammeln, die wiederum über Kleingruppen-Sprecher*innen vorgestellt werden (siehe Umgang mit Delegierten in der Konfliktmoderation in Teil IX).

Wenn wir genannte Themen nur einmal aufschreiben, dann sieht es am Ende beispielsweise so aus wie in unserem Fallbeispiel, wo die Gruppe drei verwandte Themen nochmal zu einem Themenkomplex zusammengefasst hat.



Leuchttürme & Klippen

Gute Erfahrungen haben wir darüber hinaus damit gemacht, nicht nur nach Konflikt-themen zu fragen, sondern auch mit der Gruppe herauszuarbeiten, was alles gut läuft im Zusammenleben oder in der Zusammenarbeit.

Wir nennen diese Methode **„Leuchttürme“ und „Klippen“** und visualisieren dies auch als Symbole auf den Moderationswänden.

Diese Methode eignet sich besonders, wenn in einer Gruppe das Konfliktempfinden sehr unterschiedlich verteilt ist, indem sich einige stark belastet fühlen und andere kaum.

So könnte dies in unserem Fallbeispiel aussehen:

Methoden zur Priorisierung von Konfliktthemen

Die Gruppe muss sich nach der Themensammlung darauf einigen, mit welchem Thema sie beginnen möchte. Manchmal legen Gruppen hierbei auch gleich die gesamte Bearbeitungsreihenfolge fest.

An dieser Stelle sei angemerkt, dass einige Moderator*innen auch selbst das Thema festlegen. Dies ist eine Haltungsfrage. Wir sind der Meinung, dass jede Gruppe das Recht hat, ihren eigenen Weg durch eine Moderation zu beschreiten und dass die Gruppe somit entscheiden kann und sollte, ob sie lieber mit einem „Kracher“-Konflikt oder einem überschaubaren Sachkonflikt in die Moderation einsteigen möchte. Beides hat Vor- und Nachteile. Insofern überlassen wir diese Entscheidung der Gruppe und geben auf einer anderen Ebene der Gruppe indirekt Methoden an die Hand, wie sie auch zukünftig im Plenum priorisieren können.

Wenn die Themen von der Gruppe priorisiert werden, sollten wir vorbereitend sicherstellen, dass die Themen gut voneinander abgegrenzt sind, indem wir sie bei Bedarf nochmals mit der Gruppe **clustern** und Oberthemen bilden, indem wir beispielsweise Karten wie „Nutzung der Werkstatt“, „Umgang mit dem Werkzeug“, „Umgang mit Kindern in der Werkstatt“ zum Oberthema „Werkstatt“ zusammenfassen.

Ein Beispiel für so ein Clustern habt ihr eben im Fallbeispiel unter dem Oberthema „Miteinander beim Plenum“ gesehen.

Anschließend verwenden wir zur Priorisierung in Variationen vor allem drei unterschiedliche Methoden:

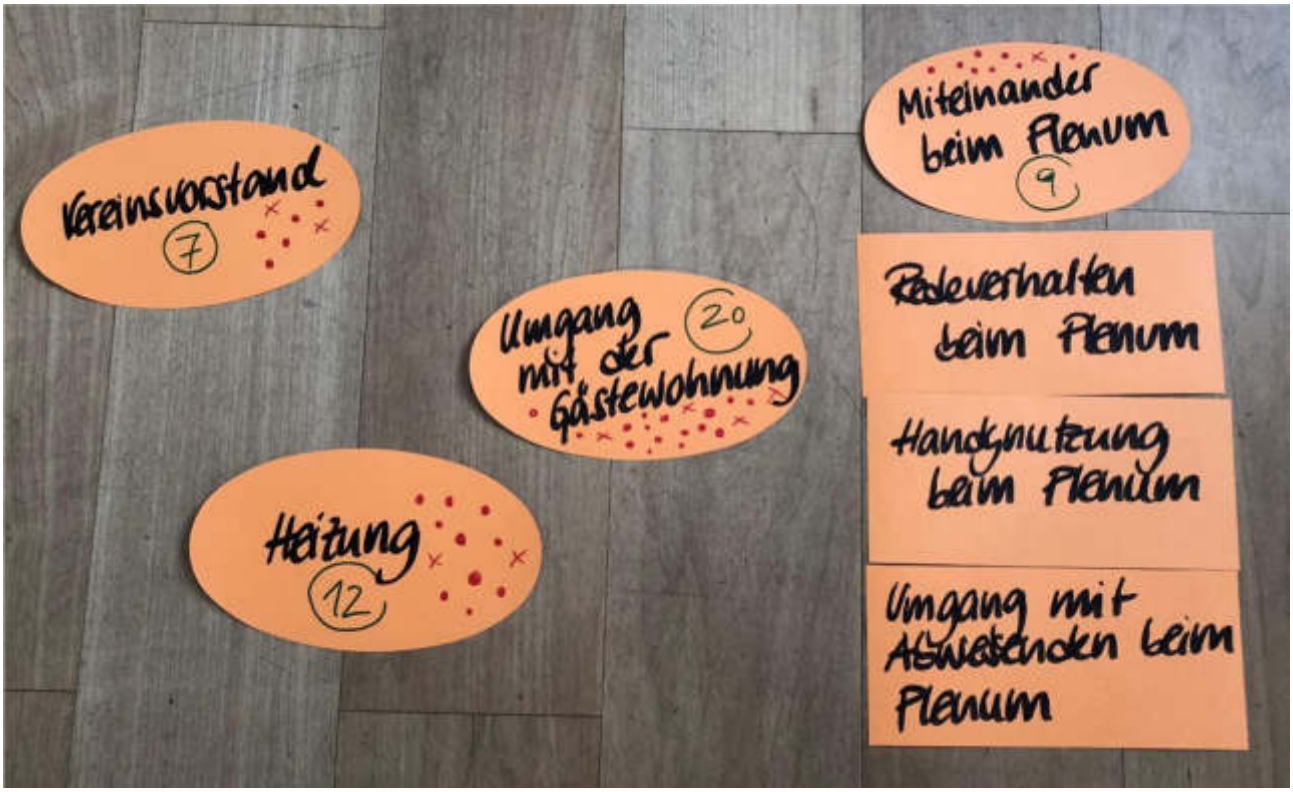
Bepunktung

Die Beteiligten bewerten die Oberthemen anhand einer klar formulierten und möglichst auch visualisierten Leitfrage mit Punkten.

Leitfragen können beispielsweise sein: „Welches Thema ist für dich besonders wichtig?“, und/ oder „Welches Thema ist besonders dringend?“

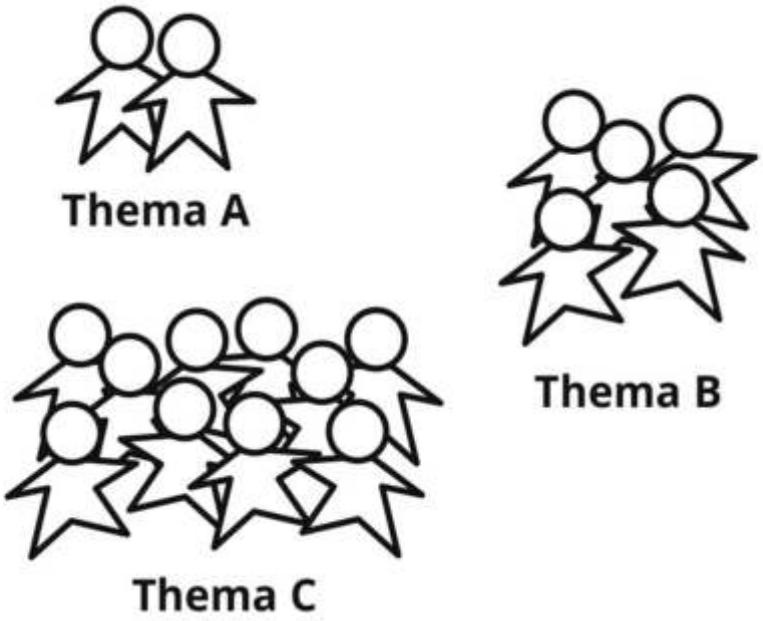
Bevor die Beteiligten ihre Punkte kleben oder malen, sollten wir die Regeln erläutern bzw. mit der Gruppe klar vereinbaren:

- Wie viele Punkte darf jede*r vergeben? – Zwischen 30-50 Prozent der Themenanzahl ist dabei unserer Erfahrung nach besonders günstig (also beispielsweise bei sechs Themen zwei oder drei Punkte).
- Dürfen Punkte kumuliert werden? Darf also eine Person alle ihre Punkte einem Thema geben? Dies ist unseres Erachtens nach Geschmackssache. Es sollte nur klar kommuniziert werden.
- Soll das Thema mit den meisten Punkten zuerst bearbeitet werden oder ist es lediglich ein Stimmungsbild?



Thematisches Aufstellen im Raum

Bei einer kleinen, überschaubaren Anzahl an Themen können wir die Themenkarten auf den Boden legen und die Gruppe bitten, sich zu dem Thema zu stellen, mit dem sie jeweils gern beginnen möchten.

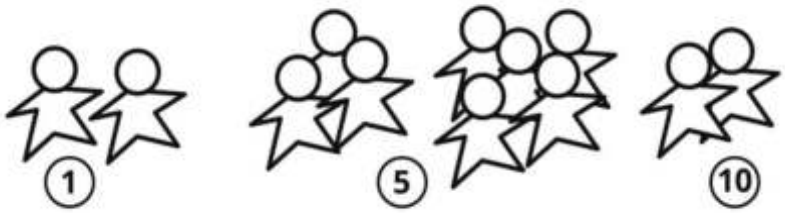


Barometerabfragen

Diese Abfragen eignen sich dazu, um eine genauere Bewertung der Themen sichtbar zu machen.

Für jedes Thema wird eine Skala 0-10 als Zeichnung am Flipchart oder auf dem Boden visualisiert und die Beteiligten markieren entweder auf dem Flipchart, wie wichtig ihnen das jeweilige Thema ist oder sie stellen sich entsprechend im Raum auf und wir visualisieren mit.

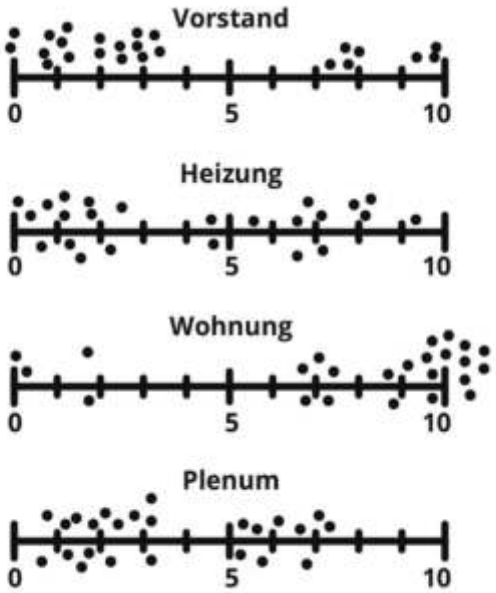
Aufstellung der Beteiligten im Raum



Auf der Basis dieses Stimmungsbildes fragen wir als nächstes die Gruppe, mit welchem Thema sie beginnen möchten.

Diese Methode eignet sich des Weiteren sehr gut dazu, in größeren Gruppen festzulegen, wer bei Bearbeitung eines bestimmten Themas in jedem Fall dabei sein sollte. Die Namen können wir bei Bedarf zu den Themen aufschreiben.

Hier als Beispiel das Stimmungsbild des Hausprojekts:



Häufig kristallisiert sich über das Stimmungsbild ein Thema heraus. Im Fall des Haus-projekts kam schnell der Vorschlag aus der Gruppe, mit dem Umgang mit der Gästewohnung zu beginnen und da es keine schweren Bedenken dagegen gab, wurden zu diesem Thema als Erstes die Hintergründe erhellt.

Umgang mit Fallstricken bei der Themensammlung

Aus unserer Sicht ist es wichtig, dass wir uns als Moderator*innen bei allen Störungen bewusst machen, dass die Beteiligten nur in den seltensten Fällen uns als Moderation damit schaden wollen oder überhaupt auch nur irgendeine „böse“ Absicht haben. In der Regel hat es gute Gründe, wieso die Beteiligten gerade nicht das machen, was wir uns als Moderation von ihnen wünschen oder erwarten.

Es gibt einige typische Herausforderungen beim Themen sammeln und priorisieren. Wir haben dazu einige Vorschläge, wie ihr mit diesen Herausforderungen umgehen könnt:

Zwischenrufs-Präventions-Maßnahmen

Zum einen können wir uns das Leben erleichtern, indem wir vorab sehr klar machen, dass wir jetzt vorhaben, eine Runde zu machen und dass wir wissen, dass das für diejenigen, die später drankommen werden, ggf. nicht leicht auszuhalten sein wird und deshalb fragen, wer beginnen möchte.

Außerdem bietet es sich an, Notizen machen zu lassen und dazu sogar sehr offensiv aufzufordern und ggf. auch das Material zur Verfügung zu stellen. Einige Zwischenrufe sind bei Teilnehmer*innen nämlich tatsächlich der Sorge geschuldet, den eigenen Beitrag zu vergessen, bis sie an der Reihe sind.

Einige Moderator*innen arbeiten darüber hinaus mit einem Rede-Stab oder Rede-Ball, um zu unterstreichen, wer momentan an der Reihe ist.

Umgang mit wiederholten (wechselseitigen) Zwischenrufen und Unterbrechungen

Wie reagieren wir jedoch bei aller guten Prävention auf Zwischenrufe und Unterbrechungen? Obwohl wir die Verantwortung für das Verfahren haben und damit Regelhüter*innen sind: Eine wesentliche Technik ist das **Ignorieren** kleinerer Zwischenrufe. Die meisten Konfliktparteien fallen sich mal ins Wort, wenn das Adrenalin Blasen schlägt. Hier müssen wir nicht jedes Mal intervenieren, solange wir merken, dass dies nicht zu Unmut in der Gruppe führt.

Andererseits kann durch das Ignorieren eine schwer zu kontrollierende Kultur des Zwischenrufs entstehen. Wenn ihr Zwischenrufe möglichst konsequent vermeiden möchtet, so könnt ihr bereits beim ersten Mal klar und deutlich dazwischen gehen.

Bei wiederholten oder abwertenden Zwischenrufen benötigen wir jedoch in jedem Fall ein klares, konsequentes und abgestuftes Vorgehen:

- **nonverbale Interventionen**

Beispielsweise kurzes Handzeichen und klar der anderen Partei zugewandte Körperhaltung.

- **Kurzinterventionen**

Zum Beispiel „*Wart mal kurz!*«, oder *„(Du bist) gleich (dran)!*“ oder »*Stopp! Beleidigungen gibt es hier nicht!*“

- **Konsequentes Umformulieren**

Abwertende Äußerungen lassen wir nicht im Raum stehen, sondern formulieren sie beschreibend statt bewertend um und subjektivieren sie: „*Naja, die ist halt so total dominant!*“ wird beispielsweise zu „*Deiner Meinung nach nimmt sich Carla bei den Plena viel Raum. Mehr als du dir nehmen würdest.*“

- **Erste-Hilfe-Empathie**[5]

Wenn ein Beteiligter beispielsweise sagt*: „Also, das stimmt doch alles nicht!“* – so können wir als Moderator*in antworten: *„Ich habe gehört, dass Du dazu eine ganz andere Sicht hast. Du kommst auch gleich dran!“* oder »*Ich weiß, dass es nicht einfach ist, zuzuhören. Bitte gedulde Dich noch ein bisschen, Du bist gleich dran!“*

- **Störung auf der Metaebene Raum geben**

Wir können beispielsweise sagen: *„Aktuell finde ich es schwer, zuzuhören, da sich einige hier abwechselnd immer wieder unterbrechen. Mir ist es wichtig, euch allen in Ruhe nacheinander zuzuhören, um euch jeweils verstehen zu können. Unter den aktuellen Umständen erscheint mir das nicht möglich. Was braucht ihr, um hier in Ruhe nacheinander reden zu können?“*

Was tun, wenn der Zwischenruf akustisch nicht zu verstehen war?

Wenn ein Seitenkommentar gemacht wird, den ich nicht verstanden habe, der jedoch deutlich verletzende Wirkung hatte, sollte ich darauf eingehen. Wir können beispielsweise sagen: *„Mir ist nicht klar, was hier gerade passiert ist, aber mein Eindruck ist, dass der Kommentar einer Person von einer anderen als Abwertung verstanden wurde. Ich möchte euch deshalb bitten, Zwischenrufe zu vermeiden. Sie bringen uns in der Moderation leider in der Regel nicht weiter.“*

Umgang mit dem „großen Schweigen im Walde“

Da sind wir als Moderator*innen gespannt, worum es in der Gruppe gehen mag und dann kommt – nichts. Oder vielmehr Schweigen bei einer Abfrage auf Zuruf oder das Weitergeben bei einer Runde. Wir sind irritiert. Und wo die Irritation ist, ist gleichzeitig unserer Erfahrung nach auch der Weg. Deshalb sprechen wir diese Irritation in der Regel offen an. Beispielsweise indem ich sage: *„Ich bin jetzt offen gestanden irritiert. In der Runde der Erwartungen und Befürchtungen haben einige gesagt, dass sie befürchten, dass es hier heftig zur Sache gehen könnte und nun gibt es nix zu besprechen?“*

Nach dieser Kundgabe haben wir mindestens zwei Optionen:

Zum einen können wir uns bewusst zurücklehnen – und damit der Gruppe signalisieren, dass wir

[5] diese treffende Wortschöpfung stammt von Monika Oboth in: Weckert, Bähner, Oboth & Schmidt: *Praxis der Gruppen- und Teammediation*, Paderborn 2011, S. 41

ihnen jetzt erst einmal Zeit zum Nachdenken und Formulieren geben und die einzelnen in der Runde ruhig und ein bisschen aufmunternd anschauen.

Zum anderen können wir die Gruppe in freiwillige (!) Kleingruppen oder Zweier-Konstellationen aufteilen, um darüber zu sprechen, was auf den Tisch kommen sollte. Die zweite Möglichkeit bleibt uns auch noch, falls die erste nicht dazu führen sollte, dass Einzelne beginnen, Themen zu nennen.

Umgang mit Nebelkerzenwürfen

Statt Themen zu benennen, werden uns Worthülsen präsentiert: *„Die Atmosphäre ist hier vergiftet“* oder *„Wir müssen hier mal ganz grundlegend über unsere Kommunikation reden!“* oder *„Also ich habe schon gar keinen Bock mehr, überhaupt zu den Plena zu kommen.“*

Hier gilt es, ruhig und beharrlich zu **konkretisieren**:

Was genau passiert, was die Einzelnen belastet? Was haben Menschen aus der Gruppe (nicht) gemacht/gesagt/gewollt, was nervt? Hierbei ist es hilfreich, nach konkreten **Beispielen** zu fragen. Wir lassen es an dieser Stelle übrigens zu, dass auch konkret Namen genannt werden – mal ehrlich: außer uns Moderator*innen wissen sowieso in der Regel alle im Raum, wer gemeint ist.

Vielleicht sagt eine Person: *„Mich nervt, dass auf den Plena eigentlich vor allem Ronny, Luna und Max reden.“* Hilfreich ist es, wenn wir dies auf der Tonspur nochmals **subjektivierend wiedergeben**, jetzt allerdings ohne Namensnennung: *„Du hast den Eindruck, dass die Redeanteile im Plenum ungleich verteilt sind und vor allem einige aus eurer Gruppe deutlich höhere Redeanteile haben als andere. Deshalb möchtest du hier über das Redeverhalten im Plenum sprechen.“* Nachdem die Person zustimmt, schreiben wir nun „Redeverhalten im Plenum“ auf eine Karte.

Häufig äußern Beteiligte abwertende Zuschreibungen wie: *„Mich nervt das Dominanzgehabe von Ronny, Luna und Max auf den Plena. Das muss sich ändern!“*. Hier reicht es nicht aus, wenn wir das Gesagte subjektivierend wiedergeben und sagen: *„Du hast den Eindruck, dass sich einige dominant verhalten…“*, sondern sollten die Abwertung zusätzlich konkretisieren: *„Du hast den Eindruck, dass Redeanteile im Plenum ungleich verteilt sind...“*

Fragen, um von Interpretationen zur Wahrnehmung zu gelangen:

- „Was hat er*sie (nicht) getan/ gesagt, was dich gestört/ genervt/ geärgert hat?“
- „Was führt dich zu der Annahme?“
- „Was hast du genau erlebt?“
- „Was ist passiert?“
- „Welche konkreten Handlungen bewertest du als … (respektlos, dominant, arrogant)?“
- „Was hättest du in der Situation erwartet, das X tut?“
- „Wie hätte sich X deiner Meinung nach verhalten sollen?“
- „Hast du ein Beispiel“
- „Erzähl mir doch von einer Situation, die deiner Meinung nach typisch ist.“

Der dritte Schritt: Hintergründe erhellen

Im dritten Schritt der Moderation geht es nun darum, Hintergründe zu erhellen und zu erfassen, was wem in der Gruppe wichtig ist. Am Ende der Konflikterhellung sollen somit alle „Wichtigkeiten“ in Form von Interessen und situativen Werten zum Thema visualisiert sein. Diese wiederum sind so bedeutsam, da sie die Kriterien für einen bestmöglichen Umgang mit einem Thema darstellen.

Als erstes geht es jedoch darum, auch dem entstandenen Leid Raum zu geben.

Entstandenes Leid hören

Allen Konflikten ist gemeinsam, dass die direkt Betroffenen sich beeinträchtigt fühlen und unter dem Konflikt leiden. Das Ausmaß des entstandenen Leids ist in Gruppen in der Regel jedoch sehr unterschiedlich verteilt. Während einige sich sehr stark belastet fühlen und sowohl unter inneren als auch äußeren Auswirkungen massiv leiden, sind andere wiederum kaum belastet. Ihr Leid ist oftmals eher ein sekundäres: sie leiden darunter, dass dieses Thema derart viel Raum auf Plena und in sonstigen Gesprächen einnimmt und das Adrenalin einiger solche Blasen schlägt, dass sie die Atmosphäre als vergiftet wahrnehmen.

Bei den direkt am Konflikt Beteiligten entsteht dagegen häufig Leid auf drei Ebenen:

Emotionale Belastungen durch unberücksichtigte Interessen

Emotionale Belastungen in Konflikten können unterschiedliche Ursachen haben. In der Regel meinen die Beteiligten, dass eine andere Person die Schuld oder zumindest die Verantwortung dafür trägt, dass die Situation aus dem Ruder gelaufen ist. Schließlich traten die negativen Emotionen auf, weil der andere sich genauso verhalten hat, wie er sich verhalten hat.

Dieser Zusammenhang („mein Gefühl basiert auf dem Verhalten des anderen“) lässt sich jedoch mit einem einfachen Beispiel widerlegen: Wenn wir uns abends mit einer Freundin in einer Kneipe verabreden, sagen wir um 20 Uhr und sie ist um 20.15 Uhr noch nicht da, dann ist das Verhalten der Freundin immer exakt dasselbe, unsere Reaktion darauf hängt jedoch von unserer aktuellen Interessenslage ab. Wenn ich den ganzen Tag lang ein Seminar gegeben habe, dann schätze ich es vielleicht, dass ich hier gerade in Ruhe Pause machen und aus dem Fenster gucken kann, bevor ich wieder mit einem Menschen rede. Wenn ich mich dagegen wahnsinnig beeilt habe, um pünktlich zu sein, dann bewerte ich ihre Verspätung vielleicht als absolute Respektlosigkeit und bin dementsprechend verletzt. Wenn ich mich sehr darauf gefreut habe, ihr von einem tollen Jobangebot zu erzählen, dann bin ich vielleicht voller Ungeduld.

Unsere emotionale Belastung im Konflikt hängt somit vielmehr mit unseren unberücksichtigten Interessen und Bedürfnissen zusammen[6].

[6] vgl. Marshall Rosenberg: *Gewaltfreie Kommunikation* Paderborn 2002

Beispiel-Liste von Gefühlen im Konflikt

ängstlich	angespannt	beschämt
besorgt	bestürzt	deprimiert
einsam	ekelerfüllt	empört
entsetzt	enttäuscht	ermüdet
erschöpft	erschrocken	fassungslos
hilflos	gekränkt	gestresst
irritiert	lustlos	müde
niedergeschlagen	ohnmächtig	panisch
peinlich berührt	ratlos	schockiert
sorgenvoll	sprachlos	traurig
überfordert	überlastet	überrumpelt
ungeduldig	unruhig	unsicher
verängstigt	verletzt	verunsichert
verzweifelt	wütend	…

Bei diesen Gefühlen ist der Scheinwerfer quasi auf den*die Sprecher*in selbst gerichtet, ohne dass mit dem Gefühl gleichzeitig ein Angriff auf eine andere Person verbunden ist, wie beispielsweise bei Gefühlsäußerungen wie ‚hintergangen', ‚unterdrückt', ‚in die Ecke gedrängt', ‚bedroht'. Bei diesen Äußerungen empfehlen wir ein Umformulieren seitens der Moderation hin zu einem sogenannten Weh-Gefühl.

Sollten Gefühle dagegen als Metaphern ausgedrückt werden, wie beispielsweise „Ich bin aus allen Wolken gefallen!" oder „Das hat mir echt erst mal den Boden unter den Füßen weggezogen…" braucht es dieses Umformulieren in der Regel nicht und es geht hier auch nicht um einen akademischen Kurs in gewaltfreier Kommunikation[7], in dem nur „echte" Gefühle genannt werden dürfen. Für uns ist lediglich bedeutsam, ob andere in der Lage sind, dem*der Sprecher*in zuzuhören oder ob sie dicht machen, weil sie sich beispielsweise angegriffen fühlen[8].

[7] vgl. Marshall Rosenberg: *Gewaltfreie Kommunikation* Paderborn 2002

[8] Weiterführende Literatur zum Thema Gefühle: Gerlinde Ruth Fritsch: *Der Gefühls- und Bedürfnisnavigator*. Paderborn 2010

Belastungen durch äußere Auswirkungen des Konfliktes[9]

Länger andauernde Konflikte haben häufig konkrete äußere Auswirkungen auf die Beteiligten:

Hierbei kann es sich um faktische Konsequenzen handeln, wie den Auszug einer befreundeten Mitbewohnerin, die abnehmende Teilnahme an Plena oder wiederholte Vorwürfe aus der Gruppe; ebenso kann es sich um Veränderungen in der Beziehung in der Gruppe handeln, beispielsweise wenn im Konflikt unbeteiligte Menschen auf Distanz gehen.

Häufig wird uns aber auch von einem unangenehmen Gruppenklima, von angespannter Atmosphäre oder einer Spaltung der Gruppe berichtet. In jedem dieser Fälle interessiert uns, wie die Konfliktparteien diese Veränderung erleben, welche Bedeutung sie für sie hat. Durch interessiertes Nachfragen und wertfreies Spiegeln des Erlebens erkennen wir das subjektive Leid, das durch die äußeren Auswirkungen des Konfliktes entstanden ist, an.

Beispiele für äußere Auswirkungen eines Konflikts

- Die Atmosphäre im Plenum ist gereizt und angespannt.
- Einige äußern sich nicht mehr im Plenum.
- Manche bleiben den Plena fern.
- Einzelne ziehen aus einem Hausprojekt aus.
- Jemand verlässt die Gruppe.
- Einige reden nicht mehr miteinander.
- Manche beginnen, übereinander zu reden.
- Aufgaben werden nicht mehr übernommen oder übernommene Aufgaben werden nicht ausgeführt.
- Es finden Alleingänge ohne klares Mandat der Gruppe statt.
- …

Belastungen durch innere Auswirkungen des Konfliktes

Langandauernde oder schwere Konflikte gehen meist nicht spurlos an Menschen vorüber – sei es, dass sie viel Zeit damit verbringen, über den Konflikt nachzudenken oder schlecht bzw. gar nicht schlafen können.

Manchen schlagen Konflikte allgemein auf die Stimmung, sie sind bedrückt, haben weniger Motivation und Antrieb als üblich oder sind chronisch gereizt, was sich auch auf andere Beziehungen auswirkt. Andere fühlen dauerhafte Anspannung oder entwickeln vermehrt Kopf- und Magenschmerzen. Auch diese psychischen oder psychosomatischen Auswirkungen eines Konflikts können im Einzelfall maßgeblich zum Leid der Konfliktparteien beitragen. Um auch hier Anerkennung zu geben, fragen wir bei Bedarf, wie sich der Konflikt mit seinen Konsequenzen auswirkt.

In ihrem Leid möchten die Beteiligten gesehen und gehört werden und zwar am liebsten von der anderen Konfliktpartei. Da diese das Leid jedoch aktuell nicht anerkennt bzw. anerkennen kann, ist

[9] vgl. Silke Freitag & Tim Pechtold *Konflikterhellung* in Freitag & Richter (2019), S. 86-87

es an uns Moderator*innen, stellvertretend das Leid zu hören und somit anzuerkennen. Welche Aspekte von Beeinträchtigung eine Konfliktpartei auch beschreibt: Wir tragen durch das kontinuierliche Spiegeln der mit den Auswirkungen verbundenen Gefühle dazu bei, ihr Leid empathisch anzuerkennen.

Beispiele für innere Auswirkungen eines Konflikts

- Dauerhaftes Nachdenken über den Konflikt, nicht mehr abschalten können
- Schlafstörungen, schlecht ein- oder durchschlafen können
- Innere Unruhe und Anspannung
- Schmerzen wie (Spannungs-) Kopfschmerzen oder Bauchschmerzen
- Sich dauerhaft erschöpft, ausgelaugt, müde und energielos fühlen und weniger Freude empfinden
- Sich bei Gruppentreffen unwohl fühlen, „Kloß im Magen“.
- Angst vor verbalen Angriffen oder Kommentaren bei Treffen
- …

Hierbei ist die Kunst, dieses Spiegeln authentisch zu machen, damit sich die Konfliktparteien nicht ‚pädagogisiert‘ oder gar verarscht fühlen. Unserer Erfahrung nach muss a jede*r den ganz eignen Weg mit individuell-stimmigen Formulierungen für sich finden.

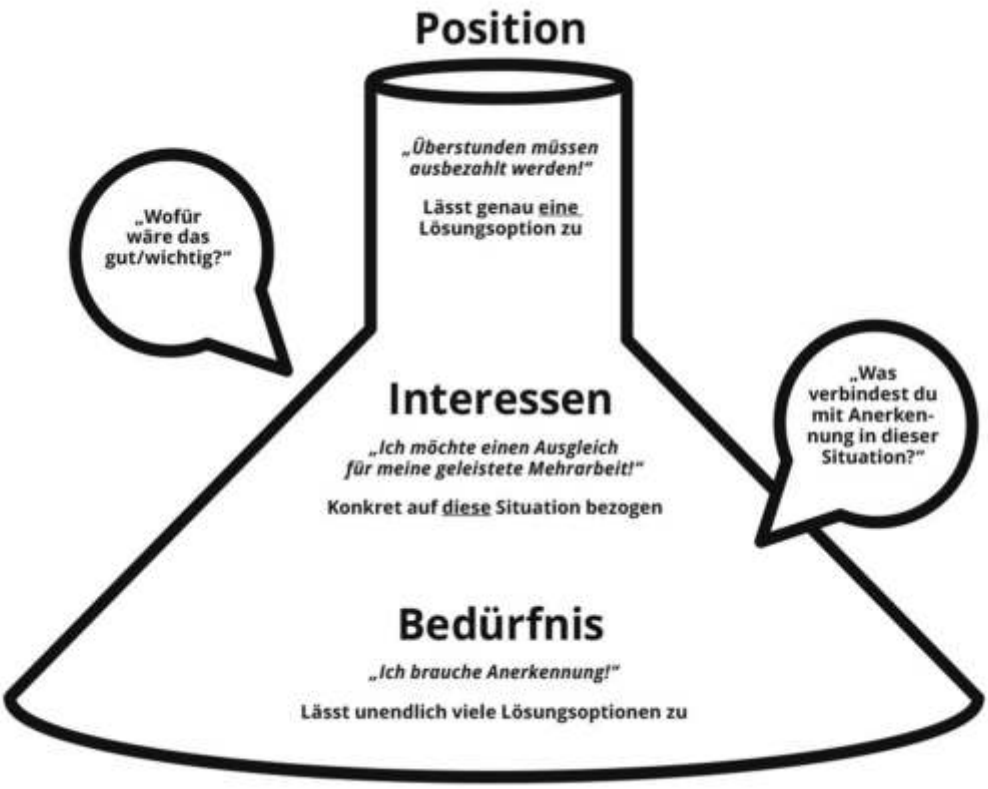
Interessen und situative Werte erfragen und benennen

Es ist hilfreich, zunächst die Konfliktmoderation vom Ende her zu denken: Wenn die Beteiligten mit den getroffenen Vereinbarungen zufrieden sind und daran glauben, dass sie nachhaltig und tragfähig sind... Wie kommt es dazu?

Erfahrungsgemäß müssen sich die wesentlichen Aspekte in einer Vereinbarung wiederfinden, die für die Beteiligten persönlich in ihrer konkreten Situation wichtig und bedeutsam sind. Es müssen somit die relevanten Interessen berücksichtigt werden. Die Interessen sind die Kriterien für eine zufriedenstellende Vereinbarung und aus diesem Grund ist es wichtig, in der Konflikterhellung die Interessen aller Beteiligter herauszuarbeiten und zu visualisieren.

Abgrenzung von Interessen zu Positionen und Bedürfnissen

Was genau ist nun ein Interesse und was ist dagegen eine Position oder ein Bedürfnis, mit denen wir in der Konfliktmoderation nicht so gut weiterarbeiten können?



Trichtermodell der Interessen *in Anlehnung an Tim Pechtold*[10]

Eine **Position** ist eine konkrete Lösungsoption und damit nicht ergebnisoffen und wegen ihrer Enge wenig hilfreich in der Konfliktmoderation.

Beispiele:

„Ich möchte eine quotierte Redeliste."

„Lukas soll ausziehen."

„Wir müssen nachts in die Aktion starten."

„Der Baum soll gefällt werden."

*„Die Pressesprecher*innen sollten beide weiblich gelesen sein."*

Um diese engen Positionen zu weiten und zu den dahinter liegenden Interessen zu gelangen, können wir auf unterschiedliche Art nachfragen:

[10] in: Freitag & Richter (2019), S.89

Fragen, um von Positionen zu Interessen zu gelangen

- „Wofür wäre es gut, wenn es genau so wäre?“
- „Was wäre dann anders als jetzt?“
- „Was hättest du persönlich davon, wenn es so wäre?“
- „Was wäre besser, wenn… (der Baum gefällt wäre)?“
- „Was bedeutet … (eine quotierte Redeliste) für dich?«
- „Was wäre das Gute daran, wenn … (beide Pressesprecher*innen weiblich wären)?“
- „Was wäre dadurch gewährleistet?“

Auf diese Fragen wird häufig mit einem Interesse oder Bedürfnis geantwortet.

Bedürfnisse sind das, was Menschen grundlegend brauchen. In diesem Sinne sind Bedürfnisse immer positiv formuliert. Ist ein Bedürfnis erfüllt, haben Menschen angenehme Gefühle; ist ein Bedürfnis dagegen unerfüllt führt dies zu unangenehmen Gefühlen.

Bedürfnisse sind universell, das heißt, alle Menschen kennen sie – allerdings in unterschiedlichen Situationen.

Bedürfnisse, die uns in Konfliktmoderation häufig begegnen, sind beispielsweise Autonomie, Anerkennung & Wertschätzung, Sicherheit, Struktur & Orientierung, Ruhe.

Generell stehen sich Bedürfnisse in Gruppen häufiger diametral gegenüber: Während die Einen Nähe wünschen brauchen die Anderen Distanz, den einen ist Struktur wichtig, den anderen Flexibilität.

Benennen wir die Bedürfnisse einer Konfliktpartei, so antwortet diese oft: *„Ja, genau. Darum geht es mir!“* und fühlt sich von uns als Moderator*in gesehen und verstanden. Aus diesem Grund ist das Benennen von Bedürfnissen durchaus wertvoll. Als Kriterien für einen guten Umgang mit dem Konflikt eignen sich Bedürfnisse dagegen nicht wirklich. Hierfür sind sie zu global.

Wenn zum Beispiel eine Mitbewohnerin sich Ruhe wünscht und die andere Lebendigkeit, dann fällt es uns schwer, dazu konkrete Ideen zu entwickeln, wie die beiden damit umgehen könnten, da sich Ruhe und Lebendigkeit auf zu viele unterschiedliche Situationen beziehen könnten.

Deshalb fragen wir nach: *„Was hättest du in der Situation gebraucht?“* oder *„Was wäre dir in solchen Situationen wichtig?“* Damit kommen die Beteiligten von dem globalen Bedürfnis zum Interesse.

Beispiel-Liste von Bedürfnissen im Konflikt

Abwechslung	Achtsamkeit	Akzeptanz	Anerkennung
Aufrichtigkeit	Austausch	Anregung	Ästhetik
Aufmerksamkeit	Ausgewogenheit	Authentizität	Autonomie
Balance	Bequemlichkeit	Bestätigung	Beteiligung
Bewegung	Bewusstheit	Beständigkeit	Beziehung
Bildung	Effektivität	Effizienz	Ehrlichkeit
Eigenständigkeit	Entspannung	Entwicklung	Einfluss
Empathie	Entfaltung	Entlastung	Erfahrung
Erholung	Flexibilität	Freiheit	Freizeit
Freude	Freundschaft	Frieden	Geborgenheit
Gelassenheit	Gemeinschaft	Gerechtigkeit	Gestaltung
Gleichwertigkeit	Gesundheit	Harmonie	Herausforderung
Heilung	Hoffnung	Humor	Identität
Individualität	Information	Initiative	Inspiration
Integration	Integrität	Intensität	Klarheit
Kommunikation	Kontakt	Kooperation	Kreativität
Lebensfreude	Leidenschaft	Liebe	Mitbestimmung
Miteinander	Mobilität	Nähe	Offenheit
Optimismus	Ordnung	Orientierung	Präsenz
Respekt	Ruhe	Sauberkeit	Schutz
Selbstbestimmung	Selbstsicherheit	Selbstvertrauen	Selbstverwirklichung
Selbstwert	Sicherheit	Sinnhaftigkeit	Spiritualität
Stärke	Struktur	Toleranz	Transparenz
Überblick	Unterstützung	Verantwortlichkeit	Verbundenheit
Veränderung	Vergebung	Verlässlichkeit	Verständigung
Verständnis	Vertrauen	Vielfalt	Wachstum
Wärme	Wertschätzung	Würdigung	Zärtlichkeit
Zugehörigkeit	Zuneigung	Zusammenhalt	Zuversicht

Interessen sind somit weiter als Positionen, aber konkreter als Bedürfnisse. Sie sind gewissermaßen die Kontextualisierung eines Bedürfnisses, also Ausdruck dessen, was einer Person *in einer konkreten Situation* wichtig ist. So wäre das Interesse, schlafen zu können, das kontextualisierte Ruhe-Bedürfnis. [11]

Interessen sind

- ergebnisoffen
- konkret auf eine Situation bezogen
- emotional bedeutsam
- positiv formuliert

[11] vgl. Silke Freitag & Tim Pechtold *Konflikterhellung* in Freitag & Richter (2019), S.88-91

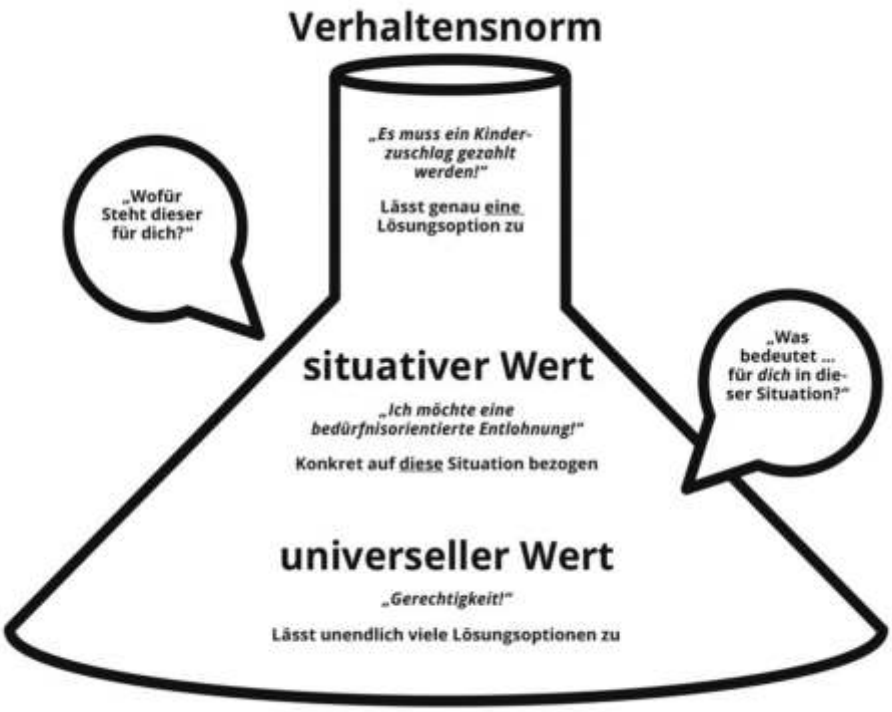
Besonderheiten beim Erfragen und Benennen situativer Werte

In sozialen Bewegungen begegnen uns häufig nicht nur individuelle Interessen, sondern auch Werthaltung, wenn wir Gruppen in Konflikten moderieren.

Typischerweise entsteht bei Menschen, deren Werte (scheinbar) verletzt werden, ein mehr oder minder intensives Gefühl der Empörung- insbesondere, wenn diese Werte identitätsstiftend und identitätsbasiert sind (siehe hierzu Teil I)

Nun erleben wir es selten, dass grundlegende Werte in linken Projekten und Bewegungen nicht geteilt werden. Vielmehr sind sich alle einig, dass alle Geschlechter gleichberechtigt sein sollten, dass Solidarität mit Refugees wichtig ist, usw. Dennoch existieren natürlich unterschiedliche Vorstellungen davon, wie dies ganz konkret gelebt werden soll.

Konflikte eskalieren dabei einerseits, wenn aus anderen Vorstellungen abgeleitet wird, dass der zu Grunde liegende Wert nicht geteilt wird: *„Wenn du willst, dass die Refugees aus der Gästewohnung ausziehen, dann ist dir Solidarität mit Geflüchteten offenkundig scheißegal!“* oder wenn die Erwartung im Raum ist, dass der Wert wichtiger ist als ein individuelles Interesse: *„Also wirklich! Eltern haben es nun wirklich super schwer in unserer Gesellschaft! Da müssen wir als Kinderlose einfach ein bisschen Solidarität zeigen und dann brauchst du eben ein bisschen länger für deine Bachelor-Arbeit! Das ist doch nun wirklich kein Drama!“*



Trichtermodell der Werte in Anlehnung an Tim Pechtold[12]

[12] in Freitag & Richter (2019), S.95

Als Moderator*innen bewerten wir weder Interessen noch situative Werte. Es ist vielmehr unsere Aufgabe, dafür zu sorgen, dass sie alle gleichermaßen in Ruhe genannt werden können. Wir nehmen somit Interessen wie: *„Ich möchte, dass hier mal wieder Gäste übernachten können!"* oder *„Ich möchte konzentriert an meiner Bachelor-Arbeit schreiben können!"* genauso erst wie situative Werte: *„Ich möchte die Eltern hier im Wohnprojekt bei der Kinderbetreuung entlasten." oder „Ich möchte Ahmet und Hanifa mit ihren Kindern solidarisch unterstützen und dafür sorgen, dass sie einen guten Platz zum Wohnen haben."*

Wir visualisieren Interessen und situative Werte gleichrangig auf Moderations-Karten.

Warum ist es dann überhaupt wichtig, zwischen Interessen und situativen Werten zu unterscheiden? Weil wir die Erfahrung gemacht haben, dass wir nach situativen Werten etwas anders fragen müssen:

Hilfreiche Fragen nach situativen Werten

- „Was bedeutet … (Wert, wie z.B. Gerechtigkeit) für dich in dieser Situation?"
- „Wofür steht … (Lösungsansatz, wie z.B. Genderstern) für dich?"

- „Was befürchtest du, wenn … (ungewollter Lösungsansatz, z.B. Refugees müssen in acht Wochen ausziehen) umgesetzt wird?"
- „Wie sollte es stattdessen sein?"

- „Wie wäre es deiner Meinung nach richtig?"
- „Welche Grundsätze sind Dir in Bezug auf Thema … wichtig?"

Interessen und situative Werte sammeln

In der Praxis nähern wir uns den Interessen der Beteiligten vor allem über zwei Wege:

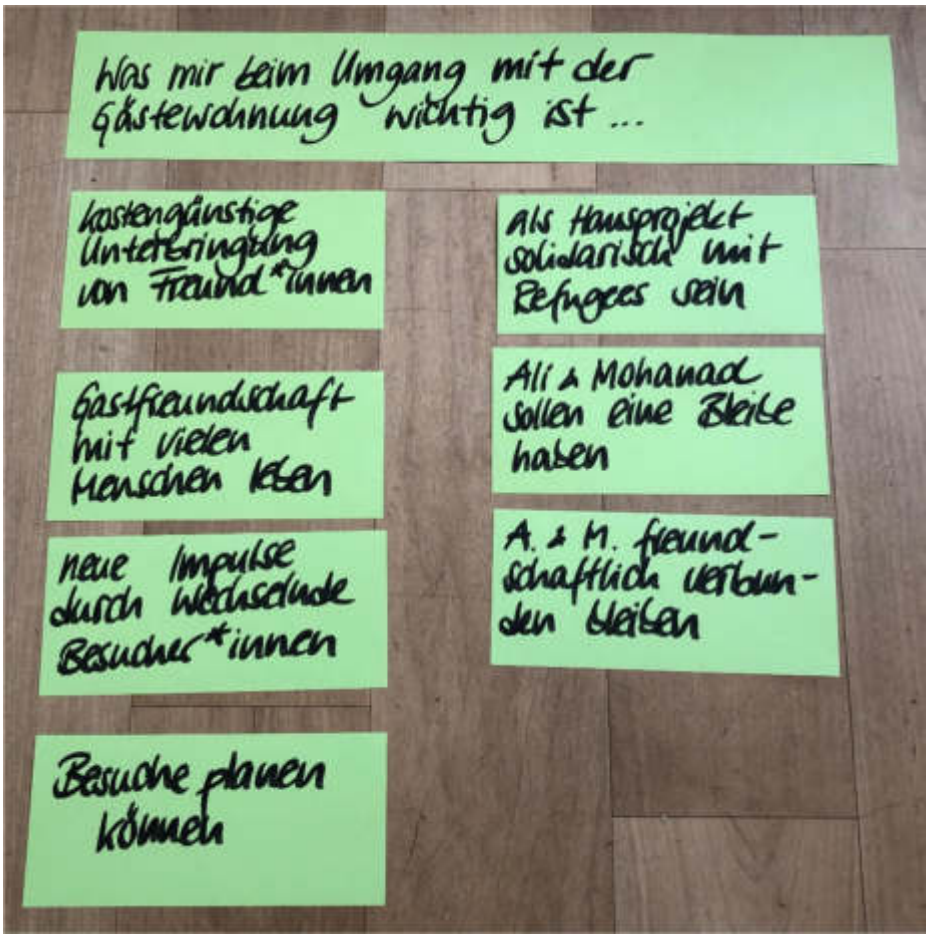
Wir fragen die Teilnehmer*innen entweder in einer Runde oder auf Zuruf, was ihnen zu einem Thema wichtig ist und bekommen, wenn wir Glück haben, ein Interesse genannt oder arbeiten uns wie eben beschrieben von einer Position oder einem Bedürfnis zu dem Interesse weiter. Hierbei visualisieren wir die Leitfrage für alle sichtbar.

Wenn es Beteiligten schwerfällt, direkt Interessen zu formulieren, so können wir uns eine konkrete Leidsituation im Sinne einer (Nicht)Handlung oder Position, die belastet und beeinträchtigt, schildern lassen. In der Erzählung werden Emotionen spürbar und wir können dieses erlittene Leid in Form von Gefühlen, inneren oder äußeren Auswirkungen anerkennen, indem wir dies spiegeln. Anschließend fragen wir, was die Person in der jeweiligen Situation gebraucht hätte bzw. was ihr besonders wichtig gewesen wäre. Oft wird dann ein Bedürfnis wie *„Einfach mehr Wertschätzung“* genannt. Wir versuchen, dies wiederum zu konkretisieren und zu kontextualisieren: *„Was hätte Wertschätzung in dieser Situation bedeutet?“*

Wenn wir ein Interesse herausgefunden haben, so halten wir dieses auf einer Karte fest, wobei auch hier wieder gilt: erst fragen, ob das für die Person stimmig ist und dann aufschreiben.

Fallbeispiel

Im Berliner Hausprojekt visualisieren wir folgenden Satzanfang und Interessen:



Interessen schreiben wir nur auf, wenn sie emotional bedeutsam sind.

So kann die Anzahl der visualisierten Interessen überschaubar gehalten werden und der Fokus daraufgelegt werden, was wirklich emotional relevant ist.

Nach Ablauf einer Runde sollten wir die Möglichkeit geben, dass bei Bedarf noch etwas ergänzt werden kann. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass manchmal denen, die als erstes oder zweites sprechen im Laufe der Runde noch etwas Wesentliches einfällt. Da es wichtig für das weitere Verfahren ist, möglichst alle relevanten Interessen im Raum zu haben, sollten wir diese Interessen noch einsammeln.

Umgang mit Fallstricken beim Sammeln von Interessen und situativen Werten

Umgang mit Menschen, die davon sprechen, was sie <u>nicht</u> möchten

Es ist ein menschliches Phänomen, dass wir oft sehr genau wissen, was wir nicht wollen, es uns jedoch schwer fällt zu äußern, was wir möchten.

Gebt den Konfliktparteien Zeit, darüber ein bisschen nachzudenken.

Wenn eine Person sagt, *„Also mir ist total wichtig, dass es hier keine Rededominanzen gibt!“* dann können wir einfach fragen: *„Sondern?“* oder *„Was möchtest du stattdessen?“* und uns dann ein bisschen zurücklehnen und schweigen, bis die Person die für sich stimmige Formulierung gefunden hat.

Sollte eine Person jedoch partout darauf bestehen, dass auf die Karte geschrieben wird, was sie nicht möchte (kleiner Realitätscheck: kommt selten vor, manchmal allerdings durchaus), so würden wir darüber mit ihr nicht in Konflikt gehen. Die Karte bringt zwar meistens niemanden weiter, sie schadet im weiteren Verlauf jedoch auch nicht grundlegend.

Umgang mit Menschen, die auf ihrer Lösungsoption beharren

Lösungsoptionen sind starr und einengend und behindern somit tatsächlich die weitere Ideensuche. Aus diesem Grund fragen wir uns bei jeder Karte, die wir schreiben, ob es tatsächlich mehrere Möglichkeiten gibt, mit diesem Interesse umzugehen. Wenn es nicht ergebnisoffen ist, so schreiben wir es nicht auf.

Sollte nun eine Person darauf bestehen, so empfehlen wir, auf die Metaebene zu gehen und zu erklären, warum wir dies nicht aufschreiben möchten.

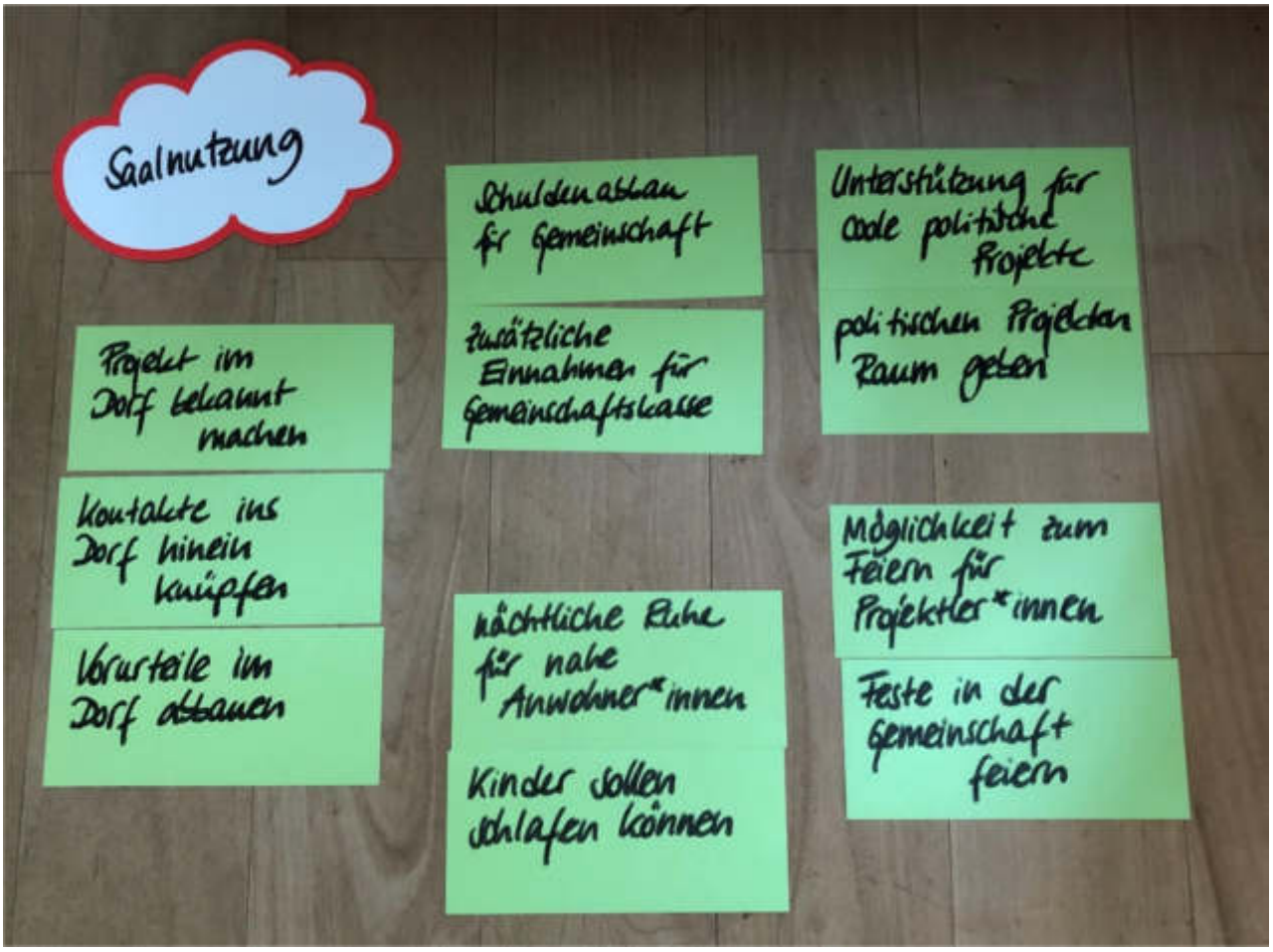
Interessen und situative Werte visualisieren

Wir bemühen uns, die Interessen bestmöglich an der Moderationswand zu visualisieren. Bestmöglich bedeutet in diesem Fall möglichst übersichtlich, so dass die Teilnehmer*innen sie im späteren Verlauf gut in den Blick nehmen können.

Cluster bilden

Sollten viele Interessen gesammelt worden sein, so bietet es sich an, diese nach der Sammlung einmal ein bisschen zu clustern und somit „Interessenswolken“ zu bilden.

Hier ein Beispiel aus einer Kommune zur Saalnutzung:

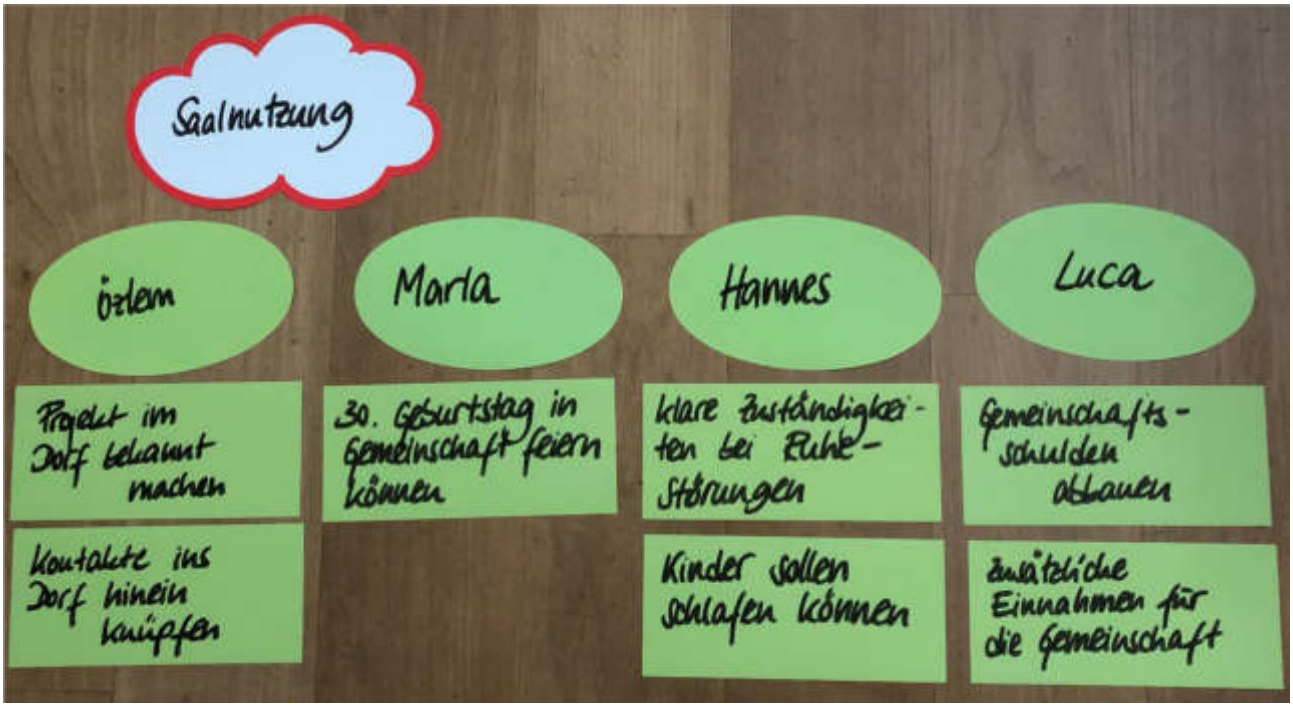


Personalisierte Interessen und situative Werte

Außerdem überlegen wir uns vorab, ob es wichtig ist, dass die Interessen personalisiert visualisiert werden. Ist dies bedeutsam?

Wenn es beispielsweise darum geht, wer in die neu ausgebauten Wohnungen umziehen wird, dann ist es vermutlich durchaus für die Ideensammlung im Anschluss wichtig zu wissen, welche Interessen Emre und welche Lisa hatten. Wenn es beim Thema Aktionsort dagegen darum geht, ob eine Aktion auf den Gleisen oder auf der Straße stattfinden soll, dann spielt es vermutlich überwiegend keine Rolle, wer aus der Gruppe das Interesse hat, sondern es ist lediglich wichtig zu wissen, dass es in der Gruppe vorhanden ist.

Wenn wir alle Beteiligten mit ihren jeweiligen Interessen deutlich machen möchten, so bietet es sich an, alle Namen auf Karten zu schreiben und die jeweiligen Interessen wiederum diesen Namenskarten zuzuordnen.



Karten Personen zuordnen

Überlegt euch dabei vorher, wie ihr die Namen auf der Wand oder auf dem Fußboden zuordnen möchtet, damit sich nicht Einzelne dabei benachteiligt fühlen. Wenn nur bei einzelnen Interessen die Person bedeutsam ist, so schreiben wir manchmal einen Namen in Klammern auf eine Karte.

Die Methode des Doppeleisbergs

Immer wieder begegnen uns Themen, bei denen die Gruppe in zwei Lager gespalten ist – wobei diese Lager nicht immer gleich groß sind, sondern in unterschiedlichsten Mehr- und Minderheiten auftreten, plus denjenigen, die beiden Seiten etwas abgewinnen können.

Zum Beispiel gibt es in einem Hausprojekt diejenigen, die das Dach nur ausbessern wollen und diejenigen, die es komplett neu decken lassen möchten; in einer Aktionsgruppe wollen die einen auf der Schiene und die anderen auf der Straße blockieren; in einem Bündnis wollen die einen Parteien den Aufruf unterzeichnen lassen, die anderen jedoch unter keinen Umständen; die einen möchten, dass Kinder im Wohnprojekt leben können, die anderen möchten keine Kinder im Wohnprojekt. Die einen möchten den Gemeinschaftssaal auch an Externe gegen Geld vermieten, die anderen möchten das nicht. Die einen möchten bei einer Aktion die Angabe der Personalien kollektiv verweigern, die anderen möchten vorher namentlich veröffentlichen, dass sie gedenken, in die Grube zu gehen und auch Strafverfolgung in Kauf nehmen.

Mit anderen Worten: Die Positionen stehen sich hier zunächst diametral und scheinbar unvereinbar gegenüber.

In diesem Fall kann es hilfreich sein, die Interessen in Form eines doppelten Eisbergs zu visualisieren; auf der einen Seite die, die zur Position A gehören und auf der anderen diejenigen, die zur Position B gehören. Und wiederum in der Mitte die Interessen, die zu beiden Positionen gehören.

Wir schreiben dabei zu Beginn ggf. auch die Positionen auf Karten, nehmen sie im weiteren Verlauf jedoch von der Wand oder lassen sie wie in unserem Fallbeispiel gleich weg:

Bilder übereinander in den Raum holen[13]

Gar nicht so selten haben wir es mit Gruppen zu tun, die wiederum aus Untergruppen bestehen. Die Beteiligten scheinen sich in der Großgruppe auch über ihre Zugehörigkeit zu einer dieser Gruppen zu definieren. Da gibt es „die Alten“ und „die Neuen“, „die Erfahrenen“ und „die Unerfahrenen“, „die Gewaltfreien“ und „die Militanten“…

Wir merken beispielsweise, dass vermehrt von „wir“ und „die“ gesprochen wird, statt von „ich“.

Unserer Erfahrung nach ist es ab einem bestimmten Eskalationsgrad sehr schwer für alle Beteiligten, überhaupt noch konstruktiv gemeinsam an einem Sachthema zu arbeiten. Wenn der anderen Gruppe keine guten Absichten mehr unterstellt werden, braucht es vor der Bearbeitung der Sachthemen deshalb häufig etwas anderes.

Beispielsweise können wir beiden Gruppen getrennt voneinander zu folgenden Fragen arbeiten lassen:

- Wie sehen wir die andere Gruppe?
- Was vermuten wir, wie die andere Gruppe uns sieht?
- Wie möchten wir von der anderen Gruppe gesehen werden?
- Was ist uns generell für das Miteinander zwischen unseren Gruppen wichtig?

[13] ursprünglich entwickelt von Imam Muhammad Ashafa & Pastor James Wuye aus Nigeria für die Arbeit mit interreligiösen Vorurteilen

Es ist berührend, wenn ein*e Stellvertreter*in für die jeweilige Gruppe im Plenum vorträgt, wo sie bei der Vorbereitung gelandet sind – und wenn Beteiligte merken, dass es eine große Schnittmenge gibt, wie sie gern von der anderen Gruppe gesehen werden möchten und was ihnen grundsätzlich für das Miteinander wichtig ist.

Meistens dauert dieser Prozess etwa eine Stunde, danach schicken wir alle erst einmal in eine Pause.

Vereinbarungen werden nur in seltenen Fällen getroffen. Darum geht es hier nicht. Hier geht es schlicht darum, das Geröll aus dem Weg zu räumen, was einer Vereinbarung bei den konkreten Sachthemen im Weg steht.

Der vierte Schritt: einen Umgang mit dem Konflikt finden

In dieser Phase unterstützen wir die Gruppe darin, einen Weg zu finden, der ihren jeweiligen Interessen und Werten bestmöglich entspricht.

Je mehr die Beteiligten ihre Interessen am Ende in einer Vereinbarung berücksichtigt sehen, desto nachhaltiger und tragfähiger ist diese in der Regel.

Im vierten Schritt geht es somit darum

1. **Ideen zu sammeln bzw. Lösungsoptionen zu entwickeln**
2. **Ideen und Optionen vorläufig zu bewerten und**
3. **zu verhandeln.**

Hierbei könnt ihr natürlich gern auf vielfältige kreative Methoden zurückgreifen, die ihr aus anderen Moderationen kennt.

Wir achten allerdings strikt darauf, Vorgriffe in die anschließend folgenden Schritte zu unterbinden – so wie wir generell in der Konfliktmoderation einen Schritt nach dem anderen gehen. Entwickeln wir Lösungsideen, so unterbinden wir beispielsweise Diskussionen unter den Beteiligten freundlich, aber konsequent. „Rückschritte“ sind dagegen jederzeit möglich: Auch in der Verhandlung können gern noch weitere Optionen eingebracht werden.

Methoden zur Sammlung von Ideen

Für die Wahl der Methode ist die Frage ausschlaggebend, ob es eine Methode braucht, um einfach möglichst viele unterschiedliche Ideen zu produzieren oder ob es darum geht, ein komplexes Problem möglichst kreativ zu lösen.

Wenn wir viele Ideen sammeln wollen, bietet sich das klassische Brainstorming an:

Brainstorming[14]

Bei der klassischen Methode des Brainstormings notieren wir sämtliche Ideen auf Moderationskarten. Hierbei ist es wichtig, dass jede Idee eine eigene Karte bekommt, damit wir diese hinterher gut sortieren können.

Beim Brainstorming ist es hilfreich, die Interessen aus der Konflikterhellung sichtbar im Raum hängen zu haben und die Beteiligten nochmals darauf hinzuweisen, dass sie gerne auf die Interessen schauen sollen, um passende Ideen zu entwickeln. Damit werden sie dazu angeregt, tatsächlich neue Ideen zu (er)finden, die mehrere Interessen berücksichtigen und nicht nur die eigenen Positionen zu wiederholen, bei der zwar die eigenen Interessen berücksichtigt werden, die jedoch nicht konsensfähig sind, da sie anderen Interessen widersprechen.

Durch eine für alle visualisierte Verhandlungsfrage lenken wir die Aufmerksamkeit der Parteien

[14] vgl. Weckert, Bähner, Oboth & Schmidt: *Praxis der Gruppen- und Teammediation*, Paderborn 2011, S. 110-111

auf diesen Aspekt: Die Frage sollte sich auf die bedeutsamen Interessen beziehen – entweder allgemein: *„Wie könnt ihr erreichen, dass eure Interessen zukünftig bestmöglich berücksichtigt werden?“* oder konkret: *„Wie könnt ihr erreichen, dass Lilly in Ruhe an ihrer Bachelor-Arbeit arbeiten kann und die Kids frei spielen können?“*

Mittlerweile besteht weitestgehende Einigkeit darüber, dass es in der Konfliktmoderation sehr hilfreich ist, wenn vor einem Brainstorming ein Moment der Stille eingefügt wird, in dem die Teilnehmer*innen in Ruhe die Leitfrage und die Interessen auf sich wirken lassen können und erst danach ihre Ideen mit den anderen teilen.

Beim Brainstorming können danach alle durcheinander ihre Ideen nennen – erst einmal möglichst spontan und ohne zu lange zu überlegen, um so viele Ideen wie möglich zu sammeln. Jede Idee ist dabei erlaubt und es ist auch willkommen, Ideen von anderen aufzugreifen und weiterzuentwickeln, aber (noch) nicht zu kommentieren oder zu bewerten.

Unsere Aufgabe als Moderator*innen ist es hierbei

- **jeden Vorschlag auf eine Moderationskarte zu schreiben**

Um den Ideenfluss zu fördern, erfassen wir die Ideen möglichst schnell und schreiben sie ohne Rückfragen zügig in Schlagwörtern oder Halbsätzen auf. Die geschriebenen Karten legen wir sichtbar vor uns hin (für uns auf dem Kopf, für die Gruppe lesbar), um alle anzuregen, auf der Basis der bereits genannten Ideen weitere zu nennen.

Wir schreiben – damit es schneller geht – im Brainstorming beide mit.

- **dafür sorgen, dass die Ideen nicht kommentiert oder bewertet werden**

Im Eifer des Brainstormings kommentieren einige Teilnehmer*innen die Vorschläge der anderen. Dies unterbinden wir wohlwollend, aber trotzdem konsequent mit der Technik des „Futurisierens“: *„Gleich dürft ihr die Ideen der anderen kommentieren und bewerten. Jetzt geht es aber erst mal darum, möglichst viele Ideen zu sammeln. Ändern oder ablehnen könnt ihr die Ideen später immer noch!“*

Unsere Erfahrung zeigt, dass Diskussionen an dieser Stelle wirklich wenig nutzen, aber leider zu weniger Ideen führen.

- **bei wenigen Ideen zu weiteren Vorschlägen anregen**

Wir machen manchmal die Erfahrung, dass die Beteiligten relativ schnell einige Ideen nennen – danach ist Ebbe. Für uns ist das Brainstorming damit aber noch nicht abgeschlossen, vielmehr unterstützen wir, indem wir durch gezielte Fragen weitere Lösungsräume eröffnen:

  - *„Gern erst mal die Schere im Kopf rauslassen, ob das denn klappen könnte oder wie! Wenn es was gibt, wo ihr sagt, das klappt wahrscheinlich sowieso nicht, aber wäre schon schön, dann gern sagen!“*
  - *„Wenn ihr nochmal in Ruhe auf die Interessen schaut, fallen euch noch weitere*

Möglichkeiten ein, diese miteinander zu verbinden? Oder sie vielleicht auch nacheinander zu erfüllen?“

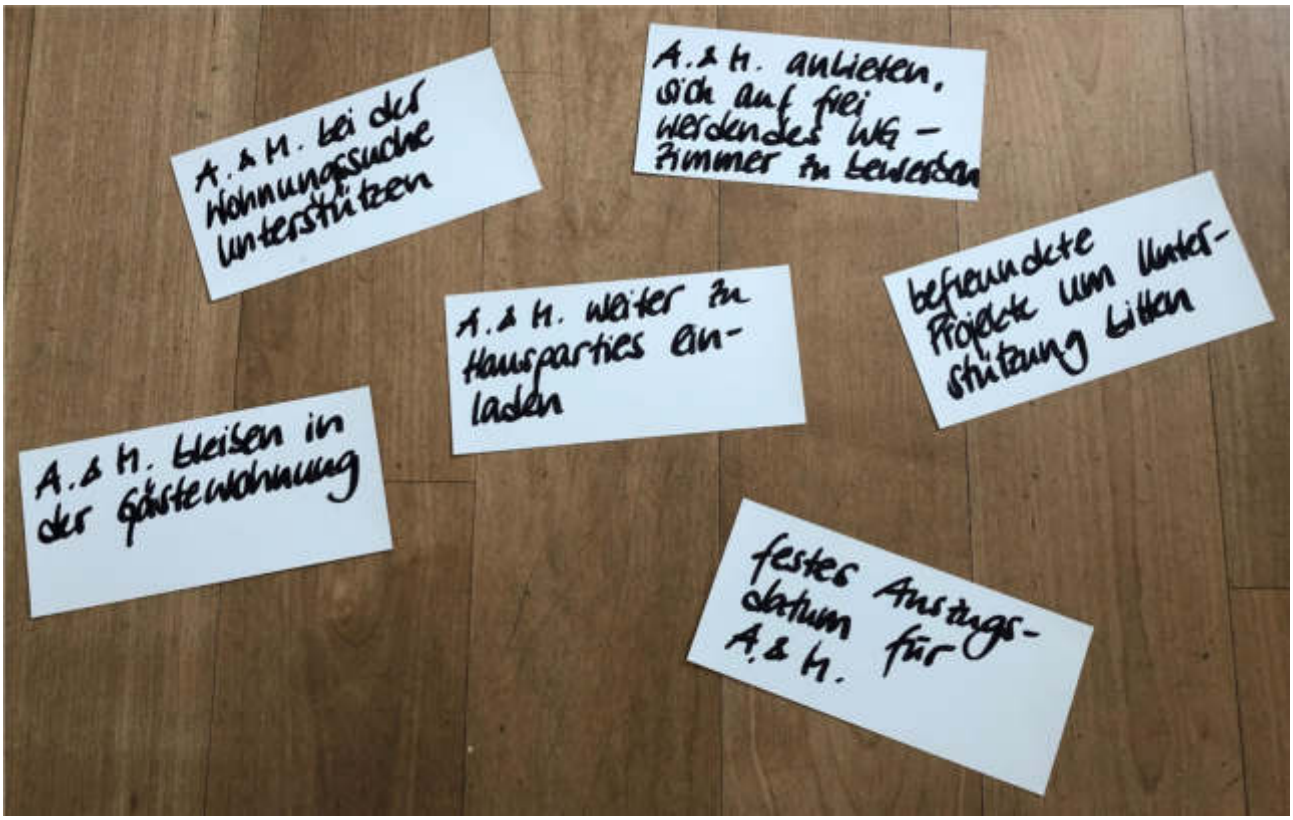
- *„Vielleicht könnt ihr selbst noch etwas beitragen? Oder vielleicht gibt es ganz konkrete Wünsche an andere?“*
- *„Ihr dürft gern ein bisschen träumen und fantasieren!“*

Unserer Erfahrung nach sind es oft gerade die Ideen dieser »zweiten Welle« des Brainstormings, die sich als besonders hilfreich für den weiteren Verlauf erweisen.

Momente des produktiven Schweigens gilt es als Moderator*innen auszuhalten.

Fallbeispiel

In unserem Fallbeispiel sammeln die Bewohner*innen im Rahmen des Brainstormings „nur“ sechs Ideen:



Kopfstandmethode[15]

Wenn der Sturm der Ideen so gar nicht in Gang kommen will, gibt es noch eine erfolgversprechende Möglichkeit, die Leere in den Köpfen zu beenden: die Kopfstandmethode.

Bei der Kopfstandmethode bitten wir die Beteiligten, alle Ideen zu nennen, wie die aktuelle Situation verschlimmert werden könnte. Hierbei bietet es sich an, wirklich zu drastifizieren, indem wir beispielsweise beim Thema „Miteinander im Plenum“ sagen: *„Okay, was könntet ihr tun, damit das Plenum wirklich so unerträglich ist, dass niemand mehr kommt?“*

Offen gestanden macht diese Methode vielen Menschen durchaus Spaß. Sie ist leider ziemlich unökologisch, da wir in der Regel viele Karten verbrauchen. Wir recyclen hierfür gern die Rückseiten bereits beschriebener Karten.

Aus dieser Kartenfülle, die wir alle in die Mitte des Kreises legen, können in der Regel anschließend in einem klassischen Brainstorming sehr gut gegensätzlich konstruktive Ideen abgeleitet werden, wie die Situation tatsächlich verbessert werden könnte.

Durch den Kopfstand wird die Fantasie und der Ideenfluss angeregt.

[15] vgl. Weckert, Bähner, Oboth & Schmidt: *Praxis der Gruppen- und Teammediation*, Paderborn 2011, S. 112-113

Ideen in Kleingruppen entwickeln lassen[16]

Manche Themen eignen sich aufgrund ihrer Komplexität weniger für ein Brainstorming. Hier räumen wir den Parteien ein Nachdenken im Hinblick auf den bestmöglichen Umgang mit ihren konträren Interessen ein, indem wir möglichst heterogene Kleingruppen bilden, in denen die konträren Interessen vertreten sind und diese Gruppen bitten, Lösungspakete zu schnüren, von denen sie vermuten, dass sie in der Gesamtgruppe konsensfähig sein könnten.

Hierbei ist es hilfreich, wenn die Gruppen ihre Lösungsvorschläge auf Karten oder Flipchart festhalten, um sie anschließend im Plenum zu präsentieren.

Wir bevorzugen dabei wiederum Karten, da diese die Möglichkeit eröffnen, anschließend auch mit Teillösungen, statt mit dem Gesamtpaket weiter zu arbeiten.

[16] vgl. Monika Oboth & Gabriele Seils: *Mediation in Gruppen und Teams*, Praxis- und Methodenhandbuch, Paderborn 2007, S. 113-116

Methode 3-4-5[17]

Bei dieser Methode bekommen alle aus der Gruppe einen Zettel, auf dem drei Spalten und fünf Zeilen für Lösungsideen sind.

Jede Person schreibt ihre ersten **drei** Ideen auf und reicht dann nach **vier** Minuten den Zettel im Kreis weiter und bekommt den Zettel einer anderen Person. Sie liest sich die Ideen durch und erweitert diese Ideen oder schreibt noch andere auf. Dies geschieht **fünfmal…**

Am Ende müssen diese Ideen für die weitere Bearbeitung zusammengetragen werden.

Dieses ist bei der Fülle der Ideen nicht ganz einfach. Wenn beispielsweise alle jeweils 15 Ideen von 20 Personen auf Karten geschrieben würden, so hätten wir 300 Karten und viele Dopplungen darunter. Eine Option ist es deshalb, dass die Ideen langsam im Kreis vorgelesen werden und wir Moderator*innen beide abwechselnd jede neue Idee schnell auf Karten bringen.

Dabei lassen wir die Ideen nicht der Reihe nach vorlesen, sondern jede Person kann drei aussuchen und wenn wir einmal mit der Runde durch sind, darf nochmals ergänzt werden.

Eine andere Möglichkeit ist es, dass in Kleingruppen die Lieblingsideen für die weitere Bearbeitung auf Karten gebracht und anschließend im Plenum vorgestellt werden.

Bis zum nächsten Mal schreiben!

Wenn diese Methode zum Ende eines Treffens eingesetzt wird, so ist es auch möglich, dass wir als Moderation alle Zettel mitnehmen und bis zum kommenden Treffen die Karten schreiben.

---

[17] in Anlehnung an die Methode 635 https://de.wikipedia.org/wiki/Methode_635

Methode Tortenstücke[18]

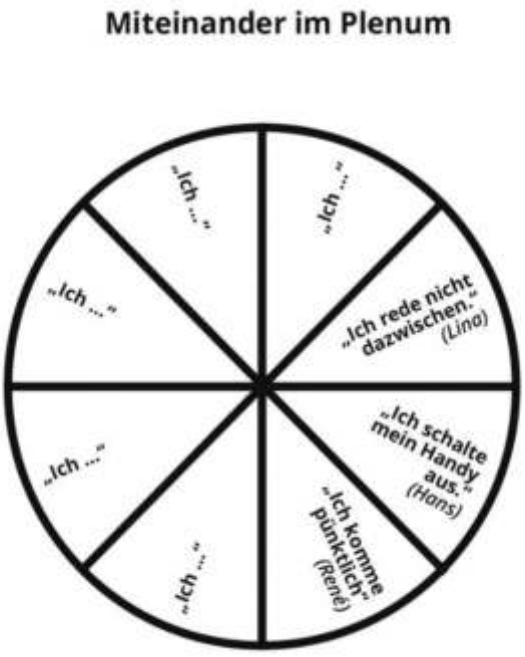
Bei der Methode der „Tortenstücke“ geht es darum, dass die Beteiligten ausschließlich Vorschläge machen, was sie selbst zu einer Verbesserung der Situation beitragen könnten. Sie ist somit eine Einladung an die Eigenverantwortung.

Diese Methode eignet sich besonders für sogenannte weiche Beziehungsthemen und bei überschaubaren Gruppen.

Wir schneiden ein Flipchartpapier oder einen Pinnwandbogen in Tortenstücke und jede Person erhält ein Stück und ausreichend Zeit, um in Einzelarbeit mit Markern ein bis drei eigene Beiträge auf ihr Tortenstück zu schreiben.

Anschließend stellt jede Person ihr Tortenstück vor und legt es in der Mitte zu einer Torte zusammen.

Das sieht dann beispielsweise so aus:



Dies sind Vorschläge, noch keine Vereinbarungen!

[18] vgl. Monika Oboth & Gabriele Seils: *Mediation in Gruppen und Teams*, Praxis- und Methodenhandbuch, Paderborn 2007, S. 104-107

Methoden zur (Vor-)Bewertung von Ideen

Nachdem die Gruppe Ideen gesammelt hat, geht es darum, diese vorzubewerten. Mit der Vorbewertung finden wir heraus, welche der Ideen lohnenswert sind, um sie weiter zu betrachten und zu verhandeln.

Auch für die Vorbewertung der Ideen gibt es unterschiedliche Methoden:

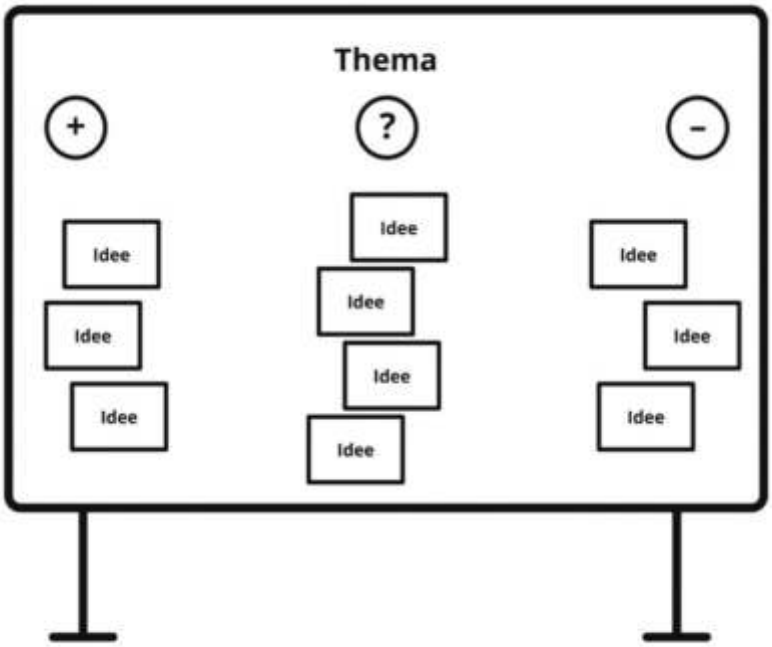
Drei-Felder-Methode[19]

Eine Möglichkeit, um die gefundenen Ideen von der Gruppe vorsortieren zu lassen, ist die Drei-Felder-Methode.

Hierfür bilden wir an einer Moderationswand, auf dem Fußboden oder auf einem großen Tisch drei Felder im Sinne einer Ampel (grün, gelb, rot):

- ***Grün*** oder „**+**“ steht für Ideen, die für alle Beteiligten prinzipiell erst einmal vorstellbar sind.
- ***Gelb*** oder „**?**“ steht für Ideen, die für mindestens eine Person erst weiter diskutiert werden müssen, bevor sie entscheiden kann.
- ***Rot*** oder „**–**“ steht für Ideen, die für mindestens eine Partei unter gar keinen Umständen vorstellbar sind.

Wir legen oder pinnen erst einmal alle Karten in den grünen Bereich und bitten die Beteiligten, bei Bedarf eine Karte umzulegen.

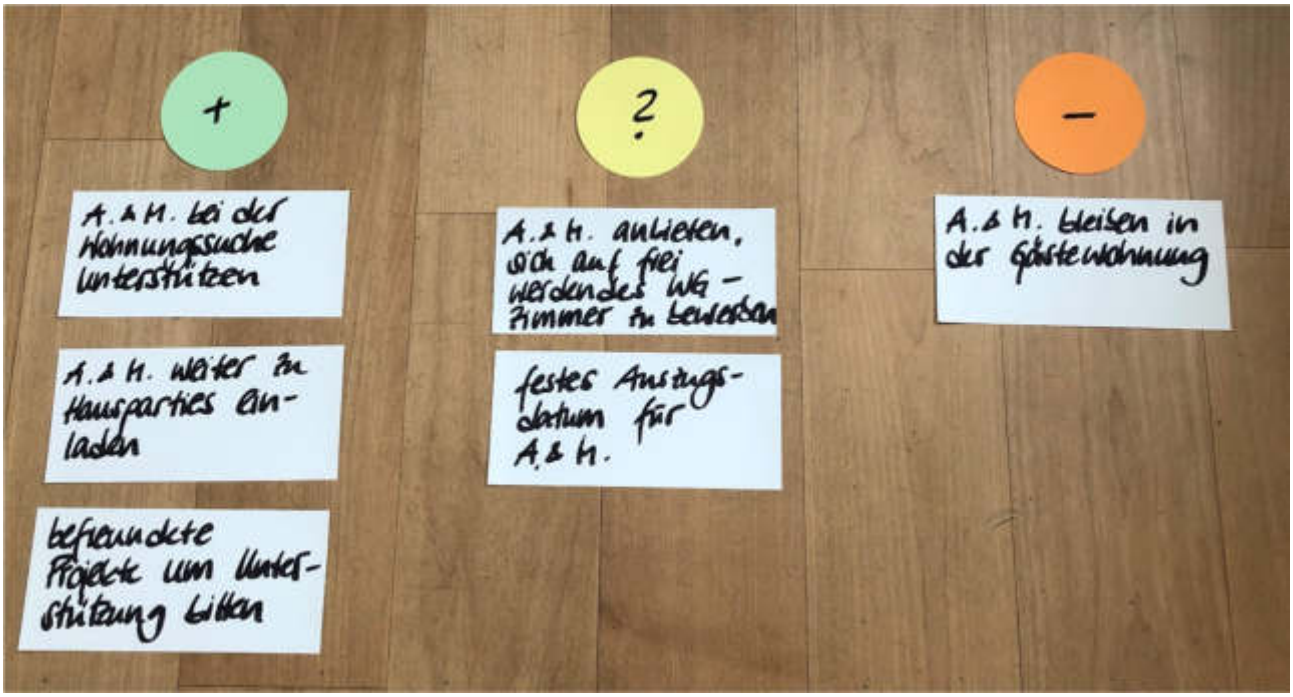


Karten dürfen nur von grün/+ Richtung gelb/? und rot/- bewegt werden, nicht zurück!

[19] vgl. Silke Freitag & Jens Richter: *Lösungsideen (vor)bewerten*. In: Freitag & Richter (2019), S. 111-112

Fallbeispiel

Im Berliner Hausprojekt sieht dieses nach dem Bewegen der Karten so aus:



Im grünen Bereich verbleiben somit lediglich Karten, die für alle akzeptabel sind.

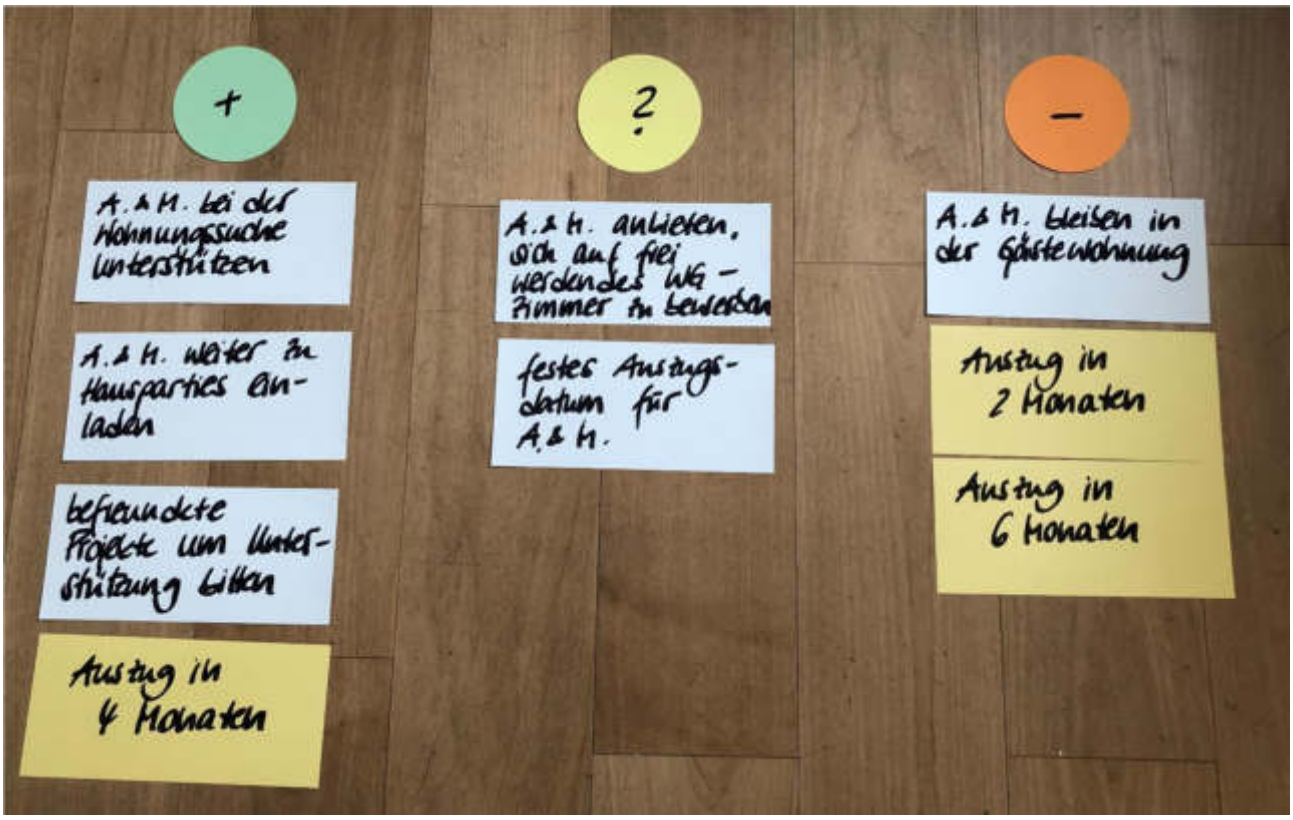
Auch bei dieser Methode kommentieren Menschen häufig die Bewertung der anderen und möchten über einzelne Vorschläge diskutieren. Dies unterbinden wir empathisch, aber konsequent und verweisen darauf, dass direkt im Anschluss an die Vorsortierung der Austausch nun endlich beginnen kann und sie es wirklich fast geschafft haben.

Mit dieser Methode wird binnen kurzer Zeit deutlich, welche Ideen sich für die weitere Verhandlung besonders eignen. Dennoch sortieren wir anschließend keine Karten aus. Erfahrungsgemäß kommen Karten aus dem roten Bereich im Verlauf der Verhandlung so manches Mal doch noch am Ende in die Vereinbarung – nämlich gemeinsam mit einer anderen Karte aus dem roten Bereich, die wiederum anderen Menschen sehr wichtig ist.

Soweit grundsätzlich zur Methode der drei Felder nach dem Ampelprinzip.

Wir können an diese Vorsortierung nun direkt eine Verhandlungsphase anschließen, indem wir die Beteiligten auffordern, miteinander ins Gespräch zu gehen und zusätzliche neue Karten (auf einer anderen Kartenfarbe) zu schreiben und zu schauen, ob durch Veränderungen ggf. Karten aus dem gelben oder roten Bereich in den grünen wandern können.

In unserem Fallbeispiel einigte sich die Gruppe so auf einen Zeithorizont des Auszugs aus der Gästewohnung.


+
A. & M. bei der Wohnungssuche unterstützen
A. & M. weiter zu Hausparties einladen
befreundete Projekte um Unterstützung bitten
Auszug in 4 Monaten
?
A. & M. anbieten, sich auf frei werdendes WG-Zimmer zu bewerben
festes Auszugsdatum für A. & M.
–
A. & M. bleiben in der Gästewohnung
Auszug in 2 Monaten
Auszug in 6 Monaten

Methode der Konsensstufen[20]

Die Methode der Konsensstufen eignet sich besonders, wenn wenige, komplexe Ideen miteinander verglichen werden sollen. Die Stufen der Zustimmung werden von der Moderation am besten nacheinander, Stufe für Stufe, abgefragt.

Hierbei gibt es folgende Stufen:

Volle Zustimmung

„Ich kann voll und ganz zustimmen."

Zustimmung mit leichten Bedenken

„Ich habe folgende Bedenken: ..., kann aber dem Lösungsvorschlag zustimmen."

Zustimmung mit schweren Bedenken

„Ich habe folgende Bedenken: ..., kann aber dem Lösungsvorschlag zustimmen."

Beiseite-Stehen

„Ich habe keine Probleme damit, wenn Ihr diese Entscheidung umsetzt, werde mich aber daran nicht beteiligen."

Veto

„Der Vorschlag widerspricht meinen Grundüberzeugungen und ich meine, er sollte von der Gruppe nicht ausgeführt werden."

Häufig kristallisiert sich eine Idee als besonders vielversprechend heraus. Sollte es zu dieser Idee jedoch auch schwere Bedenken einzelner geben, so gilt es, die hinter den Bedenken liegenden Interessen und Werte zu verstehen und anschließend in der Verhandlung zu schauen, wie der Vorschlag verändert werden kann, um den Bedenken zu begegnen und zu einem stabileren Konsens zu gelangen.

[20] ausführlicher beschrieben in: Werkstatt für gewaltfreie Aktion (Hrsg.): Konsens. Handbuch zur gewaltfreien Entscheidungsfindung. Baden 2004

Systemisches Konsensieren – mit einfacher oder doppelter Blickrichtung [21]

Das Systemische Konsensieren ist ein Verfahren, bei dem eine Gruppe ermittelt, welcher Vorschlag aus einer Reihe selbst entwickelter Lösungsvorschläge derjenige ist, der in der Gruppe entweder die geringste Ablehnung erfährt, die höchste Zustimmung erhält oder aber im Mix aus beidem die beste Option darstellt.

Geeignet ist diese Methode, um

- eine möglichst konsensnahe Entscheidung zu treffen,
- den Fokus auf viele unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten zu richten,
- auch zurückhaltenden oder schweigsamen Gruppenmitgliedern die Chance auf eine gleichwertige Berücksichtigung ihrer Meinung zu ermöglichen.

In der Bewertungsphase wird jeder Lösungsvorschlag von jedem Gruppenmitglied

a) mit sogenannten **Widerstandspunkten** (W-Punkten) bewertet. Null Punkte bedeutet dabei „Kein Widerstand“ bzw. „diese Lösung kann ich mittragen“. Die höchste zu vergebende Punktezahl ist 10 und bedeutet „starker Widerstand“ bzw. „ich lehne diesen Vorschlag entschieden ab“. Die Bewertung wird auf einer Matrix notiert.
b) mit sogenannten **Zufriedenheitspunkten** (Z-Punkten) bewertet. Null Punkte bedeutet dabei „ich wäre mit dem Vorschlag total unzufrieden“. Die höchste zu vergebende Punktezahl ist 10 und bedeutet „ich wäre mit dem Vorschlag total zufrieden“. Die Bewertung wird auf einer Matrix notiert.
c) mit **Zufriedenheitspunkten** und **Widerstandspunkten** bewertet**,** beides wird notiert.

Auszug in fünf Monaten

[21] vgl. ausführlich Paulus, Schrotta & Visotschnig: *Systemisches Konsensieren. Der Schlüssel zum Erfolg.* Holzkirchen 2013

http://komet-hamburg.de/methoden/54/systemisch-konsensieren-mit-doppelter-blickrichtung-auf-widerstand-und-begeisterung

Anschließend können die von den Teilnehmer*innen vergebenen Punkte für jeden Lösungsvorschlag zusammengerechnet werden. Die Lösung mit der geringsten W-Punktzahl erfährt in der Gruppe den geringsten Widerstand, die mit der höchsten Z-Punktzahl die größte Zufriedenheit.

Meistens lassen wir allerdings die visualisierten Stimmungsbilder ihre Wirkung entfalten und fragen die Gruppe, wie sie das Ergebnis interpretieren. Hierbei kristallisiert sich häufig ein Vorschlag als besonders lohnenswert für die weitere Betrachtung heraus.

Wenn Einzelne gegen diesen Vorschlag einen hohen Widerstand haben, so können wir sie fragen, was sie bräuchten, damit dieser geringer wird.

Fallbeispiel

Eine Polit-Gruppe hat den Titel einer Veranstaltung auf beiden Skalen konsensiert. Es gab einen nüchtern-sachlichen Titelvorschlag, der im systemischen Konsensieren gemäß Widerstand klar ‚gewonnen' hätte, denn gegen diesen Titel gab es quasi keinerlei Widerstand in der Gruppe. Interessanter Weise war jedoch auch die Zufriedenheit mit diesem Titelvorschlag denkbar gering!

Dagegen wurde ein Titel von mehr als zwanzig Teilnehmer*innen mit 8-10 auf der Zufriedenheitsskala bepunktet– und damit weit höher als alle anderen Titel –, aber zwei Teilnehmer*innen punkteten einen Widerstand von 9 und dementsprechend eine Zufriedenheit von 1. Auf unsere Nachfrage wurde deutlich, dass sie sich lediglich an einem Adjektiv im Titel störten, das den anderen wiederum auf Nachfrage nicht wichtig war. Das Streichen dieses Adjektivs ließ ihren Widerstand sinken und erhöhte ihre Zufriedenheit und führte schlussendlich zu einem für die Gesamtgruppe deutlich zufriedenstellenden Ergebnis. Aus dieser Zufriedenheit wiederum erwuchs spürbare Vorfreude auf die Veranstaltung und es entstand eine geschäftige Umsetzungsdynamik in der Gruppe.

Systemisches Konsensierens mit doppelter Blickrichtung hat einen Mehrwert!

Zielscheibe & Leiter[22]

Auf einem Moderationsplakat ist eine Zielscheibe visualisiert, die so viele Ringe aufweist, wie Personen an der Konfliktmoderation teilnehmen. Bei mehr als acht Personen sollten zwei Plakate aneinandergeklebt und statt der Zielscheibe eine Leiter mit je einer Stufe pro Person visualisiert werden. Jeder Kreis oder jede Stufe steht somit für die Zustimmung einer Person.

Alle gesammelten Lösungsmöglichkeiten für die anstehende Entscheidung sind auf Karten visualisiert. Die Karten liegen außerhalb der Zielscheibe, beziehungsweise am unteren Ende der Leiter.

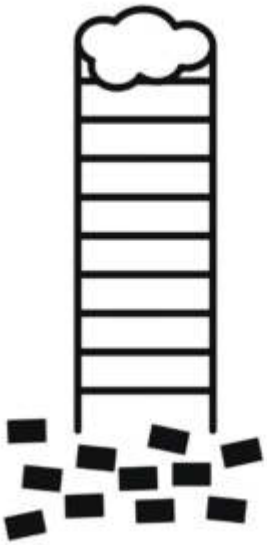
Jede*r Teilnehmende kann jede Karte jeweils einen Ring, beziehungsweise eine Leiterstufe weiter legen, wenn sie*er mit der Lösungsmöglichkeit einverstanden ist. Die Person schreibt dabei ihren Namen auf die Rückseite der Karte.

Karten können somit nur von außen nach innen bzw. die Leite hoch wandern, nicht jedoch zurück.

In der Mitte der Zielscheibe, beziehungsweise auf der obersten Stufe der Leiter, finden sich am Ende die Lösungsmöglichkeiten, die in der gesamten Gruppe konsensfähig sind. Dabei darf miteinander geredet werden und Karten können in abgewandelter Form neu geschrieben werden**.**

Zielscheibe für 6 Teilnehmende

Leiter für 10 Teilnehmende



[22] vgl. Alexander Redlich & Jens Elling: *Potential: Konflikte*, Hamburg 2000; S. 80 ff

Verhandeln

Für den gesamten Verlauf der Verhandlung bis hin zur Entscheidung über Lösungswege ist es hilfreich, mehrere Optionen zu betrachten und diese **Optionalität** auch den Beteiligten zu vermitteln. Nur so entsteht Raum für Gedankenspiele, indem niemand auf vermeintliche Zusagen hin gleich verpflichtet wird.

In der Regel befinden sich beispielsweise bei der Drei-Felder-Methode einige Ideen im grünen und im roten, die meisten jedoch im gelben Bereich. Beim Verhandeln der einzelnen Optionen beginnen wir generell mit den Ideen aus dem grünen Bereich, da diese erst einmal die Zustimmung aller haben. Manchmal ergibt sich schon aus diesen Ideen eine Lösung, die sämtlichen Interessen genügt. Häufiger jedoch bedarf es auch der Betrachtung der Karten aus dem gelben Bereich.

Wenn die Karten aus dem gelben Bereich betrachtet werden, sollten als erstes Verständnisfragen geklärt werden, bevor die Ideen abgewogen werden. In dieser Phase findet der Dialog oftmals zurückhaltender moderiert in der Gruppe, entweder im Plenum oder in Kleingruppen statt.

Wir unterstützen als Moderator*innen zurückhaltender, indem wir je nach Fall beispielsweise

- *den Gedanken eines **Tauschhandels** hineingeben*: *„Was seid ihr denn jeweils selbst bereit zu geben, was möchtet ihr im Gegenzug dafür bekommen?“*

  Wenn beispielsweise ein Stellplatz auf dem neuen Bauwagenplatz besonders beliebt oder unbeliebt ist, könnten wir fragen, was denn Menschen anbieten könnten, was sie geben würden, wenn sie den schönen Platz bekommen oder was sie gern von der Gruppe bekommen würden, wenn sie den unbeliebteren Platz an der Straße nehmen würden.
- ***Nachteile für eine Seite aufzeigen*** und nach ***Ausgleichsmöglichkeiten*** fragen: Wir können beispielsweise fragen: *„Wenn jemand die Kröte mit dem Straßenstellplatz schlucken würde, was hättet ihr dann für Ideen, wie dies ausgeglichen werden könnte?“*
- die ***Verhandlungsmasse vergrößern***: *„Vielleicht hat eine*r auch noch ganz andere Wünsche an die anderen, die mit einfließen könnten – die auf den ersten Blick gar nichts mit dem Stellplatzproblem zu tun zu haben scheinen?“* für einige Menschen kann beispielsweise die Aussicht, sich dafür nicht am Kochen beteiligen zu müssen, so attraktiv sein, dass sie dafür auch Straßenlärm in Kauf nehmen.
- ***Teillösungen würdigen***: Wir nennen diese Methode gern „Paket-Methode“. Wir schreiben nämlich bereits Teillösungen auf Karten, um daraus später mit weiteren kleinen Päckchen ein großes Gesamtpaket zu schnüren.

  Durch eine Visualisierung der vorläufigen Teillösungen machen wir den Verhandlungsfortschritt für die Beteiligten sichtbar. Hierfür halten wir Erweiterungen kontinuierlich auf Moderationskarten fest und ordnen sie der Ursprungsidee zu.
- ***fixe Annahmen oder Grenzen hinterfragen**:* Wir können den Rahmen erweitern: *„Was wäre denn, wenn ihr genug Geld zur Verfügung hättet?“*; *„Müsst ihr das zwangsläufig selbst machen oder könnte das auch irgendeine Person außerhalb der Gruppe übernehmen?“*…

Am Ende der Verhandlung steht die grundsätzliche Entscheidung der Gruppe, wie sie weiter

verfahren möchte, z.B. „wir vermieten den Saal unter Bedingung 1 und 2 gegen Geld an Externe“.

Diese Entscheidung sollten wir explizit und deutlich in der Gruppe abfragen, damit allen wirklich klar ist, dass das jetzt eben die finale grundsätzliche Übereinkunft ist. Wir können zum Beispiel sagen: *„Mein Eindruck ist, dass ihr euch grundlegend geeinigt habt und wir damit beginnen können, dies jetzt aufzuschreiben. Ich lese die Einigung noch einmal vor und bitte um deutliche Handzeichen[23], wenn das nicht Konsens sein sollte!“*

Umgang mit eigenen Handlungsideen

In vielen Fällen haben wir als Moderator*innen selbst auch Ideen wie ein guter Umgang mit dem Thema aussehen könnte. Die meisten unserer Ideen werden in der Regel von den Beteiligten im Laufe der Zeit selbst genannt. Manchmal jedoch beleuchten Gruppen ganze Lösungsräume oder einzelne, uns Erfolg versprechende Ideen gar nicht. Was machen wir nun?

Grundsätzlich sollten die Ideen für eine Vereinbarung von den Beteiligten selbst kommen. Je eigenständiger sie *ihre* Vereinbarung erarbeiten, desto nachhaltiger ist sie erfahrungsgemäß im Alltag. Andererseits sehen Gruppen manchmal einfach den Wald vor lauter Bäumen nicht: Offensichtliche Optionen bleiben unbenannt.

Der Umgang mit diesem Spannungsfeld ist letztendlich eine Stilfrage: Einige Kolleg*innen bringen eigene Ideen schlicht unaufgeregt als weitere Möglichkeiten mit in den Prozess ein – verbunden mit der Haltung, sie sofort und ohne Diskussion fallen zu lassen, wenn sie nicht auf Resonanz stoßen. Wir möchten euch jedoch empfehlen, dies möglichst selten zu tun und vor allem nicht zu schnell, denn vielleicht kommt ja eine*r aus der Gruppe selbst auf eure Idee. Außerdem würden wir dringend davon abraten, wenn ihr es eben nicht "unaufgeregt fallen lassen könnt". Sonst laufen wir nämlich Gefahr, plötzlich inhaltlich Teil der Diskussion zu werden. Und wenig ist ungünstiger in der Konfliktmoderation, als wenn wir am Ende als Moderation vehement für unseren Vorschlag argumentieren… aber selbst, wenn wir nicht aktiv argumentieren, ist es leider wenig hilfreich, wenn wir von Einzelnen so wahrgenommen werden als ob wir eine inhaltliche Agenda hätten.

Wir eröffnen aus diesem Grund lieber neue Handlungsräume, die sich auf die Interessen der Beteiligten beziehen. Wenn beispielsweise eine Gruppe darüber verhandelt, welche Person in der Aktion Pressesprecher*in werden soll und ein Teil eine sehr erfahrene Aktivistin präferiert, ein anderer eine junge, unerfahrenere Aktivistin, dann fragen wir beispielsweise, ob es gesetzt ist, dass in jedem Fall eine Person allein diese Aufgabe übernimmt.

Uns ist es sehr wichtig, in der fragenden Haltung zu bleiben und weder unsere eigene Meinung kund zu tun wie beispielsweise: *„Ich finde es ja eh besser, wenn es Presseteams gibt*" oder der Gruppe zu erzählen, wie es andere machen: *„Also andere Gruppen sind ja mit Presseteams sehr erfolgreich, probiert das doch einfach mal aus!“.*

[23] Handzeichen findet ihr in Teil IX

Der fünfte Schritt: Vereinbarungen treffen und Abschluss gestalten

Am Ende der vierten Phase gibt es in der Regel einen groben Konsens in Stichworten oder Halbsätzen. Die grundsätzliche Einigung ist somit vorhanden.

Eine tragfähige Vereinbarung zeichnet sich allerdings dadurch aus, dass sie wirklich konkret handlungsleitend formuliert ist.

Fromme Wünsche wie *„Wir gehen im Plenum respektvoll miteinander um“* oder *„Wir achten die Bedürfnisse anderer“* sind dabei wenig hilfreich, da sie am Ende von allen Beteiligten unterschiedlich ausgelegt werden können. Auch Absichtserklärungen wie *„Wir bemühen uns alle darum, Wissenshierarchien auszugleichen“* lassen für die Umsetzung einen Interpretationsspielraum zu, der schnell zum Quell weiterer Konflikte werden kann.

Solche Sätze können jedoch quasi eine „Präambel“ bilden. Im Sinne eines: *„Wir möchten zukünftig Wissenshierarchien abbauen und deshalb vereinbaren wir Folgendes:“*

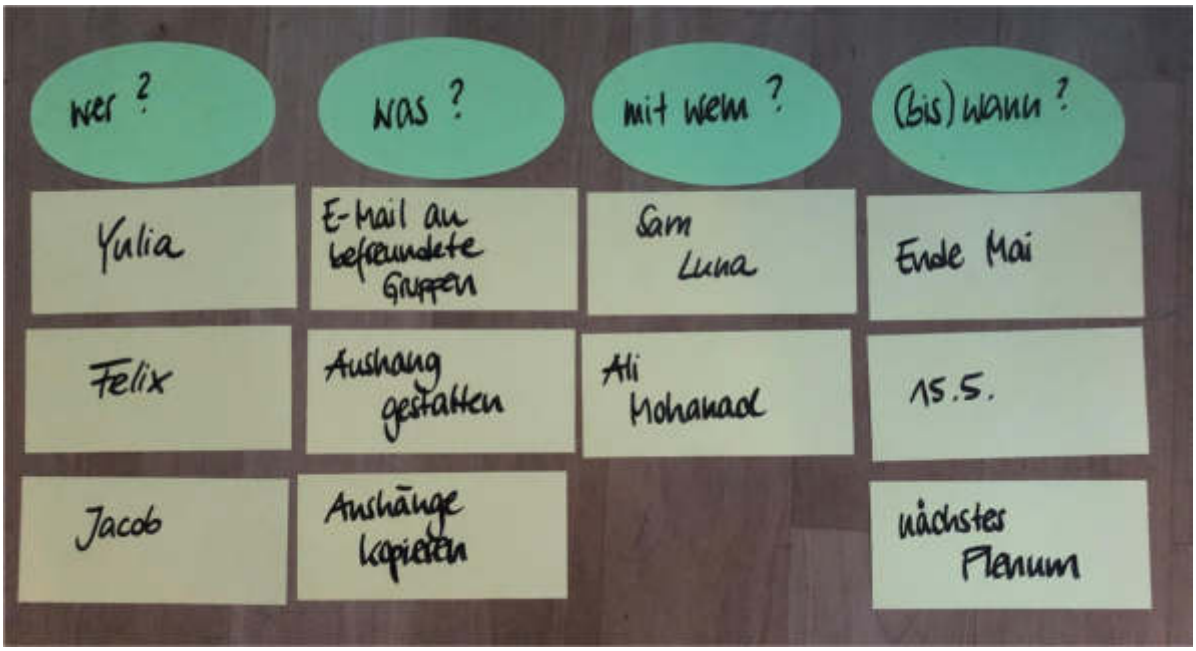
Unsere Leitfrage für die Bearbeitung der Handlungsideen lautet:

***Wer* macht *was* genau (bis) *wann*?**

Oftmals erstellen wir mit Gruppen an einer Moderationswand dafür einen konkreten Plan, wer was bis wann ggf. mit wem macht.

Im Fallbeispiel des Wohnprojekts kam dabei unter anderem Folgendes heraus:

Aktionsplan



Ein sogenannter „Aktionsplan“ hat den Vorteil, dass er übersichtlicher ist als ein Fließtext und wir ihn auch schneller mit der Gruppe gemeinsam über das Zusammenlegen von Karten formulieren können.

Oftmals gibt es darüber hinaus allerdings einige am Flipchart formulierte Vereinbarungs-Sätze.

Vereinbarungen sollten SMART vereinbart werden.

Generell orientieren wir uns bei der Formulierung von Vereinbarungen an der „s-m-a-r-t“-Regel: Das englische Wort „smart“ steht hier als Abkürzung für spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminiert.

Vereinbarungen, die s-m-a-r-t formuliert sind, sind somit:

„spezifisch“

im Sinne von präzise und eindeutig – statt vage, verschwommen und interpretierbar: Wer macht was genau mit wem?

Wir sind Freund*innen des klaren Benennens einer verantwortlichen Person, da bei Gruppen mit wachsender Größe die Tendenz der Verantwortungsdiffusion greift und sich am Ende schlicht niemand verantwortlich fühlt. Deshalb klären wir das wer (verantwortliche Person) und ggf. auch das mit wem (die anderen, die mitmachen).

„messbar“

bzw. überprüfbar. Jede beteiligte Person sollte klar erkennen können, wann eine Vereinbarung erfüllt wurde und wann eben (noch) nicht.

„Ein respektvoller Umgang miteinander“ oder *„eine angenehme Atmosphäre“* sind nicht überprüfbar, ausgeschaltete Handys im Plenum dagegen durchaus.

Es sind in der Regel konkrete (Nicht-)Handlungen, die alle wahrnehmen können.

„akzeptiert“

Hierzu ist es hilfreich, Vereinbarungen mit möglichst großer Zustimmung Aller zu vereinbaren: Hat keine*r der Beteiligten schwere Bedenken?

Am Ende können wir die Konsensstufen nochmals im Raum aufstellen lassen. Dieses physische zu einer Vereinbarung stehen, erhöht psychologisch erfahrungsgemäß die Verbindlichkeit innerhalb einer Gruppe.

„realistisch“

bzw. machbar: Ist die Vereinbarung wirklich durch die Beteiligten unter den gegebenen Umständen im vorgesehenen Zeitfenster umsetzbar?

Manchmal tendieren Gruppen in der Endphase der Konfliktmoderation dazu, sich ziemlich viel vorzunehmen. Ob das zu viel ist, können wir nochmal fragen. Fragen wohlgemerkt, nicht für die Gruppe entscheiden! Sollte die Gruppe überzeugt sein, dieses Pensum bewältigen zu können, so ist dies schließlich ihre Entscheidung und wird von uns nicht weiter bezweifelt. Wir bieten ihnen lediglich einen Moment des Innehaltens und der Überprüfung an.

Offen gestanden sind wir im Laufe der Jahre demütig geworden: Wir können nicht vorhersehen, ob Gruppen ihre vereinbarten Maßnahmen auch umsetzen! Manchmal ist das Vereinbarte wirklich recht überschaubar und einzelne schaffen es dennoch nicht – aus mehr oder auch weniger nachvollziehbaren Gründen. Manchmal nehmen sich Gruppen derart viel vor, dass uns bei der Betrachtung der Wand ein bisschen schwindelig wird – und dennoch schaffen sie es. Insofern: Die Gruppe ist die Expertin für sich selbst und nicht wir!

Sollten jedoch Zweifel innerhalb der Gruppe geäußert werden, so sollten wir diesen Zweifeln auch Raum geben.

Ein *„Ich glaube nicht daran, dass Mia das bis in zwei Wochen macht."* sollten wir ernst nehmen, obgleich die Gruppe vielleicht seufzt und vor allem schnell fertig werden möchte.

Wir können beispielsweise fragen, woraus sich die Vermutung speist: *„Wie kommst du zu der Annahme?"*

„Naja, Mia hat schon so viele Aufgaben, da finde ich zwei Wochen unrealistisch!" führt vielleicht zu einem *„Okay, vielleicht schreibst du da lieber in vier Wochen hin!"* oder zu einem *„Ich habe nächste Woche Urlaub. Das schaffe ich!"* und einem Nicken des Bedenkenträgers, dass es unter diesen Umständen doch realistisch ist.

Kommt dagegen ein: *„Naja, das hat in der Vergangenheit auch nicht wirklich geklappt, warum sollte es diesmal klappen?"* können wir konkretisieren und subjektivieren, was genau seiner Meinung nach nicht geklappt hat und anschließend Mia fragen, wie sie das sieht. So kommen wir über einen kontrollierten Dialog zwischen den beiden ggf. zu einer erweiterten Kategorie im Maßnahmenplan: Wer behält im Blick, dass es passiert und fragt ggf. nach?

„terminiert"

Die Leitfrage lautet: Bis wann soll was getan werden?

Diese Frage ist durchaus eine wichtige, denn wenn nicht geklärt ist, (bis) wann Bastian etwas machen wird, dann ist dies der Quell des nächsten Konflikts, weil Malik zunehmend genervt davon ist, dass Bastians Sachen immer noch auf dem Dachboden stehen und Bastian genervt davon ist, dass Malik ihn ‚ständig' darauf anspricht.

Umgang mit Handlungen Abwesender

Manchmal möchte die Gruppe Nichtanwesende zu Handlungen „verpflichten". Beispielsweise soll Greta, die gerade in Ungarn Freiwilligendienst macht und deshalb nicht an der Moderation teilnimmt, Pressesprecherin der Aktion werden. Das fänden die Anwesenden super. Bleibt allerdings eine wichtige Frage: Sieht Greta das auch so?

Es gibt nun zwei Möglichkeiten: Eine Person fragt in einer Pause kurz Greta, ob sie das machen möchte und dann schreiben wir ihren Namen auf oder im Maßnahmenplan steht stattdessen, dass Samira Greta fragen wird, ob sie das macht.

Gern fragen wir an dieser Stelle einmal in die Runde: „Und wenn Greta das nicht machen möchte? Was ist dann?"

Manche Gruppe vereinbaren gleich einen Plan B, andere meinen, dass sie im Zweifel eben im Plenum wieder darüber sprechen müssten.

Abschluss gestalten

Wenn nun tatsächlich Vereinbarungen gefunden wurden, so bleibt lediglich die Frage, wie wir nach dieser getroffenen Vereinbarung den Prozess mit der Gruppe abschließen können.

- **Vereinbarung unterschreiben lassen**

  Einige Kolleg*innen lassen die Teilnehmer*innen am Ende die Vereinbarung feierlich unterschreiben. Aus unserer Sicht spricht nichts dagegen, aber auch nicht zwangsläufig etwas dafür. Vielmehr lassen wir es offen. Wenn die Gruppe dies möchte: gern. Wenn nicht, dann nicht. Wir bringen es nicht aktiv ein, so dass es bei uns selten geschieht.

- **Abschlussblitzlicht**

  Wir können mit einer Abschlussrunde enden. Diese wiederum können wir offen gestalten, indem jede Person noch einmal die Möglichkeit hat, das zu sagen, was sie am Ende gern sagen möchte und wir können uns wiederum überlegen, ob wir diese Statements begrenzen möchten, beispielsweise auf zwei bis drei Sätze.

  Wir können die Abschlussrunde natürlich auch unter eine Leitfrage stellen. Beispielsweise können wir die Teilnehmer*innen abschließend fragen, was sie mitnehmen und was sie hierlassen.

- **Schatztruhe & Papierkorb**

  Wir können uns dieses lediglich anhören oder auch den Beteiligten einen Moment der Stille geben, sie jeweils eine Karte für die Schatztruhe und eine für den Papierkorb schreiben und dann reihum vorlesen lassen und in die Mitte zu den Symbolen legen lassen.

Erstaunlich viele getroffene Vereinbarungen werden unserer Erfahrung nach von Gruppen auch tatsächlich umgesetzt – aber eben längst nicht alle. In den meisten Fällen ist es kein ganz oder gar nicht, sondern unter den getroffenen Vereinbarungen gibt es einzelne, die aus unterschiedlichsten Gründen von der Gruppe im Alltag nicht umgesetzt werden.

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass punktuelle Schwierigkeiten in der Umsetzung von Vereinbarungen eher der Normalfall sind. Daher ist für uns die Umsetzung der Vereinbarung quasi ein „Ausprobieren im Alltag“. Niemand ist perfekt in der Planung der Zukunft, und deshalb sind Schwierigkeiten in der Umsetzung wahrscheinlich – eine Haltung, die wir versuchen, den moderierten Gruppen mit auf den Weg zu geben.

Deshalb fragen wir eine Gruppe am Ende der Konfliktmoderation, in welchem Rahmen sie darüber sprechen möchten, ob und wie die Vereinbarungen umgesetzt wurden und ob noch etwas nachverhandelt werden sollte. Wir teilen in diesem Zusammenhang gern unsere Erfahrung, dass es in vielen Gruppen ein oder zwei Punkte gibt, die sich im Alltag so leider nicht umsetzen ließen. Dieses Normalisieren führt hoffentlich zu weniger Frust, wenn nicht alles perfekt klappt.

Nachsorge

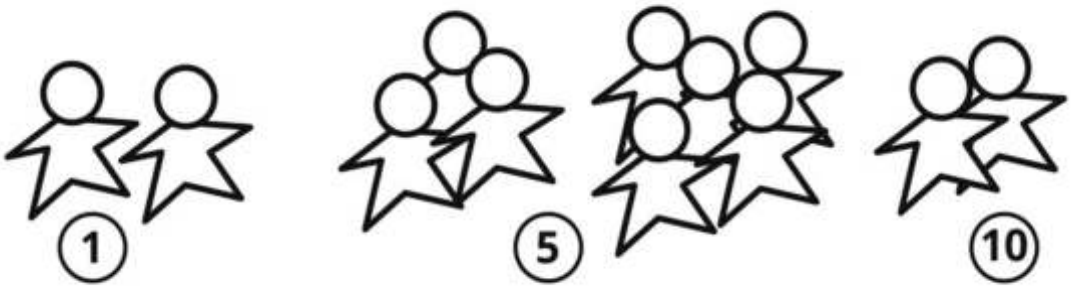
Manche Gruppen vereinbaren ein konkretes „Rückblick-Plenum“, welches sie intern moderieren, andere möchten, dass wir nochmal zu diesem Plenum kommen und den Rückblick moderieren, wieder andere vereinbaren ein intern moderiertes „Rückblick-Plenum“ und wenn im Rahmen dieses Plenums deutlich wird, dass es tatsächlich Nachverhandlungsbedarf gibt, dann kommen wir nochmal. Auch hier gilt wiederum: Die Gruppen entscheiden selbst, wie sie es handhaben wollen!

Wenn wir allerdings den Rückblick moderieren, lassen wir die Gruppe gern die subjektive Einschätzung der Umsetzung der getroffenen Vereinbarungen bewerten. Dafür nutzen wir vor allem zwei Methoden:

Barometer-Aufstellung im Raum

Leitfrage: Wie gut wurde deiner Meinung nach diese Vereinbarung umgesetzt?

Die Beteiligten stellen sich dazu im Raum zwischen 0 und 10 (null= gar nicht, 10= super) auf. Wir visualisieren diese Ergebnisse am Flipchart.



Ampelabfrage

Alle Beteiligten bekommen je eine grüne, gelbe und rote Karte und wir lassen alle zu jeder Vereinbarung aufzeigen, und visualisieren dieses Bild mit.

In der an diese Bewertung anschließenden Bearbeitung der Vereinbarungen fragen wir die Gruppe, ob es okay ist, wenn wir mit der Vereinbarung beginnen, die aus Gruppensicht am wenigsten umgesetzt wurde und arbeiten in einem Dreischritt:

- Was genau hat nicht geklappt?
- Woran lag es?
- Was könnte nun getan werden?

Manchmal haben sich Rahmenbedingungen verändert, weshalb etwas nicht umgesetzt wurde, so dass es eines Plan B braucht, was jetzt unter den neuen Umständen die bestmögliche Option ist.

Ggf. arbeiten wir hierzu nochmals mit den Methoden aus der Konfliktmoderation.

Manchmal gibt es im Rahmen des Nachtreffens auch noch etwas Neues, was die Gruppe gern mit uns klären möchte. Ein Thema, das in der Zwischenzeit neu aufgetaucht ist. Dafür vereinbaren wir mit der Gruppe bei Bedarf einen neuen Termin.

Wir bewahren alle erarbeiteten Karten bis zum Nachtreffen auf.

Sollten beispielsweise zu einem Thema nochmals neue Ideen gesammelt werden müssen, weil die ausgewählte Idee an äußeren Umständen gescheitert ist, dann ist es hilfreich, die Interessen zu diesem Thema nochmals für alle in den Raum zu holen, indem wir sie gut sichtbar aufhängen und auch langsam vorlesen.

TEIL IV –UMGANG MIT INFORMELLEN MACHTSTRUKTUREN [1]

In einer idealen Konfliktmoderation gäbe es keine Machtstrukturen. Leider sieht die Realität oftmals anders aus und dies ist häufig auch Teil des Konflikts – gerade in sozialen Bewegungen und selbstverwalteten Projekten, in denen es ein grundlegender Wert ist, gleichberechtigt zusammen zu leben, zu arbeiten und zu sein.

Wir treffen in der Konfliktmoderation also auch auf Menschen, die aktuell sowas von gar nicht kooperativ gestimmt sind. Sie sind vielmehr im Kampfmodus und wollen gewinnen und versuchen nicht nur auf angenehme Art und Weise, für sich selbst möglichst viel aus der Moderation rauszuholen. Vielleicht versuchen sie, über Lautstärke, Regelbruch oder sprachliche Eloquenz andere oder auch uns Moderator*innen einzuschüchtern. Vielleicht weinen sie, um andere emotional unter Druck zu setzen. Mit allen diesen Handlungen üben sie ggf. Macht aus. Und es ist unsere Aufgabe als Moderator*innen, mit diesen Machthandlungen umzugehen.

Diese Macht ist in sozialen Bewegungen und selbstverwalteten Projekten in aller Regel informell und keine formale Hierarchie. Es gibt offiziell keine Chef*innen. Dennoch gibt es beispielsweise über einige Kommunen den Spruch: „In Kleinkleckersdorf gibt es keine Chefin und die heißt Lisa."

Der Einsatz von Machtmitteln in der Konfliktmoderation ist schlicht eine Form der Konfliktaustragung auf der Verhaltensebene, mit der die Beteiligten versuchen, ihren Standpunkt zu stärken bzw. den Standpunkt Anderer zu schwächen. Durch bestimmte Verhaltensweisen wird dann Macht ausgeübt, wenn es einer Person gelingt, die Handlungen, Einstellungen, Emotionen oder den Willen anderer Personen zu beeinflussen und diese Beeinflussung von anderen in der Gruppe wiederum als Beeinträchtigung empfunden wird.

Machthandlungen[2]

In Konfliktmoderationen begegnen uns ganz unterschiedliche Handlungen, die dazu dienen können, Macht auf die Gruppe bzw. auf Einzelne oder Teile der Gruppe auszuüben:

Inhalte als gegeben setzen

„Das geht so nicht… das funktioniert nicht… das ist unrealistisch…" aber auch: *„Wir müssen das Dach dämmen. Da geht kein Weg dran vorbei." oder „Wir können nicht öffentlich ankündigen, wann wir in Aktion gehen, sonst ist da zu viel Polizei und wir kommen nicht durch."*

Bei diesen Äußerungen besteht die Gefahr, dass der Verhandlungsspielraum eingeschränkt wird, wenn die Gruppe diese Deutung unhinterfragt übernimmt.

Fakten schaffen

Manchmal werden bereits im Vorfeld der Konfliktmoderation Fakten geschaffen, um die anderen quasi vor vollendete Tatsachen zu stellen. Vielleicht ist der diskutierte Baum einfach schon gefällt, der teure Computer schon bestellt oder die umstrittene Pressemitteilung bereits versendet

[1] vgl. Regina Harms & Jens Richter *Vom Umgang mit informeller Macht in der Mediation* in Freitag & Richter (2019), S. 148-160

[2] die Einteilung in die Kategorien von Machthandlungen stammt wiederum von Regina und Jens.

worden.

Bei allen diesen Taten handelt es sich um Machthandlungen, die das eigene Wollen gegen das Wollen anderer in der Gruppe durchsetzen.

Über starke Emotionen Macht ausüben

Heftiges Schluchzen, langandauerndes leises Weinen oder lautes Schreien übt oft eine enorme Macht auf Einzelne in der Gruppe aus – und so manches Mal auch auf Moderator*innen.

Moralische Macht ausüben

*„Ich mache hier seit 15 Jahren die Buchführung… keine*r will das machen! Niemand dankt es mir… und nun statt Dank auch noch dieser Vorwurf!“* oder *„Wer hat denn den Karren aus dem Dreck gezogen?!“*

Durch Äußerungen dieser Art werden andere indirekt als unmoralisch, undankbar und nicht wertschätzend bezeichnet, was in der Regel nicht dem Selbstbild der Adressat*innen entspricht, die sich dann wiederum gekränkt fühlen und sich gegen diesen Vorwurf wehren oder sich rechtfertigen.

Dominanz ausüben

Offen gestanden der Klassiker in Konfliktmoderationen in sozialen Bewegungen! Kaum eine Moderation verläuft ohne dieses Machtmittel.

Hier wird über die Art des Auftretens versucht Macht auszuüben und nicht selten gelingt dies auch: So können raumgreifende Gesten, lautes oder nachdrückliches Sprechen dazu führen, dass andere sich eingeschüchtert fühlen. Auch häufige und lange Redeanteile sowie das Unterbrechen der Redebeiträge anderer oder das Benutzen einer Sprache mit Fachworten (auch Szenewörter, Abkürzungen…) kann dazu führen, dass diese Person die Interaktion der Gruppe beeinflusst[3].

Drohungen aussprechen

Drohungen sind die glaubwürdige Ankündigung unangenehmer Konsequenzen einer Handlung. In Wohnprojekten erleben wir es beispielsweise so manches Mal, dass in Konflikten mit dem eigenen Auszug gedroht wird. Manchmal ist dies von den Betroffenen selbst nicht einmal als Drohung gemeint – es kommt jedoch bei einigen Mitbewohner*innen als solche an.

In einer Aktionsgruppe wird dagegen vielleicht damit gedroht, nicht legale Praktiken im Umgang mit Geldzuwendungen auffliegen zu lassen, sollten diese nicht beendet werden.

[3] vgl. Regina Harms & Jens Richter *Vom Umgang mit informeller Macht in der Mediation* in Freitag & Richter (2019), S. 153

Quellen der Macht in Gruppen

Es gibt in Gruppen unterschiedliche Möglichkeiten zu Macht zu gelangen. Die Frage, wer wie viel Macht hat und woher sie bezogen wird, ist insbesondere in Konfliktsituationen eine wichtige Informationsquelle zum Verstehen des Gruppengefüges sowie des Konflikts.

Folgende Machtquellen finden sich häufig in formal hierarchiefreien Gruppen:

Deutungsmacht

Die Macht über die Deutung lässt sich über unterschiedliche Wege erlangen:

Informationsmacht

Wer Informationen hat, kann gezielt Abläufe beeinflussen, Stimmungen erzeugen und natürlich auch entscheiden, wie viel der Informationen zu welchem Zeitpunkt an andere weitergegeben werden sollen.

Einige Konflikte in Wohnprojekten und Bewegungsorganisationen resultieren aus einem sehr unterschiedlichen Informationsstand der einzelnen Gruppenmitglieder, oftmals als „Wissenshierarchie“ bezeichnet.

Wer sitzt an den Informationsschnittstellen in der Gruppe?
Wie werden Informationen (nicht) geteilt bzw. kontrolliert?

Expert*innenmacht

Wer über besondere Sachkenntnisse verfügt, kann damit ggf. gezielt Entscheidungen beeinflussen, indem die eigene Meinung als fundierter dargestellt oder wiederum von anderen wahrgenommen wird.

Wer besitzt in der Gruppe welche Expertise?

Macht der Grundannahmen

Wer die eigene subjektive Einschätzung als objektive Tatsache hingestellt („unrealistisch/ nicht machbar/ nicht finanzierbar …“) oder referentielle Macht ausgeübt, indem behauptet wird, dass andere Wohnprojekte/ Gruppen/ Organisationen etwas schließlich auch erfolgreich so machen bzw. die Einschätzung teilen, gewinnt dadurch ggf. an Einfluss.

Wer setzt in der Gruppe durch Grundannahmen die Basis für Entscheidungen?

Macht durch Status

Welches Merkmal Status im Sinne von Bedeutung verleiht, hat viel mit der Kultur der jeweiligen Gruppe zu tun. Dies können sowohl materielle wie auch ideelle Merkmale sein. In sozialen Bewegungen ist es eher nicht das Auto oder das Handy, aber manchmal durchaus immaterielle

Dinge wie zum Beispiel: Aktionserfahrung, Sprechen in Szene-Codes, Dress-Codes, erlebte Repression, Gründer*innen des Projekts zu sein, …

Welches sind anerkannte Statusmerkmale in der Gruppe?

Macht durch Zugehörigkeit

In Gruppen bilden sich häufig Untergruppen aufgrund bestimmter Zugehörigkeiten. Dies kann offensichtlicher sein (z.B. „Gründungsgeneration“ eines Hausprojekts und die „Neuen“) oder sich verdeckter abspielen. Wenn eine Untergruppe dominiert, kann es zu Anpassungsdruck aber auch zu Widerstand bei anderen Teilen der Gruppe führen, die sich selbst einer Minderheit zugehörig fühlen.

Welche Untergruppe stellt die Mehrheit innerhalb der Gruppe?
Welche Sprach-, Denk- und Umgangsformen kennzeichnen diese Untergruppe?

Strukturelle Macht

In hierarchischen Organisationen verleiht die Position in der Hierarchie formale Macht. Weitere Quellen struktureller Macht in Gruppen können finanzielle Möglichkeiten, körperliche Überlegenheit, Aktionserfahrung, Wissen um sprachliche Codes sowie in vielen Wohnprojekten und Bewegungsorganisationen auch Zeit.

Wer verfügt in der Gruppe über welche strukturelle Macht?

Verfahrensmacht

Hier wird situative Kontrolle über das Verfahren ausgeübt, z.B. über:

- Tagesordnung bestimmen
- Zeitrahmen bestimmen
- Reihenfolge der Themenbearbeitung bestimmen
- Themenkatalog erweitern oder einschränken
- Regeln bestimmen oder außer Kraft setzen

Wie sind die Redeanteile in der Gruppe verteilt?
Wer entscheidet über die zu besprechenden Themen?

Beziehungsmacht

Hier wird über die persönliche Beziehung zu anderen innerhalb sowie außerhalb der Gruppe Einfluss genommen, z.B. durch: Abwertungen, Kritik, Belohnungen in Aussicht stellen, Drohungen, Appelle an die Verbundenheit, moralischen Druck.

Wer steht mit wem – innerhalb und außerhalb der Gruppe – in enger Beziehung?

Macht ist wechselseitig: Sie wird genommen und sie wird gegeben!

- Wenn eine Handwerkerin sagt „Das geht nicht" und alle glauben es ihr, hat die Gruppe der Handwerkerin die Definitionsmacht gegeben, was bei der Dachsanierung geht und was nicht.
- Wenn Chris anfängt zu weinen und die Gruppe daraufhin sofort das Thema wechselt, hat die Gruppe Chris die Macht gegeben, darüber zu entscheiden, dass über dieses Thema jetzt nicht gesprochen wird.
- Wenn der Pressesprecher die Pressemitteilung ohne Rücksprache mit der Gruppe versendet hat und alle anderen dazu schweigen.

Hiermit ist ausdrücklich nicht gemeint, dass es hier keine Täter*innen- und Opferkonstellationen gibt. Wir wollen den Täter*innen mitnichten die Verantwortung für ihr Handeln absprechen. Uns geht es in der Konfliktmoderation jedoch nicht um die Schuldfrage. Wenn diese geklärt werden soll, so ist die mediative Konfliktmoderation das falsche Verfahren, ebenso wenn nicht alle Beteiligten grundsätzlich frei darin sind, Einfluss zu nehmen.

Uns geht es vielmehr darum, dass wir uns als Moderator*innen bewusst machen, dass viele informelle Machtkonstellationen sozialisationsbedingt sind. Sie werden – oftmals unbewusst – mitgetragen und können somit von den Beteiligten verändert werden. Unser Ziel ist es, Gruppen darin zu unterstützen, sich diese Mechanismen bewusst zu machen, sie zu hinterfragen und Machtstrukturen schlussendlich entweder aus guten Gründen bewusst beizubehalten oder aktiv zu verändern.

Hierbei ist unsere Moderation darauf angelegt, dass es völlig egal ist, wer etwas sagt und über welche informellen Machtmittel diese Person verfügt. Uns interessiert somit auch nicht, wie etwas gesagt wird, unser Fokus liegt ausschließlich darauf, was eine Person sagt. Die Themen, Interessen, Werte und Ideen aller Beteiligten sind uns als Moderator*innen gleichermaßen wichtig.

Im weiteren Verlauf geht es nun darum, wie wir in der Konfliktmoderation mit Machthandlungen umgehen können.

Interventionen im Umgang mit Machthandlungen in der Konfliktmoderation[4]

Wenn uns in der Konfliktmoderation Machthandlungen begegnen, schätzen wir sie als erstes in ihrer Auswirkung ein, um dann angemessen darauf reagieren zu können:

Einschätzen der Handlungen bzw. Äußerungen

Als erstes schätzen wir die konkreten machtvollen Handlungen und Äußerungen in ihren Auswirkungen auf andere Gruppenmitglieder ein.

Hierfür stellen wir uns in Anlehnung an Regina Harms und Jens Richter folgende Fragen:

- Welche Wirkung haben die Handlungen und Äußerungen auf andere Gruppenmitglieder? Wirken einzelne dadurch verunsichert oder eingeschüchtert? Gibt es Widerstand dagegen? Haben einige ggf. noch gar nicht bemerkt, dass es hier um eine Machthandlung geht, durch die das Ergebnis in eine Richtung gelenkt werden könnte?
- Versucht der*die Sprecher*in immer wieder Einfluss zu nehmen oder war es eine einmalige Handlung? Hat vielleicht einfach das Adrenalin Blasen geschlagen und er*sie fühlte sich hilflos?
- Wie ist Beziehung der Beteiligten untereinander? Verfügt eine Person über Machtquellen, die den Prozess dauerhaft beeinflussen können? Oder handelt es sich um unbewusste, eingespielte Beziehungsmuster?[5]

Wie stark beeinflusst der Einsatz von Machtmitteln Moderation und Ergebnis?

Von der Deutung der Situation leiten wir als Moderator*innen wiederum unser Handeln ab. Regina Harms und Jens Richter nennen hierbei als schlüssiges Kriterium, „inwieweit der Prozess – im Sinne eines fairen Aushandelns auf Augenhöhe – beeinträchtigt ist“[6]. Je nach Grad der Beeinträchtigung des Prozesses unterscheiden wir dazu drei Interventionsebenen[7]:

- Handlungen und Äußerungen, die nur eine kurze Störung des Prozesses verursachen, können wir durch indirekte Interventionen begegnen.
- Wenn es dagegen zu massiven Störungen entweder der Gesprächsatmosphäre oder des Ablaufs kommt, reagieren wir mit direkten Interventionen.
- Mit Interventionen auf der Verfahrensebene können wir bei dauerhaften Störungen reagieren.

Im Folgenden werden die drei Interventionsebenen mit konkreten Handlungsmöglichkeiten beschrieben.

---

[4] vgl. Regina Harms & Jens Richter *Vom Umgang mit informeller Macht in der Mediation* in Freitag & Richter (2019) S. 154-160

[5] ebd. S. 154

[6] ebd. S. 154

[7] Unterteilung wiederum in Anlehnung an Regina Harms & Jens Richter

Indirekte Interventionen

Indirekte Interventionen sind nach Regina Harms und Jens Richter diejenigen, bei denen wir als Moderator*innen das Verhalten von Beteiligten nicht direkt als Machtmittel benennen[8]:

Ignorieren

Wir können das Machtverhalten einer Person im Rahmen der Konfliktmoderation bewusst ignorieren. Unserer Erfahrung nach sollten wir dies jedoch nur tun, wenn es sich um kurze und geringe Störungen handelt und vor allem der Prozess dadurch nicht beeinträchtigt ist. Beispielsweise, wenn es in einer ansonsten durchaus konstruktiven Gesprächsatmosphäre zu kleinen Zwischenrufen kommt und dies Teil der akzeptierten Gruppenkultur zu sein scheint.

Wenn wir zu viel ignorieren, laufen wir Gefahr, Teil des Machtspiels zu werden oder auch von Einzelnen als parteiisch wahrgenommen zu werden.

Den Fokus auf das Konstruktive legen: Hören von Leid sowie Benennen von Interessen und situativen Werten

Menschen gehen häufig in den Angriffs-Modus, um ihre eigenen Interessen zu verteidigen.

Wir unterstützen deshalb die Beteiligten dabei, von Drohungen oder abwertenden Du-Botschaften zu klaren, interessensbasierten Ich-Botschaften zu gelangen, indem wir das Leid anerkennen und die dahinter liegenden Interessen benennen oder mit ihnen herausarbeiten.

Wenn beispielsweise ein Bewohner sagt: *„Wenn das hier so weitergeht, dann ziehe ich echt aus! So will ich nicht leben!“* können wir als Moderator*innen in Ruhe konkretisierend erfragen, was genau „das“ ist, was so sehr nervt, mittels Erster-Hilfe-Empathie das Leid anerkennen und dann seinen situativen Wert herausarbeiten: „Werkzeuge sollen allen zur Verfügung stehen“.

Kontinuierliches übersetzen, umformulieren und fokussieren

In der Konfliktmoderation begegnen uns manchmal „Menschen, bei denen der Einsatz von Machtmitteln schlicht zum persönlichen Kommunikationsstil gehört“ [9] und über Jahre und Jahrzehnte erprobt ist: Sie stellen beispielsweise ihre subjektive Meinung kontinuierlich als objektiv dar (Fakten schaffen) oder ihre Redebeiträge in Plena sind regelmäßig sehr lang und redundant.

Wenn Menschen lange Redebeiträge mit Wiederholungen liefern, können wir sie einmal auf die zentrale Aussage in Form eines Hauptsatzes zusammenfassen und fokussieren: „Du möchtest hier also über …(Thema) sprechen.“ oder auch: „Dir ist also… (Interesse) wichtig.“

Stark objektivierende Aussagen können wir kontinuierlich subjektivieren und dies ggf. auch leicht betonen:

„Deiner Meinung nach… für dich ist es so, dass… du bewertest es so, dass… aus deiner Sicht…“

[8] vgl. Regina Harms & Jens Richter *Vom Umgang mit informeller Macht in der Mediation* in Freitag & Richter (2019) S. 155

[9] vgl. ebd. S. 156

Direkte Interventionen[10]

Bei direkten Interventionen unterbrechen wir unseren geplanten Ablauf in der Konfliktmoderation und geben der Störung, also dem gezeigten Verhalten des Machtmitteleinsatzes, bewusst Raum, indem wir dies explizit zum Thema machen.

Situation benennen

Setzen eine oder mehrere Beteiligte wiederholt Machtmittel ein, können wir die inhaltliche Gesprächsebene verlassen und unsere Einschätzung der Situation mit der Gruppe auf der Metaebene teilen.

Ziel ist es dabei, den Beteiligten eine Reflektion des eigenen Verhaltens zu ermöglichen. Hierzu hat sich für uns in Anlehnung an Regina Harms und Jens Richter ein Dreischritt bewährt:

1. Konkretes Benennen der Machthandlung:

Wir benennen als Moderator*in das Verhalten konkret, ohne zuschreibende/ abwertende Interpretationen: *„Ich möchte dich kurz unterbrechen. Wir sammeln hier Themen, über die ihr gern von uns moderiert sprechen möchtet. Nun hast du als wichtiges Thema den Umgang mit der defekten Heizung benannt und ich habe das auf eine Karte geschrieben. Jetzt hast du das Thema in mehreren Variationen wiederholt und auch wiederholt geäußert, was deine Lieblingslösung wäre, wie ihr mit der Heizung umgehen solltet.“*

2. Benennen der (vermuteten) Auswirkungen auf andere in der Gruppe:

Wir können dann unsere Wahrnehmung der Wirkung auf andere Gruppenmitglieder teilen: *„Ich nehme wahr, dass die Gruppe unruhiger wird, je länger du sprichst.“*

3. Benennen der potentiellen Auswirkungen auf den Prozess:

Als letztes äußern wir als Moderation unsere Befürchtung, wie sich die Machthandlung negativ auf den Prozess auswirken könnte: *„Wenn eine Person häufiger die Lösung benennt, die sie am besten findet, dann ist es unsere Erfahrung, dass andere das auch gern mitteilen möchten. Das verlängert den Prozess, deshalb möchte ich dich bitten, es dabei zu belassen“.*

Auf Gesprächsregeln verweisen

Eine andere Möglichkeit besteht darin, bei wiederholtem Unterbrechen oder abwertenden Kommentaren noch einmal deutlich auf die Gesprächsregeln hinzuweisen: *„Wir haben zu Beginn deutlich gemacht, dass eine Konfliktmoderation nur erfolgreich ablaufen kann, wenn ihr euch gegenseitig ausreden lasst und nicht unterbrecht. Deshalb hier nochmal in aller Deutlichkeit der Appell: Wer nicht dran ist, hat bitte Sendepause, sonst wird das hier nix!“* oder was auch immer eure Art ist, nachdrücklich auf die Regel hinzuweisen!

[10] vgl. Regina Harms & Jens Richter *Vom Umgang mit informeller Macht in der Mediation* in Freitag & Richter (2019) S.157-160

Bedingungen für ein faires Verfahren benennen[11]

Wir sehen es als Moderator*innen durchaus als unsere Aufgabe, auf ein faires Verfahren zu achten. Manchmal stellen wir fest, dass bestimmte Fairness-Voraussetzungen nicht gegeben sind und legen dies bei Bedarf auch offen.

Dies können wir explizit machen, wie beispielsweise in diesem Fall: *„Um wirklich gleichberechtigt an einer Vereinbarung arbeiten zu können, ist es wichtig, dass alle relevanten Informationen allen bekannt sind. Deshalb ist es unseres Erachtens ungünstig, dass nur die Miet-AG die Mietverträge kennt und die anderen nicht."* (Informationen werden nicht offengelegt)

Oder wir können es implizit machen, wie in diesem Beispiel: *„Jonas ist der Ansicht, dass die Heizung nicht repariert werden kann. Wollt ihr diese Hypothese als Grundannahme einbeziehen oder bedarf dies einer Überprüfung, ob eine Reparatur tatsächlich nicht möglich ist?"* (Expert*innenwissen wird mit Grundannahmen gekoppelt).

Interventionen auf der Verfahrensebene

Wir haben darüber hinaus einige Möglichkeiten, auf der Verfahrensebene mit Machtspielen der Beteiligten umzugehen.

Klare Rundenstruktur statt Zuruf

Gerade bei Rededominanzen in Gruppen raten wir zu klaren Runden, in denen alle einmal an der Reihe sind und das Wort haben. Hiermit können wir zwar nicht verhindern, dass einige sehr lange reden, aber zumindest, dass sie nicht häufiger reden als andere.

Quotierte Redelisten

Wir sind offen gestanden in der Konfliktmoderation keine Freund*innen von präventiver Quotierung nach einem zugeschriebenen Merkmal wie Geschlecht oder Hautfarbe. Grundsätzlich kann dies jedoch eine Option sein, wenn in einer Gruppe privilegierte Personen die Diskussion dominieren. In diesem Fall teilen wir jedoch unsere Beobachtung mit der Gruppe und fragen, wie sie damit umgehen möchten.

Wir haben allerdings gute Erfahrungen damit gemacht, in jedem Moderationsschritt Erstredner*innen den Vortritt vor denjenigen einzuräumen, die bereits geredet haben.

[11] vgl. Regina Harms & Jens Richter *Vom Umgang mit informeller Macht in der Mediation* in Freitag & Richter (2019) S.158

Pause machen

Pausen können sinnvoll sein, wenn wir merken, dass die Stimmung im Raum sehr aufgeheizt ist und viele ein großes Mitteilungsbedürfnis haben. *„Einigen fällt es aktuell offenkundig schwer, auszuhalten, was andere zum Thema zu sagen haben. Wir machen deshalb eine Pause, damit alle sich einmal bewegen können, bevor es in der Runde weitergeht."*

Erfahrungsgemäß unterhalten sich Menschen in Pausen, so dass alle im Raum einmal gegenüber anderen loswerden konnten, was ihnen gerade so wichtig ist zu äußern und danach fällt es ihnen oftmals leichter, geduldig zu warten, bis sie an der Reihe sind.

Arbeit in Kleingruppen

Manchmal kann es sinnvoll sein, auch in überschaubaren Gruppen aus dem Plenumssetting in freiwillige Kleingruppen (ggf. auch nur in Tandems zu zweit) zu wechseln, damit alle einmal los werden können, was sie gern zum Thema sagen möchten.

TEIL V –UMGANG MIT HIDDEN AGENDAS[1]

von Silke Freitag und Kirsten Schroeter

In Ausbildungen fällt manchmal die Frage: Könnten Beteiligte das Verfahren nicht auch manipulativ nutzen und es für ihre Ziele quasi zweckentfremden? In der Tat: Immer wieder entscheiden Konfliktparteien sich in einer Moderation bewusst dafür, nicht alle ihre Interessen offen auf den Tisch zu legen, sie verfolgen somit eine „hidden agenda". Manchmal „riechen" wir dies als Moderator*innen förmlich. Wie aber gehen wir eigentlich in der Praxis damit um?

Im kollegialen Austausch stellten wir beide fest: Wir haben im Laufe der Jahre im Umgang mit „hidden agendas" eine entspannte, pragmatische und sehr funktionale Haltung entwickelt, ganz im Sinne von: Für „hidden agendas" kann es viele gute Gründe geben. Sie sind überaus normal und schlicht sehr menschlich!

Wir berücksichtigen „hidden agendas" insofern nur, wenn wir befürchten, dass sie explizite Fallstricke für unsere Arbeit darstellen – mit besonderem Augenmerk schauen wir dabei auf die Auftragsklärung und die Lösungsentwicklung bzw. -verhandlung. Sobald wir den Eindruck haben, dass „hidden agendas" ein Hindernis für ein klares, tragfähiges Mandat oder ein konsensfähiges Ergebnis darstellen könnten, überprüfen wir dies anhand eines Dreischritts:

1. Wir nehmen unsere Vermutung wahr und ernst. Um Intuition für unser professionelles Handeln als Mediator*innen nutzbar zu machen, benötigen wir vor allem einen Zugang zu ihr. Die Überzeugung, dass eine reine Vermutung ein wertvoller Hinweis sein kann, ist für uns eine Voraussetzung, um sie überhaupt wahrzunehmen.
2. Wir legen unsere Vermutung offen und loten gemeinsam mit den Konfliktbeteiligten Handlungsspielräume aus, indem wir die Parteien zur Spekulation darüber einladen, was (Hinter-)Gründe für die aktuelle Blockadesituation sein könnten. Wir rollen somit einmal den ‚roten Teppich' für die Hidden Agendas aus. So manches Mal werden die verdeckten Interessen als Spekulation von anderen aus der Gruppe treffsicher angesprochen und die Betroffenen stimmen zu.
3. Bei Bedarf unterstützen wir die Beteiligten in separaten Gesprächen dabei, informierte Entscheidungen zu treffen, ob und wenn ja wie sie ihre „hidden agenda" offenlegen möchten. Hierzu hat es sich als hilfreich erwiesen, wenn die Parteien für sich eine Risikoanalyse durchführen: Was kann schlimmsten- und bestenfalls passieren, wenn die „brisanten" Hintergründe (nicht) offengelegt werden?

   Im optionalen Gedankenspiel können so Ideen entwickelt werden, was möglicherweise wie

[1] so erstmals veröffentlicht unter: http://komet-hamburg.de/grundhaltung/41/umgang-mit-hidden-agendas-ein-dreiklang-aus-persoenlicher-intuition-gemeinsamer-spekulation-und-separater-konfrontation

ausführlicher in: Kirsten Schroeter & Silke Freitag (2017): *Umgang mit Hidden Agendas,* in: Knapp, P. (Hrsg.): Verhandlungs-Tools, Bonn: manager-Seminare, S. 316-321 sowie

Kirsten Schroeter & Silke Freitag (2019): *„Hidden Agendas" im Mediationsprozess,* in: ZKM 2/2019.

sagbar werden kann. Wesentlich ist, dass wir als Moderator*innen hierbei ergebnisoffen bleiben: Es ist gleichermaßen legitim, relevante Hintergründe offenzulegen sowie sie – aus guten Gründen – zu verschweigen.

Wenn die Beteiligten sich jedoch dagegen entscheiden, ein wesentliches Interesse offen zu legen, so geben wir ihnen gern mit auf den Weg, dass die Verantwortung dafür, Lösungsvorschläge zu finden, die dieses Interesse mitberücksichtigt, dadurch ausschließlich bei ihnen liegt, da die anderen dieses Interesse nicht bewusst ist.

Von uns erfordert dies ein hohes Maß an Akzeptanz für das Dilemma der Konfliktbeteiligten und ihre individuelle Entscheidung, wie sie mit diesem Dilemma umgehen wollen: Es ist ihr Konflikt. Sie allein entscheiden nicht nur, ob sie ihn überhaupt austragen wollen, sondern auch wie!

TEIL VI – BESONDERHEITEN BEI INTERNER KONFLIKTMODERATION[1]

von Silke Freitag und Kirsten Schroeter

Es gibt vielfältige Situationen, in denen wir nicht als externe Moderator*innen zu einer Gruppe kommen, sondern vielmehr in unseren eigenen Gruppen auf Plena oder bei Treffen moderieren.

Hierbei ist eine Rollentrennung zwischen Moderation und eigener Beteiligung wichtig. Um in der Doppelrolle als Moderator*in und Beteiligte*r möglichst sicher agieren zu können, bedarf es einerseits vorab einer aufrichtigen Selbstklärung, ob wir uns tatsächlich in der Lage sehen, allparteilich zu moderieren, sowie des klaren Auftrags der Gruppe, dass wir als am Konflikt beteiligte Person die Moderation übernehmen.

Selbstklärung und innere Vorbereitung

Die Doppelrolle bringt einige Risiken mit sich, die wir uns als Moderator*innen vorab in Ruhe bewusst machen sollten, um zu entscheiden, ob die Vorteile, die Moderation zu übernehmen, tatsächlich deutlich überwiegen:

Wie involviert bin ich in den aktuellen Konflikt? Könnte es mir passieren, dass ich als Moderator*in in einen Konflikt mit Einzelnen oder Teilen der Gruppe gerate?

Könnte es passieren, dass ich meine Interessen weniger einbringen werde als ich es tun würde, wenn es eine andere Moderation gäbe? Würden dadurch vielleicht bedeutsame Interessen am Ende nicht benannt oder sehe ich diese Interessen auch durch andere Gruppenmitglieder gut vertreten?

Könnte es sein, dass ich selbst meine Moderationskompetenz höher einschätze als andere in der Gruppe? Stellen ggf. Einzelne meine Fähigkeiten der Konfliktmoderation in Frage?

Auch wenn ich selbst mich als nicht besonders involviert im aktuellen Konflikt betrachte: Halten mich einzelne Gruppenmitglieder vielleicht dennoch für emotional zu verstrickt, um in einer mittleren Distanz moderieren zu können? Und wenn ja, würden sie das offen ansprechen?

Mache ich das Moderationsangebot, um Einfluss zu nehmen? Möchte ich die Gruppe (vielleicht auch unbewusst) in eine Richtung lenken und damit die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass am Ende mein Wunschergebnis herauskommt?

[1] basierend auf Silke Freitag & Kirsten Schroeter (2017): *Souverän in der Doppelrolle: die interne Verhandlungsmoderation,* in: Knapp, P. (Hrsg.): Verhandlungs-Tools, Bonn: manager-Seminare, S.73-80

Erwarte ich (vielleicht auch unbewusst) Dankbarkeit von den anderen? Nach dem Motto: Nun mache ich mir hier so viel Arbeit und dann muss ich mir auch noch Vorwürfe und Kritik anhören?!

Explizite Auftragsklärung – gerade auch mit der eigenen Gruppe

Wir legen Wert darauf, uns sehr deutlich das Einverständnis von der Gruppe einzuholen, wenn wir einen Konflikt intern moderieren. Dazu können wir einmal deutlich formulieren, was wir als Moderation machen würden, so es gewünscht ist: *„Wenn es für alle okay ist, könnte ich moderieren. Als Moderatorin würde ich alle im Raum in Ruhe zu Wort kommen lassen und auch einschreiten, wenn Einzelne dazwischenrufen oder unterbrechen. Ich würde die zentralen Interessen zum Thema erfragen und auf Karten festhalten. Ist das gewünscht? Gibt es Bedenken dagegen, dass ich moderiere?“*

Wir haben außerdem gute Erfahrungen damit gemacht, einen gegebenenfalls unterschwellig im Raum wabernden Manipulationsverdacht einfach offen anzusprechen. Wir verabreden ggf. gemeinsam mit der Gruppe, wie ein guter Umgang damit aussehen könnte, falls bei Einzelnen dieser Verdacht besteht oder während der Moderation entstehen sollte. *„Als Moderatorin könnte ich natürlich den Prozess versuchen zu manipulieren. Das möchte ich nicht! Dennoch könnte es aber natürlich sein, dass bei Einzelnen irgendwann der Eindruck entsteht, dass ich egal ob bewusst oder auch unbewusst in eine Richtung lenke, die ich selbst favorisiere. Sollte dem so sein, dann sagt das bitte, damit wir gemeinsam entscheiden können, wie wir damit weiter umgehen wollen“*.

Sollte ich den Eindruck haben, dass der Manipulationsverdacht im Laufe der Moderation plötzlich durch den Raum schwebt, kann ich dies ansprechen und mir ggf. erneut den Auftrag einholen: *„Ist es nach wie vor für alle stimmig, dass ich moderiere oder gibt es bei Einzelnen Bedenken?“*

Der zweite Stuhl bei der internen Konfliktmoderation

Wenn alle mit der internen Moderation des Konflikts einverstanden sind, so können wir beginnen.

Wir stellen hierbei neben uns gern einen weiteren zunächst freien Stuhl auf: unseren Teilnehmenden-Stuhl für den Fall, dass auch wir etwas als Teilnehmende sagen möchten. Wir beginnen die Moderation danach von unserem aktuellen Platz, dem Moderationsstuhl, aus.

Wenn alle Beteiligten zu Wort gekommen und die jeweiligen Interessen für alle sichtbar an der Wand sind, sollten wir einmal kurz innehalten und uns fragen, ob unsere eigenen Interessen bereits an der Wand hängen oder ob wir weitere, noch nicht geäußerte Interessen im Hinblick auf das Thema haben.

Wenn wir feststellen, dass wir gern noch ein bedeutsames Interesse ergänzen möchten, dann sollten wir dazu vom Moderationsstuhl auf den Teilnehmendenstuhl wechseln.

Wir können dazu beispielsweise vom Moderationsstuhl aus sagen: *„Ich möchte jetzt einmal den Stuhl wechseln und die Moderationsrolle kurz verlassen.“* Dann wechseln wir auf den freien Stuhl: *„Mir ist noch etwas wichtig, was bislang als Interesse so noch nicht benannt wurde. Mir ist nämlich … (Interesse) wichtig.“* Anschließend wechseln wir wieder auf den Moderationsstuhl und

schreiben das Interesse auf eine Karte und pinnen es mit zu den anderen an die Wand. Das gleiche Vorgehen können wir natürlich auch anwenden, wenn ein uns wichtiges Thema nicht von anderen aus der Gruppe benannt wird oder wenn wir eine Idee haben, die bisher nicht auf den Karten steht.

Offene Redner*innenliste

Ein offener Umgang mit einer Redner*innen-Liste ist bei einer internen Moderation besonders sinnvoll: Dabei werden zum einen unsere eigenen inhaltlichen Beiträge, aber auch die von Menschen aus unserem nahen Umfeld genau wie die von allen anderen für alle Beteiligten offen sichtbar in der Reihenfolge der Meldung platziert – beispielsweise über Moderationskarten, auf denen die Namen stehen.

Tipps bei der internen Konfliktmoderation

Wenn wir selbst sehr in den Konflikt involviert sind, empfehlen wir, nicht zu moderieren, auch wenn alle anderen Beteiligten uns darum bitten.

Des Weiteren sollten wir als Moderator*innen emotional in der Lage sein, die Interessen anderer auf- und anzunehmen. Starke Antipathien gegenüber Einzelnen aus der Gruppe sind hierbei problematisch und sprechen für uns gegen die Übernahme der Doppelrolle.

Außerdem halten wir uns offen, aus der Doppelrolle unterwegs auszusteigen, wenn wir erkennen, dass wir die neutrale Moderationsrolle (anders als vorher eingeschätzt) nicht durchhalten können – auch wenn das für die Gruppe und den Prozess natürlich erst einmal unbequem ist…

Darüber hinaus bedarf es einer soliden Vertrauensbasis innerhalb der Gruppe: Die Beteiligten müssen uns als allparteilich und ergebnisoffen wahrnehmen und uns unterstellen, dass wir das beste Ergebnis für die gesamte Gruppe anstreben und nicht ausschließlich für uns selbst oder eine Teilgruppe, der wir selbst angehören. Sollte seitens Einzelner der Verdacht der manipulativen Moderation im Raum stehen, moderieren wir nicht.

Da wir die Erfahrung gemacht haben, dass unsere Interessen in der Gruppe in der Regel vertreten sind, lassen wir mittlerweile den zweiten Stuhl häufig erst einmal weg und machen deutlich, dass wir jetzt ausschließlich in die Moderationsrolle schlüpfen werden. Sollte sich im weiteren Verlauf doch der Bedarf nach einem eigenen Statement ergeben, nehmen wir entweder den zweiten Stuhl hinzu oder wir treten einfach neben unseren Platz als Moderator*innen und sagen von dort aus, was uns als Beteiligte wichtig ist. Gerade für die ersten Erfahrungen mit der Doppelrolle aus Moderation und Eigenbeteiligung erachten wir die bewusste Sichtbarmachung der zwei Stühle jedoch als sinnvolle Unterstützung – sowohl für die Moderation als gerade auch für die intern moderierte Gruppe.

TEIL VII – CO-MODERATION

Wir arbeiten ab einer Gruppe von acht Personen zu zweit, um alle am Konflikt Beteiligten gut im Blick behalten zu können. In den ersten Konfliktmoderationen macht es außerdem unserer Erfahrung nach auch bei kleineren Gruppen Sinn, zu zweit zu moderieren, um sich wechselseitig zu unterstützen und von- und miteinander zu lernen. Sowohl in der Moderation selbst als auch in der Vor- und Nachbesprechung.

Co-Moderation bietet viele Vorteile, aber auch einige Herausforderungen.

Deshalb empfehlen wir euch, euch viel Zeit für die Vorbereitung der ersten gemeinsamen Moderationen zu nehmen und vorher nicht nur die Struktur und die Methoden klar miteinander abzusprechen, sondern auch eure Aufgabenverteilung.

Fragen für die Aufgabenverteilung:

- Wer macht was?
- Wer leitet ein?
- Wer fragt wann?
- Wer hört wann aktiv zu?
- Wer schreibt wann Karten?
- Wer pinnt die Karten wann an die Wand?
- …

Es ist beispielsweise ungünstig, wenn beide Moderator*innen mit dem Rücken zur Gruppe vor der Moderationswand stehen und darüber diskutieren, wohin denn nun eine Moderationskarte gepinnt werden soll. Mit anderen Worten: eine*r sollte sich immer dafür verantwortlich fühlen, die Gruppe im Blick zu behalten.

Wie genau ihr euch aufteilt, dazu gibt es unserer Erfahrung nach nicht die eine allerbeste Möglichkeit, sondern viele, viele Möglichkeiten.

Ihr könnt nach Schritten aufteilen, nach Methoden, nach Personen…

Darüber hinaus könnt ihr absprechen, ob ihr überhaupt so klar aufteilt, wer wann was macht oder miteinander „schwimmt“ und euch frei unterstützt. Wir haben mit beidem gute Erfahrungen gemacht. Es geht bloß schlecht beides gleichzeitig und deshalb braucht es klare Absprachen vor der Moderation.

Wichtig ist außerdem, auszuhalten, dass mein ‚Co‘ Dinge sehr anders macht als ich. Und ja, auch Fehler machen wird! Denn die schlechte Nachricht ist: Auch nach Jahrzehnten der Konfliktmoderation rutschen uns noch manchmal Sätze heraus, die bei genauerem darüber nachdenken nun wirklich suboptimal waren oder wir übersehen eine Meldung oder was auch immer. Und die noch schlechtere: Als Anfänger*innen ist die Fehlerquote häufig ein bisschen erhöht. Nun aber die gute Nachricht: Gruppen sind großzügig mit Fehlern, solange unsere Grundhaltung stimmt. Sie verzeihen uns methodische Schnitzer und Wortsalate, nicht jedoch einen Haltungsschaden. Über die meisten kleinen Schnitzer in der Konfliktmoderation können wir somit

einfach hinterher sprechen und gemeinsam daraus lernen.

Absprechen könnt ihr auch, wie ihr damit umgehen möchtet, wenn euer Co etwas macht, was ihr für den Prozess ungünstig findet, weil ihr beispielsweise den Eindruck habt, dass das Thema kein Thema, sondern ein Bedürfnis ist und ihr deshalb „Wertschätzung“ nicht als Thema aufschreiben möchtet:

- Lächeln & Co machen lassen (im Wissen, dass daran ja nun keine Moderation scheitert)
- Ein (vorher vereinbartes) Zeichen machen
- Leise etwas sagen, wie z. B. „Das ist kein Thema, sondern ein Bedürfnis.“
- Laut bei der Konfliktpartei nachfragen, z. B. „In welchem Bereich mangelt es aus deiner Sicht denn aktuell an Wertschätzung?“
- …

Darüber hinaus könnt ihr klären, wie ihr damit umgehen möchtet, wenn irgendetwas völlig Unvorhergesehenes passiert - und unserer Erfahrung nach passieren in jeder Konfliktmoderation einige ungeplante Dinge…

Mit anderen Worten, irgendetwas ist immer, und wir können uns nicht lange dazu absprechen, sondern müssen schnell reagieren… wie wir das machen, können wir jedoch vorab vereinbaren:

- Wer einen Impuls hat, reagiert. Co schwimmt unterstützend mit.
- Es gibt eine klare Absprache, wer in welchem Teil „vorne“ ist und reagiert.
- Die erfahrenere Moderator*in agiert im Zweifelsfall.
- Sich leise über Zeichen absprechen.
- Sich laut vor der Gruppe absprechen.
- …

Unserer Erfahrung nach ist die **ausführliche Nachbesprechung** nach einer gemeinsamen Moderation ebenso wichtig wie die Vorbereitung. Wir lernen daraus bis heute jedes Mal von- und miteinander.

In der Nachbesprechung bietet es sich an, sich auch darüber auszutauschen, wie es euch mit der Aufgabenverteilung in der Moderation ging und bei Bedarf nochmal Absprachen für die nächste Moderation zu verändern.

Und zu guter Letzt: Es kommt selten vor, dass wir das erste Mal mit einer anderen Person einen Konflikt moderieren und es gar keine Irritationen in der Zusammenarbeit gibt. Natürlich gibt es diese traumhaften Konstellationen. Freut euch, wenn es so ist!

Meistens jedoch gibt es mindestens kleine Irritationen, die wir besprechen sollten, um uns beim nächsten Mal besser aufeinander einstellen zu können. Rechnet also eher damit und unterstellt eurem Co ebenso wie den Konfliktparteien gute Absichten, damit ihr über die Moderationen hinweg zu einem Dreamteam werden könnt.

TEIL VIII – UMGANG MIT HERAUSFORDERNDEN RAHMENBEDINGUNGEN

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass einige herausfordernde Rahmenbedingungen immer wieder, oder offen gestanden manche auch „fast immer“, auftauchen und es deshalb sinnvoll ist, sich darauf vorzubereiten und bewusst mit ihnen umzugehen.

Irgendwer fehlt immer – Umgang mit Abwesenheiten

Das ist aus unserer Sicht in Gruppen ab zehn Personen eher die Regel als die Ausnahme: Irgendwer ist immer krank, muss arbeiten oder ist gerade irgendwo in der Weltgeschichte unterwegs.

Insofern hilft als allererstes ein entspannter Umgang damit, indem wir es als den Normalzustand annehmen und der Gruppe gegenüber so kommunizieren: Es werden nicht immer alle bei der Konfliktmoderation dabei sein (können).

Wichtig ist aus unserer Sicht für einen guten Umgang mit einem Thema, dass alle relevanten Interessen entweder im Raum vertreten sind oder gut mitbedacht werden. So kommen am Ende Vereinbarungen zustande, die einen wirklichen Konsens darstellen und die von der gesamten Gruppe mitgetragen werden. Dafür braucht es nicht die Anwesenheit aller. Wir haben es vielmehr erlebt, dass die „richtigen“ sechs Personen auch einen Konsensvorschlag für 3000 Menschen in einer Blockade erarbeiten können!

Aus diesem Grund vereinbaren wir den Umgang mit Abwesenheiten explizit beim ersten Treffen mit der Gruppe:

- Wie soll damit umgegangen werden, wenn Personen aus der Gruppe fehlen?
- Wie wird der Informationsfluss sichergestellt? Werden die Abwesenden aktiv von Anwesenden informiert oder ist es an den Abwesenden, sich die Informationen zu besorgen?
- Haben Abwesende noch ein Mitwirkungs- und Vetorecht? Wie kann dieses aussehen und wahrgenommen werden?

Diese Vereinbarung halten wir am Flipchart fest, so dass alle wissen, was es bedeutet, wenn sie an den moderierten Treffen nicht teilnehmen können.

Fallbeispiel: Vereinbarung zum Umgang mit Abwesenheiten

*„Die Treffen finden statt, wenn mehr als die Hälfte anwesend ist. Das Thema eines Treffens wird jeweils für das kommende Treffen festgelegt. Wer nicht teilnehmen kann, sorgt bei Bedarf dafür, dass ein*e Anwesende*r Interessen im Namen der Person einbringt und kümmert sich anschließend auch darum, sich über das Treffen zu informieren.*

*Wenn Vereinbarungen getroffen werden, gelten diese unter dem Vorbehalt, dass keine*r der Abwesenden binnen einer Woche schwere Bedenken äußert. Sollten diese geäußert werden, muss das Thema nochmal auf dem nächsten Treffen besprochen werden.“*

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Gruppen durchaus kreativ im Umgang mit Abwesenheiten waren: Eine Gruppe hat beispielsweise bei der Themenpriorisierung die Namen derer dazugeschrieben, die bei einem Thema unbedingt anwesend sein sollten. Das waren je Thema bei der Gruppe von 25 Menschen zwei bis fünf Namen. Fehlte eine dieser als für das Thema bedeutsam benannten Personen, so wurde ein Thema bearbeitet, zu dem alle als bedeutsam erachteten Personen anwesend waren.

An dieser Stelle noch ein Hinweis:

Nicht alle müssen immer dabei sein!

Es kann hilfreich sein, die Gruppe zu fragen, ob die Erwartung sei, dass alle an der Konfliktmoderation immer und zu jeder Zeit teilnehmen oder ob es legitim ist, dass Einzelne sich bei einem bestimmten Thema bewusst gegen eine Teilnahme entscheiden.

Wir ernten vielleicht erst einmal erstaunte Gesichter, doch es gibt häufig Menschen in der Gruppe, die sinngemäß sagen: *„Oh ja, ich würde echt super gern nicht mit über die Werkstatt reden! Wir haben da schon achtmal auf dem Plenum drüber gesprochen und das Thema nervt mich mittlerweile nur noch!“*

Wichtig ist es nun natürlich sicherzustellen, dass diese Person bereit dazu ist, jedes Ergebnis mitzutragen: *„Das hört sich so an, als würdest du mit allem Leben können, was die anderen an dem Abend in deiner Abwesenheit entscheiden würden?“*

„Ja klar! Ich nutze die Werkstatt ja nicht. Ich möchte nur, dass der Nerv darüber im Plenum aufhört!“

Dies ist ein häufiges Interesse von Menschen, die es vorziehen, bei einem Thema nicht dabei zu sein. Sie möchten einfach nur, dass es endlich geklärt wird!

Wie alles auf der Welt hat es Vor- und Nachteile, wenn Einzelne nicht anwesend sind. Der Vorteil ist, dass sie nicht unruhig auf dem Stuhl rumrutschen und ein Gefühl von „jetzt aber mal schnell eine Lösung!“ verbreiten. Der Nachteil ist, dass gerade unbeteiligte Gruppenmitglieder so manches Mal kreative neue Ideen zum Umgang mit einer festgefahrenen Situation einbringen. Deshalb empfehlen wir es auch nicht generell, an einem Konflikt Unbeteiligte von der Bearbeitung auszuschließen.

Umgang mit Totalverweigerung

Kleiner Realitätscheck: Es geschieht nicht häufig und in all den Jahren erinnern wir uns nur an eine Handvoll Fälle. Diese Fälle haben allerdings sowohl uns als Moderator*innen als auch die Gruppe außergewöhnlich herausgefordert: Eine Person in der Gruppe, die massiv an Konflikten beteiligt ist und die sich einer Klärung komplett verweigert…

In vielen Gruppen gibt es völlig zu Recht den Grundsatz, nicht über Andere zu sprechen, sondern mit ihnen. Wenn allerdings Leon regelmäßig nicht an den moderierten Treffen teilnimmt und entweder explizit deutlich macht, dass er auf „so einen Budenzauber keinen Bock hat“ oder aber implizit, indem er leider jedes Mal an den Terminen wegen irgendetwas verhindert ist, so stellt sich die Frage, ob eine Gruppe einer einzelnen Person die Macht geben möchte, die Austragung des Konflikts bzw. der Konflikte zu verhindern.

Wir sind Freund*innen eines**: „Störungen erhalten angemessen Raum!“** Und die kontinuierliche Abwesenheit einer im Konflikt zentralen Person ist eine Störung… eine massive Störung des Prozesses, ja, sogar eine prozessgefährdende Störung, die aus diesem Grund tatsächlich Raum erhalten sollte.

Ein zweiter wesentlicher Leitsatz lautet: **„Vertraue dem Verfahren!“** und in diesem Sinn haben wir es hier mit einem dringlichen Thema zu tun: „Umgang mit der Abwesenheit von Leon“. Dies behandeln wir „wie immer“ in der Konfliktmoderation, indem wir Leid anerkennen, Interessen erheben und visualisieren und erst dann Ideen sammeln, wie die Gruppe nun mit der Situation von Leons Abwesenheit umgehen möchte. Und ja, an dieser Stelle schreiben wir den Namen auf die Karte. Leon ist schließlich nicht anwesend.

Konfliktparteien mit Einschränkungen und besonderem Unterstützungsbedarf

Uns ist wichtig, dass alle Gruppenmitglieder an der Konfliktmoderation möglichst barrierearm teilnehmen können.

Umgang mit Kindern in der Konfliktmoderation

In Wohnprojekten, aber auch in Politgruppen stellt sich vorab die Frage nach der Betreuung von ganz jungen Menschen. Während es in einigen Projekten üblich ist, dass Kinder krabbelnd an Plena teilnehmen, raten wir in Konflikten und den dazugehörigen Moderationen dringend davon ab. Aus diesem Grund ist uns wichtig, dass eine Gruppe die Betreuung der Jüngsten organisiert.

Ab welchem Alter Menschen an einer Konfliktmoderation teilnehmen können, lässt sich nicht pauschal beantworten. Unsere jüngste Teilnehmerin war 13 Jahre alt. Ein Indikator ist zweifelsohne, ob diese jungen Menschen von sich aus gern teilnehmen möchten. Weder Krabbelkids noch die sich für ihre Betreuung verantwortlich Fühlenden haben dagegen etwas von angespannter Konfliktmoderations-Atmosphäre. Wir empfehlen deshalb eine gruppenexterne Kinderbetreuung.

Umgang mit Sprachbarrieren

Ein weiterer wesentlicher Punkt ist die Sprache. Alle Anwesenden sollten verstehen, was die anderen sagen – unabhängig davon, ob sie einverstanden sind.

Hierfür ist wichtig, dass ggf. so laut gesprochen wird, dass auch Menschen, die schwer(er) hören können, verstehen, was die anderen sagen. Wenn Menschen gehörlos sind, plädieren wir unbedingt für Gebärdendolmetscher*innen – auch wenn die Gehörlosen Lippen lesen können.

Wenn Menschen deutsch nicht als ihre Hauptsprache sprechen, gilt es zu klären, ob sie auf Deutsch uneingeschränkt an einer Konfliktmoderation teilnehmen können oder ob sie punktuell Unterstützung benötigen oder ggf. auch durchgängig in Form von kontinuierlicher Übersetzung.

Hierzu ein Hinweis: Wenn wir mit Übersetzer*innen arbeiten, so sprechen wir vorab mit ihnen, da viele wundervolle Dolmetscher*innen nicht nur Sprache, sondern gleich Kultur mit übersetzen (indem sie beispielsweise eine angreifende Du-Botschaft in eine Ich-Botschaft übersetzen). Das möchten wir jedoch in der Konfliktmoderation nicht. Wir möchten vielmehr, dass ggf. interkulturelle Konflikte sichtbar werden.

Uns ist auch wichtig, dass die Übersetzer*innen nicht selbst am Konflikt direkt beteiligt sind, sondern sich tatsächlich auf diese Aufgabe konzentrieren können. Das muss mitnichten heißen, dass es immer eine externe Übersetzung braucht! Wir haben es auch erlebt, dass zu bestimmten Themen unterschiedliche Gruppenmitglieder übersetzt haben, die jeweils weniger in den Konflikt involviert waren.

Gerade bei Englisch als Erstsprache kann es auch möglich sein, dass diese Person selbst auf Englisch redet und ggf. nur Aspekte übersetzt werden, die einzelne nicht verstanden haben. Dies setzt allerdings voraus, dass wir selbst gut Englisch verstehen…

Wir haben außerdem die Erfahrung gemacht, dass es in sozialen Bewegungen unglaublich viele Wörter und Abkürzungen gibt, die sich für neuere Gruppenmitglieder nicht immer sofort in ihrer Bedeutung erschließen. Was ist beispielsweise der Unterschied zwischen „Scouting“ und „Guiding“, was ist „Poko“ und was „IW“ oder gar „Fußpflege“ – vermutlich keine Pediküre… Wir sehen es als unsere Aufgabe an, hier ggf. nachzufragen.

Es gibt Moderationen, in denen wir an einer Wand ein **Definitionsflip** eröffnen, auf dem Worte und Abkürzungen erklärt werden, die bei bestimmten Themen von Bedeutung sind.

Umgang mit körperlichen Einschränkungen

Immer wieder begegnen uns körperliche Einschränkungen. Vielleicht sitzt eine Person im Rollstuhl, so dass wir bei der Wahl des Ortes darauf achten sollten, dass er barrierearm erreichbar ist. Dies beeinträchtigt wiederum die anderen Gruppenmitglieder nun wirklich nicht.

Ein anderes Mal hat jedoch vielleicht ein Teilnehmer ein gebrochenes Steißbein und kann deshalb nicht länger sitzen, sondern nur stehen oder liegen – dies wiederum ist für andere in der Gruppe schwierig, weil sie es unangenehm finden, wenn eine Person von oben herab oder von unten herauf zu ihnen spricht. Hier gilt es, dieser Störung kurz Raum zu geben und einen Umgang damit zu finden, mit dem alle Beteiligten leben können: in diesem konkreten Beispiel sind alle aus der Gruppe aufgestanden und wir haben im Stehkreis zugehört, wenn dieser Teilnehmer seine Themen und Interessen eingebracht hat.

Alle gegen eine*n –Umgang mit Außenseiter*innen-Konflikten

Es kommt nicht selten vor, dass eine Person zu einem bestimmten Thema in der Gruppe ganz allein ist mit ihrer Position. Hierbei hat eine Person somit temporär eine Außenseiter*innen-Meinung in der Gruppe inne, während sie bei anderen Themen Teil einer Gruppe ist. In seltenen Fällen jedoch kommt es vor, dass eine Person „fast immer“ eine konträre Position zu der Meinung anderer in der Gruppe einnimmt.

Mit beidem müssen wir als Moderation umgehen und gerade das zweite Szenario fordert uns Moderator*innen häufig heraus, weil wir drohen, die Allparteilichkeit in die eine oder andere Richtung zu verlieren: Entweder haben wir tiefes Mitgefühl mit der „armen“ Person, die ganz allein dasteht und verlieren hier die mittlere Distanz oder wir können nur ach zu gut die Erschöpfung der großen Mehrheit nachvollziehen, die immer wieder von dieser Einzelperson ausgebremst wird.

Was also tun?

Erst einmal gilt es aus unserer Sicht, das Geschehen zu normalisieren – für uns und für die Gruppe. Es ist völlig okay, dass eine Person zu einem Thema oder auch dauerhaft eine andere Position als der Rest einer Gruppe einnimmt! Es darf Außenseiter*innen-Meinungen und sogar dauerhafte Außenseiter*innen in Gruppen geben. Die Frage ist nur, ob alle Beteiligten respektvoll damit umgehen, was leider oftmals nicht der Fall ist, so dass es an uns ist, achtsam mit dieser Situation umzugehen und der Gruppe ggf. sogar eine Beispiel für einen zukünftigen Umgang mit ähnlichen Situationen mitzugeben.

Trotzdem brauchen wir in der Konfliktmoderation einen Umgang mit temporären oder dauerhaften Außenseiter*innen in Gruppen, denn eine Konstellation von beispielsweise 25 gegen eine*n ist zweifellos ungünstig. Aus diesem Grund arbeiten wir gern mit Stellvertreter*innen.

Unserer Erfahrung nach ist es nicht so, dass beispielsweise diese 25 Menschen grundlegend unterschiedliche Interessen, Bedürfnisse und Werte haben. Vielmehr sind diese oftmals recht deckungsgleich.

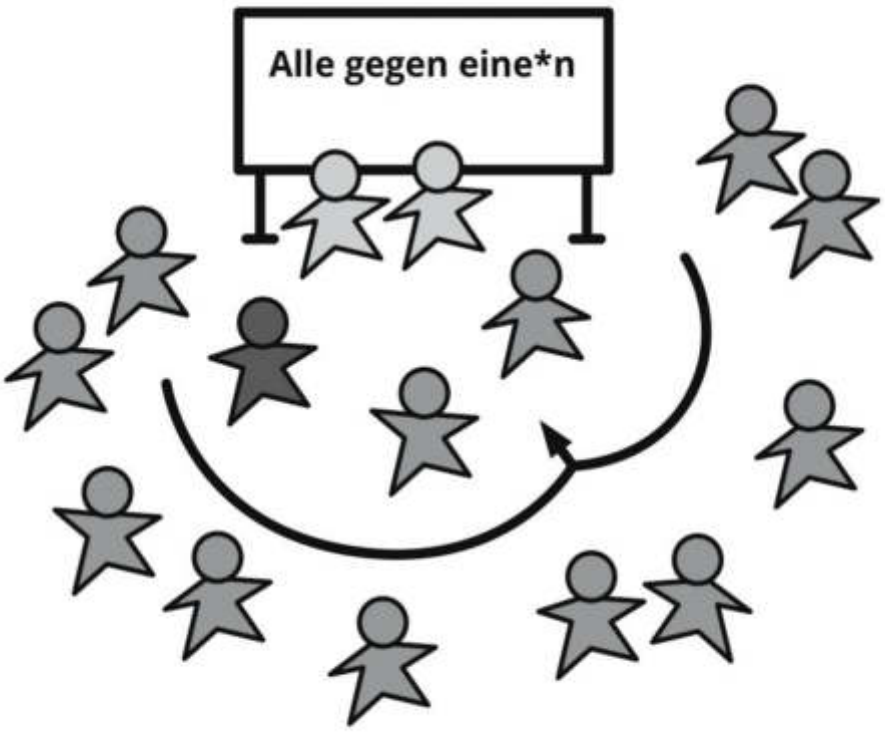
Wenn beispielsweise eine Person den Wunsch einer Kleingruppe des Hausprojekts ablehnt, zweimal wöchentlich in den Gemeinschaftsräumen eine öffentliche Kneipe für den Stadtteil zu veranstalten oder eine Person ein Veto dagegen eingelegt, dass auch Parteien den Aufruf zu einer Aktion unterzeichnen können, dann gibt es in der Regel in der Gruppe derer, die dies aber gern umsetzen möchten zwei bis fünf thematische Interessen und situative Werthaltungen, die die Gruppe sich für eine Lösungsfindung ebenso bewusst machen sollte wie die von der Person, die dies nicht möchte.

Mini-Aquarium[1]

Wenn wir bei der Erhebung der Interessen auf Seite der Mehrheitsgruppe mit Stellvertreter*innen arbeiten, eignet sich besonders die Methode eines kleinen „Aquariums“, indem wir zwei Vertreter*innen der Mehrheit als Freiwillige in die Mitte bitten sowie den*die Außenseiter*in. Daneben stellen wir ggf. einen freien Stuhl.

Wir interviewen zuerst eine*n Vertreter*in der Mehrheitsgruppe, dann den*die Außenseiter*in, danach die*den andere*n Vertreter*in der Mehrheitsgruppe. Dabei visualisieren wir die erhellten Hintergründe auf Karten.

Wenn dies abgeschlossen ist, bitten wir die Gesamtgruppe, nochmal auf alle Karten zu schauen, ob etwas Wesentliches fehlt. Manchmal kommt dann aus der restlichen Gruppe noch eine Person in den Innenkreis und ergänzt ein Interesse oder der*die Außenseiter*in benennt nochmal ein konträres Interesse zu dem, was nach ihrem Redebeitrag gesagt wurde.



[1] vgl. Monika Oboth & Gabriele Seils: *Mediation in Gruppen und Teams*, Praxis- und Methodenhandbuch, Paderborn 2007, S. 91-96

Umgang mit Außenseiter*innen bei Aufstellungen

Eine Besonderheit ist der Umgang mit Außenseiter*innen bei Aufstellungen. Manchmal steht eine Gruppe quasi geschlossen bei einem Thema an einem Pol der Skala (entweder alle sehr hoch bei 8-10 oder auch sehr niedrig bei 0-1) und eine einzelne Person steht allein am anderen Ende. Wir haben uns angewöhnt, dass sich dann ein* Moderator*in in die Nähe dieser einzelnen Person stellt, damit diese physisch nicht so allein im Raum steht.

Soweit zu temporärem Außenseiter*innentum.

Was jedoch tun wir, wenn eine Person sich wieder und immer wieder in der Außenseiter*innen-Position befindet?

Umgang mit kontinuierlichen Außenseiter*innen

Erst einmal machen wir bewusst: gar nichts. Das klingt vielleicht merkwürdig. Wir erleben jedoch durchaus Gruppen, in denen Leon eben der erklärte Außenseiter mit der anderen Meinung ist und die Mehrheit kann dies als Bereicherung sehen und es ist für alle okay – wenn auch vielleicht das eine oder andere Mal durchaus anstrengend, wenn es bei einem konkreten Thema nicht vorwärts geht. Ein*e dauerhafte Außenseiter*innen-Position muss somit nicht grundsätzlich ein Problem für Menschen aus der Gruppe darstellen.

In einigen Fällen ist es jedoch so, dass sich entweder Menschen aus der Mehrheitsgruppe oder der*die Außenseiter*in selbst sehr unwohl damit fühlt, so dass dies wiederum zum Thema werden sollte: **Umgang mit Außenseiter*innen.**

Benannt wird es häufig als: *„Wir müssen hier mal über die Außenseiterrolle von Leon sprechen."* Ihr erinnert euch: Wir schreiben keine Namen von Anwesenden auf Themenkarten – auch hier nicht. Unseres Erachtens ist egal, ob Leon oder Sara Außenseiter*in ist.

Umgang mit einem eskalierten Konflikt zwischen Einzelnen

Es kommt gar nicht selten vor, dass wir in einer Konfliktmoderation bemerken, dass es einen eskalierten Konflikt zwischen zwei Personen oder zwischen einer Kleingruppe gibt.

Oftmals wird dies bei der Themensammlung deutlich.

Da kommen Äußerungen wie:

> *„Mir wäre es wichtig, dass Janusz und Ronja ihren Kleinkrieg beenden. Das vergiftet hier so die Atmosphäre."*
>
> *„Ich glaube, eigentlich müsste erst die WG aus dem vierten Stock ein paar Dinge klären, damit das nicht immer aufs Plenum kommt!"*

Nun stellt sich die Frage, wie wir das im ersten Schritt bei der Themensammlung aufschreiben.

Wir machen es uns da sehr einfach: „Klärung von Konflikten zwischen Einzelnen" oder „Klärung von Konflikten in WGs" nehmen wir schlicht als Stichwort in die Themensammlung mit auf.

Interessant wird es anschließend bei der Priorisierung und Prozessgestaltung:

Sollten diese Konflikte getrennt von der Gruppe geklärt werden oder innerhalb des Gruppensettings? Und zu welchem Zeitpunkt?

Die Antwort lautet leider: das kommt darauf an!

Wenn diese Konflikte losgelöst von den Gruppenthemen sind, so macht es großen Sinn, dass die beiden Personen oder eine Kleingruppe in Ruhe diese Konflikte ohne „Schlachtenbummler*innen" klären.

Wenn jedoch Janusz und Ronja vielmehr stellvertretend für die Gruppe einen Gruppenkonflikt wie beispielsweise den „Umgang mit Rauchen bei Feiern" oder „Umgang mit Alkoholkonsum in Aktionen" austragen, dann sollten wir diese beiden natürlich nicht allein über das Sachthema verhandeln lassen. Dennoch kann es sinnvoll sein, dass die beiden sich allein anschauen, wie sie denn aktuell im Konflikt miteinander umgehen und zukünftig umgehen wollen. Das Thema „Umgang miteinander in Konflikten" ist somit durchaus allein verhandelbar.

Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, der Gruppe gegenüber offen zu legen, wann es Sinn macht, dass Einzelne einen Konflikt mit unserer Unterstützung allein klären und wann es lieber in der Gruppe geklärt werden sollte – und die Gruppenweisheit um Rat zu fragen, welches der passende Weg sein könnte. Gerade die Betroffenen selbst sind hier oftmals sehr klar: *„Nein, das hat eigentlich nichts mit den anderen zu tun. Das ist was, was wir untereinander klären sollten."* kommt so manches Mal als Antwort.

Somit kommt es vor, dass wir – bevor wir mit der Großgruppe das erste Thema bearbeiten können – mit zwei Personen oder mit einer Kleingruppe ein Thema gesondert bearbeiten und dies im Gesamtplenum allen Beteiligten bewusst ist.

Wichtig finden wir, dass wir in der Arbeit mit der Kleingruppe die Vertraulichkeit gleich zu Beginn klären: Wie wollen die Beteiligten mit diesem Gespräch umgehen? Recht häufig einigen die Beteiligten sich auf absolute Vertraulichkeit innerhalb der Kleingruppe und am Ende wird konkret besprochen, was jetzt auf welchem Weg der Gesamtgruppe mitgeteilt wird. Sollte die Gruppe dies nicht von sich aus vereinbaren, bringen wir diesen Gedanken als Moderator*innen ein, indem wir beispielsweise sagen: *„Wie antwortet ihr denn, wenn euch andere aus der Gruppe fragen, wie das Gespräch heute war?"* oder *„Möchtet ihr zu Beginn des nächsten Gesamtgruppentreffens*

irgendetwas mitteilen?“

Der Umgang damit ist wiederum sehr unterschiedlich: Wir haben als Moderator*innen mit den Beteiligten schon Wort für Wort E-Mails an alle ausgehandelt oder auch ein Statement, das zu Beginn der nächsten Konfliktmoderation verlesen wurde bis hin zu: Alle dürfen alles erzählen.

Umgang mit Stress und Trauma[2]

Machen wir uns nichts vor: Kaum eine Person freut sich auf eine Konfliktmoderation! Ganz im Gegenteil: Wir können damit rechnen, dass die meisten Teilnehmer*innen unruhig auf ihren Stühlen herumrutschen und mehr oder minder gestresst sind.

Wir brauchen als Konfliktmoderator*innen keinen Kurs in Biopsychologie, aber ein wenig Wissen darum, was unter Stress im Hirn passiert und wie wir die Beteiligten bestmöglich unterstützen können, kann unseres Erachtens nicht schaden:

Die Hirnaktivität verschiebt sich grob gesagt vom Cortex ins limbische System. Dieses limbische System ist für die Emotionen zuständig. Bei akutem Stress werden die Hormone Adrenalin, Noradrenalin und Cortisol über das Nebennierenmark ausgeschüttet. Gleichzeitig erhöht sich die Herzfrequenz merklich. Diese Reaktion ist völlig normal, wird der Körper doch in einen Alarmzustand versetzt und bereitet sich quasi auf die klassische „Kampf oder Flucht"-Situation vor.

Einige Teilnehmer*innen leiden jedoch ggf. konfliktbedingt auch an länger andauerndem Stress: Sie fühlen sich über einen längeren Zeitraum vom Konfliktgeschehen bedroht und leiden somit unter Stresssymptomen (siehe auch innere Auswirkungen des Konflikts).

Von besonderer Bedeutung sind hierbei für uns als Moderator*innen bei Personen unter dauerhaftem Stress:

- **erhöhte Reizbarkeit**
- **verminderte Konzentrationsfähigkeit**
- die Verengung des Blicks, der sogenannte „**Tunnelblick**"

So kommt es leider häufig vor, dass gerade besonders vom Konflikt betroffene Personen beim Sprechen den Faden verlieren, in ihren Gedanken springen oder auch überhaupt nicht mitbekommen, was andere in der Gruppe gesagt haben.

Mit dem limbischen System lassen sich leider Konflikte erfahrungsgemäß nicht besonders gut klären. Stattdessen gilt es, den Beteiligten wieder einen Zugang zum Problemlösebereich in ihrem Frontalcortex zu ermöglichen.

Mit diesem Wissen können wir bewusst in der Moderation umgehen.

Um jeweils den rationalen Problemlösebereich der beteiligten Gehirne zu aktivieren, hilft es beispielsweise, wenn wir entschleunigen, langsam voran gehen und immer wieder Pausen machen, in denen wir die Beteiligten motivieren, sich zu bewegen.

Energizer kommen in Konfliktmoderationen oft nicht so gut an, weil alles Spielerische zumindest von einigen Gruppenmitgliedern unserer Erfahrung nach als fehl am Platz angesehen wird. Wir können jedoch nach einer Pause das koordinierte Recken und Strecken oder Ausschütteln von Körperteilen anleiten. Wichtig ist aber, dass wir immer wieder betonen, dass dies freiwillig ist. (Freiwilligkeit sollte sowieso immer und überall gelten, ganz besonders jedoch in einer Konfliktmoderation.)

---

[2] vgl. Astrid Wichmann: *Traumatischer Stress. Ein begrenzender Faktor in der Mediation.* In: Spektrum der Mediation, 2018 Heft 74, S. 22-24

Außerdem haben wir die Erfahrung gemacht, dass Momente der Stille und bewusster Einkehr überaus hilfreich sind: Ob ihr eine kurze Meditation anleiten möchtet, ist von euch und natürlich auch der Gruppe abhängig. Wir machen es nur selten. Wir geben jedoch den Beteiligten regelmäßig vor Runden zur Themen- oder Interessensammlung Zeit, sich allein Gedanken und auch Notizen zu machen. Dieser ruhige Moment senkt die Anspannung und fördert die Konzentrationsfähigkeit. Außerdem berichten uns Konfliktparteien immer wieder, dass es hilfreich ist, wenn sie ihre wesentlichen Punkte auf einem Zettel stehen haben und keine Sorge haben müssen, etwas Wesentliches zu vergessen.

Statt ruhiger Einzelarbeit könnt ihr auch einen Austausch zu zweit mit einer freiwilligen anderen Person anleiten. Gute Erfahrungen haben wir auch damit gemacht, diese zu zweit spazieren gehen zu lassen.

Ein Hinweis noch zu Menschen mit Trauma-Symptomen in Konfliktmoderationen.

Viele Menschen in sozialen Bewegungen haben Traumata überlebt: Sei es körperliche Gewalt in der Familie oder durch Polizei bei Aktionen, sei es psychische Gewalt durch Bedrohung aus der rechten Szene, sei es sexuelle Gewalt in nahen Beziehungen oder durch Unbekannte.

Traumatischer Stress entsteht in solchen Extremsituationen häufig, weil sich eine Person – und das völlig zu Recht! – existenziell bedroht fühlt und die Bewältigung dieser Bedrohung in der akuten Situation nicht gelingt bzw. schlicht auch nicht gelingen kann. In solchen Fällen schaltet das Gehirn in einen Überlebensmodus und die Amygdala leitet Eindrücke nicht mehr weiter und macht so eine Verarbeitung dieser Eindrücke unmöglich: es kommt zu akuter Traumatisierung. Dies ist ein durchaus sinnvoller Schutzmechanismus unseres Gehirns.

In vielen Fällen erfolgt in den kommenden Wochen eine spontane Erholungsphase, in der diese Notfallreaktion verarbeitet wird. In einigen Fällen jedoch erhält das Gehirn diesen Notfallstatus aufrecht und sendet weiterhin Signale, die zwar in Notsituationen sehr hilfreich sind, aber nicht zur Problemlösung im Alltag und schon gar nicht bei der Konfliktbewältigung: hohe Muskelanspannung und vor allem eine Verengung von Denken und Wahrnehmen.

Diese Menschen sind leider keine Ausnahme, so dass wir als Moderator*innen eher damit rechnen, dass in jeder unserer Moderationen Menschen dabei sein können, die bei bestimmten Auslösereizen (sogenannten „Triggern“) unter massiven Stress geraten, indem das Gehirn diese Situation als Notsituation bewertet und die Amygdala die Pforte verschließt. Ein an sich gut gemeinter Schutzmechanismus, der jedoch sowohl im Alltag als auch in der Moderationssituation dazu führt, dass diese Person gerade so gar nicht mitschneidet, was um sie herum geschieht. Insbesondere das differenzierte Abwägen von Handlungsoptionen ist nun wirklich nicht die Superkraft der Amygdala! – Und so kommt es zu Verhaltensweisen in Konflikten, die unlogisch und für andere in der Gruppe nicht nachvollziehbar sind. Darüber hinaus werden nur Fragmente der Situation erinnert und diese Details der Erinnerung erscheinen so manches Mal unlogisch oder auch unglaubwürdig.

Fallbeispiel:

Merve berichtet in der Konfliktmoderation aufgewühlt, dass alle anderen aus der Gruppe sie im Stich gelassen hätten, als sie massive Polizeigewalt erlitten hätte. Sie hätte solche Angst gehabt und niemand, wirklich niemand hätte sie unterstützt. Lena platzt daraufhin der Kragen: „Sag mal, tickst du eigentlich noch sauber? Wir sind eine gewaltfreie Aktionsgruppe! DU hast auf den Polizisten eingeschlagen! Der hat bloß deinen Kopf weggehalten, um sich vor dir zu schützen und jetzt tust du hier so, als hätte er dich bedroht?! Wir müssen hier echt über Gewaltfreiheit sprechen!" In der Gruppe sehen wir einige Personen nicken.

Was nun?

Aus unserer Sicht gilt es zu vermeiden, dass sich im Rahmen einer Konfliktmoderation Bedrohungs- und Ohnmachtsgefühle in einer Weise wiederholen, die Beteiligte überfordern.

Lena ist über die Situation empört, weil es für sie nicht geht, dass Menschen in einer Aktion geschlagen werden, weil ihr die körperliche Unversehrtheit aller wichtig ist und Polizist*innen sind hierbei für sie Menschen wie alle anderen auch. Das können wir als erstes kurz benennen, damit Lena sich von uns gehört fühlt, bevor wir uns länger Merve widmen:

Merve dagegen hat sich in dieser Situation – wie es scheint kontrafaktisch – bedroht gefühlt, was jedoch für uns ziemlich egal ist, denn wir nehmen die Situation radikal so an, wie sie für Merve nun einmal war: sie hat sich bedroht gefühlt und das sehr massiv und sie hätte sich Unterstützung von anderen gewünscht.

Hier hilft es, wenn wir uns bewusst machen, dass vermutlich alte Erfahrungen von Polizeigewalt bei Merve getriggert wurden. Nun sind wir in der Konfliktmoderation nicht in Gruppentherapie, in der die alte Polizeigewalt aufgearbeitet werden kann, aber es hilft unserer Erfahrung nach allen im Raum zu benennen, was ist: dass für Merve diese Situation retraumatisierend war, weil es diverse alte Erfahrungen mit Polizeigewalt gibt. Es gilt, ihr ruhig zuzuhören, das Erlebte radikal subjektiv und betonend als ihre Erinnerung der Situation anzunehmen und ihr legitimes Bedürfnis nach Schutz vor Polizeigewalt aufzunehmen. In den meisten Fällen verändert sich dadurch die Atmosphäre im Raum von einer der Empörung zu einer des Mitgefühls. Polizeigewalt haben in der Regel viele aus der Gruppe selbst erlebt und können sich hiermit empathisch verbinden.

Wenn Merve sich umfassend gehört fühlt und wieder ruhiger geworden ist, können wir sie auch fragen, ob sie gehört hat, dass Lena die Situation anders eingeschätzt hat. Oftmals ist dieser Blick nun wieder möglich. Bevor sich jedoch Merve selbst nicht umfassend gehört fühlt, wird dieser Perspektivwechsel mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit misslingen.

An dieser Stelle sei abschließend angemerkt, dass die Arbeit mit Traumata in der Konfliktmoderation auch uns als erfahrene Moderator*innen immer wieder aufs Neue

herausfordert. Hier gilt: Wenn ihr euch als Moderator*innen überfordert fühlt und auch mit Unterstützung von Inter- oder Supervision euren sicheren Stand nicht zurückerlangen könnt, so könnt und solltet ihr die Moderation abgeben.

TEIL IX – HINWEISE ZUR PROZESSGESTALTUNG

Die Gestaltung des Prozesses der Konfliktmoderation kann uns als Moderator*innen das Leben deutlich erleichtern, aber leider auch erschweren. Deshalb kommen hier einige Tipps und Hinweise auf Fallstricke.

Zeit, Raum und Ausstattung

Der Zeitrahmen

Eine Konfliktmoderation braucht ausreichend Zeit. Als Faustregel rechnen wir damit, dass wir drei Stunden brauchen, bis die Erwartungen und Befürchtungen erhoben, Themen gesammelt und das erste ausgewählt ist. Für die Bearbeitung der einzelnen Themen bis zu schriftlichen Vereinbarungen benötigen wir in der Regel pro Thema noch einmal drei Stunden. Hierbei haben wir allerdings die Erfahrung gemacht, dass das erste Thema regelmäßig länger braucht, da die Gruppenmitglieder meist deutlich mehr Anerkennung für ihr Leid benötigen und auch das Verhandeln noch nicht so schnell von statten geht.

Was ist nun ein guter Zeitrahmen für eine Konfliktmoderation?

Viele Gruppen wollen an Wochenenden arbeiten. Wir können euch allerdings nicht wirklich empfehlen, mit einer Gruppe das ganze Wochenende hindurch zu arbeiten. Zum einen ist das für die Beteiligten wahnsinnig anstrengend und zum anderen fehlt die Zeit, damit die Beteiligten Dinge sacken lassen können. Wir haben bessere Erfahrungen damit gemacht, an einzelnen Tagen zu arbeiten. Wenn ihr ganze Tage moderiert, hat es sich bewährt, vormittags zweimal 90 Minuten mit einer mindestens 20-minütigen Pause dazwischen anzusetzen und danach eine lange Mittagspause zu machen und nachmittags nochmal 90 Minuten bzw. maximal zweimal 90 Minuten.

Hierbei sei angemerkt, dass es natürlich Gruppen gibt, bei denen es sich nicht sinnvoll verhindern lässt, dass wir an einem Wochenende arbeiten, weil die Beteiligten beispielsweise aus ganz Deutschland zusammenkommen. Hausprojekten jedoch raten wir davon ab.

Wir moderieren außerdem oftmals abends. Hierbei lohnt es sich, die Gruppe zu fragen, ob es möglich ist, mit einem ganzen Tag zu starten, da sonst am ersten Abend noch keine Themen bearbeitet werden können, was erfahrungsgemäß ein bisschen Frustrationstoleranz bei der Gruppe erfordert.

Wenn wir abends moderieren, dann ebenfalls in einem Slot von zweimal 90 min. mit mindestens 15, besser 20 min. Pause dazwischen.

Wir beginnen gern so früh wie möglich. 18 Uhr ist erfahrungsgemäß deutlich günstiger als 19 Uhr und später macht wenig Sinn, da die Leute ab 22 Uhr sehr erschöpft sind, wenn sie schon den ganzen Tag mit Lohn- und Carearbeit hinter sich gebracht haben.

Der Raum

Bitte unterschätzt nie den Einfluss des Raums auf die Atmosphäre! Ihm kommt in der Konfliktmoderation durchaus Bedeutung zu.

Der Raum sollte groß genug sein, damit alle Beteiligten luftig mit ausreichend Abstand in einem Stuhlkreis oder um einen großen Tisch herumsitzen können. Warum ist dieser Abstand so wichtig? Unserer Erfahrung nach fördern zu enge Räume mit zu wenig Raum für die Beteiligten schlicht die Emotionalität. Ihr macht es euch und der Gruppe somit unnötig schwer, wenn ihr in einem zu kleinen Raum arbeitet. Andererseits gibt es durchaus auch zu große Räume: Bei einer Konfliktmoderation mit einer Gruppe in einer großen Kirche war es beispielsweise herausfordernd, die Energie zu halten.

Der Raum sollte idealerweise großzügig, aber nicht riesig sein.

Außerdem sollte klar sein, dass ihr ungestört seid. Das klingt vielleicht nach einer Selbstverständlichkeit, ist es jedoch gerade in autonomen Zentren, Kulturzentren und anderen Orten, wo sich auch andere Menschen aufhalten, unserer Erfahrung nach nicht zwangsläufig. Es ist auch hier natürlich möglich. Dabei hilft beispielsweise ein großes Schild mit entsprechendem Hinweis an der Tür und klare Absprachen im Vorfeld.

Wichtig ist auch, dass dieser Raum einen neutralen Raum für alle Beteiligten darstellt, so dass die Konfliktmoderation nicht zu einem gefühlten Heimspiel für die einen und Auswärtsspiel für die anderen wird. In sehr eskalierten Situationen kann es auch sinnvoll sein, mit einer Gruppe aus ihrem üblichen Plenumsraum hinaus zu gehen und eben nicht am Ort des üblichen Konfliktgeschehens zu moderieren.

Und last but not least: Ihr müsst euch im Raum wohl fühlen!

Wenn es euch möglich ist, dann schaut euch den Raum vor der Konfliktmoderation an. Am besten natürlich vor Ort. Im Zweifelsfall aber auch im Netz oder lasst euch ein Foto schicken. Wir haben uns damit schon einige Überraschungen erspart, denn einige Menschen überschätzen Raumgrößen leider.

Außerdem sind wir gern eine Stunde vor Beginn der Konfliktmoderation vor Ort, um den Raum einzurichten, sprich die Stühle in den Kreis zu stellen, vielleicht auch Tische rauszutragen, zu überlegen, wo wir was wie an die Wände kleben können, etc.

Die Ausstattung

Es gibt einen ganzen Markt für sehr teure Moderationsausstattung. Das braucht nun wirklich kein Mensch!

Einige Sachen sind jedoch durchaus hilfreich – und wir vertrauen nicht (mehr) darauf, dass diese Ausstattung auch vor Ort vorhanden ist!

Fallbeispiel:

*Moderator*in: „Habt ihr denn Moderationsmaterial?“*

*Delegierte*r: „Ja, klar!“*

*Moderator*in konkretisiert: „Also auch Marker in unterschiedlichen Farben?“*

*Delegierte*r: „Ja, da sind ganz viele im Koffer!“*

*Moderator*in: „Und Karten“*

*Delegierte*r: “Ja, total viele!“*

Realitätscheck vor Ort: Ja. Viele Stifte, sehr viele Stifte, die roten schrieben auch tatsächlich, die anderen konsequent nicht. Ja. Moderationskarten, sehr viele Moderationskarten, allerdings ausschließlich kleine und große Kreise als Moderationskarten, keine Ovale oder Rechtecke. Und die bevorzugte Farbe war rot, was im Fotoprotokoll ziemlich schlecht zu erkennen ist.

Mit anderen Worten: Wir haben unsere Ausstattung selbst dabei und was vor Ort brauchbar ist, verwenden wir und ergänzen mit unserem Material. Für uns ist das deutlich stressfreier.

Was aber brauchen wir an Material für die Konfliktmoderation?

Moderationsmaterial-Grundausstattung:

- gutschreibende **Marker**, einige in blau, schwarz, grün und rot
- ausreichend **farbige Stifte** (zum Priorisieren für die Teilnehmer*innen, alle in derselben Farbe, das können Marker sein, aber auch irgendwelche Stifte)
- **Moderationskarten** rechteckig und oval in weiß, gelb, orange und grün
- **Klebeband** (wir nehmen Maler*innen-Krepp aus dem Baumarkt)
- **Pinnnadeln**
- **Flipchartpapier**

Wenn es euch wichtig ist, zusätzlich noch

- **Klebepunkte** zum Priorisieren
- **bunte Marker** in anderen Farben (orange, lila, grau…)
- **Nadelkissen** für Pinnnadeln
- **Wachsmalblöcke**

Wir freuen uns, wenn wir an Orten moderieren, an denen es einen Flipchartständer und Moderationswände gibt. Wir brauchen sie jedoch nicht zwangsläufig. Sollten wir keine Pinnwände haben, so arbeiten wir auf dem Boden oder großen Tisch und kleben die Karten hinterher mit Kreppband auf ein Flipchartpapier an die Wand.

Die Verpflegung

Eine Konfliktmoderation ist anstrengend und da hilft gutes Essen und Nervennahrung für die Pausen ungemein.

Unserer Erfahrung nach klappt das ziemlich gut, wir müssen es nur vorher einmal kundtun, dass es wichtig ist und von der delegierten Person bitte mit der Gruppe organisiert werden sollte.

Und auch hier gilt: Sorgt gut für euch! Was brauchst du selbst, um gut durch den Tag zu kommen? Teile entweder der Gruppe deine Wünsche mit oder bring dir selbst mit, was du brauchst.

Umgang mit Delegierten in der Konfliktmoderation

Einige Konflikte werden vollständig über Delegierte ausgehandelt, beispielsweise in Bündnissen bei gemeinsamen Aktionen.

Wichtig ist für uns als Moderator*innen zu bedenken, dass die Anwesenden ohne Rückkopplung in der Regel keine Entscheidungsbefugnis haben – es sei denn, sie sind entsprechend von ihren jeweiligen Gruppen mandatiert worden.

Wir sehen es somit als unsere Aufgabe, den Prozess zwischen Delegations-Treffen und Gruppentreffen aktiv zu gestalten, indem wir die Delegierten mit von ihnen vereinbarten konkreten Fragen zurück in ihre Gruppen schicken. Hierbei ist es hilfreich, wenn diese Fragen schriftlich formuliert sind.

Wenn wir dabei in Aktionen sind, die kein Fotoprotokoll ermöglichen, empfehlen wir Sprecher*innen aus Bezugsgruppen, sich die Leitfrage(n) für die Gruppen aufzuschreiben, damit alle auch tatsächlich mit Antworten auf die gleiche Frage zurückkommen.

Aber auch innerhalb von Konfliktmoderationen mit größeren und natürlich vor allem sehr großen Gruppen bietet es sich an, in einzelnen Schritten mit einem Gruppen-Sprecher*innen-Prinzip zu arbeiten, um Erwartungen & Befürchtungen, Themen oder Interessen in Kleingruppen besprechen und über Gruppensprecher*innen vorbringen zu lassen.

Generell ist es hilfreich, in einer Runde nicht mehr als zehn Personen ausführlich (sprich mehrere Minuten lang) zu befragen, besser sogar nur sechs bis acht und sonst mit Kleingruppen (bei 12-16 Personen ggf. auch Tandems) und Plena zu arbeiten.

Hierzu bieten sich zwei Optionen an:

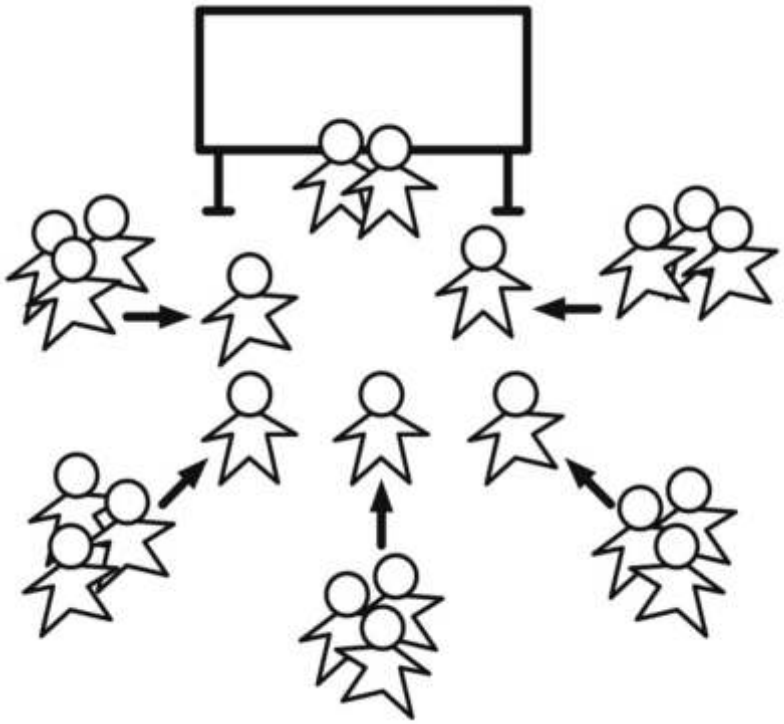
Sprecher*innenrat[1]

Im ersten Schritt wird in Kleingruppen gearbeitet. Diese Kleingruppen lassen wir bei den Erwartungen & Befürchtungen, Themen oder Interessen freiwillig bilden, indem wir nur eine Zahl vorgeben, wie groß die Kleingruppe ungefähr sein sollte.

Jede dieser freiwillig zusammengesetzten Kleingruppen einigt sich darauf, wer das in der Gruppe Gesammelte anschließend im Plenum vorträgt.

Gerade bei nicht allzu großen Gruppen bietet es sich an, beispielsweise aus 24 Menschen sechs Kleingruppen zu machen.

Wenn anschließend die Sprecher*innen im Innenkreis sitzen, sitzen die anderen jeweils drei Gruppenmitglieder dicht dahinter und können bei Bedarf ihrer Sprecher*in noch etwas ins Ohr flüstern, einen Zettel zustecken oder aber auch vom Platz aus ergänzen. Was willkommen ist, sollten wir lediglich einmal für alle ansagen.



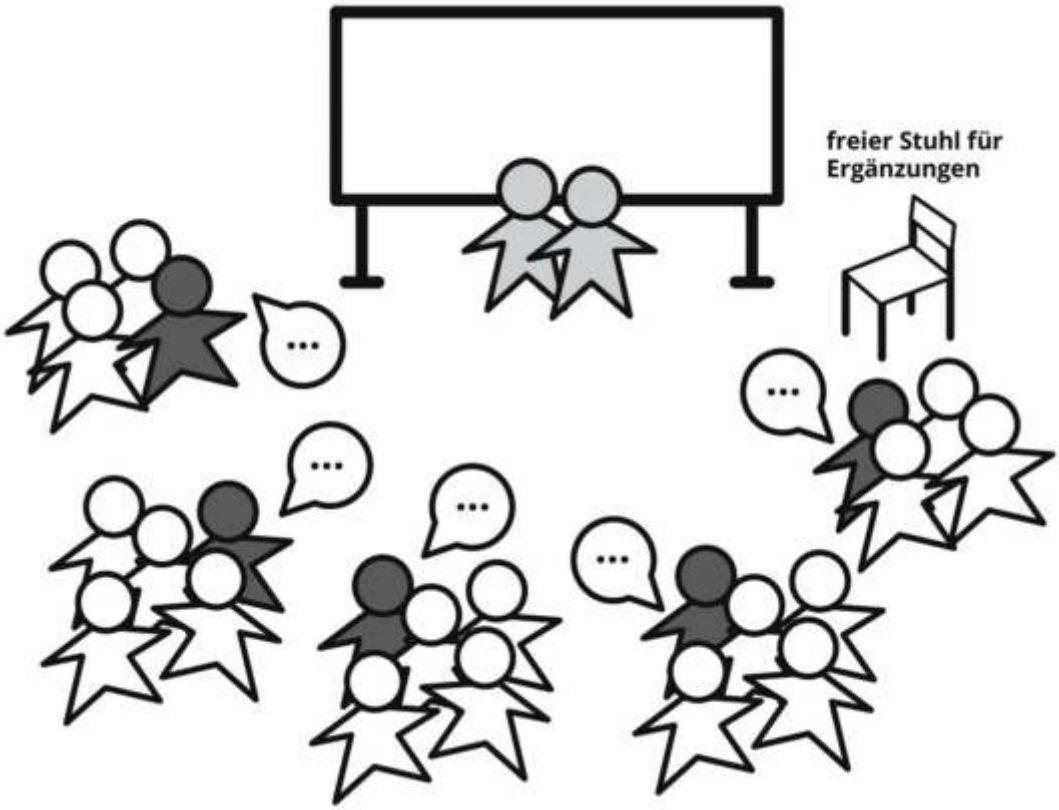
[1] vgl. Werkstatt für gewaltfreie Aktion (Hrsg.): Konsens. Handbuch zur gewaltfreien Entscheidungsfindung. Baden 2004; S. 62 ff.

Aquarium mit freiem Stuhl[2]

In größeren Gruppen sind auch die Kleingruppen in der Regel derart groß, dass sie ihren Gruppensprecher*innen nicht eben schnell etwas ins Ohr flüstern oder einen Zettel zustecken können.

Des Weiteren legen wir in der Phase der Entwicklung von Lösungsideen auch Wert auf möglichst heterogene Kleingruppen, so dass sich hier ggf. nicht alle Gruppenmitglieder gut von ihrem*ihrer Sprecher*in vertreten sehen.

Hier gibt es die Möglichkeit, dass ein leerer Stuhl zusätzlich in den Innenkreis gestellt wird und ggf. einzelne aus den Kleingruppen ergänzen, wenn der*die Sprecher*in aus ihrer Sicht etwas Wesentliches nicht benannt hat.



[2] vgl. Monika Oboth & Gabriele Seils: *Mediation in Gruppen und Teams*, Praxis- und Methodenhandbuch, Paderborn 2007, S. 81-85

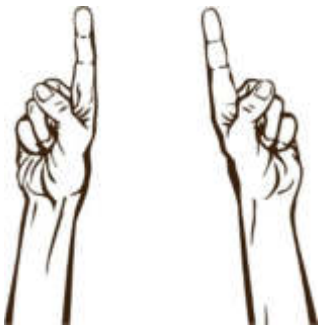
Umgang mit Handzeichen[3]

Viele Gruppen verwenden auf Plena Handzeichen und sie setzen diese entweder in Konfliktmoderationen einfach wie gewohnt weiter ein oder Einzelne fragen uns als Moderator*innen zu Beginn, wie denn mit Handzeichen umgegangen werden soll. Eine gute Frage, eine wirklich gute Frage!

Wir würden empfehlen, euch vorab über einige Handzeichen Gedanken zu machen, ob und wenn ja wie und wann ihr sie in der Konfliktmoderation einsetzen möchtet – oder euch auch bewusst dagegen entscheidet. An dieser Stelle sei angemerkt, dass es hier natürlich wie so oft kein objektives „richtig“ und „falsch“ gibt, sondern vielmehr ein subjektiv „günstiger“ oder „ungünstiger“. Vor allem jedoch braucht es für alle Klarheit!

Meldezeichen

„Ich möchte etwas sagen!“



„Ich möchte etwas direkt dazu sagen!“

Wenn wir nicht klar strukturiert im Kreis vorgehen, sondern beispielsweise Themen oder Interessen „auf Zuruf“ erheben, dann sollten alle Beteiligten wissen, ob sie einfach reinreden können (was wir nicht empfehlen würden) oder sich melden sollen, wenn sie etwas einbringen wollen.

Wir machen beispielsweise deutlich, dass wir eine offene Redeliste führen, damit alle sehen können, wer wann dran ist. Dabei werden die Namen der Anwesenden auf Karten geschrieben und offen hintereinander auf den Boden gelegt.

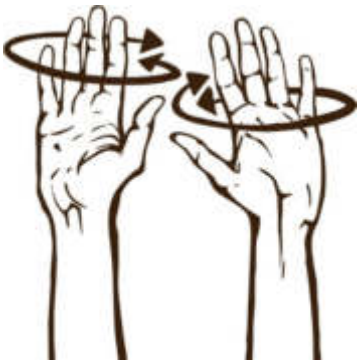
Hierbei fragen wir uns auch, ob wir die Redeliste irgendwie quotieren wollen. Von Beginn an? Wenn wir merken, dass immer die gleichen reden?

Und wir klären, ob wir möchten, dass die Teilnehmenden ggf. deutlich machen, dass sie zu etwas direkt etwas sagen möchten. Unserer Erfahrung nach macht das beim Sammeln von Themen und Interessen wenig Sinn, im Gegenteil, es provoziert zu Rechtfertigungsvorträgen. Im Verhandeln dagegen haben wir gute Erfahrungen damit gemacht, dass wir erst zu einem Gedanken weitersprechen lassen, bevor der nächste in den Raum gebracht wird.

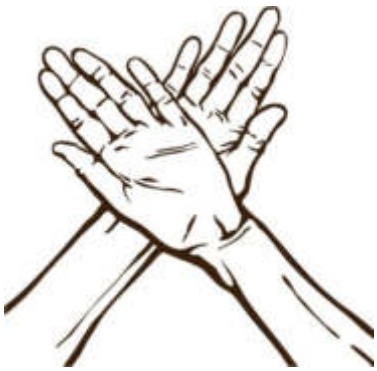
---

[3] siehe auch https://diskussionshandzeichen.wordpress.com/

Zeichen von Zustimmung und Ablehnung



„Ich stimme zu!“



„Ich stimme nicht zu!“

„Veto!“

Diese drei Handzeichen begegnen uns häufig in sozialen Bewegungen. Die Beteiligten sind es gewöhnt, bei Redebeiträgen bereits zustimmend zu wedeln, damit nicht alles doppelt und dreifach gesagt wird.

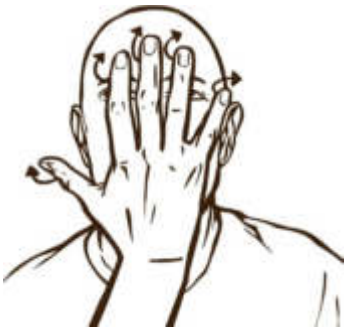
Je eskalierter ein Konflikt ist, desto weniger arbeiten wir mit „freien“ Handzeichen der Zustimmung bzw. Ablehnung. Vielmehr bitten wir darum, zustimmende und ablehnende Handzeichen nur zu benutzen, wenn wir explizit eine schnelle Verfahrensentscheidung durchführen (siehe Teil IX).

Unserer Erfahrung nach verunsichert es einige Menschen, ihre Meinung frei zu sagen, wenn mehrere in der Runde deutlich sichtbar die Arme kreuzen und es entsteht in eskalierten Konflikten Gruppendruck, sich nach Sympathie wedelnd zu unterstützen. Das ist menschlich, aber der Sache nicht unbedingt dienlich.

Für schnelle von uns angeleitete konsensnahe Entscheidungen sind sie dagegen sehr wertvoll!

Rückmeldungen zum Verstehen

„Ich habe verstanden, du musst es nicht nochmal wiederholen!“



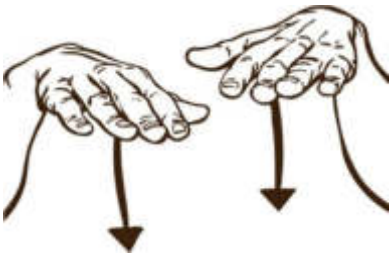
„Ich bin verwirrt, ich verstehe nicht, was du sagst!“

Beide Zeichen sind grundsätzlich in Gruppen in guter Absicht gemeint: Sie sollen einer sprechenden Person eine Rückmeldung geben, dass sie verstanden oder eben nicht verstanden wurde.

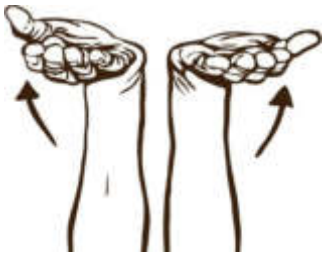
Deshalb: Wenn alle Beteiligten es sowohl gut meinen als auch als gut gemeint hören können, sind dies überaus hilfreiche Handzeichen, in Konflikten jedoch bitten wir Gruppen darum, sie nicht zu verwenden. In Konflikten passiert es leider schnell, dass Menschen einander schlechte Absichten unterstellen, so dass Konflikte durch diese Art von Handzeichen leider Gefahr laufen, noch mehr zu eskalieren.

Vielmehr sehen wir es als unsere Aufgabe als Moderation, dafür zu sorgen, dass das, was erst einmal vielleicht sehr aufgewühlt und durcheinander berichtet wird, durch konkretisierendes Nachfragen und Aktives Zuhören für alle anderen verständlich zu machen und ebenso Menschen, die in vielen Worten immer wieder das gleiche sagen, freundlich zu fragen, ob da noch mehr ist als das, was wir gerade als Thema/Interesse… benannt haben.

Zeichen zum Redetempo



„Beruhig dich! Sprich langsamer! Bleib sachlich!“



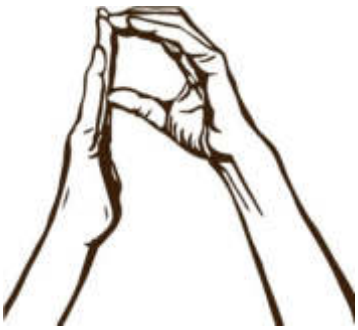
„Sprich bitte lauter!“

Während wir das Signal, dass ein*e Redner*in für eine Person nicht oder schlecht zu verstehen ist, für den Prozess hilfreich finden und gern aufnehmen, indem wir sagen: *„Könntest du bitte ein bisschen lauter sprechen, Finn kann dich so leider nicht hören.“*, möchten wir emotionale Redebeiträge nicht deckeln. Emotionalität darf sein! Natürlich ist es an uns als Moderator*innen, dafür zu sorgen, dass wir hinter der Empörung auch die Interessen heraushören und der Gruppe verständlich machen.

Schaut also, wie ihr damit umgehen möchtet, wenn das Signal aus der Gruppe kommt. Wir reagieren gern mit „Erste-Hilfe-Empathie“ (treffende Wortschöpfung von Monika Oboth) in beide Richtungen und anschließend mit der Bitte, dieses Zeichen nicht zu machen, sondern die Emotionalität einen Moment lang auszuhalten.

Kleiner Realitätscheck: Das „Ruhiger-/Langsamer“-Zeichen ist uns jedoch bislang in unseren Konfliktmoderationen selten begegnet, während die signalisierte Bitte, lauter zu sprechen in vielen Moderationen geäußert wird.

Zeichen zum Verfahren



„Ich habe einen Vorschlag, wie wir weitermachen können!“

Nicht ständig, aber doch immer wieder haben Beteiligte einen Vorschlag zum Verfahren – und manchmal zeigen sie dann das typische Prozess-Zeichen. Vielleicht kommt dies in sozialen Bewegungen und in selbstverwalteten Projekten häufiger vor, weil wir uns selbst auf Plena rotierend moderieren und somit schlicht viele Menschen Moderationserfahrung haben, was prinzipiell gut und hilfreich ist.

In der Konfliktmoderation möchten wir dagegen das eigentliche Verfahren nicht mit der Gruppe diskutieren, sondern holen uns vielmehr das Einverständnis ein, dass wir die Strukturgebenden sind und sie sich voll und ganz auf die Inhalte konzentrieren können.

Überlegt, wie ihr damit umgehen möchtet. Wir sehen die Gefahr, dass – wenn ihr einmal den Prozess mit der Gruppe oder Einzelnen aus der Gruppe diskutiert – immer wieder Ideen zum Prozess kommen werden.

Wir vermitteln aus diesem Grund lieber, dass wir eine klare Struktur haben, in der wir uns gern Schritt für Schritt mit der Gruppe bewegen möchten, weil wir sehr gute Erfahrungen damit gemacht haben.

Und auch hier gilt: Irgendwie scheinen Gruppen quasi zu „riechen“, wenn Moderator*innen unsicher sind. Dann diskutieren sie leider gern doppelt so viel! Insofern hilft es, vorab dazu eine klare Haltung zu entwickeln.

Zeichen zur Sprache

„Ich verstehe das so nicht, brauche Übersetzung!“ oder

bei Übersetzungen *„Ich übersetze noch, bitte wartet einen Moment!“*

Wir arbeiten bewusst und offensiv mit diesem Zeichen, indem wir dazu einladen, es bei Bedarf zu verwenden. Dies tun wir einerseits, wenn wir es mit Gruppen zu tun haben, in denen nicht alle Deutsch als Primärsprache sprechen oder wir auf Englisch moderieren. Andererseits laden wir dazu in solchen Gruppen ein, in denen Menschen eine sehr unterschiedliche Gruppenzugehörigkeitsdauer haben, weil sich erfahrungsgemäß über die Jahre Sprachcodes in Form von Begriffen und Abkürzungen einschleichen, die für neu hinzugekommene Menschen erst einmal nicht selbst erklärend sind.

Ein Teilnehmer einer Konfliktmoderation sagte in der Abschlussrunde einmal: *„Also heute ging es ja ganz viel um Konflikte, die vor meiner Zeit waren… und ich hab‘ mich gefragt, ob ich überhaupt kommen sollte… aber es war total gut, denn ich hab‘ heute irgendwie den ganzen Tag einen Sprachkurs gemacht, ich nehme ganz viele Wortbedeutungen mit und bin deshalb total zufrieden.“*

Schnelle Verfahrensentscheidungen

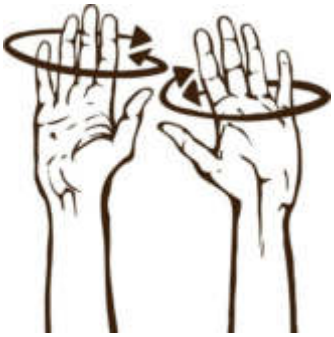
Während wir die generelle Struktur der Konfliktmoderation mit dem Ablauf der einzelnen Schritte nicht in der Gruppe zur Diskussion stellen wollen, sondern uns zu Beginn das Einverständnis einholen, dass wir dafür als Moderator*innen verantwortlich sind, gibt es doch immer wieder kleine Entscheidungen, bei denen wir uns fragen können, ob wir das als Moderator*innen eigentlich entscheiden sollten oder ob wir mit der Gruppe möglichst konsensnah arbeiten wollen.

Wenn wir möglichst konsensual in kleinen Fragen handeln wollen, dann brauchen wir Optionen für eine schnelle Entscheidungsfindung zwischendurch:

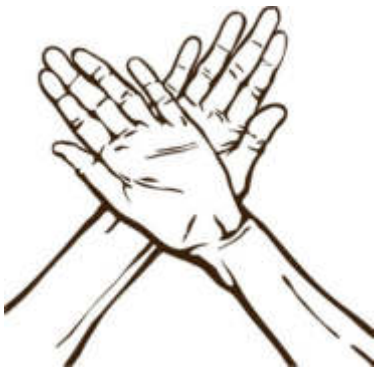
Wenn es beispielsweise darum geht, eine Runde zu machen, die links startet, so dass eben die Person auf der Linken gleich dran kommt und die Person rechts vermutlich erst in etwa 30 Minuten…, wenn es darum geht, eine Pause zu machen…, wenn es darum geht, Kleingruppen einzuteilen oder was auch immer. Hierzu arbeiten wir überwiegend folgendermaßen:

Abfrage von Zustimmung und Widerstand

Wir können mit den klassischen Handzeichen arbeiten, indem wir für die zur Verfügung stehenden Alternativen Zustimmung und Widerstand binär abfragen:



Zustimmung



Widerstand

Hieraus entsteht in der Gruppe ein Stimmungsbild und zwar hoffentlich ein deutliches, was uns dann sagen lässt: „Okay, bei jetzt Pause machen gibt es deutlich mehr Zustimmung und deutlich weniger Widerstand!“

Wir können jedoch auch die Zustimmung und den Widerstand graduell abfragen, indem mit Händen Richtung Fußboden wenig Zustimmung oder Widerstand signalisiert wird und Richtung Zimmerdecke viel. Bei großem Pausenbedürfnis kann es uns so passieren, dass viele in der Gruppe wild wedelnd aufspringen!

Natürlich könnt ihr mit der Gruppe auch andere Zeichen verwenden. Im systemischen Konsensieren gibt es beispielsweise für kleine Zwischenentscheidungen:

Hand aufs Herz legen	**kein Widerstand**
ein Finger	**leichter Widerstand**
zwei Finger	**großer Widerstand.**

Der Fantasie sind wenig Grenzen gesetzt. Schaut einfach, womit ihr euch wohl fühlt bzw. gute Erfahrungen gemacht habt und womit die Gruppe vielleicht bereits vertraut ist.

TEIL X – PRÄVENTIVE MODERATION[1]

Nicht selten begleiten wir in Konfliktmoderationen Hausprojekte, die über viele Themen sehr zerstritten, ja geradezu zerrüttet sind. Wir erleben immer wieder Bewohner*innen, die über sich und die Gruppe wirklich am Verzweifeln sind: *„So habe ich mir das echt nicht vorgestellt! Jetzt sitzen wir hier und streiten über die Gartenpflege und wer welches Werkzeug aus der Werkstatt leihen darf! Das ist doch echt armselig!“* – In der Runde sehen wir zustimmendes Nicken. Hierin besteht zumindest große Einigkeit: So haben sie sich das alle nun wirklich so gar nicht vorgestellt!

Wie so viele Hausprojekte ist auch diese Kommune euphorisch gestartet und die Beteiligten haben in dieser Anfangsphase kaum Vereinbarungen miteinander getroffen, auf die sie sich nun berufen könnten. Unter den Gründer*innen gab es vielmehr ein großes Grundvertrauen und allen war irgendwie klar, wie es laufen sollte, sie teilten gemeinsam die Vision einer anderen, besseren Welt, dem guten Leben für alle.

Spätestens in der Konfliktmoderation wird jedoch so manches Mal schmerzlich deutlich, dass diese unausgesprochenen und nie aufgeschriebenen Annahmen durchaus unterschiedlich interpretiert und über die Jahre von einigen neu Hinzugekommenen auch mitnichten geteilt wurden.

Neben der Sicherung der Hausfinanzierung empfehlen wir Wohnprojekten deshalb, sich Zeit für eine präventive Vermittlung zu nehmen, um klare Vereinbarungen zum Miteinander im Projekt zu treffen, die wiederum auch als Rahmen für diejenigen gelten können, die deutlich später dazu kommen. Es kann schließlich nie schaden zu wissen, worauf sich Menschen einlassen, wenn sie Teil einer Gruppe werden…

Fast alle Gruppen leben und arbeiten im Konsens. Nach diesem Prinzip kann nicht eine Mehrheit eine Minderheit dominieren – sehr wohl kann jedoch eine einzelne Person im Zweifel verhindern, dass es zu einer von allen anderen gewünschten Veränderung kommt… mit anderen Worten: Das Konsens-Prinzip ist ein sehr robustes, wenn es klare Vereinbarungen gibt, die wiederum nur im Konsens verändert werden können. Es ist dagegen anfällig für Blockadesituationen, wenn es keine Vereinbarungen gibt oder auch in der Situation, wenn sich einzelne Personen komplett verweigern, getroffene Vereinbarungen umzusetzen.

Aus diesem Grund empfehlen wir Gruppen, sich Zeit zu nehmen, um den „Umgang mit Konflikten“ konsensual in „Friedenszeiten“ miteinander zu vereinbaren – und zwar insbesondere den Umgang mit einem eskalierten, unschönen Konflikt, wenn sich Menschen beispielsweise nicht an getroffene Vereinbarungen halten.

Was soll dann passieren?

Wie genau diese Vereinbarung aussieht, ist sehr unterschiedlich: einige Gruppen haben beispielsweise im Notfall ein „Konsens minus einer Person Prinzip“ vereinbart, andere das systemische Konsensieren zur Entscheidungsfindung, wenn gar nichts mehr geht, um nicht in komplette Lähmungen zu verfallen. Hier gilt wie in jeder Konfliktmoderation auch, dass das Problem zwar alle Gruppen gleichermaßen betreffen könnte, der Umgang mit diesen befürchteten Situationen jedoch sehr unterschiedlich gestaltet werden kann und sollte, indem er eben für diese

[1] Siehe auch: http://komet-hamburg.de/anwendungsfelder/65/sind-konflikte-loesbar-bevor-sie-entstehen-vom-sinn-praeventiver-vermittlung

Gruppe der bestmöglich Passende ist.

Viele Gruppen treffen darüber hinaus auch Vereinbarungen zu typischen Konfliktfeldern wie der Aufgabenverteilung oder Finanzen frühzeitig transparent im Konsens. Auch hier gibt es selbstverständlich unterschiedliche Interessen im Raum und auf der Sachebene gibt es durchaus erst einmal Konflikte in dem Sinn, dass das, was die einen wollen für andere quasi gar nicht vorstellbar ist. In der Regel lassen sich solche Themen jedoch – so sie denn tatsächlich frühzeitig angegangen werden – gut auf der Sachebene verhandeln und vereinbaren. Unserer Erfahrung nach auch sehr gut mit interner Moderation.

Im weiteren Verlauf dagegen geschieht es leider, dass das Ganze häufig auf die Beziehungsebene rutscht, indem am Ende bereits Äußerungen einer Person bei einer anderen Allergie-auslösend sind… und dann braucht es meist eine klassische Konfliktmoderation mit vermittelnden Personen von außen – wie dich.

TEIL XI – WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Literaturhinweise

Bähner, Oboth & Schmidt: *Praxisbox Konfliktklärung in Gruppen und Teams*, Praktische Anleitung und Methoden zur Mediation in Gruppen, Paderborn 2008

Freitag, Silke (2015). *Selbsthilfe in Gruppen- und Teamkonflikten.* In: Bayer, Kristina & Embshoff, Dagmar: Der Anfang ist gemacht: Kultur der Kooperation, Die Gruppe. Neu-Ulm: AG SPAK.

Freitag, Silke/ Richter, Jens (Hrsg.) (2019). *Mediation – Das Praxisbuch, Denkmodelle, Methoden und Beispiele*, Weinheim: Beltz, 2. überarbeitete Auflage

Freitag, Silke & Schroeter, Kirsten (2017): *Souverän in der Doppelrolle: die interne Verhandlungsmoderation,* in: Knapp, P. (Hrsg.): Verhandlungs-Tools, Bonn: manager-Seminare.

Fritsch, Gerlinde Ruth: *Der Gefühls- und Bedürfnisnavigator*. Paderborn 2010

Glasl, Friedrich: Eskalationsdynamik – zur Logik von Affektsteigerungen. In Konfliktdynamik (3,3) S. 190-199,

Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement. Bern, Haupt 1980/2013.

Knapp, Peter (Hrsg.): *Konflikte lösen in Teams und großen Gruppen* – Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis. Bonn 2013

Milling, Hanna: *Storytelling – Konflikte lösen mit Herz und Verstand. Eine Anleitung zur Erzählkunst mit hundertundeiner Geschichte.* Frankfurt am Main 2016

Montada, Leo & Kals, Elisabeth: *Mediation. Ein Lehrbuch auf psychologischer Grundlage.* Weinheim 2001

Oboth, Monika & Seils, Gabriele: *Mediation in Gruppen und Teams* – Praxis- und Methodenhandbuch. Paderborn 2005

Paulus, Schrotta & Visotschnig: *Systemisches Konsensieren. Der Schlüssel zum Erfolg.* Holzkirchen 2013

Redlich, Alexander & Elling, Jens: *Potential: Konflikte*, Hamburg 2000

Redlich, Alexander: *Konflikt Moderation in Gruppen.* Hamburg 2019

Rosenberg, Marshall: *Gewaltfreie Kommunikation*. Paderborn 2002

Sellnow, Reinhard: *Die mit den Problemen spielen …* Ratgeber zur kreativen Problemlösung. Bonn: Stiftung Mitarbeit 2007

Schroeter, Kirsten & Freitag, Silke (2017): *Umgang mit Hidden Agendas,* in: Knapp, P. (Hrsg.): Verhandlungs-Tools, Bonn: manager-Seminare.

Schroeter, Kirsten & Freitag, Silke (2019): *„Hidden Agendas" im Mediationsprozess,* in: ZKM 2/2019.

Schulz von Thun, Friedemann*: Miteinander reden 1.* Reinbeck: Rowohlt 1993

Schulz von Thun, Friedemann: *Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*. Reinbeck: Rowohlt 2006.

Stahl, Eberhard: *Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung.* Weinheim 2012

Weckert, Bähner, Oboth & Schmidt: *Praxis der Gruppen- und Teammediation*, Paderborn 2011

Werkstatt für gewaltfreie Aktion (Hrsg.): *Konsens. Handbuch zur gewaltfreien Entscheidungsfindung*. Baden 2004

Wichmann, Astrid: *Traumatischer Stress. Ein begrenzender Faktor in der Mediation.* In: Spektrum der Mediation, 2018 Heft 74, S. 22-24

Webseiten

https://de.wikipedia.org/wiki/Methode_635

http://komet-hamburg.de/grundhaltung/41/umgang-mit-hidden-agendas-ein-dreiklang-aus-persoenlicher-intuition-gemeinsamer-spekulation-und-separater-konfrontation

http://komet-hamburg.de/methoden/54/systemisch-konsensieren-mit-doppelter-blickrichtung-auf-widerstand-und-begeisterung

http://komet-hamburg.de/anwendungsfelder/65/sind-konflikte-loesbar-bevor-sie-entstehen-vom-sinn-praeventiver-vermittlung

https://diskussionshandzeichen.wordpress.com/

Über KURVE Wustrow

Die **KURVE Wustrow – Bildungs- und Begegnungsstätte für gewaltfreie Aktion e.V.** wurde 1980 gegründet. Wir haben die Vision einer gewaltfrei geprägten Welt im ökologischen und sozialen Gleichgewicht. Wir wollen dazu beitragen, dass Betroffenheit über gewalttätige und kriegerische Auseinandersetzungen, ökologische Zerstörung und soziale Ungerechtigkeit in überlegtes gewaltfreies Handeln umgesetzt werden kann.

KURVE Wustrow bietet ein breites Spektrum von Trainings und Workshops zu ziviler, gewalfreier Konflikttransformation und damit zusammenhängenden Themen an, sowohl in der Geschäftsstelle in Wustrow als auch im Ausland.

Um Konfliktmoderation zu vermitteln, bieten wird die Fortbildung „Konfliktmoderation in sozialen Bewegungen und selbstverwalteten Projekten“ an:

www.kurvewustrow.org/konfliktmoderation

Aus dem Kreis der Fortbildungsteilnehmenden ist das „Netzwerk Konfliktmoderation“ hervorgegangen, das Moderationsanfragen entgegennimmt und über eine eigne Webseite erreichbar ist:

https://netzwerkkonfliktmoderation.wordpress.com/

Weitere Informationen: **www.kurvewustrow.org**