Handout

Es geht fast nie um die verdammte Sachebene!

Konflikte in kollektiven Organisierungs-prozessen & mögliche Bewältigungs-strategien

Workshop für Gemeinschaftsgärten, Offene Werkstätten & Reparatur-Initiativen

Workshopleitung: Kristin Reiß
kreiss@posteo.de

Inhalt

Inhalt 1
Einführung 2
Der Begriff des Konflikts 2
Konfliktanalyse 4
Konfliktarten 4
Konfliktstufen 5
Konflikthintergründe 6
Konfliktsozialisierung 9
4 Grundüberzeugungen in der Transaktionsanalyse: die 4 OK-Haltungen 9
Verschiedene Konfliktstile 10
Konfliktklärung 11
Eine gewaltfreie Haltung als Schlüssel zur Konfliktprävention und -klärung 11
Methoden 15
Literatur 17

Einführung

Wer kennt es nicht: es gibt einen Haufen kluger und motivierter Köpfe und (vermeintlich) ein gemeinsames Ziel, jetzt muss sich nur noch kollektiv organisiert werden. Das gestaltet sich aber schon recht bald als schwierig, gibt es doch sehr unterschiedliche Ideen, wie dieses gemeinsame Ziel erreicht werden könnte. Hinzu kommen unterschiedliche Arbeits- und Kommunikationsweisen, fehlende oder unzureichende Fähigkeiten zur Gestaltung inklusiver Gruppenprozesse, undurchsichtige Entscheidungsstrukturen, Stress aufgrund äußerer sogenannter „Sachzwänge" („der Antrag muss aber bis Ende der Woche fertig sein!") und oftmals eh zu wenig Ressourcen um all das umzusetzen, was sich so vorgenommen wird. Schon bald findet mensch sich in kräftezehrenden und nervenaufreibenden Gruppentreffen wieder, in denen um das richtige Vorgehen und scheinbar auf Sachebene gestritten wird. Spannungen und Erschöpfung stellt sich ein und von der Anfangsenergie eines „Wir rocken das gemeinsam!" ist nicht mehr viel übrig. Vielmehr machen sich unterschwelliger Ärger und Frust breit und der gemeinsame Arbeits- und Organisierungsprozess wird nicht selten durch Konflikte im Team gestört.

Zuallererst: ihr seid da keine Ausnahme! Scheinen die Konflikte auch sehr individuell, so teilt ihr doch eine Erfahrung die die meisten selbstorganisierten Gruppe im Verlauf ihrer Zusammenarbeit machen. Wo Menschen sich begegnen, treffen immer unterschiedliche Erfahrungswerte, Sichtweisen, Interessen und Motivationen zusammen. Dies kann zu Anspannungen untereinander führen. Kollektive Austausch- und Abstimmungsprozesse sind allein vor diesem Hintergrund hochgradig komplex und werden von einer Vielzahl an weiteren Faktoren beeinflusst. Wissen über zugrundeliegende Mechanismen von Gruppenprozessen und der Rückgriff auf hilfreiche Tools sowie die Herausbildung einer wohlwollenden und zugewandten Haltung können hier enorm wirksam sein, um Herausforderungen in der Zusammenarbeit und auch konkret Konflikten zu begegnen.

Der Begriff des Konflikts

„Nicht jede Auseinandersetzung ist gleich ein Konflikt" (Schmitz, o.J., S. 3). Wir sagen zwar schnell: „Die haben einen heftigen Konflikt" oder „Da gibt es ganz schön viele Konflikte", aber über unser Alltagsverständnis hinaus haben Konfliktforscher:innen versucht, den Begriff ein wenig genauer zu definieren. Was also genau ist ein Konflikt?

Der Begriff Konflikt löst sich vom lateinischen Begriff „confligere" ab und bedeutet so viel wie „aneinandergeraten", „zusammenstoßen" oder „aufeinanderprallen". Das ist es dann im wahrsten Sinne des Wortes: ein „Aufeinanderprallen" an Perspektiven, ein „Aneinandergeraten" auf zwischenmenschlicher (und aber auch organisations- und institutionsbezogener) Ebene. Denn: „Von einem Konflikt wird gesprochen, wenn Zielsetzungen, Interessen oder Wertvorstellungen von Menschen, Gruppen, Organisationen oder Staaten nicht miteinander vereinbart werden können." (Hartung, 2023). Konflikte können sich also zwischen 2 Personen ebenso wie zwischen Konstrukten wie Nationalstaaten etablieren. Für unsere Forschungsreise wollen wir uns vor allem die zwischenmenschliche, stellenweise evtl. noch die organisationsbezogene Dimension hier anschauen.

Wichtig ist hier:

- Konflikte sind innere subjektive Vorgänge,
- bei denen mind. eine Partei ein Gefühl der Beeinträchtigung verspürt (Freitag, 2020: I-1)

Das heißt, dass nur weil eine Person einen Konflikt hat, muss die andere nicht automatisch auch einen haben.

Fallbeispiel:
Eine Hausgemeinschaft wohnt mit Hunden und Katzen auf einem großen Gelände. Zuallererst gab es nur Menschen mit Hunden, dann haben sich Mitbewohner:innen auch Katzen zugelegt. Eine der Katzenbesitzer:innen stört es nun, dass die Hunde frei auf dem Gelände laufen dürfen, weil sie eine Gefahr für die Katzen darstellen würden. Hier hat Person A einen Konflikt mit den Hundebesitzer:innen. Die Hundebesitzer:innen müssen aber nicht automatisch auch einen Konflikt mit der Person haben. Geht Person A nun aber ins Plenum und fordert, dass die Hunde von nun an nur noch angeleint sein dürften, hätten ziemlich sicher die Hundebesitzer:innen nun auch einen Konflikt, zum Beispiel weil sie sich wundern, dass die Person diese Sorge nicht einmal im persönlichen Gespräch mitgeteilt hat. Aber auch, dass die Person sich eine Katze zugelegt hat – ohne dies mit den anderen Mitbewohnis und den daraus resultierenden Konsequenzen abzuklären. An dieser Stelle haben wir jetzt (mind.) 2 Konflikte: einen um den Umgang mit den frei laufenden Hunden und einen um den Umgang mit Problemen, Kritik und Konflikten im Allgemeinen.

Zuallererst hat lediglich die Person die sich beeinträchtigt fühlt also einen Konflikt (Person/Partei A). Oftmals hat die andere Partei erst als Reaktion darauf dann auch einen Konflikt (Person / Partei B). Und dieser ist nicht selten dabei ein ganz anderer als der von Person oder Partei A. Deswegen ist die Definition von oben so wichtig: Ein Konflikt findet statt, wenn sich mindestens eine Partei in der (direkten oder indirekten) Interaktion mit einer anderen Partei beeinträchtigt fühlt.

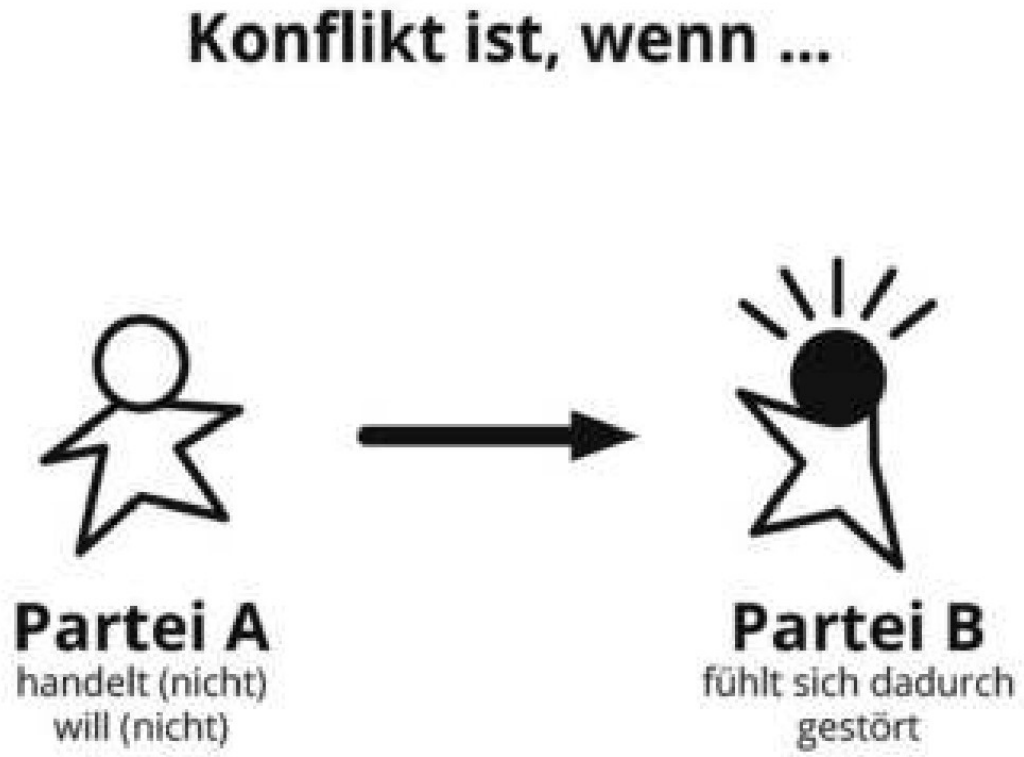

Abb. 1: Grafik in Anlehnung an Tim Pechtold aus Freitag (2020: I-2)

Der Ausgangspunkt für Konflikte sind in diesem Verständnis konkrete Handlungen, wobei Freitag (2020) hier mit einem erweiterten Handlungsbegriff arbeitet und auch „Nicht-Handlungen, Äußerungen und Positionen miteinschließt“ (I-2). Häufig werden diese ursächlichen Bezüge jedoch nicht mitkommuniziert, sondern schnell Zuschreibungen, Forderungen oder persönliche Angriffe formuliert. Statt zu sagen: *„Du hast das Plenumsprotokoll nicht wie besprochen rumgeschickt und das nervt mich!“* kommen dann Aussagen wie: *„Kannst du gefälligst mal deinen Job machen und das Protokoll schicken, damit ich hier weiter machen kann?“* (Forderung), *„Du bist einfach unfähig und unprofessionell*!“ (Zuschreibungen) oder *„Meine Güte, kannst du überhaupt etwas alleine? Was hat dir Mami früher eigentlich beigebracht? Verantwortung zu übernehmen anscheinend nicht.“* (persönliche Angriffe). Dies sind jetzt sehr drastische Beispiele in denen den meisten Menschen die Gewalt die in solchen Aussagen steckt vielleicht noch bewusst wird. Oftmals sind Aussagen die wir treffen jedoch weitaus subtiler und trotzdem gewaltvoll weil wir manipulieren (z.B. über Bestrafung oder Belohnung), verurteilen, Menschen in Schubladen stecken und / oder sie klein machen. Für meine Arbeit in der Konfliktbearbeitung ist deshalb der Ansatz der Gewaltfreien Kommunikation wesentlich. Bevor wir uns diesem Ansatz zuwenden, soll es aber erst einmal um die genaue Konfliktanalyse gehen.

Konfliktanalyse

Konfliktarten

Um in einem ersten Schritt erst einmal zu analysieren, um was es bei wahrgenommenen Konflikten in der Gruppe überhaupt geht, ist es sinnvoll, sich bewusst zu machen, dass Menschen oftmals um Verschiedenes streiten. Jay Rothman (2012) unterschiedet hier grundlegend zwischen drei Konfliktarten:

(1) Ressourcenkonflikte
(2) Interessenskonflikte
(3) Identitätsbasierte Wertekonflikte

Bei **Ressourcenkonflikten** handelt es sich dabei um Auseinandersetzungen um begrenzte Mittel und Rechte wie bspw. Geld, Räume, Zeit, Benutzungs- oder Betretungsrechte, Verfügungsrechte oder auch konkrete Sachgegenstände. Ein klassisches Beispiel sind hier eingeworbene finanzielle Ressourcen und die Frage, für welche Personen und/oder Tätigkeiten diese jetzt ausgegeben werden.

Bei **Interessenskonflikten** geht es um Unvereinbarkeiten auf Ebene der Wünsche oder Ziele von Personen(gruppen). Oftmals spielen diese unbewusst in Konflikte mit herein, sodass es nicht mehr nur um reine Verteilungsfragen (s.o.), sondern vielmehr um die zugrundeliegenden Interessen, Bedürfnisse, Zielvorstellungen, etc. der beteiligten Personen geht. Es wird an dieser Stelle daher besonders bedeutsam, die Hintergründe aller Konfliktparteien zu beleuchten. Ein Klassiker in Gruppenprozessen ist die Diskussion um die Gestaltung bestimmter Abläufe. *Ich bin bspw. ein Mensch, der klare Strukturen und Absprachen braucht, um mich zu entspannen. Zu wissen, dass ich einmal im Monat mit Bad putzen dran bin und den Rest der Zeit sich andere Personen drum kümmern entlastet mich total, da sichergestellt ist, dass wichtige Reproarbeit gemacht und nicht unendlich viel Zeit auf die (immer wieder fortwährende Auseinandersetzung) des Sauberkeitsgrads der gemeinschaftlich genutzten Flächen ansteht. Andere Menschen in meinem Projekt empfinden derart klare Absprachen als maximal einengend. Sie können und wollen nicht so weit planen und wir haben immer wieder Auseinandersetzungen dahingehend, wie wir da gut zusammen kommen.*

Bei **identitätsbasierten Wertekonflikten** gestaltet sich das Geschehen noch etwas komplexer: hier ist es meist zu persönlichen Angriffen gekommen und Menschen fühlen sich auf einer tiefen Ebene in Frage gestellt. Zumeist resultiert dies aus einem für die Einzelpersonen unüberbrückbarem Gap aus Selbst- und Fremdwahrnehmung: mir wird etwas gespiegelt, was ich partout nicht zu mir gehörig empfinde und nicht annehmen kann. Dies hat dabei oftmals nicht zuletzt mit der Art und Weise der Kommunikation (siehe Punkt Konfliktklärung) und/oder eigenen biographischen Wunden (siehe Punkt Konfliktsozialisierung) zu tun. Die Klärung eines solchen Konfliktgeschehens ist hier besonders anspruchsvoll, da hier viel emotionale Begleitung stattfinden muss, damit es wieder zu einem konstruktivem Miteinander kommen kann.

Generell gilt: die Komplexität des Konfliktgeschehens nimmt von Ressourcen- bis identitätsbasierten Konflikten hin zu und die Anforderungen an eine Klärung des Konfliktgeschehens ebenso. Wir müssen uns oftmals erst den emotionalen Wunden, also der Beziehungsebene widmen, bevor wir Lösungen auf der Sachebene besprechen können. Handelt es sich um reine Ressourcenkonflikte, müssen wir nicht so viel Zeit auf die Erhellung der Hintergründe legen. Hier können wir sachlich und kreativ nach Lösungen schauen, um Optionen für eine faire Lösung für alle zu finden. Bei interessensgeleiteten Konflikten gilt es schon mehr Zeit und Energie auf die Beleuchtung der jeweiligen Bedürfnisse, Ziele und Motivationen der Einzelnen zu legen. Oftmals ist Personen selbst nicht ganz klar, warum sie wie handeln. Mindestens die Gegenüber brauchen aber oftmals einen Austausch zu den zugrundeliegenden Antriebsfaktoren der Anderen. Wenn diese aufgedeckt werden, ist zumeist schon vielmehr Verständnis für die jeweils andere Partei gegeben. Bei identitätsbasierten Wertekonflikten geht es nicht ohne Raum für den Frust, die Enttäuschung, die Angst und Wut, die bereits entstanden sind. Dafür Möglichkeiten den Ausdrucks zu finden ist zwingend erforderlich, bevor sich die jeweiligen Interessen und schließlich die konkreten Umgangsformen mit bspw. begrenzten Ressourcen angeschaut werden können.

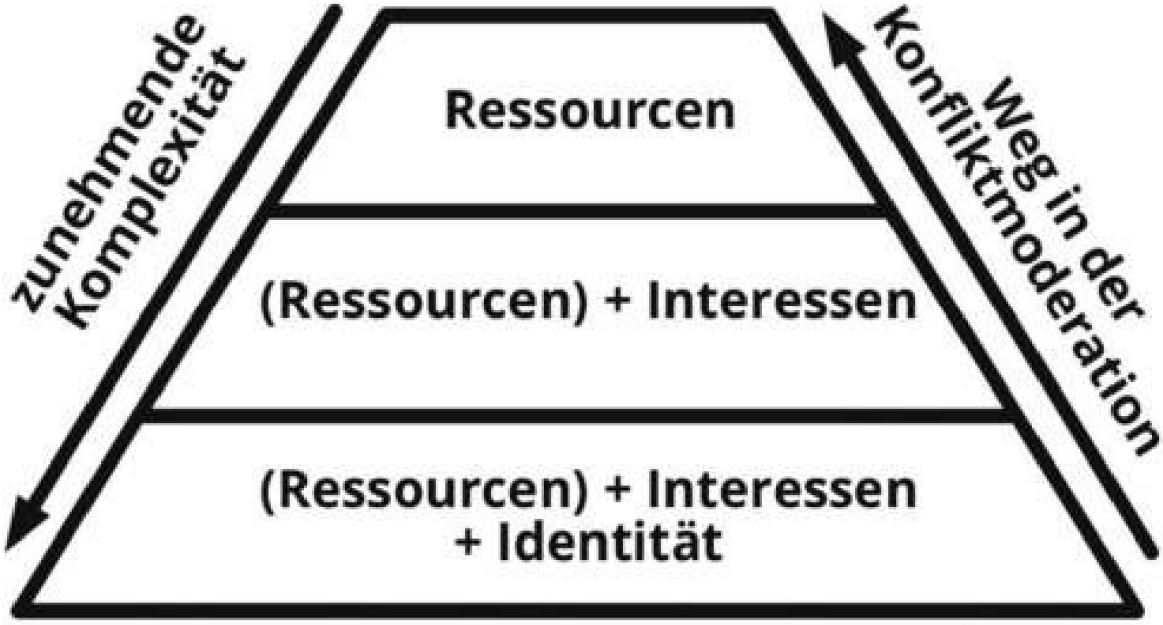

Abb. 2: Freitag & Richter, 2019: 40 in Anlehnung an Redlich

Konfliktstufen

Ein Konflikt durchläuft in der Regel mehrere Phasen. Jede dieser Phasen kann durch spezifische Merkmale charakterisiert werden. Es ist durchaus hilfreich sich bewusst zu machen, in welcher Phase eines Konfliktes sich mensch/gruppe befindet, da auf dieser Grundlage auch besser entschieden werden kann, welche Intervention hilfreich ist. Ist es zu Anfang oftmals noch möglich, Streits und Auseinandersetzungen alleine und bspw. im Zwiegespräch zu klären, wird es aber einer bestimmten Phase notwendig, sich mind. eine neutrale externe Person als Unterstützung zur Konfliktklärung einzuladen. Bei stark eskalierten Konflikten kann es auch sein, dass es „keinen Weg zurück“ mehr gibt, sondern dass der einzig gangbare Weg der einer (wie auch immer gearteten) Trennung ist.

Glassi (1997) unterscheidet zwischen folgenden Konfliktstufen:

Phasen zunehmender Eskalation	**Besondere Merkmale**
Phase 1: **Es wird kälter**	▪ Die Stimmung verschlechtert sich. ▪ Affektive Beteiligung tritt an die Stelle von humorvoller Frotzelei. ▪ Beteiligte tauschen sich zunächst im engsten Freundeskreis aus. ▪ keine offene Konfliktaustragung
Phase 2: **Verbales Pingpong**	▪ „Argumentationskarussell“ ▪ Es geht darum, Recht zu haben. ▪ Man ist nicht bereit, den Standpunkt des anderen sachlich zu betrachten. ▪ Man redet aneinander vorbei, hört nicht zu. ▪ Man kreist um ewig gleiche Themen.

Phase 3: **Ab jetzt wird gehandelt!**	▪ Vermeidungsstrategie ▪ Körperliche Abwehrhaltungen ▪ missbilligende Kommentare, nun auch in aller Öffentlichkeit ▪ Informationen werden bewusst vorenthalten.
Phase 4: **Gemeinsam bin ich stärker**	▪ Lästern im Kollegenkreis ▪ Gedanken/Gespräche diesbezüglich auch im privaten Umfeld ▪ umfassende, gezielte Sympathisantengewinnung, die der Bestätigung der eigenen Person dient ▪ selektive Wahrnehmung in das Bild passender Eigenschaften/Ereignisse bei dem Kontrahenten
Phase 5: **Jeder soll sehen, was der andere für ein Schuft ist**	▪ Der Kontrahent wird als ganze Person infrage gestellt. ▪ Psychologisieren des Verhaltens/der Persönlichkeit des Kontrahenten ▪ bewusste, öffentliche Diffamierung des Gegenspielers
Phase 6: **Wer nicht hören will, muss fühlen**	▪ offen ausgesprochene Drohungen ▪ Sanktionen werden angekündigt. ▪ Sanktionen setzen denjenigen, der sie ausspricht nur weiter unter Druck.
Phase 7: **Dem zeige ich es jetzt**	▪ Umsetzung mit „Denkzettel"-Charakter ▪ Zufügen von Schaden ▪ Suchen der empfindlichsten Stelle
Phase 8: **Zerstörung**	▪ bewusste Schadenszufügung ▪ gezielte „Vernichtung" des Gegners ▪ Schadensmaximierung ▪ durch Vernichtung gewinnen wollen
Phase 9: **Gemeinsam in den Abgrund**	▪ Schadenszufügung um jeden Preis (bis zum Tode!) ▪ Illusion des Gewinnenkönnens wird aufgegeben ▪ Totalverlust wird in Kauf genommen

Abb. 3: Erkennungsmerkmale unterschiedlicher Konfliktstufen nach Glassi (1997) in Schmitz (o.J.: S. 6)

Konflikthintergründe

Mir helfen Bilder manchmal sehr gut, um mich an etwas zu erinnern. Christoph Besemer (2009) hat für seine Form der Mediation ein Eisbergmodell entwickelt, welches bildlich genommen gut fasst, was ich aus der Gruppenprozess- und Konfliktbegleitung mit Einzelpersonen und Gruppen kenne: wir haben einiges Aspekte, die an der Oberfläche

„schwimmen“ und „tauchen“ zur Lösung eines Konfliktes „jedoch tiefer“ um genau zu erfassen: was sind eigentlich Hintergründe der aktuell vorherrschenden Konfliktdynamik?

Wir erinnern uns: Konflikte sind Auseinandersetzungen, bei denen sich mind. eine der in Interaktion miteinander stehenden Partei auf irgendeine Art und Weise durch die (Nicht-)Handlungen einer anderen Partei beeinträchtigt fühlt. Es ist jedoch nicht selten, dass wir uns wundern, warum wegen dem vergessenen Kaffee oder der Entscheidung um die Einweihungsparty so ein „großes Drama“ entsteht. Selbst wenn Handlungen von einzelnen Personen(gruppen) als Auslöser benannt werden, kann es sein, dass dies nur die Spitze des Eisberges ist und sich hier noch weitere Konflikthintergründe verbergen.

Zugrundeliegende Konflikttreiber können hier bspw. sein:

1. (Fehl)**Interpretationen von Situationen**: wir interpretieren ständig was um uns herum passiert. Das ist nichts schlechtes, unser Gehirn leistet uns hier einen riesigen Dienst um bspw. schnell Entscheidungen treffen zu können. Es kann jedoch sehr gut sein, dass unsere Interpretationen mehr ein Abbild unserer Innenwelt als eine realistische Beschreibung des Außen darstellen. Basierend auf bestimmten Ideen zu einer Situation (bspw. warum die Person so und nicht anders gehandelt hat), kann jedoch viel Missmut erzeugen, weil ich jetzt bspw. anfange sauer auf die Person XY zu werden, weil „sie mich da wohl nicht dabei haben wollte.“ Hier können schnell innere Filme entstehen, die Gruppendynamiken in Gang setzen: ich denke Person XY mag mich nicht und begegne dieser Person mit zunehmenden Abstand. Person XY kann davon zunehmend irritiert werden und fängt nun vielleicht selber an, die Situation auf eine Art und Weise zu interpretieren, die noch mehr Abstand erzeugt. Solche Spielchen können sich dann unendlich in die Länge ziehen bis irgendwann mal ein „Reality-Check“ stattfindet und gegenseitige Ideen voneinander aufgelöst werden können.

2. Ziele oder auch *hidden agendas*: Nicht selten haben wir konkrete Ideen dazu, „wo es mit der Gruppe hin soll“ oder „auf welches politische Ziel wir hier hinsteuern“. Manchmal können diese persönlichen Ziele sich stark unterscheiden, obwohl sich alle unter den gleichen Überschriften „solidarisches Wirtschaften“, „gemeinschaftsbasiertes Gärtnern“, „Freiräume zum Selbermachen“ zusammen gefunden haben. Wenn Menschen im gleichen Projekt jedoch unterschiedliche Ziele verfolgen und dies nicht transparent für alle ist, kann dies zu großen Irritationen und lang andauernden Auseinandersetzungen führen. Oftmals reicht es hier, die verschiedenen Ziele ins Bewusstsein zu holen und ehrlich zu schauen, ob es unter diesen Voraussetzungen „miteinander passt“. Schwierig wird es natürlich bei sogenannten „hidden agendas“, also bewusst zurückgehaltenen strategischen Ausrichtungen, die im Hintergrund wirken. Dies ist aber eher selten und kann bspw. durch Spiegeln und Vermutungen offen legen adressiert werden.

3. Werte: Gerade in selbstorganisierten Kontexten finden sich Menschen zusammen, die mit ihrem Engagement auch für bestimmte Werte eintreten. Wenn in diesen Kontexten bestimmte Werte „gefühlt“ nicht geteilt werden, kann dies zu einem großen Vertrauensverlust in die Gruppe führen. „Im Außen“ unserer nicht-aktivistischen Welt sind wir darauf gefasst, mit unterschiedlichsten Wertvorstellungen konfrontiert zu werden. „Im Innen“ unserer schönen, heilen, selbstorganisierten Welt trifft es uns teilweise härter, wenn wir hier nicht so übereinstimmen, wie wir uns dass vielleicht am Anfang vorgestellt hatten.

4. Eigene Erfahrungen / biographische Wunden: Wir alle kommen nicht unbescholten, sondern mit einer Reihe kleiner und größerer Päckchen in Gruppenkontexte. Basierend auf dem, was wir bereits in unserem Leben erfahren haben, interpretieren wir Situationen unterschiedlich (siehe Punkt 1), reagieren wir intuitiv unterschiedlich auf verschiedenste Personen (in die wir bspw. die Strenge unserer Mutter/Vater/anderer Bezugspersonen) hineinprojizieren, können wir unterschiedlich gut auf verschiedenste Umgangsformen in Konflikten bzw. auch spezifische Emotionen reagieren (viele Personen kommen bspw. in eine große Angst, wenn andere Menschen wütend werden). All diese Päckchen tragen wir zumeist klandestin mit uns herum. Klar, unser Werkstattkollektiv soll ja auch keine Theraphiegruppe sein. Trotzdem kann es manchmal sehr hilfreich sein sich bewusst zu machen, auf welche Situationen/Verhaltensweisen/Emotionen/ etc. ich warum besonders stark reagiere. Je mehr wir bspw. über unsere biographischen Wunden (siehe auch nächstes Kapitel zum Thema Konfliktsozialisierung) Bescheid wissen, desto eher können wir zuordnen, ob starke eigene Emotionen wirklich etwas mit der Situation zu tun haben, oder ob ich eher auf etwas Altes aus meiner eigenen Geschichte reagiere. Abseits der eigenen Familiengeschichte kann hier natürlich vor allem auch der Kontext der bisherigen Gruppen-/Kollektiverfahrungen von besonderer Bedeutung sein: wenn ich schon einmal erlebt habe, wie eines meiner Arbeitskollektive aufgrund von Misswirtschaft gegen die Wand gefahren ist, könnte es sein, dass ich mit

besonderer Anspannung Diskussionen rund um Finanzpläne/Buchhaltung/etc. verfolge bzw. diese auch durch starke Emotionen regelmäßig „sprenge“.

5. Strukturelle Bedingungen: Wir dürfen nicht vergessen, dass wir mit – egal was wir tun – immer auch in ein größeres Außen eingebettet sind. Das kann zum einen der institutionelle Kontext sein in dem wir agieren und der bestimmte Regeln und Normen vorgibt (bspw. Vorgaben zur Finanzierung bestimmter Tätigkeiten und anderer nicht) sowie auch gesellschaftliche Herrschaftsverhältnisse die dazu führen, dass wir mit mehr oder weniger Privilegien ausgestattet sind. Als weiße, Cis-männliche, abled-bodied Person aus akademischen Kreisen (um jetzt einmal die Spitze möglicher Privilegien zu markieren) kann es sein, dass mir gar nicht bewusst ist, dass ich bspw. sehr viel Raum in Plena´s einnehme, Perspektiven anderer, weniger privilegierter Personen (bspw. Barrierefreiheit bei Veranstaltungen) nicht mitdenke oder unbedacht Sachen sage, die andere Menschen verletzen. Wenn wir uns über Machtgefälle in unseren Gruppenkontexten nicht bewusst sind, kann das sehr viel Frust und Leid verursachen. Nicht selten sind es durch gesellschaftliche Diskriminierung Betroffene, die auf bestimmte Dynamiken hinweisen müssen und die dadurch immer wieder extra Arbeit leisten, um selbstorganisierte Kontexte zugänglicher und hierarchiearmer zu gestalten.

Es gibt noch viele andere Aspekte, die als Hintergründe in Konflikte reinspielen können. Wenn es bei euch einen aktuellen Konflikt gibt kann es sich lohnen, als einen ersten Analyseschritt einmal zu erfassen, welche Faktoren in das aktuelle Konfliktgeschehen mit rein spielen.

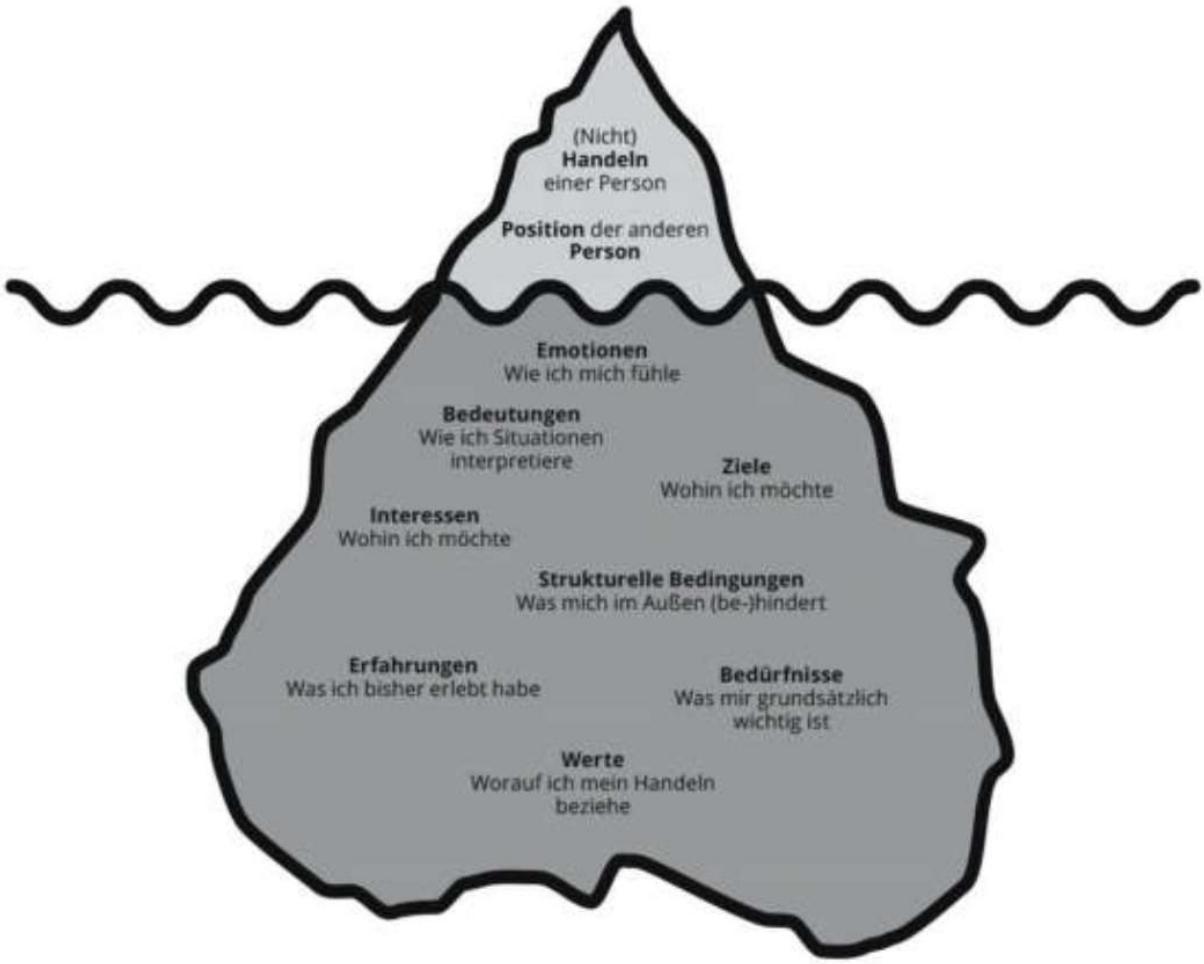

Abb. 4: Eisbergmodell von Christoph Besemer. Grafik von Freitag (2020) in Anlehnung an Pechtold, Tim.

Konfliktsozialisierung

Wie wir in Konflikten agieren hat nicht zuletzt etwas mit unserer Konfliktsozialisierung zu tun. Sprich: was habe ich in meiner Kindheit / Jugend in Bezug auf den Umgang mit Konflikten erlebt? Wurde bei mir zuhause offen gestritten oder wütend geschwiegen? Habe ich erlebt, dass Menschen über sich und ihre Gefühle gesprochen haben, wenn ihnen etwas nicht gepasst hat oder haben Personen eher gemauert? Wie habe ich gelernt für meine Interessen einzutreten?

4 Grundüberzeugungen in der Transaktionsanalyse: die 4 OK-Haltungen

In der Transaktionsanalyse (TA), ein von Eric Berne entwickelter Ansatz zum besseren Verständnis der Kommunikation und des gegenseitigen Austauschs unter Personen, wird davon ausgegangen, dass wir alle auf die Welt kommen als einzigartige, kommunikative, kooperative, bindungsorientierte und liebeswürdige Wesen. Sprich: der „Kern“ einer jeden Person ist zugewandt, achtsam und akzeptierend. Durch unterschiedlichste biographische Ereignisse und Erfahrungen kann es jedoch sein, dass wir Grundauffassungen verinnerlichen, die von einer akzeptierenden zu einer eher ablehnenden Haltung uns oder anderen Menschen gegenüber führen. Eric Berne hat die Kommunikation von Menschen über einen längeren Zeitraum untersucht und herausgefunden, dass es letzten Endes 4 Grundüberzeugungen bzw. -haltungen gibt, in denen sich Menschen begegnen können. Diese Grundüberzeugungen haben einen entscheidenden Einfluss auf unsere Konfliktdynamiken:

1. Ich bin OK – Du bist OK

Bei der TA wird davon ausgegangen, dass wir alle auf die Welt kommen mit einer uns und anderen liebevoll zugewandten Haltung. Das heißt, dass wir grundlegend erst einmal davon ausgehen, dass wir selber mit all unseren Wünschen und Bedürfnissen in Ordnung und akzeptabel sind – ebenso wie die Anderen. Konkret bedeutet das für Konflikte, dass wenn wir uns mit einer solchen Grundhaltung begegnen wir zwar Meinungsverschiedenheiten haben können, letztendlich aber auch gut sehen und akzeptieren können, dass wir da an bestimmten Stellen „unterschiedlich ticken“. In der OK-OK-Haltung fühlen wir uns gut und sicher mit uns selbst und anderen und können Auseinandersetzungen auf eine Art und Weise führen, in der wir unserem Gegenüber als auch unseren eigenen Positionen liebe- und würdevoll begegnen. So ist es möglich, kreative Lösungen für unterschiedliche Auffassungen und Wünsche zu finden und Konflikten konstruktiv zu begegnen.

Im Laufe unseres Lebens erleben wir jedoch nicht selten Situationen, in denen uns nicht mit einer derartigen Haltung begegnet wird und wir Glaubenssätze oder Grundüberzeugungen mitnehmen, die der obigen Haltung widersprechen. Laut Berne entwickeln sich diesbezüglich grundlegende Prägungen bis zum ungefähr 8. Lebensjahr. Wenn uns von Erwachsenen bspw. oftmals in einer Haltung begegnet wurde, in der mit Ungeduld und Ärger auf unser unfertiges Wesen reagiert wurde und wir bspw. gescholten wurden, etwas „immer noch nicht zu können“ oder „mit allem voll langsam zu sein“ oder „wieder mal nichts zu kapieren“, kann sich bei uns eine Grundhaltung entwickeln, die besagt:

2. Ich bin nicht OK – Du bist OK

Wenn wir derlei Erfahrungen sehr oft machen mussten, ist es sehr wahrscheinlich, dass wir als Erwachsene auch zu einer Ich bin nicht Ok – Du bist OK-Grundhaltung tendieren. Das sieht dann konkret so aus, dass wir dazu tendieren, andere (vor uns) zufriedenzustellen, nach der Bestätigung von Anderen zu suchen, uns selber und unsere Bedürfnisse eher klein zu machen und zurück zu stellen. Vielleicht lächeln wir viel und/oder entschuldigen uns für Sachen, die gar keiner Entschuldigung bedürften. Aus so einer Haltung heraus ist es sehr schwer Nein zu sagen und Konflikte anzugehen und auszuhalten. Wenn wir in Konflikten getriggert sind, ist oftmals Flucht und Scham eine häufige Reaktion. Am liebsten möchte mensch gar nicht da sein, so unaushaltbar können Situationen hier tatsächlich sein.

Um in eine OK-OK-Haltung zu kommen braucht es hier vor allem Arbeit am und mit dem Selbstwert, Selbstwertschätzung und Erfahrungen in denen sich eins als autonom und selbstwirksam erlebt.

3. Ich bin OK – Du bist nicht OK

Wenn wir schon sehr früh viel Verantwortung zugewiesen bekommen haben, z.B. weil wir das älteste Geschwisterchen waren und schon jung auf die jüngeren Geschwister aufgepasst haben oder unsere Eltern (zumindest emotional)

abwesend waren durch Krankheit oder ähnliche Gründe, kann es sein, dass wir hier einen Auftrag übernommen haben, der schon sehr früh Last auf unsere Schultern gepackt hat. Daraus kann im Erwachsenenalter eine Ich bin Ok – Du bist nicht OK-Grundhaltung erwachsen. Kann sein, dass wir uns stark an Autoritätspersonen orientieren um selber mehr Macht zu haben oder uns über geringschätziges Gerede über Andere oder starkes Verurteilen der Leistungen Anderer über andere erheben. Wir sind selber perfektionistisch und erwarten auch von Anderen einen großen Perfektionismus. In der Tendenz sind andere „schuld" und müssen gesagt bekommen was sie falsch machen bzw. müssen zurecht gewiesen werden.

Um in eine OK-OK-Haltung zu kommen braucht es hier vor allem Arbeit daran, Verantwortung bei Anderen zu lassen und auch das Eigene „Un-Perfekt-sein" mehr anzuerkennen.

4. Ich bin nicht OK – Du bist nicht OK
Die Haltung Ich bin nicht Ok – Du bist nicht OK tritt laut TA eher sehr sehr selten in Fällen von bspw. missbräuchlichem Verhalten in der Kindheit ein. Wenn wir also einerseits lernen, dass wir nicht ok und achtenswert sind und unsere Grenzen einfach übertreten werden und unsere Bezugspersonen auch so einen starken Vertrauensbruch begehen, dass eine ihnen gegenüber gebrachte OK-Haltung nicht haltbar wäre. Nach der TA wären hier im Erwachsenenalter schwere Depressionen oder ähnliche Begleiterscheinungen häufig anzutreffen. In dieser Grundhaltung wird eine Person in Konflikten sich sehr schnell damit abfinden, dass sie abgewertet oder abgelehnt wird. Schließlich füllt dies die eigenen Glaubenssätze.

Diese Grundüberzeugungen bilden die Brille, durch die wir all unsere Begegnungen (Familie, Schule, Uni, Beruf, etc.) und erlebten Situationen wahrnehmen und erleben. Sich dieser Brillen bewusst zu werden, kann viel Licht ins Dunkle einer Konfliktdynamik bringen.

Verschiedene Konfliktstile

Im Laufe unseres Lebens entwickeln wir bestimmte Konfliktstile. Kenneth W. Thomas (2002) hat im Kern fünf Konfliktstile identifiziert, mit denen Personen tendenziell reagieren können. Letztendlich haben wir die Kapazität in unterschiedlichen Situationen auch unterschiedliche Arten und Weisen des Umgangs mit Konflikten an den Tag zu legen. In Situationen wo wir jedoch gestresst sind, haben wir die Tendenz, auf einen spezifischen Konfliktstil zurückzugreifen. Um Konflikten im Team vorzubeugen und ihnen wirkungsvoll zu begegnen, kann es hilfreich sein, einmal über die vorhandenen Konfliktstile zu reflektieren. Welchem Konfliktstil stehst du in herausfordernden Situationen besonders nah?

Durchsetzungsorientiert	Du kennst Glaubenssätze wie „Die*/Der* Stärkere setzt sich durch im Leben" oder „Die meisten Menschen lassen sich zu viel von Anderen gefallen". Wenn es zu starken Auseinandersetzungen kommt, kannst du auch mal richtig ungemütlich werden. Du gewinnst gerne und bist auch bereit dafür einiges zu tun.
Anpassen/Nachgeben	Du bist der Meinung, dass der Klügere nachgibt. In Diskussionen fällt es dir nicht so einfach deine Meinung standhaft zu vertreten. Dir ist es aber auch nicht so wichtig, deinen Kopf durchzusetzen. Bei Streit kann es schnell passieren, dass du denkst du hättest etwas falsch gemacht.
Vermeidung	Oft merkst du gar nicht, dass es um dich herum einen Konflikt / Konflikte gibt. Du bist auch der Ansicht, dass mensch nicht alles was einen stört direkt ansprechen muss, sondern dass sich so Sachen durchaus auch wieder verflüchtigen und ausschleichen können. Du magst es gar nicht, wenn Menschen in Auseinandersetzungen emotional werden.
Kompromiss	Deiner Meinung nach braucht es um einen Konflikt zu lösen einfach den Willen aller Konfliktparteien, einen Schritt aufeinander zuzugehen. Und auch wenn dir selber etwas sehr wichtig ist, versuchst du stets auf dein Gegenüber einzugehen und ihm entgegen zu kommen.
Win/Win	Dir fällt es leicht, Konflikte anzusprechen. Du kannst teilen, was dich verärgert oder du dir vom Gegenüber wünschst und bist aber ebenso gespannt auf die Perspektive der Anderen. Du kennst die Erfahrung, dass sich Beziehungen durch angesprochene und ausgetragene Konflikte vertiefen und bereichern können.

Eine andere Prägung die oftmals Einfluss auf unsere Konfliktdynamiken hat sind besondere biografische Wunden, also Ablehnungen, Stress, etc. die wir wiederholt in unserer Kindheit und Jugend erlebt haben. Werden diese nicht bearbeitet (bspw. durch Reflektion oder Theraphie), können sie zu Verhalten führen, welches Andere oftmals als „unverhältnismässig“ empfinden. Wenn ich zum bspw. regelmäßig als Kind erlebt habe, dass meine Eltern mich nicht wie abgesprochen von der Schule abgeholt und auch sonst immer mal wieder Absprachen oder gemachte Versprechen vergessen und gebrochen haben, kann es sein, dass ich mit besonderer Wut und starkem Stress darauf reagieren, dass in meinem Arbeits- oder Projektkontext Teammitglieder Termine vergessen. Starke Reaktionen (bspw. meine Wut) lösen dabei zumeist starke Reaktionen aus. Oftmals können andere nicht verstehen, warum „wegen so einer Kleinigkeit“ jetzt so „ein Drama gemacht wird“. Sich über seine eigenen biographischen Wunden bewusst zu sein bzw. sich über die eigenen Prägungen auch einmal im Team auszutauschen.

Konfliktklärung

Eine gewaltfreie Haltung als Schlüssel zur Konfliktprävention und-klärung

„Konflikte sind der tragische Ausdruck unerfüllter Bedürfnisse“ (Marshall Rosenberg)

Marshall Rosenberg hat uns mit dem Ansatz der gewaltfreien Kommunikation einen Schlüssel zum besseren Verständnis und damit auch zur Lösung von Konflikten beschert. Rosenberg war ein US-amerikanischer Psychologe der sich seit seiner Kindheit mit der Frage auseinandergesetzt hat, warum Menschen miteinander im Konflikt stehen und wie umfassende, auch strukturelle Gewalt gelöst werden können. Aufgewachsen als weißes jüdisches Kind zweier US-Amerikaner:innen, bekam er schon sehr früh die gewaltvollen Auseinandersetzungen zwischen weißen und schwarzen Personen und die Diskriminierung von POCs aber auch von jüdischen Menschen wie ihm mit. Irgendwann wurde ihm bewusst, wie viel Gewalt schon allein in unserer Sprache und dahinterliegend unseren Gedanken, Annahmen und unserer kompletten Haltung zum Leben und zu anderen Menschen steckt. Er entwickelte die sogenannte gewaltfreie Kommunikation als einen Ansatz, in dem davon ausgegangen wird, „dass hinter jedem Konflikt menschliche Bedürfnisse stehen, die legitim und wichtig sind, weil sie der Lebendigkeit und dem Wachstum eines jeden Menschen dienen.“ (Oboth & Seils, 2011: S. 11).

Erinnern wir uns an das Kapitel zum Begriff des Konfliktes (S. 2), so können wir mit der Brille der Gewaltfreien Kommunikation festhalten, dass es immer dann zum Konflikt zwischen Personen(gruppen) kommt, wenn sich Menschen in ihren Bedürfnissen nicht gesehen und eingeschränkt fühlen. Dies ist grundlegend für den Versuch einer Konfliktklärung: davon ausgehend, dass alle Menschen Bedürfnisse haben und diese Bedürfnisse auch universell sind (alle Menschen kennen den Wunsch nach Schutz, Integrität, Respekt, Autonomie und Wertschätzung), können wir aus gängigen Mustern in der Konfliktbewältigung aussteigen (Wer ist schuld?) und versuchen herauszuarbeiten, wo die Wurzel des Problems liegt, konkret: welche Bedürfnisse Einzelner hinter den konträr zueinanderstehenden Positionen und Strategien der beteiligten Personen stecken. Wenn es uns gelingt, auf diese Ebene zu kommen und Konfliktparteien anfangen können, sich und ihre Bedürfnisse zu hören und zu verstehen sind wir in der Konfliktmediation oftmals an dem Punkt der Lösung und Heilung angekommen.

Daher:

- Aus Sicht der Gewaltfreien Kommunikation sind Konflikte ein Ausdruck dafür, dass miteinander in Interaktion stehende Personen Einschränkungen in der Erfüllung ihrer Bedürfnisse erfahren
- Die hinter kontroversen Positionen Einzelner liegenden Bedürfnisse aufzudecken ist damit der Schlüssel zur Konfliktklärung
- Das Radikale an der GfK ist dabei u.a., dass im Zentrum der Bearbeitung nicht „die Schuldfrage“ steht, sondern davon ausgegangen wird, dass sich jeder Mensch mit einer Handlung oder Nicht-Handlung (in der GFK wäre dies die Strategie) Bedürfnisse erfüllt

Wir können GFK damit also auch als bedürfnisorientierte Kommunikation beschreiben. Rosenberg hat für eine gewaltfreie Kommunikation sich und anderen gegenüber dabei die folgenden Elemente definiert:

1.1 Beschreibung des Auslösers: Beobachtung statt´s Bewertung

Fragen wir nach der Ursache des Konfliktes, gelingt es den meisten Menschen schon nicht, die konkrete Situation oder Handlung des Gegenübers wertfrei und „objektiv" zu beschreiben. Dies ist jedoch wichtig, um sicherzustellen, dass alle wissen, worum es genau geht. Die Herausforderung besteht hier also darin, die Situation, die den Konflikt ausgelöst hat, so zu beschreiben, dass die beteiligten Personen hier nicht verurteilt oder irgendwelche Annahmen über sie getroffen werden.

1.2 Erfassen und Offenlegen der zugrundeliegenden Gefühle

„Es gibt keinen Konflikt ohne Gefühle." (Oboth & Seils, 2011: S. 22). Unsere Gefühle sind wichtige Indikatoren dafür, dass Bedürfnisse erfüllt oder nicht erfüllt sind. Angenehme Gefühle wie bspw. Leichtigkeit, Zuversicht, Freude weisen darauf hin, dass unsere Bedürfnisse gerade erfüllt sind. Unangenehme Gefühle jedoch (Scham, Wut, Ärger, Trauer) weisen meistens darauf hin, dass bestimmte Bedürfnisse gerade nicht erfüllt sind. Unsere Gefühle können uns damit den Weg zu unseren – Konflikten zugrundeliegenden – Bedürfnissen lotsen. Es lohnt sich in der Konfliktklärung daher stets zu schauen: was macht das Geschehene gerade mit mir? Welche Emotionen verknüpfe ich mit der Situation (siehe Punkt 1).

Gefühle wie Wut, Ärger, Scham und Schuld werden in der GFK dabei als sogenannte Sekundärgefühle betitelt. Das meint, dass diese Gefühle meist aus negativen Gedanken und Bewertungen uns oder anderen gegenüber entstehen („Da hab ich mich ja wieder blöde angestellt.", „Oh menno- diese Person ist einfach so krass unzuverlässig. Sie ist einfach absolut unfähig Verantwortung zu übernehmen."). Darunter liegen in der Regel zumeist andere, oftmals sehr schmerzhafte Gefühle, wie bspw. Ohnmacht, Angst, Traurigkeit, Verzweiflung oder Hoffnungs- und Hilfslosigkeit. Die mit den Konflikten verbundenen Gefühle herauszuarbeiten (bspw. als vermittelnde Instanz) oder direkt mitzuteilen (als am Konflikt beteiligte Person) hilft hier, um Verbindung zwischen den Konfliktparteien herzustellen und aber auch, um Ordnung in das Konfliktgeschehen zu bringen: „Wenn die Gefühle in einem Konflikt offen gelegt werden, ist es oft überhaupt erst möglich, die Gefühls- und Sachebene zu trennen." (Oboth & Seils, 2011: ebd.).

1.3 Die dem Konflikt zugrundeliegenden Bedürfnisse identifizieren

Wie schon gesagt geht die Gfk im Kern davon aus, dass all unsere (Nicht-)Handlungen darauf basieren, uns bestimmte Bedürfnisse zu erfüllen. Egal ob wir tanzen gehen, uns in Beziehung begeben, Ideen zur Weltrettung entwickeln oder auch einfach nur daliegen und den Wolken zuschauen – wir tun all dies um uns z.B. Bedürfnisse nach Kontakt und Verbindung, Sinn und Kreativität, Sicherheit und Zugehörigkeit, Entwicklung und Lernen zu erfüllen. Dabei ist es wichtig, dass es keine negativen Bedürfnisse gibt. All diese Bedürfnisse dienen aus Sicht der Gfk dazu unser Leben erfüllter, reicher und lebendiger zu machen. Hier ist die Unterscheidung zwischen Bedürfnis und Strategie zentral: um sich Bedürfnisse zu erfüllen, wählen wir verschiedenste Strategien. Diese können dabei unterstützend oder weniger hilfreich sein.

Kommen wir zurück zu der Hausgemeinschaft mit Hund und Katz: die Person, die eine der Katzen besitzt, hat das Bedürfnis nach Sicherheit in Bezug auf ihren geliebten Vierbeiner. Im Plenum nun jedoch sofort Leinenpflicht für alle Hunde im Projekt zu fordern, mag vielleicht einfach nicht die beste Strategie sein, um sich dieses Bedürfnis zu erfüllen.

Bedürfnisorientierte Kommunikation heißt dabei, dass wir unseren Fokus im Gespräch auf die Ressourcen richten. Dafür müssen wir oftmals „unter das Gesagte" tauchen und Kontakt zu den (oftmals eben unerfüllten) Bedürfnissen von mir und meinem Gegenüber aufnehmen. Wenn mir jemensch entgegenschmettert, dass ich „ja eh nicht verstehe worum es geht", drückt sich hier evtl. ein unerfülltes Bedürfnis nach Verständnis und gesehen und Gehört werden aus. Um einem solchem Verhalten empathisch begegnen zu können, müssen wir oftmals erst

einmal in die Selbstempathie gehen (Welche Gefühle löst diese Aussage bei mir aus? Angst. Welches Bedürfnis habe ich? Sicherheit. Wie kann ich mir das erfüllen? Ich wünsche mir eine kurze Pause um mich wieder zu sammeln).

Eben genau dieser Schritt ist für Beteiligte in Konflikten manchmal nur noch schwer möglich. Dann kann es hilfreich bis hin zu dringend notwendig sein, sich Unterstützung von außen zu holen. So sind für mich als Moderator:in und Mediator:in solche Situationen allein dadurch weniger bedrohlich, da mich der Konflikt nicht selber betrifft.

1.4 Resultierende Bitten als Grundlage für gemeinsam zu treffende Vereinbarungen

Die letzte Phase für ein „empathisches miteinander In-Kontakt-sein“ wäre die Formulierung von Bitten aufgrund Lage der erarbeiteten, dem Konflikt zugrundeliegenden Bedürfnisse. Der Begriff der Bitte meint dabei, dass die Personen die ihre Bitte(n) formulieren dabei von ihrem Wunschzustand ausgehen, dabei aber möglichst konkret und erfüllbar formulieren. Eine Bitte wie – „Kannst du mich bitte respektieren?“ – wäre nicht konkret und erfüllbar. Woran genau würdest du merken, dass du respektiert bist? Welche Bitte ergibt sich hieraus für das Hier und Jetzt und euren konkreten (bspw. Arbeits-)Zusammenhang? Eine konkrete und erfüllbare Bitte ist dabei positiv („Kannst du bitte nicht mehr…“ wäre eine negative Bitte) und benennt eine konkrete Handlung mit der das Gegenüber dazu beitragen kann, dein Bedürfnis zu erfüllen. Z.B.: „Kannst du dir vorstellen, mich vor unserem nächsten Teammeeting nächste Woche noch einmal anzurufen und mir den aktuellen Stand zum Projekt XY zu schildern?“.

Die Erfüllung von Bitten basiert dabei auf freien Entscheidungen. Oftmals denken wir, wir bitten jemensch um etwas, haben aber in Wahrheit eine Forderung (Die Person soll das erfüllen, sonst bin ich bspw. sauer). Wir können uns selber testen, ob wir wirklich bitten oder fordern, indem wir uns vorstellen, dass unser Gegenüber auf unsere Bitte ein Nein erwidert.

Letztendlich begeben wir uns hier auf einen kreativen Suchprozess um die Bedürfnisse anderer ganz praktisch umzusetzen. Für einen Konflikt gilt es, aus den Bitten konkrete Vereinbarungen zu machen. Je präziser wir diese formulieren können, desto wahrscheinlicher ist es, dass wir zu einer tragfähigen Lösung gelangen. Nur wenn sich in den Vereinbarungen die Bedürfnisse der Konfliktparteien widerspiegeln, haben wir eine Chance aus einem evtl. festgefahrenen Konflikt Pfade für eine Änderung der Situation zu entwickeln.

Eine Konfliktklärung auf Basis der gewaltfreien Kommunikation ermöglicht eine deeskalierende Bearbeitung bestehender Streitpunkte. Hier noch einmal eine Zusammenfassung für eine deeskalierende Kommunikation (angelehnt an Oboth & Seils, 2011: S. 25).

4 Schritte einer empathischen Konfliktklärung		**… und was wir lieber vermeiden sollten**
Schritt 1: Schilderung einer neutralen Beobachtung	statt	… teilen einer Bewertung (egal ob positiv oder negativ)
Wir waren gestern um 13.oo Uhr zum telefonieren verabredet. Ich habe dich mehrmals angerufen, aber konnte dich nicht erreichen.		*Du hast wie immer den Termin vercheckt!*
Schritt 2: Bennen des eigenen Gefühls (Ich-Botschaft)	statt	… teilen einer Interpretation / Zuweisung von Schuld
Ich bin verunsichert und traurig.		*Ich habe das Gefühl unser Projekt ist dir vollkommen egal!*
Schritt 3: Das darunterliegende Bedürfnis finden	statt	… mit Strategien reagieren
Ich brauche Verlässlichkeit und Verantwortungs-übernahme in der Zusammenarbeit. Dafür ist mir		*Wir müssen jetzt am Wochenende durcharbeiten um das Verpasste wieder einzuholen.*

wichtig, dass vereinbarte Termine eingehalten werden und wenn das nicht möglich ist, dies kommuniziert wird.

Schritt 4: Bitten formulieren / Vereinbarungen treffen statt … mit Forderungen / Druck reagieren

Bitte halte in Zukunft vereinbarte Termine ein oder informiere mich rechtzeitig über Änderungen. Rechtzeitig heißt für mich mind. eine Woche im Voraus. Kannst du dir das vorstellen?

Wenn sich das nicht ändern werde ich mir andere Projektpartner:innen suchen.

Methoden

M1: In-Bewegung-und-in-Kontakt-kommen

Ziel:

- Eine unbekannte Gruppe miteinander in Kontakt bringen
- Kurze körperliche Bewegung insbesondere um Anspannung abzubauen (Bsp. zu Beginn eines Workshops)

Ablauf:

- Alle Teilnehmenden werden gefragt sich im Raum zu bewegen
- Auf einen Signal hin bleiben alle stehen
- Die 2, 3 oder mehr Personen (je nachdem wie groß die Austauschgruppe sein soll) die sich am nahsten sind bleiben stehen und wenden sich einander zu
- Die Personen die sich einander zugewandt haben beantworten eine oder mehrere von der/dem Moderator:in gestellte Fragen

Zeit:

- Je nach Anzahl und Inhalt der Fragen

M2: Aufstellungen

Ziel:

- mit relativ kurzem Aufwand Überblick/Stimmungsbild in der Gruppe zu einer bestimmten Frage bekommen

Ablauf:

- Moderator:in stellt relevante Frage
- Menschen können sich achsen- und/oder sternenförmig entsprechend der Antwort aufstellen
- Moderator:in kann hier nachfragen (Warum stehst du hier? Wie geht es dir damit, hier zu stehen?)
- Gruppe kann ggf. auch selber Fragen einbringen

Zeit:

- Je nach Anzahl der Fragen und Nachfragen

M3: Priorisieren

Ziel:

- mit relativ kurzem Aufwand Überblick/Stimmungsbild zu einem Thema bekommen bzw. auf dieser Grundlage sogar einfach Mehrheitsentscheidung treffen

Ablauf:

- alle Themen werden auf Metaplankarten gesammelt (1 Thema pro Metaplankarte)
- Jede Person erhält drei Klebepunkte

- Alle Personen strömen zeitlich aus und verteilen auf die Karte(n) mit dem / den Thema/en das/die ihnen wichtig sind entsprechend Punkte. Es können dabei sowohl 3 Punkte auf eine einzelne Karte als auch ein Punkt für insg. 3 Karten verteilt werden

Zeit:

- 5-10 Min.

M4: Kollegiale Fallberatung

Ziel:

- Die Kompetenzen und Erfahrungswerte einer Gruppe nutzen und sich Ideen zur Lösung eines konkreten Problems einholen
- Die kollegiale Fallberatung bietet dabei eine feste Struktur, um bspw. von Kolleg:innen zu Kolleg:innen und ohne die Hilfe von Externen Unterstützung für konkrete konfliktäre Situationen o.Ä. (also Fälle) einzuholen
- Das Ziel ist dabei, dass die beratene Person Antworten auf eine konkrete Schlüsselfrage erhält

Ablauf und Zeit:

Die kollegiale Fallberatung durchläuft mehrere Ablaufphasen. Diese werden hier stichpunktartig mit den jeweiligen Zeiten aufgelistet.

- **Themenfindung** (5-10 Min.): Es wird gesammelt, wer in der Gruppe einen Fall hat der gerne besprochen werden soll. In der Gruppe wird entschieden, welchem Thema sich in den nächsten 45 bis 60 Minuten gewidmet wird.
- **Rollenverteilung** (2 Min.): Neben der Festlegung der zu beratenden Person werden noch folgende Rollen vergeben:
    - Moderation
    - Berater:innen
    - Dokumentationsbeauftragte Person
- **Kurzvorstellung des Falls** (max. 10 Min.): Die zu beratende Person schildert kurz und präzise den Fall.
- **Problemdefinition und Schlüsselfrage** (8-10 Min.): Die zu beratende Person findet mit Hilfe der Moderation zu einer Schlüsselfrage, die die „Lösungssuche“ anleitet. Konkret stellt sich hier die Frage: mit welchen Info´s / Ansätzen möchte die zu beratende Person gerne aus der Beratung gehen? Das könnte sein:
    - Feedback zum eigenen Handeln zu bekommen
    - Ideensammlung zum Verhalten anderer Personen (z.B. um besseres Verständnis zu entwickeln)
    - Lösungswege überlegen
    - …
- **Beratung und Lösungsstrategien** (max. 15 Min.): Die beratenden Personen sammeln für die Schlüsselfrage der zu beratenden Person Ideen und Ansätze zur Klärung. Es werden alle Perspektiven einbezogen – Wortbeiträge können sich hier durchaus auch widersprechen. Es geht eben genau darum, ein möglichst breites Spektrum an Lösungsansätzen zusammen zu tragen.
- **Feedback der beratenen Person** (5 Min.): Die zu beratende Person wählt aus all den Vorschlägen die Lösungsansätze aus, die er*/sie* übernehmen will und erklärt, warum ihr diese Ansätze hilfreich erscheinen für den eigenen Fall.
- **Abschlussblitzlicht** (5 Min.): Runde zu den folgenden Fragen:
    - Wie empfand ich die kollegiale Beratung für mich?
    - Was nehme ich mit / welche Erkenntnis(se) hab ich gewonnen?
    - Möchte ich der Gruppe sonst noch etwas mitteilen?

Zeit:

- Insg. ca. 45-60 Min.

Literatur

Besemer, Christoph (2009): Mediation. Die Kunst der Vermittlung. Baden. Werkstatt für gewaltfreie Aktion.
Hartung, Frank (2023): Konflikt. https://www.streitvermittler-mediator.de/fachbegriffe/was-bedeutet-konflikt.html
Freitag, Silke (2020): Handbuch Konfliktmoderation in sozialen und selbstverwalteten Projekten. Herausgegeben von der Kurve Wustrow.
Rosenberg, Marshall (2016): Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. Jungfernmannverlag.
Schmitz, o.J.
Oboth, Monika & Seils, Gabriele (2011): Mediation in Gruppen und Teams. Praxis- und Methodenhandbuch.
Tietze, Kim-Oliver (2015): Kollegiale Beratung. Problemlösungen gemeinsam entwickeln. Rowohlt Taschenbuch: Hamburg.