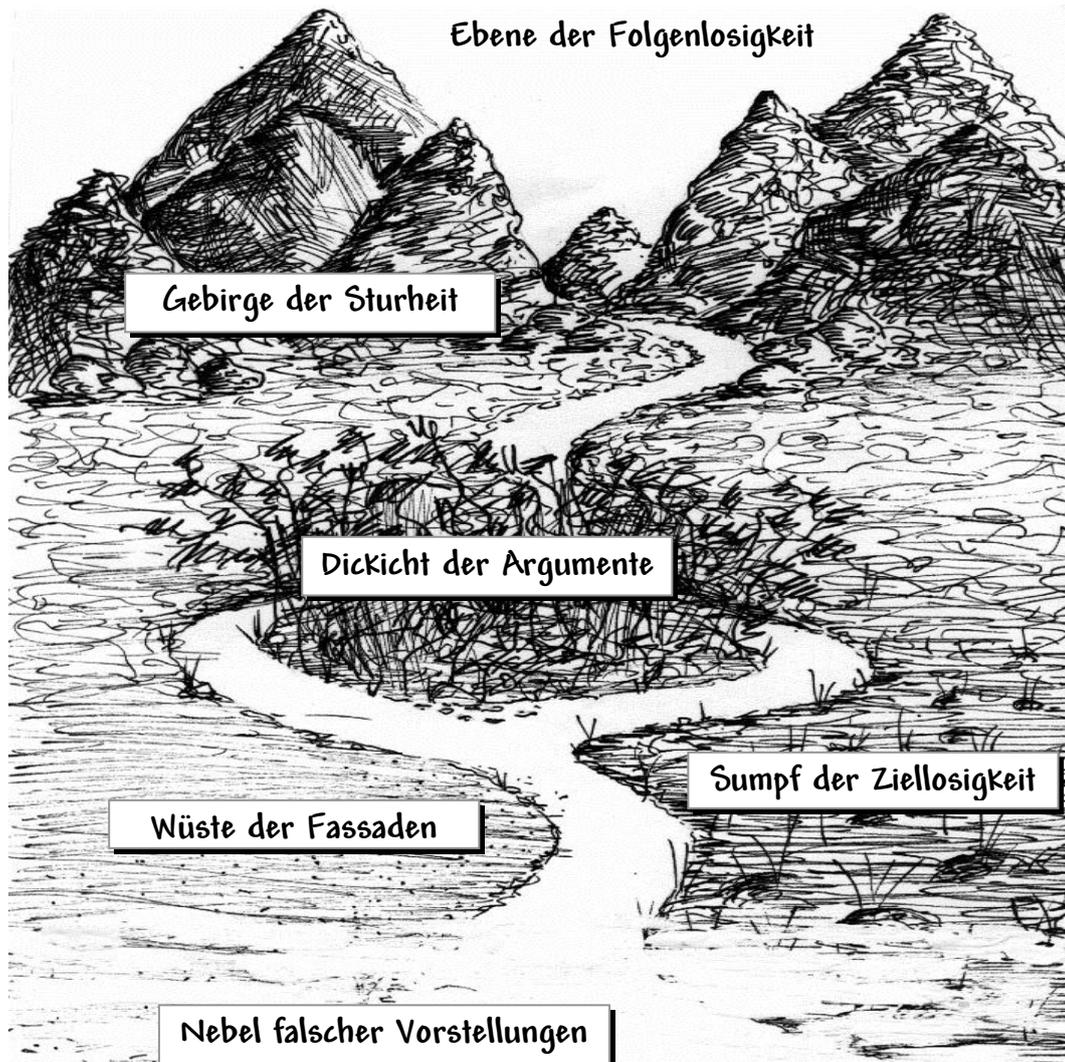


# Konfliktmoderation in Gruppen

## Führung durch schwieriges Gelände



## **Zielsetzung der Reihe**

Die Materialien aus der Arbeitsgruppe Beratung und Training sollen helfen, in Beratung und Moderation, Weiterbildung und Training die alltäglichen Aufgaben fruchtbar zu bewältigen.

Sie enthalten Projektberichte, Übungen, Falldarstellungen, methodische Hilfen, konzeptionelle Ausführungen und empirische Untersuchungen. Die Reihe umfasst neben klassischen Texten auch elektronische Lernsoftware, die in Kombination mit Trainingsseminaren verwendet wird.

Es werden neue Beratungs- und Bildungskonzepte aufgenommen, kritisch geprüft und weiterentwickelt.

In Form und Inhalt haben die Darstellungen den Charakter von Werkstattberichten. Zwar fehlt noch der Feinschliff. Aber in der inhaltlichen Substanz sind sie bereits ausgereift.

Folgende Materialien aus der Reihe sind veröffentlicht worden:

Manfred Affeldt: Erlebnisorientierte Gruppenarbeit in der Schule. Bad Heilbrunn: Klinkhardt 1994 (Materialie 16)

Karin Dörner, Christiane Nebel, Alexander Redlich: Geschichten für gestresste Kinder. Stuttgart: Herder 1995 (Materialie 5)

Friedemann Schulz von Thun: Praxisberatung in Gruppen. Weinheim: Beltz 1996 (Materialie 10)

Alexander Redlich: Konfliktmoderation in Gruppen. Hamburg: Windmühle 1997, 2009 (Materialie 20)

Alexander Redlich, Jens Elling: Potential Konflikte. Hamburg: Windmühle 2000 (Materialie 21)

Frauke Schwarzhans, Tim Hauk, Alexander Redlich: Streittraining für Schüler an Grundschulen. Weinheim: Beltz 2001 (Materialie 27)

Marion Bönsch, Kathrin Zach: Stolpersteine meistern. Schwierige Situationen in den Griff bekommen. Reinbek: Rowohlt 2005 (Materialie 24)

# **Konfliktmoderation in Gruppen**

## **Führung durch schwieriges Gelände**

Wie klären und lösen Moderatoren interpersonelle Konflikte, insbesondere Konflikte zwischen zwei Personen, in Gruppe und zwischen Gruppen. Dies ist die Kernfrage, die meine Kollegen und mich seit Jahrzehnten beschäftigt.

Auf der Grundlage von publizierten Konfliktlösungskonzepten und der Befragung von zahlreichen Praktikern haben wir zunächst ein Modell der Konfliktvermittlung entwickelt. Es wurde von vielen Profis erprobt, die mit ihm komplexe Konfliktsituationen in Rollenspielen behandelten. Das Ergebnis war ein verfeinertes Konzept, das wir ‚Konfliktmoderation‘ nennen (Redlich 1997). Diese Bezeichnung reflektiert die Beobachtung, dass der Vermittlungsprozess offenbar eher den Grundätzen der Moderation als denen einer Schlichtung folgt.

Konfliktmoderation ist wie eine Führung durch schwieriges Gelände, in dem der Reisegruppe bestimmte Gefahren drohen, die nur der konfliktkundige Moderator kennt und bewältigen kann. Lassen Sie uns zur Orientierung zunächst einen schnellen Lauf durch dieses Gelände nehmen!

Am Anfang des Weges stößt der Moderator auf einen mehr oder weniger dichten Nebel falscher Vorstellungen bei den Auftraggebern. Auftraggeber sind die vorgesetzte Stelle, die Gruppenleitung und letztlich auch die Gruppenmitglieder. Die Gruppenmitglieder möchten oft „irgendwie“, dass ein besseres Klima in der Gruppe erzeugt wird, indem die Moderation den anderen (!) Gruppenmitgliedern beibringt, sich konzilianter, solidarischer, offener, ehrlicher oder irgendwie besser als bisher zu verhalten. Führungskräfte gehen gern davon aus, dass die Moderation ihnen die unangenehme Aufgabe abnimmt, bestimmten Mitarbeitern einmal deutlich zu sagen, was sie besser machen sollen. Gewerkschaftsvertreter möchten die Position der Arbeitnehmer gestärkt sehen und die übergeordneten Stellen wollen höhere Leistungen. Manchmal soll der Moderator den Konflikt diagnostizieren („Kriegen Sie heraus, woran es liegt!“) und eine bewährte Lösung entwickeln („Sie kennen doch bestimmt einen guten Ausweg.“) oder wie ein Schlichter oder als Richter eine Entscheidung treffen, die den Konflikt beenden („Finden Sie bitte heraus, wer recht hat, und bringen die Sache wieder ins Lot!“). Diese Vorstellungen sind meist ebenso diffus wie unrealistisch.

Um diesen Nebel falscher Vorstellungen aufzulösen, steht daher vor dem eigentlichen Start der Konfliktmoderation die klare - wenn auch zunächst vorläufige - Vereinbarung mit derjenigen Person, die über die Finanzmittel für die Moderation verfügt, dem Finanzier der Reise. Das ist meist der Vorgesetzte des Teams,

gelegentlich kann es der Gruppenleiter sein. In einem Vorgespräch geht es darum, diffuse Vorstellungen des Vorgesetzten genau zu erkunden und ihm ggf. dabei zu helfen, sie zu präzisieren. Bei klaren Zielvorstellungen gilt es ihm zu verdeutlichen, dass die Mitarbeiter entscheidend mitzureden haben, und dass mögliche Abweichungen zwischen seinen Zielen und denen der Gruppe aufgeklärt werden müssen. Außerdem werden die materiellen Rahmenbedingungen geklärt.

Dass ein zwischenmenschlicher Konflikt nicht wie ein technisches Problem oder eine Rechtsfrage von außen gelöst werden kann, sondern die aktive Beteiligung der Betroffenen braucht, dass sie ihre subjektiven Wahrheiten in Zweifel ziehen und verändern und eigene Lösungen produzieren müssen, kann den Auftraggebern oft nur mühsam vermittelt werden. Völlig umdenken müssen sie, wenn sie erfahren, dass sie möglicherweise selbst zum Konflikt beitragen und gegebenenfalls an seiner Lösung mitwirken müssen. Professionelle Konfliktmoderatoren klären also am Anfang die Zielvorstellungen der Auftraggeber (Stichwort „Richtung“), machen ihre Vorstellungen von ihrer Tätigkeit und Funktion und die der Konfliktbeteiligten klar („Rollen“) und vereinbaren Zeit, Raum, Umfang und Kosten der Moderation („Rahmen“). Mit der Klärung von Richtung, Rollen und Rahmen lichtet der Moderator den Nebel falscher Vorstellungen.

Damit ist der erste Geländeabschnitt überwunden. Nun kommt er mit den Mitgliedern der Gruppe zusammen und findet sich im zweiten Abschnitt, in einer *Wüste der Fassaden*.

Die Konfliktbeteiligten halten sich sehr bedeckt. Viele mögen sich fragen: „Da kommt ein Profi zur Behandlung unseres Konflikts. Unangenehme Situation! Wie wird der wohl mit mir umgehen? Wird er uns in unangenehme Auseinandersetzungen hineinbringen? Wie werde ich am Ende dastehen? Kann ich meine Gefühle beherrschen? Werden sich die anderen vernünftig verhalten oder wird es wieder peinlich werden? Werde ich verletzt werden? Ist das Klima in der Gruppe hinterher schlimmer als vorher? Wird die Gruppe zerfallen?“

In einer solchen Situation stellen viele Menschen zunächst eine ausdruckslose Fassade zur Schau, um sich die eigenen Gefühle nicht anmerken zu lassen. Reagieren alle Gruppenmitglieder in der Anfangsphase so fassadenhaft, werden Stimmungsäußerungen und Beziehungssignale minimiert und es entsteht kaum Kontakt. Wenn man nun die Bearbeitung des Konfliktes beginnt, besteht die Gefahr, dass die emotionalen und zwischenmenschlichen Aspekte der Gruppe in dieser Wüste verdorren: Es wird viel geredet und wenig gefühlt. Kurz: Es kommt kein Kontakt zustande.

Darum beginnen die meisten Moderatoren die Konfliktbearbeitung mit einer sorgfältigen Kontaktaufnahme zu jedem Gruppenmitglied und der Förderung des Kontaktes zwischen den Gruppenmitgliedern; z.B. durch eine ‚Runde‘, in der jede Person sich vorstellt und in einen kleinen Dialog mit dem Moderator kommt. Sie geben einen Eindruck von ihrem Moderationsstil und gehen auf die individuellen Hoffnungen und Befürchtungen der Gruppenmitglieder ein. Dabei sehen sich die meisten Moderatoren als *Modell* für den ehrlichen Ausdruck von Befürchtungen und Hoffnungen sowie für das Interesse am andern. Die Aufgabe in diesem ersten Schritt der Moderation ist es also, zwischenmenschlichen *Kontakt zu stiften* und authentischen Ausdruck zu fördern statt mit der (Konflikt-) Tür ins Haus zu fallen. Das sollte allerdings zum Ernst der Situation passen und nicht übertrieben werden.

Die Reise geht nun weiter. Die Kontaktaufnahme fördert das Vertrauen der Gruppenmitglieder, sie äußern sich zunehmend freier und jemand benennt schon einen Konfliktpunkt aus seiner Sicht. Sofort kommt Widerspruch: „So kann man das doch nicht sehen. Es war doch ganz anders!“ - Gegenrede erfolgt, dritte Positionen, Polarisierer und Vermittler schalten sich ein ... und schon ist man mitten in den Konflikt hineingerutscht wie in einen Sumpf. Jeder Versuch des Moderators und der Gruppenmitglieder, sich daraus zu befreien, lässt sie nur noch tiefer versinken. Hier lauert sozusagen der *Sumpf der Ziellosigkeit* und droht alle gut gemeinten Bemühungen zu verschlingen.

Systemisch geschulte Profis empfehlen für diesen Teil der Moderation eine sorgfältige Sammlung und Absprache der Konfliktthemen und des weiteren Vorgehens mit allen (wirklich allen!) Gruppenmitgliedern und dem Moderator. Offensichtlich hat es sich dabei bewährt, abstrakte Themen (wie etwa „Verbesserung der Kooperation“) zu vermeiden, sondern die Konfliktgegensätze durch klare Benennung von Ross und Reiter zu präzisieren (z.B.: „Der Informationsfluss zwischen Lager und Verkauf ist unzureichend. Die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern der beiden Bereiche sind gespannt. Es herrscht seit dem letzten offenen Krach absolute Funkstille.“)

Gesetzt den Fall, es wurden Konfliktthemen gesammelt und ausgewählt; außerdem wurde vereinbart, an ihrer Klärung und Lösung in einer bestimmten Reihenfolge mit Hilfe eines Moderators zu arbeiten, dann ist der Zeitpunkt der eigentlichen Konfliktbehandlung gekommen. In der Regel geht es dabei um einen einfachen Gegensatz, d.h. um einen Streit zwischen *zwei* Positionen, die oft auch von zwei Personen (‘Protagonisten‘, d.h. Vorkämpfer) vertreten werden. Die eine ergreift beherzt die Gelegenheit und beginnt ihre Position darzustellen. Sie möchte mit *einem* Schlag die unangenehme Situation beenden. Dazu hat sie

alle Aspekte sorgfältig überlegt und reiht ein schlagendes Argument an das andere, verbunden mit der unterschwelligen Beziehungsbotschaft, dass nur ein vollständiger Idiot diese Argumentation nicht zu akzeptieren vermag. Die andere Seite kann dies nun keineswegs so einfach laufen lassen. Kaum holt die erste einmal Luft und lässt eine kleine Pause in ihrer Rede, schaltet sich die andere Person ein und fügt nun ihrerseits ein Gegenargument ans andere, nicht ohne ebenfalls unterschwellig zu signalisieren, dass eigentlich jeder vernünftige Mensch sich ihren Überlegungen anschließen müsste. Bevor sie endet, wird sie unterbrochen und der bewussten oder dümmlichen Verzerrung von Tatsachen bezichtigt. Sie rechtfertigt sich, beschwert sich darüber, dass hier Argumente durch unangemessene Gefühlsausbrüche ersetzt werden und der Kommunikationsstil unerträglich sei, wenn man nicht einmal ausreden könne. Kurz und gut, bevor der Moderator überhaupt die einzelnen Argumente verstanden hat, sind die beiden Kampfhähne schon so miteinander verstrickt, dass sie kaum noch zu trennen sind. Man ist mitten im *Dickicht der Argumente* und herabsetzenden Beziehungsbotschaften, aus dem es kein Entrinnen gibt.

Nahezu alle befragten Moderatoren - mit Ausnahme eines einzigen, der eine Kostprobe der Streitigkeiten immer selbst einmal erleben will, bevor er moderativ eingreift, - arbeiten an dieser Stelle von vornherein mit einer deutlichen Trennung der gegensätzlichen Positionen. Sie lassen sich und damit auch dem Konfliktgegner sowie den anderen Gruppenmitgliedern zunächst einmal die *eine* Sichtweise so schildern, dass sie sie verstehen können. Dann wird die andere Seite ebenso ausführlich gehört. Beiden Seiten wird dazu erklärt, dass es ausschließlich um das Verstehen geht, um die *Klärung der Sichtweisen*, nicht um ihre Bewertung oder Lösung. Durch dieses Auseinander-Setzen der beiden Seiten wird das Dickicht der Argumente gewissermaßen auf beiden Seiten umgangen. Die Gefahr einer Verstrickung ist damit erheblich verringert.

Sind nun die Positionen klar geworden, kommt es durchaus nicht selten vor, dass der Konflikt verschwindet. Die Beteiligten erleben die Klärung zugleich auch als Lösung im wörtlichen Sinne, als Auflösen der gemeinsamen Verstrickung.

Aber oft bleibt auch nach einer gelungenen Klärung und Herstellung einer guten Beziehung ein Interessengegensatz; etwa unter dem Motto: „Ich verstehe jetzt zwar die andere Seite gut, aber möchte trotzdem ... (... in der Sache nicht nachgeben, meine Interessen wahren, keinen Nachteil erleiden usw.).“ Hier bleiben alle Beteiligten manchmal fest bei ihren Interessen und die Moderation steht quasi vor einem *Gebirge der Sturheit*. Es sind alle Argumente genannt, man versteht den anderen, und trotzdem kann niemand nachgeben. Niemand möchte nun noch einmal in

den Konflikt einsteigen, dem ja gerade durch den sorgfältigen Klärungsprozess die zwischenmenschliche Brisanz genommen wurde. Manchmal erzeugt die Gruppe Druck, einen Kompromiss zu machen, der um des lieben Friedens willen angenommen würde - aber alle spüren, dass es ein fauler Kompromiss wäre.

Gerade hier besteht noch weiterer Moderationsbedarf und die Aufgabe, die emotional gelockerten, aber immer noch gegensätzlichen Positionen in Bewegung zu bringen. Es müssen neue Lösungen gefunden und ausgehandelt werden. Das Gebirge der Sturheit kann durch kreativitätsfördernde Methoden überwunden werden. Der Moderator kann die Sammlung mit den Konfliktparteien zusammen durchführen. Er kann ihnen aber auch jeweils für sich allein Gelegenheit geben, Kompromiss- und Bewegungsmöglichkeiten auszuloten und neue Lösungswege zu erfinden, die dann der anderen Seite vorgeschlagen werden. Wie er auch vorgehen mag: In diesem Schritt bringt der Moderator die Kontrahenten zu einer kreativen Suche nach Lösungen. Der Erfolg bemisst sich daran, dass die verhärteten Positionen sich erweitern und zu einer ebenso konkreten wie tragfähigen Vereinbarung ausgehandelt werden.

Manche Moderatoren sehen ihre Aufgabe an dieser Stelle als erfüllt an. Die Beziehungen sind geklärt, sachbezogene Konfliktlösungen ausgehandelt und Regelungen festgelegt. Ist ein Lösungsplan entwickelt, droht allerdings noch ein gefährlicher Geländeabschnitt, die *Ebene der Folgenlosigkeit*. In den nächsten Wochen werden die Beteiligten die gigantische Kraft des Alltages erfahren, die wie ein Goliath den David der neuen Ideen schnell in alte Muster verwandeln kann. Deshalb leitet der Moderator die Gruppenmitglieder zur Sicherung der Umsetzung der geplanten Lösungsaktivitäten an. Hier ist als letzten Schritt des Weges durch unser Konfliktgelände eine systematische Risikoanalyse notwendig. Leider wird dieser Schritt von den meisten Moderatoren in der Praxis oft vernachlässigt.

Der Weg durch diesen Teil des Geländes wird durch die Frage eingeleitet: „Wenn etwas schief geht, was wird das sein?“ Sein Ziel ist erreicht, wenn die Gruppe mit Hilfe der Moderation ein Frühwarnsystem („Woran kann man das Eintreten eines Risikos frühzeitig erkennen?“) und einem Sicherungsplan („Was tun, wenn ein Risiko eintritt.“) formuliert hat.

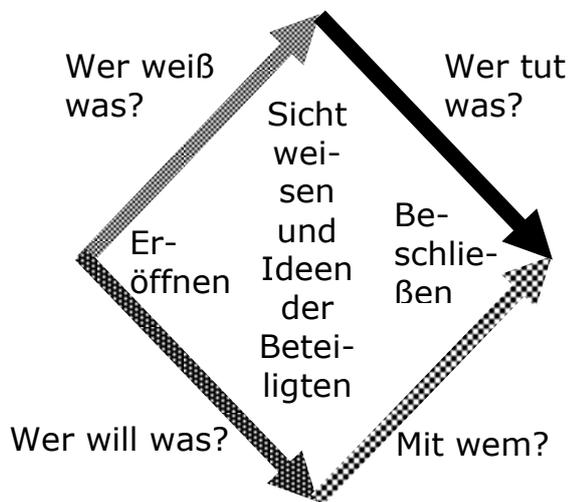
Erst wenn Frühwarnsystem und Sicherungsplan vorliegen, wird die Konfliktmoderation mit einem abschließenden Rückblick zum Prozess und einer Vorausschau auf die Zukunft beendet.

# Kunst der Moderation

## Ausgewogenheit von Eröffnung und Beschluss

Eine ästhetische Balance von Eröffnung und Beschluss ist der Schlüssel zu einer erfolgreichen Moderation.

Kern des Vorgehens ist eine Handlungseinheit, den wir ‚Grundbaustein der Verständigung‘ nennen. Auf dem Weg der Gruppe vom Auftrag bis zur Umsetzung zur Konfliktlösung *eröffnet* der Moderator jeden einzelnen Schritt des Gesprächs, indem er den Gruppenmitgliedern die Möglichkeit gibt, sich zur jeweils anliegenden Frage zu äußern, und *beschließt* diese Prozedur durch eine Absprache zwischen allen Beteiligten. Der Grundbaustein besteht gewissermaßen aus den Elementen des Öffnens und Schließens.



Er lässt sich als ein auf einer Ecke stehendes Quadrat darstellen, dessen Seitenlinien öffnende und schließende Aktivitäten symbolisieren. Das Thema, über die man reden will, wird durch Fragen eröffnet und durch konkrete Absprachen beschlossen. Die *Leitfragen* dazu sind jeweils an den Seitenlinien angegeben. Sie begleiten die Moderation im Wechsel von eröffnenden bzw. beschließenden Phasen des Gesprächs. In der Fläche sind die beiden *Kernaufgaben* jedes

Schrittes benannt.

### Grundbaustein der Verständigung

In der *Eröffnungsphase* kommen die Sichtweisen und Ideen der Beteiligten zu Wort.

Es gibt keine objektive Bestimmung des Punktes, wann die Eröffnung abgeschlossen ist, sondern nur die Möglichkeit, sich in der Gruppe darüber zu verständigen, d. h. im Sinne der oben skizzierten Verständigungsorientierung ein *Einverständnis* zu erzielen, dass die Sichtweisen der Teammitglieder hinreichend zum Ausdruck gebracht sind. Dann wendet sich das Gespräch einem gemeinsamen *Beschluss* zu, der zur nächsten Handlungsprozedur führt, die wiederum im Sinne der Beteiligung aller eröffnet wird, bis alle relevanten Sichtweisen zu Wort gekommen sind, so dass wieder ein Beschluss eingeleitet werden kann usw.

Hierbei kommt dem Moderator die Aufgabe zu, den Beteiligten nicht nur transparent so machen, um welches Thema es gerade geht, sondern auch, ob man sich gerade in einer Eröffnungs- oder Beschlussphase befindet. Typische eröffnende Formulierungen sind: „Hierzu bitte ich jetzt um Meinungsäußerungen.“, „Wie sehen die Anwesenden die Problematik?“ Und abschließende: „Ich schlage vor, zur Entscheidung zu kommen.“ Dabei muss er immer wieder das Einverständnis der Beteiligten abfragen, d.h. zugleich auch dazu ermutigen, Widerspruch zu äußern: „Ich habe den Eindruck, dass sich jetzt die Argumente wiederholen und die unterschiedlichen Sichtweisen klar geworden sind - oder gibt es noch Auffassungen, die bisher noch nicht genannt wurden?“

Dieses Vorgehen erzeugt die erforderliche *Transparenz* und *Flexibilität* der Konfliktmoderation.

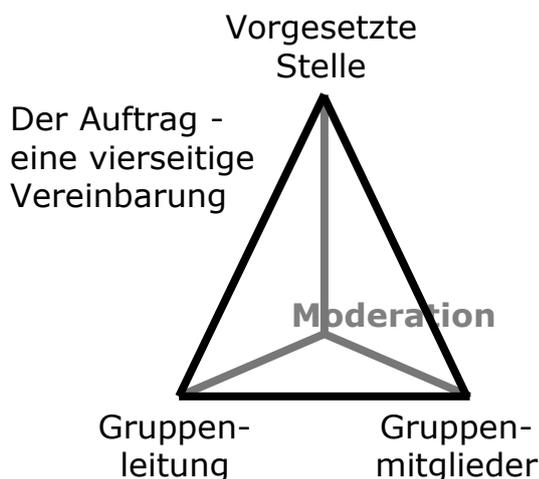
Dieser Grundbaustein der Verständigung findet sich in allen Abschnitten der Konfliktmoderation wieder. Im Folgenden wird jeder einzelne kurz skizziert.

## **1. Den Auftrag vierseitig gestalten: Richtung, Rollen, Rahmenbedingungen**

Im ersten Abschnitt geht es um den *Auftrag*. Die Auftragsgestaltung bestimmt einen erheblichen Teil des Konfliktberatungsprozesses. Ihr wird oft zu wenig Beachtung geschenkt.

Das erste substantielle Auftragsgespräch *muss* mit dem Geldgeber stattfinden. Das ist in der Regel die vorgesetzte Stelle der Arbeitsgruppe. Es kann sich dabei um eine oder mehrere Personen handeln. Gelegentlich hat auch der Gruppenleiter die Finanzhoheit und ist damit Auftraggeber für die Moderation. Wenn auch das erste Gespräch mit dem Auftraggeber geführt wird, heißt das nicht, dass damit der Auftrag vollständig ist; die Gruppenmitglieder haben – später – noch ein Wörtchen mitzureden. Wir kommen im dritten Abschnitt darauf zurück.

Auftraggeber haben meist unklare Vorstellungen. Der Moderator muss den Moderationsauftrag so gestaltet, dass die Beteiligten einheitlichen Verhaltens- und Ergebniserwartungen haben.



Der Auftrag gibt ein vierseitiges Rollengefüge wieder wie die vier Ecken einer Pyramide.

In der Regel sind außer dem Moderator drei Personen bzw. Personengruppen an der Auftragsgestaltung beteiligt, die oft divergierende und gelegentlich verdeckte Interessen haben:

- die vorgesetzte Stelle, die die Interessen der übergeordneten Organisation vertritt, z.B. Erfüllung der Zielvereinbarungen, Erreichen des Deckungsbeitrages. Sie ist oft zugleich auch die Stelle, die die Moderation finanziert.
- die Gruppenleitung, die das übergreifende Interesse der Gesamtgruppe repräsentiert, z.B. effiziente Zusammenarbeit und gutes Betriebsklima
- die Mitglieder der Gruppe, die vor allem ihre individuellen Interessen im Auge haben, z.B. günstige Urlaubszeit, attraktive Aufgaben.

Die praktische *Leitfrage* für die Auftragsgestaltung lautet: „Gesetzt den Fall, die Konfliktmoderation ist erfolgreich: Was wird dann anders sein als jetzt?“

Die Interaktionen des Moderators mit diesen drei Personen(gruppen) sind in der Abbildung durch die grauen Verbindungslinien dargestellt. Bevor es zu einem Auftrag kommt, werden Gespräche mit der vorgesetzten Stelle und dem Gruppenleiter geführt. Im Kontakt mit den Teammitgliedern wird der Prozess der Auftragsgestaltung beendet, indem mit ihnen die Konfliktthemen festgelegt werden. Der Konfliktmoderator sollte dabei immer im Auge haben, dass die drei Auftraggeber untereinander ein eigenes Arbeitsauftragsverhältnis haben, das dem Moderationsprozess bestimmte Grenzen setzt (schwarze Linien). Der Moderationsauftrag darf nicht im Widerspruch zu diesem Arbeitsverhältnis stehen.

Die Gestaltung des Auftrags gliedert sich oft in drei Teile: ein erstes Gespräch mit der vorgesetzten Stelle, ein zweites Gespräch mit der Gruppenleitung und – als drittes sichtet der Moderator am Anfang des Treffens mit der Gruppe die Anliegen der Gruppenmitglieder (s. Abschnitt 3). Allerdings gibt es Abweichungen von diesem Standardfall: Man kann das Gespräch mit vorgesetzter Stelle und Gruppenleitung auch zusammen führen. Es kann zu einem zusätzlichen Vorgespräch mit einer Delegation der Arbeitsgruppe kommen. Personalratsmitglieder wollen gelegentlich gehört werden usw.

Ein Auftrag wird im Laufe dieser Vorgespräche schrittweise immer weiter präzisiert.

In den Vereinbarungen mit dem *Vorgesetzten* reicht es aus, die bloße *Richtung* festzulegen. Aussage wie diese sind typische Richtungsangaben: „Wie immer Sie und die Leute in der Gruppe es schaffen, ich möchte aus dieser Gruppe keine gegenseitigen Beschuldigungen mehr hören.“ Oder: „Die Gruppenmitglieder sollen ihren Informationsfluss verbessern, egal was dahinter steckt,

dass die Informationen kaum ausgetauscht werden.“ Diese Richtungsangaben werden später durch Aussagen von Gruppenleitung und Gruppenmitgliedern präzisiert werden.

Im Gespräch mit der *Gruppenleitung* geht es um genauere *Zielvorstellungen*: „Ich möchte, dass die Kollegen x und y so eng kommunizieren, dass ich mich jederzeit bei beiden informieren kann.“ Oder: „Die Stimmung in der Gruppe soll sich soweit verbessern, dass die Mitglieder lieber einen gemeinsamen Betriebsausflug machen als an diesem Tag zu arbeiten.“

Mit der Gruppenleitung klärt man zudem die *Rahmenbedingungen*, unter denen die Konfliktmoderation stattfinden soll, genau abzusprechen.

Die folgende Liste gibt die wichtigsten Fragen an die Gruppenleitung wieder.

#### Checkliste für Auftragsgespräche

1. Zielsetzung für die Konfliktmoderation/ Anliegen der Gruppenleitung: Wenn die Moderation erfolgreich ist, was wird dann anders sein? Wie sieht das konkret aus?
2. Wichtige Organisationsstrukturen (z.B. Organigramm): Mit wem in der Organisation haben Sie und die Gruppenmitglieder am meisten zu tun? Wer nimmt ihre Dienstleistungen ab? Wer arbeitet ihnen zu?
3. Vorgeschichte: Gab es schon Teamentwicklungsversuche? Mit welchem Ergebnis? Welche Anlässe haben zur Anfrage geführt? Was darf auf keinen Fall passieren?
4. Erwartungen an den Moderator: Was sollte er tun? Was darf er auf keinen Fall tun?
5. Erwartungen des Moderators an Gruppenleitung und -mitglieder
6. Rahmenbedingungen: Welche Personen nehmen teil? An welchem Ort findet die Moderation statt? An welchen Tagen soll wie lange gearbeitet werden? Wie wird Umsetzung von Beschlüssen und Nachhaltigkeit gesichert?
7. Vereinbarung der nächsten Schritte: Soll mit bestimmte Personen vorher gesprochen werden? Soll die Gruppenleitung auf ein Führungsfeedback vorbereitet werden? Wie werden die Gruppenmitglieder vorher informiert?

Führungskräfte neigen dazu, dem Konfliktmoderator unangenehme Aufgaben der Führung zu übertragen. Manche Konflikte beruhen auf fehlenden Entscheidungen der Führungskraft wie

z.B. klare Anweisungen oder Aufgabenkontrolle. Deshalb achtet der Moderator darauf, ob die Zielsetzungen der Führungspersonen nicht besser durch klare Entscheidungen erreicht werden können statt durch eine Konfliktmoderation. Dies ist nicht einfach. Denn die Übertragung von Führungsaufgaben geschieht oft unterschwellig und schwer erkennbar.

Das *Kriterium* für einen gut gestalteten Auftrag ist erfüllt, wenn der Moderator die Frage bejahen kann: Sind allen Beteiligten die Rollen, Ziele und strittigen Themen klar?

Soviel zur Gestaltung des (vorläufigen) Auftrages. Nun kommt es zur Moderation im engeren Sinne, zur Arbeit mit dem Team.

## **2. Den zwischenmenschlichen Kontakt stiften: Vertrauen stärken**

Der Auftrag ist mit Geldgeber und Gruppenleitung vorerst geklärt. Nun findet das erste Treffen mit der Gruppe statt. Anfangs sind die Gruppenmitglieder unsicher und neigen dazu sich vorsichtig zu verhalten statt offen und ehrlich miteinander zu reden. Es fehlt an offenem Gefühlsausdruck.

Sollen die Gruppenmitglieder mit Hilfe des Moderators einen kommunikativen Neuanfang machen, so geht es bereits jetzt um einen Zuwachs an Vertrauen durch etwas mehr Offenheit in der Kommunikation.

Der Moderator zeigt sich als erster: Er stellt er sich zunächst selbst vor. Sie geben den Gruppenmitgliedern - verbunden mit ihrer persönlichen Vorstellung - eine knappe Übersicht über die Vorgeschichte des Treffens und über die üblichen Moderationsschritte. Was mit der vorgesetzten Stelle und der Gruppenleitung besprochen wurde, sollte offen gelegt werden, damit die Gruppenmitglieder zur Moderation Vertrauen aufbauen und abgleichen können, ob ihre Vorstellungen den Zielen und Bedingungen der Vorgesetzten entsprechen oder nicht.

Es ist unerlässlich, über eine Vorstellungsrunde hinaus einen tiefer gehenden Kontakt zu den Gruppenmitgliedern herzustellen und eröffnet diesen Moderationsschritt mit Fragen wie „Wer ist hier dabei? - Welche Wünsche oder Fragen hat jeder?“ oder Anforderungen wie „Bitte stellen Sie sich uns vor und sprechen Sie dabei auch Ihre augenblickliche Stimmung an, ihre Hoffnungen oder Befürchtungen zu diesem Treffen!“

*Leitfrage:* Was können die beteiligten Personen über sich mitteilen, das die anderen noch nicht kennen?

In der eröffnenden Phase dieses Schrittes kann man die aktuellen Hoffnungen und Befürchtungen der Beteiligten zum Thema machen. Aber das ist wie gesagt riskant. Als Sicherung hat sich bewährt, die Mitglieder zunächst zu zweit über ihre zwischenmenschlichen und gefühlsmäßigen Erwartungen sprechen zu lassen, bevor sie ihre Gedanken und Gefühle in der Öffentlichkeit der Gruppe zum Ausdruck bringen. Im Austausch mit einer anderen Person stellt jedes Mitglied fest, ob jene auch so denkt und fühlt wie es selbst. Durch die Gespräche unter vier Augen findet eine Selektion der Gedanken und Gefühle der Teammitglieder statt. Sie führt zu qualifizierten Beiträgen, die die Wahrheit der Konfliktsituation direkter und ehrlicher treffen als es der Fall ist, wenn jeder einzelne aus dem Stand ins Licht der Gruppenöffentlichkeit tritt. Dadurch wird von Anfang an ein spürbarer Zuwachs an persönlicher Offenheit in die Gruppe gebracht, was den zwischenmenschlichen Kontakt mit großer Wahrscheinlichkeit vertieft. Diese Entwicklung muss sich in dann in den nächsten Schritten fortsetzen.

Einige Minuten zu zweit reichen aus, um sich über Hoffnungen und Befürchtungen im Hinblick auf die Vermittlungsaktivitäten auszutauschen. In der anschließenden Präsentation der individuellen Erwartungen geht der Moderator mit jeder Person in einen kurzen Dialog.

Erfahrene Moderatoren lassen sich durch allzu forsche Gruppenmitglieder keineswegs unter Zeitdruck setzen ("Endlich mal zur Sache kommen!"), sondern nehmen sich für diese Dialoge mit jedem einzelnen Gruppenmitglied Zeit, indem sie nachfragen, wenn sie mehr wissen wollen oder etwas nicht ganz verstanden haben. Außerdem beantworten sie offen und ehrlich alle Fragen zur Person und Moderation, die direkt gestellt oder auch nur unterschwellig angedeutet werden. Kurz: Der vorhandene *persönliche* Informationsbedarf wird befriedigt.

In diesen kurzen Kontakten schließt er gewissermaßen Miniverträge ab, in denen Hoffnungen bestärkt oder korrigiert werden und befürchtete Aktivitäten des Moderators bzw. anderer Personen ausgeschlossen oder in einer annehmbaren Form verabredet werden.

Das *Kriterium* für den Abschluss dieses Schrittes ist eine spürbare Zunahme an Offenheit in der Kommunikation.

Er korrigiert wie auch schon bei der Auftragsgestaltung falsche Vorstellungen (z.B. dass er Konfliktlösungen parat habe), lehnt spezifische Wünsche ab (wie den Wunsch nach einer Art richterlichem Urteil) oder macht deutlich, dass manche Befürchtung (z.B. vor Gefühlsausbrüchen) nicht auszuräumen ist.

### 3. Themen finden: zielgerichtete Übersicht schaffen

Worum genau wird gestritten? Bei der Beantwortung dieser Frage besteht die Gefahr, sich beim erstbesten Thema festzubeißen.

In diesem Abschnitt des Konfliktgeländes muss in erster Linie eine Übersicht über die Konfliktpunkte geschaffen werden, die die Beteiligten akzeptieren. Das ist schwierig, weil bereits jetzt Konfliktaspekte und Emotionen mitschwingen.

Die Bestimmung der Themen mit den Gruppenmitgliedern ist zugleich auch Abschluss der Auftragsgestaltung. An dieser Stelle ist die letzte Möglichkeit für den Moderator, den Auftrag abzulehnen, wenn z.B. die Themen der Gruppenmitglieder nicht zu den Vorstellungen der Leitung passt und umgekehrt. So bleibt dem Moderator gar nichts anderes übrig als den Auftrag abzuberechnen, wenn die Gruppe nicht in der Lage ist, sich auf ein Konfliktthema zu einigen und nicht einmal diesen Metakonflikt, die Uneinigkeit über die Thematik, nicht bearbeiten will.

Wie kommt man nun zu einer gemeinsamen Festlegung der Konfliktthemen? Es ist wichtig, eine Übersicht über *alle* Interessen (Wünsche, Anliegen und Ansprüche) der Gruppenmitglieder zu machen.

Die praktische *Leitfrage* kann so formuliert werden: „Was soll hier mit welcher Absicht besprochen werden, wenn es nur nach Ihnen ginge?“

Dieser Schritt umfasst wie alle Schritte im Moderationsablauf zunächst eine *Eröffnung*, in der die Anliegen der Gruppenmitglieder (einschließlich der Gruppenleitung) gesammelt und im Hinblick darauf geklärt werden, wo sie gegensätzlich sind. Stehen zwei Anliegen im Gegensatz zueinander, handelt es sich um ein gemeinsames Konfliktthema, unabhängig davon, ob nur zwei oder alle Gruppenmitglieder berührt sind.

Auch hier sollte sich der Moderator Zeit lassen und dem Druck der dominanten Gruppenmitglieder widerstehen, die von vornherein schon zu wissen glauben, welches die zentralen Konflikte („Knackpunkte“) der ganzen Gruppe sind. Die Güte dieser Anliegensammlung zeigt sich, wenn *neue* Aspekte auf den Tisch kommen, die nicht allen bekannt sind.

Sind alle Anliegen gesammelt, hilft der Moderator den Beteiligten, die Konfliktthemen und die Reihenfolge ihrer Bearbeitung festzulegen.

Dies bedeutet zugleich den Auftrag abzuschließen. Hier besteht übrigens die letzte Chance, den Auftrag begründet abzulehnen oder ihm aufgrund der Anliegen eine andere Richtung zu geben.

Abschlusskriterium: Es gibt eine vollständige Übersicht über die Konfliktthemen und eine Vereinbarung über die Reihenfolge ihrer Bearbeitung.

Dann kann der nächste Geländeabschnitt betreten werden, in dem es um die Klärung der Konfliktgegensätze geht. Sie umfasst ihre sozio-emotionalen Aspekte ebenso wie die sachlichen.

#### **4. Sichtweisen auseinandergesetzt klären: die Hintergründe erkunden**

Dieser Schritt stellt für viele Moderatoren den Kern der Konfliktmoderation dar. In Ruhe und Sorgfalt soll jeder Konfliktpunkt mit den Beteiligten soweit erkundet, bis er geklärt ist. „Geklärt“ heißt, dass jede Konfliktpartei ihre hinter den Konfliktpositionen stehenden Wünsche und Gefühle so zum Ausdruck bringt, dass die andere Seite sie versteht, im Idealfall sogar sagt: „An deiner Stelle würde ich auch so handeln.“

Gelingt es dem Moderator, die Kontrahenten über ihre Hintergrundinteressen und Gefühle miteinander reden zu lassen, beginnen diese, einander besser zu verstehen. Dies nennen wir *Konfliktklärung*. Sie bildet die Grundlage für die Lösung des Konfliktes. Es ist lohnenswert, einen vorsichtigen, respektvollen Blick auf die Gefühle der Konfliktpartner zu wagen. Oft führt er zu neuen Lösungsideen.

Die *Leitfrage* dieses Schrittes lautet: „Welche Wünsche, Überlegungen und Gefühle stehen hinter Ihrem derzeitigen Standpunkt in diesem Streit?“

Dies geschieht in einem gut geführten Dialog der Kontrahenten über unangenehme und schwierige Details.

Der Dialog findet zwischen jedem Konfliktpartner A bzw. B und dem Moderator statt. Das Gespräch dreht sich längere Zeit nur um die Sichtweisen von A, wendet sich dann den Gedanken und Gefühlen von B zu, kehrt dann wieder zu A zurück usw. Es handelt sich dabei um einen sehr gedehnten, entzerrten Dialog - im Gegensatz zur sonst in Konflikten üblichen gegenseitigen Verstrickung im Dickicht der Argumente, wobei die Konfliktparteien dazu neigen, sich ständig zu unterbrechen und einander kaum zuzuhören. Die beiden Seiten werden also deutlich getrennt, buchstäblich also *auseinander gesetzt*, damit jede für sich *ungestört* ihre Sichtweise darstellen kann. Hierbei können auch einzelne Sprecher oder Delegierte ihre Konfliktpartei repräsentieren.

Eine wichtige Möglichkeit diese ‚Auseinandersetzung‘ in schweren Konfliktfällen oder bei heftigen emotionalen Abneigungen zu füh-

ren, besteht in der bekannten *Pendeldiplomatie* („Caucus“): Der Moderator spricht mit jeder Konfliktpartei allein.

In diesem Prozess soll zwar keine Chance vertan werden, den Konfliktpunkt direkt zu lösen, z.B. bei falschen Konflikten wie Missverständnissen. Gelegentlich löst sich die emotionale Seite des Konfliktes auch von selbst, wenn die subjektiven Sichtweisen geklärt sind: Verhärtungen verschwinden und positive Beziehungsaspekte werden wieder deutlich, negative Emotionen lösen sich auf. Aber die Sichtweisenklärung ist nicht darauf angelegt, den Konflikt zu lösen. Für die systematische Lösungssuche ist erst der nächste Schritt vorgesehen.

Schwerpunkt der eröffnenden Phase dieses Schrittes ist die Förderung von Aussagen über *zwischenmenschliche* und *innerpsychische* Hintergründe des Konfliktes.

Der Königsweg dazu ist das bekannte Aktive Zuhören. Es findet hier als Aktives Zuhören nach zwei Seiten statt.

Der Moderator leitet das Gespräch durch generelle *Strukturgebung*, häufiges *Nachfragen*, gelegentliches *Dolmetschen* und seltenes *Beschützen* des einen oder anderen.

Dieser *öffnende* Teil der Konfliktklärung soll alle Beteiligten über die persönlichen und sachlichen Hintergründe des konfliktuösen (‘schlechten’) Themas tiefer gehend als bisher informieren und zugleich durch einen ‚guten‘ Dialog die Beziehung zwischen den Konfliktparteien verbessern.

In der *beschließenden* Phase dieses Moderationsschrittes erfolgt eine *Bestandsaufnahme* der *Konfliktlinien* zwischen den beiden Seiten.

Allerdings sollten die *unstrittigen* Elemente nicht übersehen werden. Sie stellen die gemeinsame Basis dar. Als externer Moderator neigt man wegen der Problemschlagseite des Auftrages dazu, positive und unstrittige Punkte zu übersehen und sich zu sehr auf die konflikthaftern Elemente zu konzentrieren. Die gemeinsame Basis wird ebenso benannt wie die zentralen Konfliktpunkte.

Frage für den Abschluss: „Haben Sie die Hintergründe der Position der anderen Seite hinreichend kennen gelernt?“

Allein die Klärung kann schon eine emotionale Lösung erzeugen, die ausreichend für die Konfliktbewältigung ist. Aber in vielen Fällen bleibt das Gefühl der Klärung ein kurzfristiges Vergnügen. Der Alltag lässt die positive Stimmung sehr schnell wieder verschwinden, wenn nicht konkrete Absprachen und Regelungen getroffen werden. Außerdem bleiben oft ganz handfeste sachliche Gegensätze auch dann noch bestehen, wenn allen alles klar geworden ist. Darum geht es im nächsten Kapitel.

## **5. Kreative Lösungen entwickeln: neue Wege entdecken und konkrete Maßnahmen beschließen**

Jede Seite hat die ihre wichtigen Hintergrundaspekte der Konfliktsituation zum Ausdruck gebracht und die Sicht der anderen Seite verstanden. Die Beteiligten akzeptieren einander, wie sie sind. Die zwischenmenschlichen Kontakte sind noch vorsichtig, aber es gibt wieder Hoffnung. Oft können die Kontrahenten nun zwar die Position der anderen Seite akzeptieren, wollen aber dennoch ihre eigenen Interessen durchsetzen. Hier müssen die Positionen der Konfliktparteien zunächst einmal in Bewegung gebracht werden. Es geht nun darum, den Fortschritt der Entwicklung der Beziehungen zu sichern und aufgabenbezogene Lösungen zu finden. Bei der Entwicklung konkreter Lösungen stößt man mit hoher Wahrscheinlichkeit auf den Teufel, der hier im sachlichen Detail steckt.

Die Aufgabe besteht wie gesagt zunächst also darin, Bewegung in diese starren Positionen zu bringen, um dann eine Regelung zu vereinbaren, die den Konflikt löst und nach Möglichkeit dazu führt, dass dieser Konflikt nicht wieder aufbricht. Hier ist Kreativität gefragt und die optimistische Hoffnung darauf, dass es eine Lösung gibt, zu der jedes Gruppenmitglied gleichermaßen beitragen kann und wird.

*Leitfrage:* Was soll jede Seite tun, damit sich der Konflikt in Zukunft nachhaltig auflöst?

Dabei können die Beteiligten nicht nur auf den Ergebnissen der Sichtweisenklärung aufbauen, sondern auch auf dem Lösungspotential, das die aufgedeckten Hintergrundbedürfnisse der Konfliktpartner bieten. Aus kreativitätstheoretischer Sicht erweitern nämlich Hintergrundbedürfnisse das Lösungspotential. Das Spektrum der möglichen Lösungswege wird vielfältiger, wenn die hinter den Konfliktpositionen stehenden Bedürfnisse bekannt sind. Die Positionen selbst engen die Lösungsmöglichkeiten ein und tragen damit zum Konflikt bei.

Eine erfolgreiche Sichtweisenklärung macht also die Hintergrundbedürfnisse für alle Teammitglieder verständlich und durchschaubar. In manchen Fällen sind die Betroffenen damit zufrieden, besonders dann, wenn eine Beziehungsstörung im Vordergrund steht und durch den Klärungsprozess zugleich auch gelöst wird. Oft bleibt allerdings noch Regelungsbedarf bezüglich der sozialen Normen, die in der Gruppe oder zwischen einzelnen Personen gelten sollen, oder ein Interessenkonflikt, der gelöst werden muss. Hierbei geht es um einen gemeinsamen Planungsprozess, der durch gegensätzliche Wünsche beeinträchtigt ist - im allgemeinen ‚Verhandlung‘ genannt. Das bedeutet, nun sollen

Regelungen ausgehandelt werden. Erst jetzt kommt es zu Überlegungen, wie man den Konflikt auch langfristig lösen kann. In diesem Sinn ist das Aushandeln von Regelungen zugleich auch eine präventive Maßnahme.

Verhandeln wird oft als rein egozentrisches Handeln gesehen. Nach dieser Auffassung sind die Kontrahenten allein daran interessiert sind, den eigenen Nutzen mehren, also den anderen ‚über den Tisch zu ziehen‘. Aber offenbar bestimmt nicht nur das rationale Kalkül den Verhandlungsprozess, sondern es spielen auch kommunikative Kompetenzen, soziale Normen und kooperative Motive mit. Denn selbst in Situationen, in denen die Verhandlungsparteien hinterher nichts mehr miteinander zu tun haben (wie beim privaten Gebrauchtwagenverkauf), spielen innere Normen und Werte der Beteiligten eine große Rolle. Jeder möchte vor sich und anderen weder als gewissenloses Schwein noch als gutgläubiger Trottel dastehen.

In der Moderation eines Verhandlungsprozesses besteht die größte Gefahr für den Moderator darin, dass er sich in die Rolle des Richters drängen lässt. Als dritte, neutrale Kraft ist er in jedem Fall eine wichtige Verhandlungshilfe zwischen zwei Positionen. Ihre Wirkung besteht aber nicht in der Macht eines ‚Weisen‘, sondern vor allem in ihrer bloßen Anwesenheit, die die bindenden Kräfte der Öffentlichkeit und allgemeiner sozialer Normen wie Gerechtigkeit, Gleichheit und Fairness repräsentiert. Und natürlich in der professionellen Strukturierung des Prozesses!

An dieser Stelle der Konfliktmoderation ist es wichtig, *übergeordnete* Interessen sowie *Gemeinsamkeiten* beider Parteien in Erinnerung zu rufen und die Möglichkeit von Kompromissen beim Namen zu nennen.

Derselbe Informationsstand und die verbesserten Beziehungen im Team ermöglichen nun konkrete Verhandlungen über die Verteilung von sachlichen Dingen und (Neu-)Regelungen der Kommunikation und Kooperation. Hier geht es um die Kleinarbeit, und der Teufel steckt bekanntlich im Detail.

Zur Eröffnung hat sich das *Brainstorming* bewährt: Kritikfreie kooperative Produktion konkreter Ideen unter strukturierter Anleitung. ‚Positionen in Bewegung bringen‘ heißt eine große Menge an Konfliktlösungsideen zu entwickeln statt an der eigenen engen Position stur festzuhalten.

Die Aufgabenstellung muss präzise formuliert und für alle sichtbar aufgeschrieben sein. Ihr Muster:

Wie können wir in Zukunft .... (das gemeinsam Ziel) erreichen, ohne dass ... (die Befürchtung der einen Seite) und ... (die Befürchtung der anderen Seite) geschieht?
---

Im Brainstorming selbst sollten sich Phasen der Einzelarbeit, Tandemgespräch und Plenum abwechseln. Bloße Zurufe von Schlagworten reichen nicht und führen leicht in ein neues Konfliktgerangel.

Kritik muss mit Humor verbunden werden. Sonst bleiben die Gruppenmitglieder in ihrer Ideenproduktion gehemmt.

Tritt eine Stagnation im Produzieren von Lösungsideen ein, ist der Moderator aufgefordert, neue Denkrichtungen zu eröffnen und aus dem Methodenrepertoire der Kreativitätsforschung zu schöpfen: Brainwriting, Nutzung anderer Ideenfelder (Wie lösen Wölfe oder Bienen solche Konflikte?), Entspannungsverfahren, Denksportaufgaben usw.

Leitfragen:

Wie kann das knappe Gut vergrößert werden?

Welche unterschiedlichen Prioritätensetzungen können miteinander verknüpft werden (Du erfüllst mir meinen wichtigsten Wunsch und ich erfülle dir deinen)?

Gibt es weitere, bisher nicht genannte Punkte, die wichtig sind und zur Verhandlungsmasse gezählt werden können?

Wie kann man Nachteile für die eine oder andere Seite verringern?

Wie kann man die Wünsche/ Ziele der Konfliktpartner mit anderen Mitteln erfüllen?

Diese Fragen dienen auch der (eröffnenden) Funktion, die Zahl der Lösungsmöglichkeiten zu erhöhen, und motivieren die Beteiligten, sich der Lösung zu widmen und weniger der Verteidigung der eigenen Positionen.

Bei allen diesen Fragen geht es also darum, starre Konfliktpositionen in Bewegung zu bringen und ‚Kompromisspakete‘ zu schnüren. Solche Leitfragen werden von beiden Parteien oft unabhängig voneinander bearbeitet, um gegenseitige Unterbrechungen und vorschnelle Kritik zu vermeiden. Die wichtigste Intervention des Moderators ist die Auffrischung der klassischen Brainstorming-Regel: Keine Bewertung oder Kritik vor Ende der Sammlung!

In der *Beschlussphase* erfolgen eine Bewertung von Vorschlägen und Ideen sowie eine verbindliche Absprache. Typische Moderationsfragen: „Welche Regelungen wollen Sie treffen hinsichtlich des zukünftigen Umgangs miteinander bzw. bezüglich der Verte-

ilung sachlicher Güter?“ „Welche Kompromisse sind für Sie möglich?“ Damit solche Absprachen nicht abstrakt bleiben, sollten sie als konkrete Handlungsanweisungen formuliert werden, die die Teammitglieder genau instruieren, was in Zukunft zu tun ist und wie ihre Umsetzung überprüft wird.

Meistens sollten die Teammitglieder den zukünftigen Umgang miteinander und mit den Sachaufgaben genauer vereinbaren. Dazu ist das bekannte Schema eines Aufgaben- oder Tätigkeitskataloges hilfreich: „Wer tut was mit wem bis wann und wie kontrolliert?“ Damit entsteht als Ergebnis des Prozesses ein Handlungsplan, der auch als Protokoll verwendbar ist.

*Abschlusskriterium:* Ein Bündel kreativer, Erfolg versprechender Maßnahmen für den Alltag ist abgesprochen.

## **6. Umsetzung sichern: Risiken abwägen und Maßnahmen korrigieren**

In den nächsten Wochen werden die Beteiligten die gigantische Kraft des Alltages erfahren, die schnell neue Ideen in alte Muster verwandeln kann. Deshalb leitet der Moderator die Beteiligten darin an, die Umsetzung der geplanten Lösungsaktivitäten genauer ins Auge zu fassen.

Die *Leitfrage* lautet: Was wird schief gehen und wie kann es verhindert und korrigiert werden?

Als letzter Schritt ist eine systematische Sicherung der Umsetzung vorgesehen. Hier geht es vor allem darum, mögliche Risiken vorherzusehen, um ihnen präventiv zu begegnen und auf sie flexibel zu reagieren. Dieser Schritt wird mit einer Chancen- und Risikoanalyse eröffnet und mit einem Frühwarnsystem und Alternativ- bzw. Krisenplan abgeschlossen.

Folgende Einzelschritte und Detailfragen kennzeichnen den Weg durch diesen Abschnitt des Konfliktgeländes:

1. Chancenanalyse: Welche neuen Chancen eröffnet die Lösung?  
Um zu vermeiden, dass man die Chancen aus dem Auge verliert, und um der Risikoanalyse eine Ressourcenbasis zu geben, sollte man mit der Sammlung der Chancen beginnen, die die erarbeitete Lösung mit sich bringt. Die Beantwortung dieser Frage überwindet die Einengung auf eine bloße Konfliktlösung und bringt umfassende Zielvorstellungen ins Spiel.
2. Risikoanalyse: Woran kann der vereinbarte Lösungsplan scheitern oder im Sande verlaufen? Was wird im schlimmsten Fall

eintreten? Was hat bisher ähnliche Vorhaben zum Scheitern gebracht? Welche kritischen Nebeneffekte können auftreten? Welche Chancen werden durch den Lösungsplan nicht erreicht? Hier sollen alle möglichen kritischen Ereignisse gesammelt werden. Jetzt ist die Stunde der Bedenkenräger, mit denen der Moderator bislang eher ein gespanntes Verhältnis gehabt haben mag. Nun fordert er sie auf, ihre Skepsis zum Ausdruck zu bringen.

3. Frühwarnsystem: Woran kann man möglichst früh erkennen, dass Elemente des Lösungsplans scheitern werden? Welche Signale kann man zu einem Frühwarnsystem ausbauen? Hier geht es darum, gemeinsam zu verabreden, welche Ereignisse als wichtige Hinweise gewertet werden, die auf ein Scheitern der Konfliktlösung hindeuten.
4. Prävention: An welchen Punkten muss der Lösungsplan geändert werden, um ein Scheitern zu vermeiden? Was kann man jetzt noch im Sinne der Vorbeugung ergänzen? Was soll wer tun, wenn Frühwarnsignale auf kritische Entwicklungen hindeuten? Frühwarnsignale dienen vor allem der Prophylaxe. Es werden Reaktionen vereinbart, die dem drohenden Risiko begegnen.
5. Alternativplanung: Was soll wer tun, wenn etwas bereits schief geht? Soll ein vollständiger Alternativplan aufgestellt werden und wie sollte er aussehen? Was soll im Fall einer umfassenden Krise geschehen? Hier sollen einzelne Risiken für den Fall ihres Eintretens durch alternative Handlungsmöglichkeiten bewältigt werden. Für den Fall, dass die Risikoanalyse ein Scheitern des gesamten Lösungsplans im Bereich des Möglichen sieht, ist ein Krisenplan zu erstellen, der in Verbindung mit einem entwickelten Frühwarnsystem eine hilfreiche Sicherung darstellt.
6. Einbindung der fehlenden Teilnehmer: Ein typisches Risiko entsteht durch Gruppenmitglieder, die in diesem Prozess gefehlt haben. Auch wenn sie dem Prozess und Ergebnis gegenüber positiv eingestellt sind, tragen sie zu einem Rückfall in alte Kommunikationsstrukturen oft bei, weil sie das gemeinsam entwickelte Hintergrundwissen nicht teilen und an den Absprachen nicht beteiligt waren. Daher sind sie zu wenig informiert und meist auch zu wenig motiviert, die Veränderungen in den kommunikativen Gewohnheiten der anderen zu verstehen und zu unterstützen. Fehlende Gruppenmitglieder

sind gern die Protagonisten des Widerstandes gegen Veränderungen im Team. Daher gehen wir unten auf die Einbindung fehlender Mitglieder ein.

Klar benannte und ggf. sogar konkret inszenierte Risiken geben zugleich auch die besten Hinweise auf Früherkennungsmerkmale. Für jedes genannte Risiko wird nach solchen frühen Merkmalen gesucht.

Die Gruppenmitglieder wissen am besten, was in der Vergangenheit ähnliche Veränderungsvorhaben zu Fall gebracht hat. Daher sind sie am besten geeignet, die möglichen Schwächen der geplanten Konfliktlösung und ihre Ursachen zu erkennen und zu benennen.

Leitfrage: Gesetzt den Fall, ein Risiko tritt tatsächlich ein: Woran hätte man es vorher erkennen können?

Sobald die wichtigsten Risiken genannt und ihre Frühwarnsignale identifiziert sind, wird überlegt, was man dagegen unternehmen könnte. Hier werden zunächst alle Ideen gesammelt. Sie lassen sich dann in der Regel recht schnell nach präventiven und interventiven Maßnahmen unterscheiden. Systematische Bemühungen um eine fehlerfreundliche Teamkultur ist z.B. eine präventive Maßnahme. Dagegen ist die Einführung eines Alternativplans zur Fehlerkontrolle für den Fall, dass schwere Fehler zu spät erkannt werden, eine interventive Maßnahme darstellt.

Ein besonderer Aspekt der Sicherung der Umsetzung einer vereinbarten Lösung betrifft die abwesenden Personen. In der Theorie wird oft vorausgesetzt, dass eine Arbeitsgruppe vollständig am Konfliktbearbeitungsprozess teilnimmt. In der Praxis sind jedoch oft nicht alle Mitglieder dabei. Nicht nur unvermeidbare Ursachen wie Krankheit, Urlaub oder andere Arbeitsverpflichtungen halten manche davon ab; man muss auch mit gezieltem Vermeiden der Konfliktsituation rechnen. Gerade diese Teilnehmer könnten später offene oder unterschwellige Widerstände in der Gruppe mobilisieren - unter dem Schutzschild des Argumentes „Ich konnte ja leider nicht dabei sein, sonst hätte ich das nicht akzeptiert!“. Umgekehrt mag die Gruppe gerade Vereinbarungen getroffen haben, die die Abwesenden nicht genügend berücksichtigen und sie sogar benachteiligen.

Darum sollte der Moderator darauf hinarbeiten, auch die abwesenden Teammitglieder in Prozess und Ergebnis möglichst gut einzubinden. Dazu ist es absolut notwendig festzulegen, wer diesen Vermittlungsauftrag übernimmt. Am besten eignet sich von der Position her die Führungskraft dazu. Diese Funktion kann aber auch eine Person erfüllen, die im Konflikt einen neutralen Part hatte und zugleich über einigen Einfluss in der Gruppe ver-

fügt. Auf jeden Fall muss der Informationstransfer so gesichert werden, dass die abwesenden Gruppenmitglieder die Vereinbarungen und Absprachen mittragen.

Hierfür ist Zeit einzuplanen, damit dieser Punkt nicht in der Aufbruchsstimmung untergeht. Dazu ist es notwendig, gemeinsam mit der Gruppe zu überlegen, wie die Abwesenden auf die neuen Vereinbarungen vermutlich reagieren werden und in welcher Weise die Einbindung geschehen soll.

Erst wenn Frühwarnsystem und Alternativplan – in schweren Fällen in schriftlicher Form – vorliegen, wird die Konfliktmoderation mit einem abschließenden Rückblick zum Prozess und eine Vorausschau auf die Zukunft beendet.

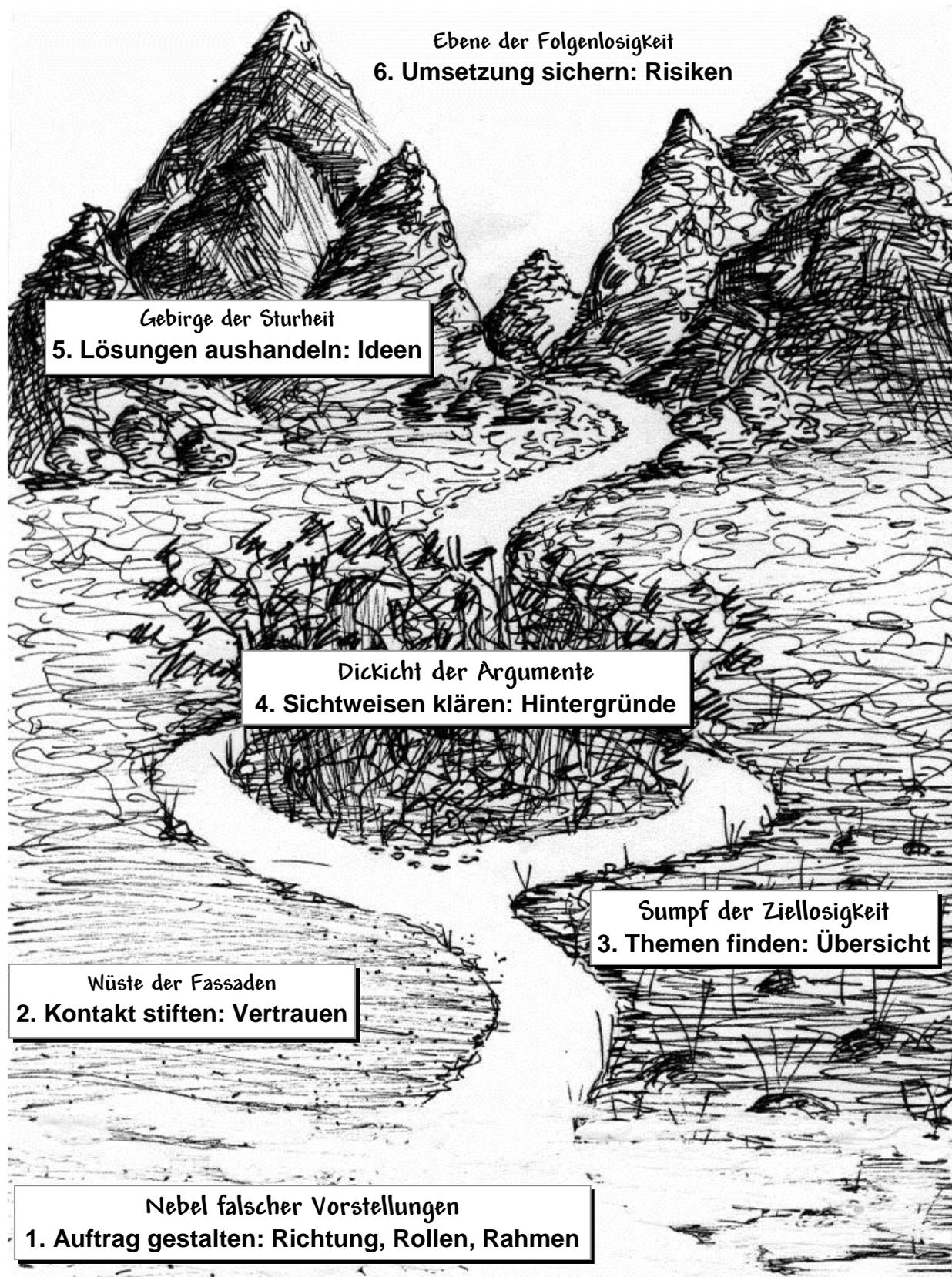
*Abschlusskriterium:* Möglichen Fehlschlägen ist erfolgversprechend vorgebeugt.

Es gibt unbegrenzte Möglichkeiten, im Moderationsprozess maßgeschneiderte Methoden einzusetzen oder auch solche „von der Stange“. Ob eine Methode eher knochentrocken oder erlebnisaktivierend angelegt ist, ob sie mehr auf die Sache oder den Menschen gerichtet ist, ob sie an der Oberfläche bleibt oder tief geht, hängt von Streitthema und Zielsetzung, vom (sub)kulturellen Kontext des Teams, den Wünschen und Bereitschaften seiner Mitglieder und nicht zuletzt von der Persönlichkeit des Moderators ab. Er braucht eine klare Vorstellung von dem, was gerade nötig ist, und viel „Fingerspitzengefühl“. Die Methode als solche ist nur Werkzeug.

Weiteres finden Sie in den Materialien unserer Arbeitsgruppe unter:

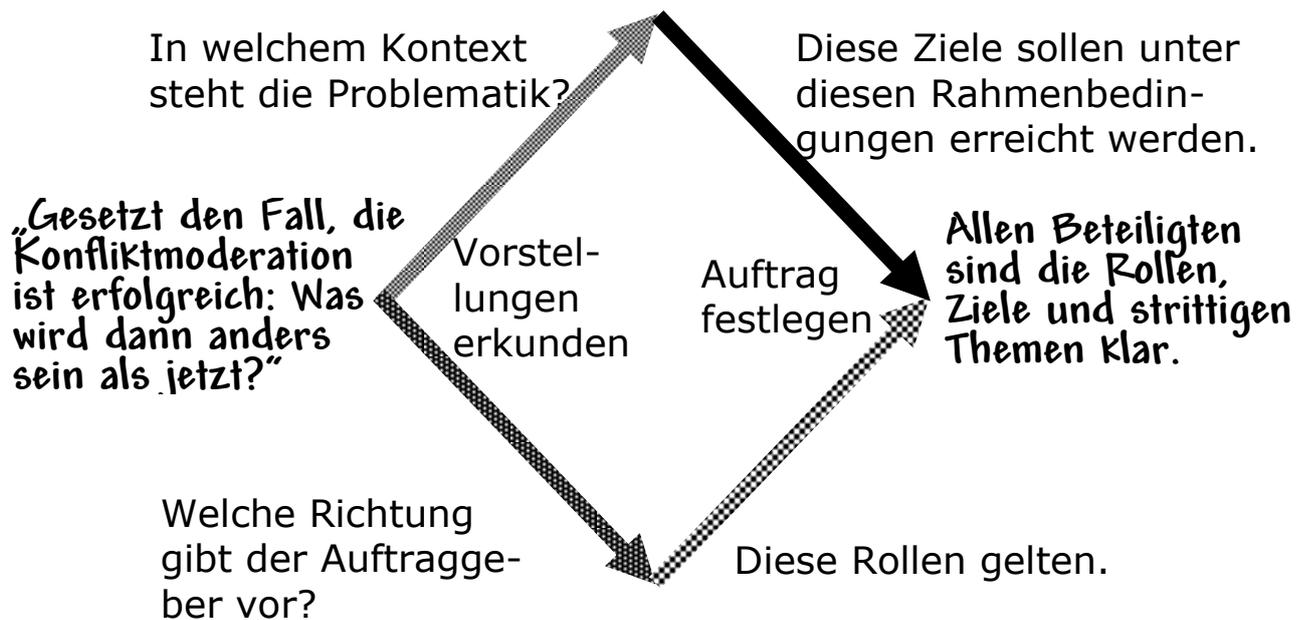
[www.beratung-u-training.de](http://www.beratung-u-training.de)

# Anhang: Übersicht, Leitfragen und Kriterien



## Sechs Schritte im Konfliktgelände

# 1. Grundlage: Ein klarer Auftrag

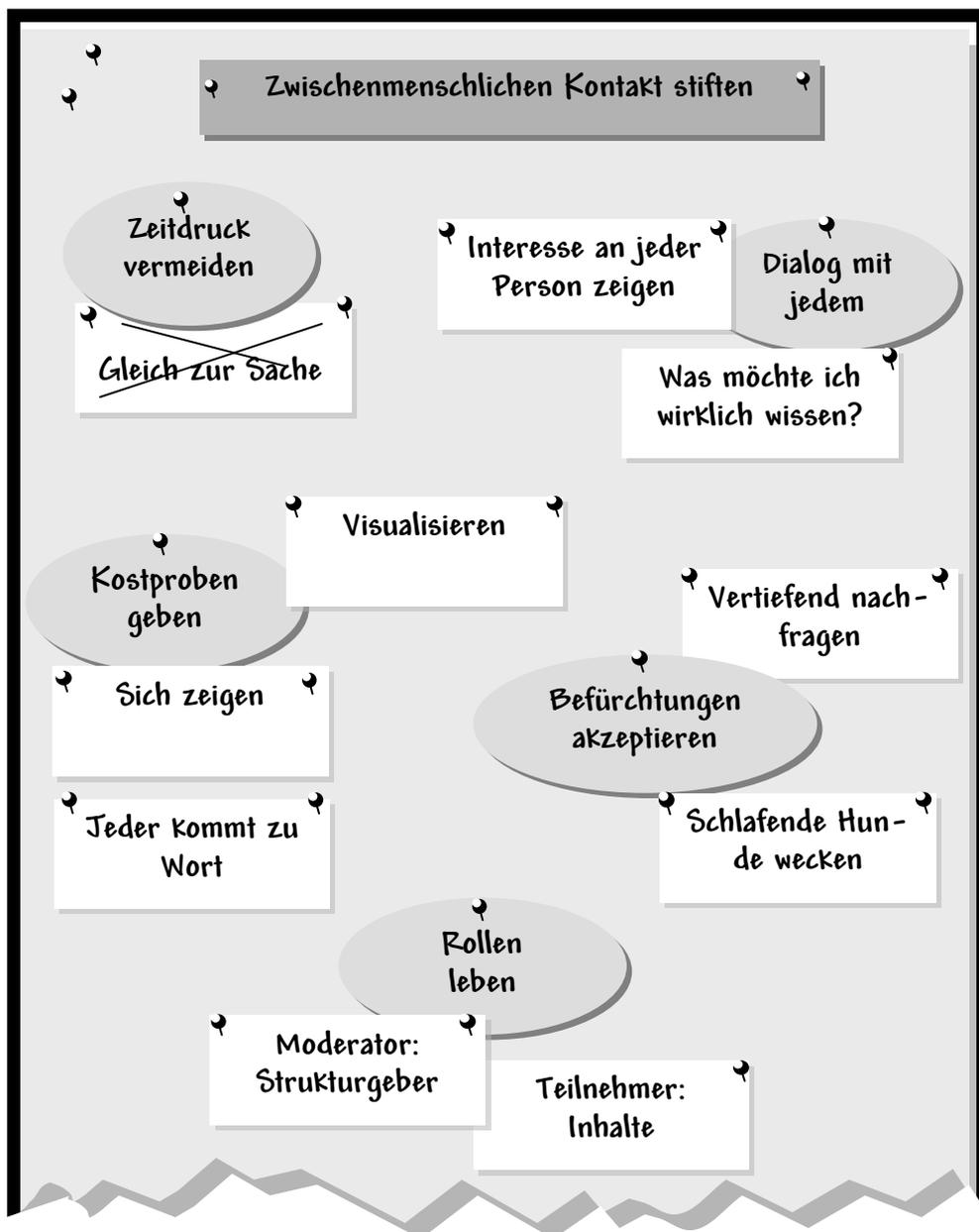
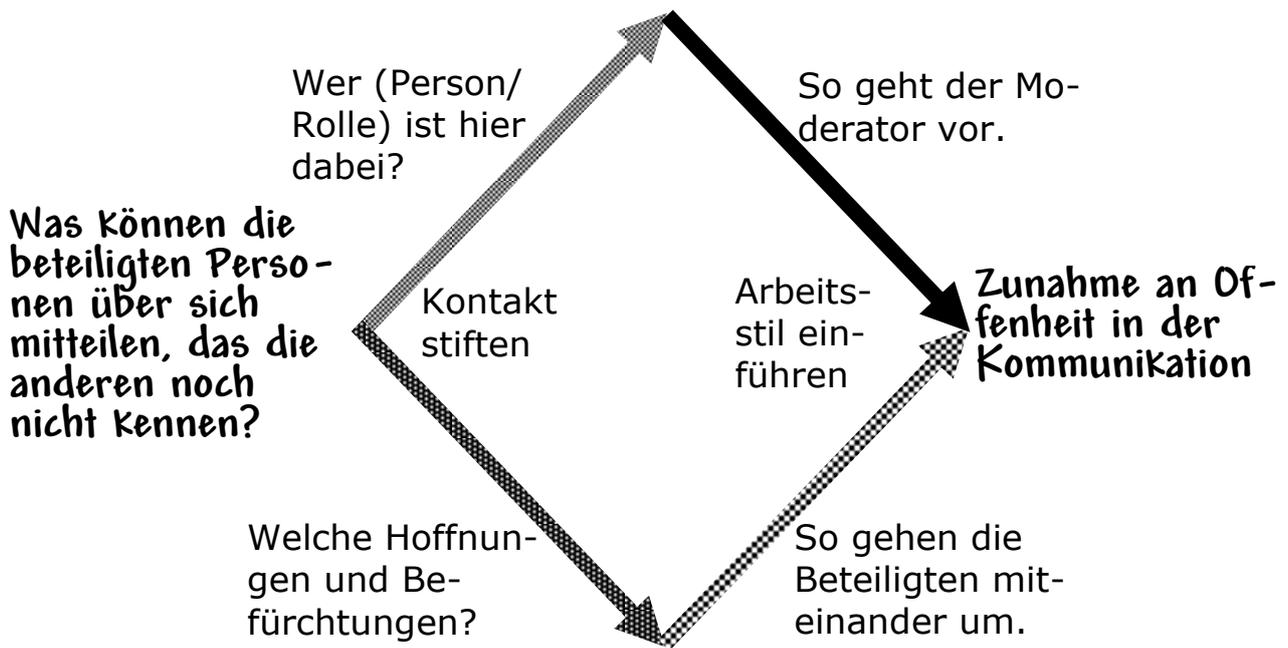


Den Auftrag vierseitig gestalten

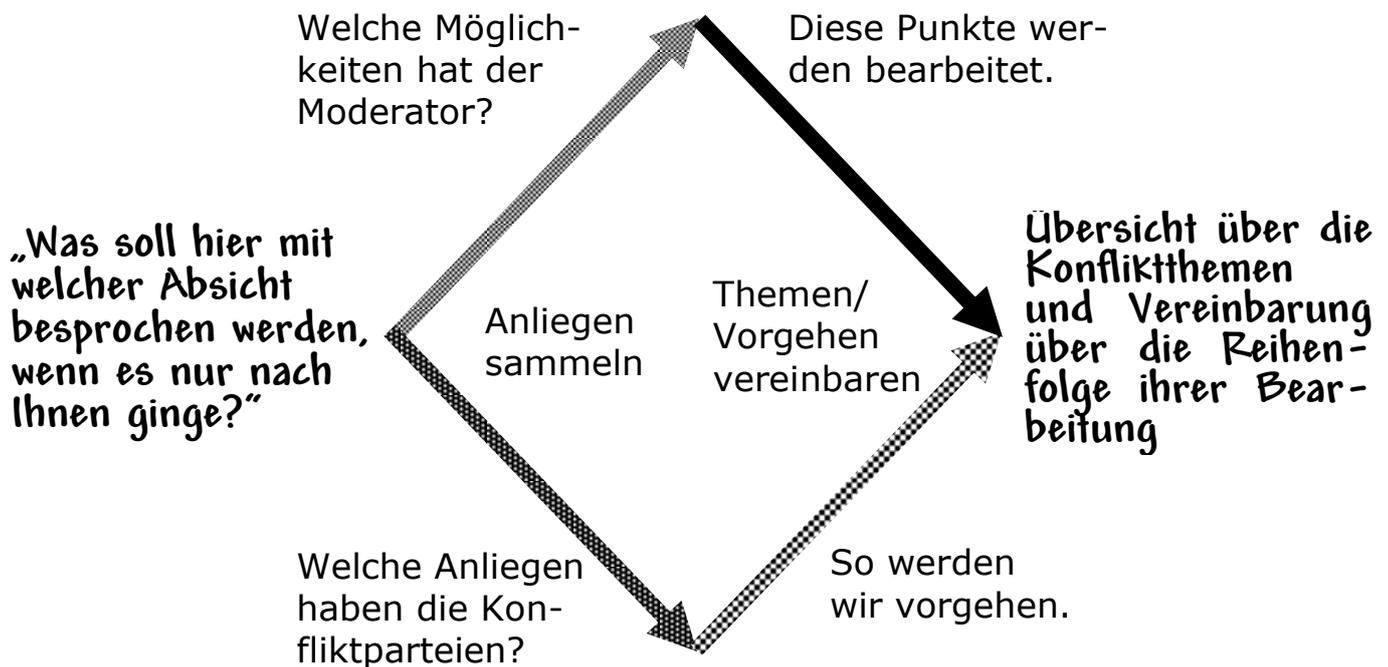
- Der Auftrag wird zwischen (1) der vorgesetzten Stelle, (2) der Führungskraft, (3) den Gruppenmitgliedern und (4) dem Moderator vereinbart.
- Richtung: Welche Zielsetzungen haben die Beteiligten? In welchem Kontext? Was ist das Problem? Was wurde schon unternommen? Mit welchem Effekt?
- Rollen: Der Moderator ist keine Richter, Schlichter oder Fachexperte, sondern Strukturgeber. Die Teilnehmer sind Experten für die Inhalte.
- Rahmen: Teilnehmer, Zeit, Ort, Honorar, diskutierbare und festgelegte Themen, Aufgaben und Vorbereitung der Führungskraft

Keine Führungsaufgaben übernehmen!

## 2. Kontakt durch vertrauensbildende Maßnahmen



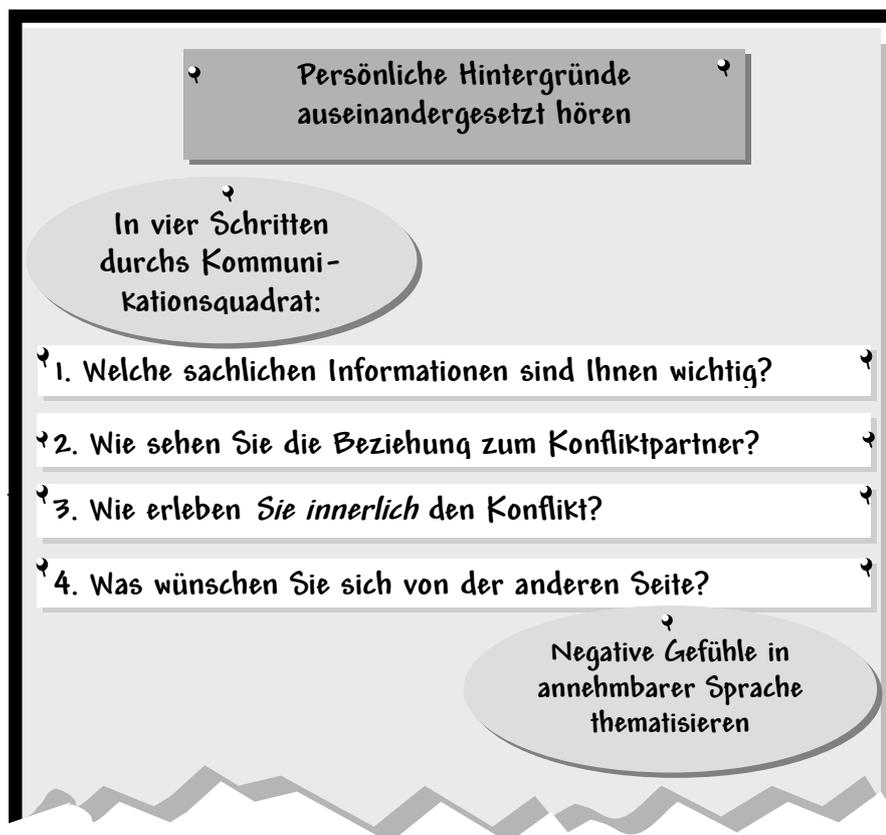
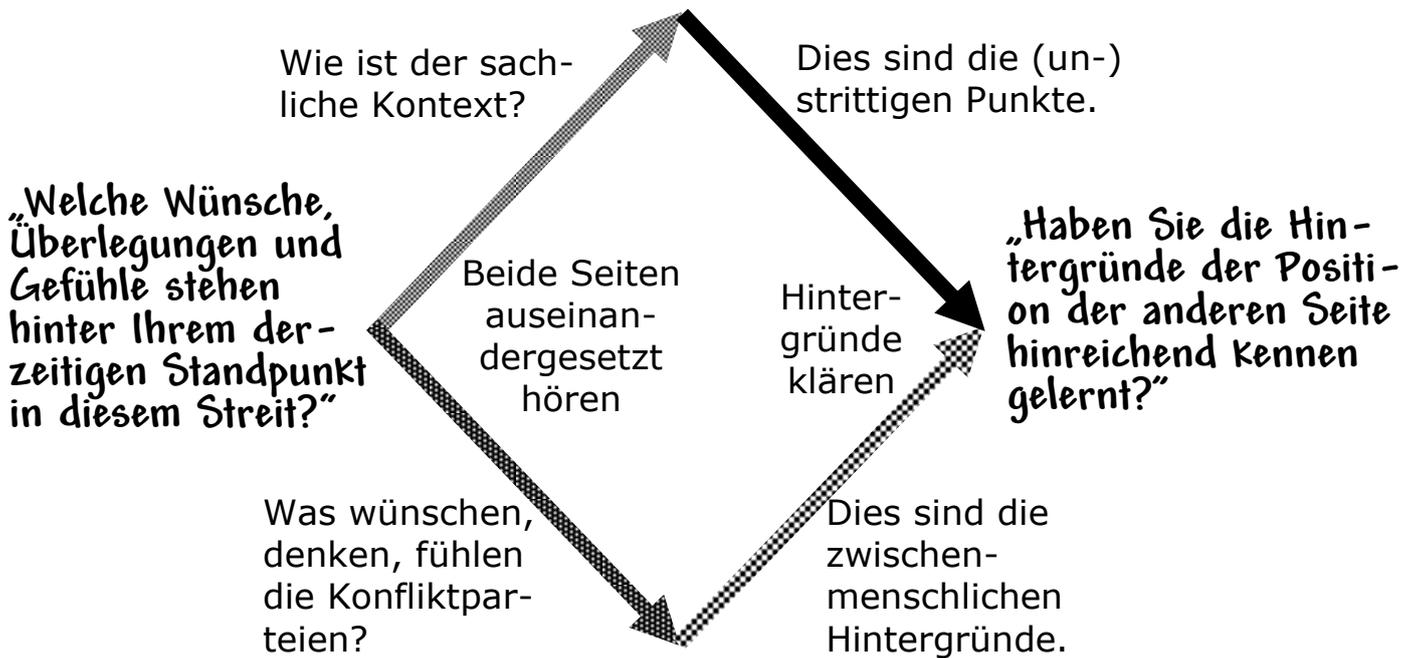
### 3. Konfliktthemen: Zielgerichtete Übersicht



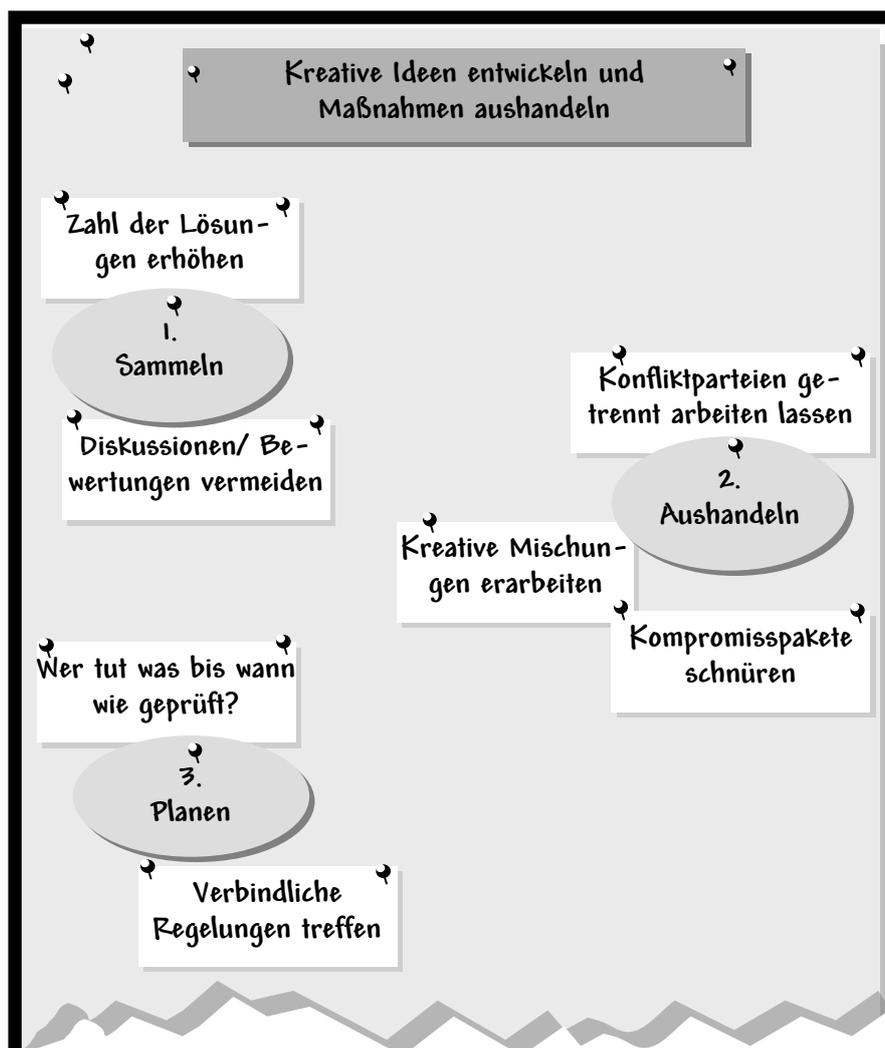
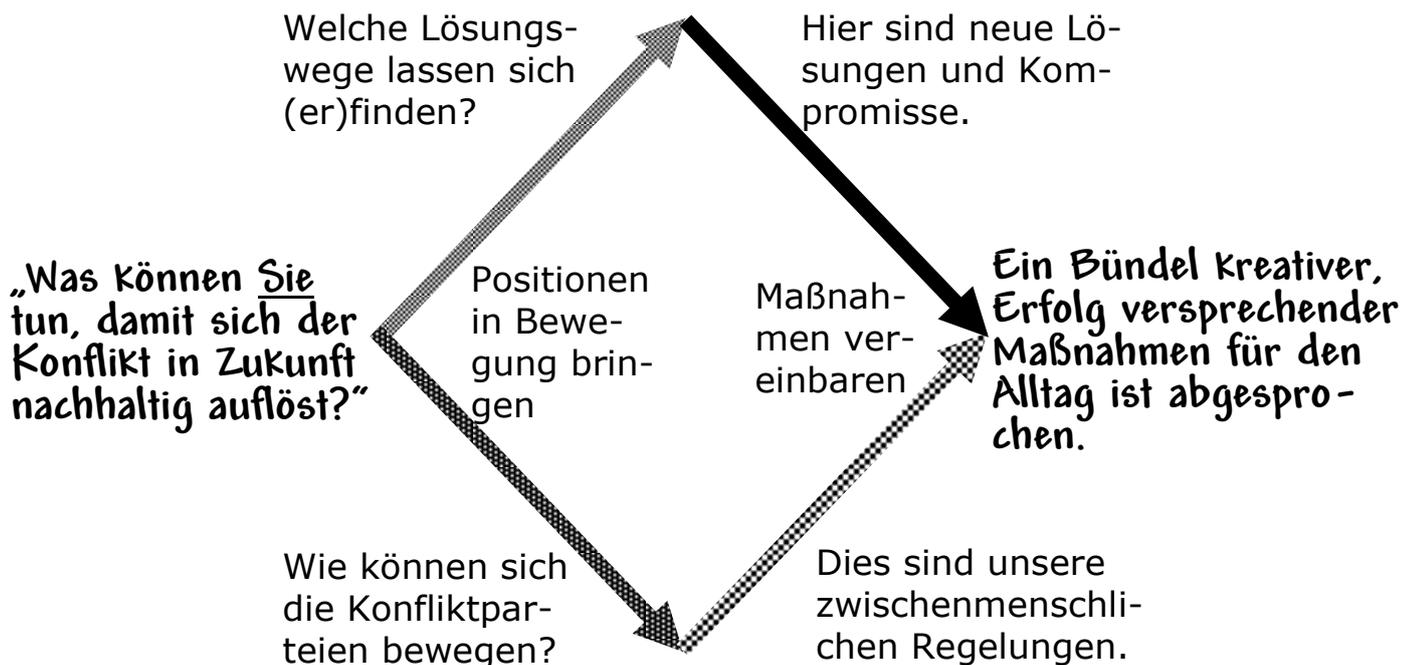
#### ↳ Konfliktthemen und Vorgehen vereinbaren

- ↳ Vorbereitung: Alle Teilnehmer überlegen ihre individuellen Anliegen und bereiten sich auf ihre Vorstellung vor.
- ↳ Anhörung: Jeder präsentiert seine Anliegen im Gespräch mit dem Moderator. Gegensätzliche Anliegen werden dabei als Konfliktthemen herausgearbeitet.
- ↳ Bewertung: Welche Konfliktthemen können (nicht) bearbeitet werden? Wer ist daran beteiligt?
- ↳ Illustration: Wie könnte man dabei vorgehen? Der Moderator skizziert Möglichkeiten und Beispiele für das Vorgehen
- ↳ Vereinbarung: Konfliktthemen, Ziele und mögliche Vorgehensweisen werden festgelegt.

## 4. Sichtweisen: Hintergründe klären und verstehen



## 5. Lösungen: Kreative Ideen aushandeln



## 6. Umsetzung: Risikocheck und Krisenplan

