

WO GEHOBELT WIRD, FALLEN SPÄNE



Konflikte haben den (schlechten) Ruf, in Gruppen-
gemeinschaften – oder konkreter gesagt: immer
dann, wenn Menschen aufeinandertreffen –
belastende Verhältnisse zu schaffen. Mit dieser
Prämisse gab es innerhalb der Workshopgruppe,
die sich zum Thema »Wo gehobelt wird, fallen
Späne: Stolpersteine – Konflikte« zusammen-
gefunden hat, eine angeregte und teilweise auch
sehr kontroverse Diskussion. Man könnte meinen,
das Thema reizte förmlich dazu. Doch betrachten
wir die am Ende des Workshops festgehaltenen
Ergebnisse, hat sich gezeigt, es war eine sehr
konstruktive Auseinandersetzung.

Alle Teilnehmer*innen in dieser Gruppe waren sich
am Ende darüber einig, dass Konflikte besser sind
als ihr Ruf – die Kernaussage lautete: »positive
Streitkultur«. Wenn Konflikte als Chance für eine

positive Lösung oder Weiterentwicklung verstanden
werden, dann ist dies doch ein Gewinn für die Ini-
tiative. Konflikte und deren Klärung innerhalb der
Gemeinschaft können vom Ergebnis her bereichern
und die Gruppe »zusammenschweißen«. Die
Konfliktklärung, d. h. die umfassende Ausein-
dersetzung unterschiedlicher Sichtweisen, führt dazu,
dass Themen differenzierter betrachtet werden und
sich dadurch Gruppen weiterentwickeln können.
Umgekehrt: Ohne Konflikte besteht die Gefahr der
Stagnation! Konflikte bieten die Möglichkeit, die
vielfältigen Wahrnehmungen und Sichtweisen jedes
Einzelnen in der Gruppe sehr viel besser kennenzu-
lernen. Damit Konflikte in Ihrer Initiative nicht zum
Problem werden, finden Sie in diesem Kapitel IX
wertvolle Hilfestellungen, Tipps, Methoden und
Hinweise auf weiterführende Informationen.
Andrea Laux

Andrea Laux moderierte die Workshopgruppe »Wo gehobelt wird, fallen Späne«, in der das brennende
Thema »Stolpersteine und Konflikte« diskutiert wurde. Sie ist eine der Mitbegründerinnen der baden-
württembergischen Mütterzentrumsbewegung. Mit ihrer langjährigen Erfahrung in der nationalen und
internationalen Lobbyarbeit für das Mütterforum unterstützt sie die Geschäftsstelle bei strategischen
Entscheidungen, die zukunftsweisend für die Entwicklung des Verbandes sind.

Darüber hinaus ist sie Vorstandsvorsitzende von mine e. V. (Mother Centers International Network for
Empowerment). In diesem internationalen Netzwerk der Mütterzentren nimmt sie eine Schlüsselposition
beim Aufbau neuer Mütterzentren im Ausland ein. Seit 2016 – in ihrer Funktion im Gebrüder Schmid
Zentrum des Generationenhauses Heschl – setzt sie u. a. ihre Stimme und Expertise dafür ein, dass die
offenen Strukturen der Mütterzentren, die nachweislich Engagement und Miteinander fördern, bundes-
weit anerkannt und unterstützt werden.

Konflikte in einer Gruppe und der Umgang damit

Konflikte können in einer Gruppe jederzeit auftreten. Sie sind normal zwischen Menschen und keineswegs etwas Außergewöhnliches. Dies sollten Sie sich immer wieder bewusst machen, falls es in Ihrer gegründeten Initiative plötzlich mal »knirschen« sollte.

Dennoch haben Konflikte den negativen Ruf, belastende Situationen in Gruppen hervorzurufen. Dabei besteht die Sorge und Befürchtung, dass ein harmonisches Miteinander nachhaltig gestört wird – mit dem Ergebnis, dass die Beteiligten sich im Extremfall so streiten und nach einem Konflikt nicht mehr konstruktiv miteinander arbeiten können.

Ungeklärte Konflikte schwelen sehr häufig in Gruppenkonstellationen – sie blockieren meist eine offene und konstruktive Arbeitsweise. Deshalb gilt als oberstes Gebot, Konflikte nicht zu ignorieren. Vielmehr sollten sie aufgegriffen, analysiert und zum Thema gemacht werden, damit sich keine Aversionen, Antipathien und innere Barrieren in der Gruppe aufbauen.

Was geschieht bei einem Konflikt?

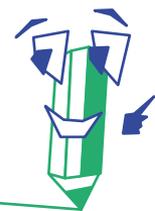
Es liegt in der Natur – bzw. im Naturell – der Menschen: Immer dann, wenn wir miteinander kommunizieren oder aktiv miteinander umgehen, gibt es unterschiedliche Auffassungen, Interessen, Positionen und Haltungen. Die, wenn keine Einigung oder keine von allen getragene Übereinstimmung erreicht werden kann, in einer Konfliktsituation aufeinanderprallen können. Dadurch entstehen Spannungen emotionaler Art, die die Gruppe tatsächlich blockieren. Und dies – besonders belastend – verhindert, dass die Gruppenteilnehmer*innen weiterhin in einer konstruktiven, zielführenden Weise zusammenarbeiten wollen.

In der Praxis finden Sie häufig folgende Konfliktarten:

- Beziehungskonflikte
- Ziel- und Interessenkonflikte
- Methodenkonflikte
- Bewertungs- und Beurteilungskonflikte
- (Aufgaben-)Verteilungskonflikte
- Strukturelle Konflikte.

Meist jedoch vermischen sich diese Konfliktarten miteinander.

Auch wenn es keine Ideallösung für alle Fälle gibt, finden Sie auf den nächsten Seiten in diesem Kapitel IX hilfreiche Tipps, wie sich Konflikte vermeiden – oder wenn sie entstanden sind wieder auflösen lassen.

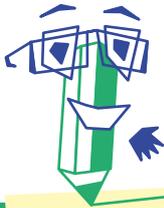


**Ein theoretisches Modell, das für die Praxis Hilfestellung bietet:
das »Vier-Seiten-Modell« oder »Vier-Ohren-Modell«**

Der Kommunikationspsychologe und -wissenschaftler Friedemann Schulz von Thun geht in seinem Hauptwerk »Miteinander reden«^{*} davon aus, dass eine Nachricht immer verschiedene Ebenen bzw. Aspekte enthält:

- den Sachinhalt
- die Selbstoffenbarung
- die Beziehung
- den Appell.

Er beschreibt, dass Störungen und Konflikte immer dann entstehen können, wenn der Sender eine Nachricht formuliert, die vom Empfänger innerhalb der o. g. vier Ebenen unterschiedlich gedeutet und gewichtet wird. Fazit: Wenn eine Aussage zwischen Sender und Empfänger zu Missverständnissen führen kann, ist die Gefahr sehr groß, dass sie in der Folge Konflikte auslöst.



Ein bekanntes Beispiel aus »Miteinander reden« – sozusagen ein »Klassiker«:

Friedemann Schulz von Thun zeigt mit seinem »Vier-Seiten-« bzw. »Vier-Ohren-Modell«, wie missverständlich die gleiche Aussage vom anderen verstanden und interpretiert wird:

Die Situation und Äußerung

Ein Paar sitzt im Auto und wartet vor einer Ampel. Die Frau sitzt am Steuer und der Mann sagt: „Du, die Ampel ist grün!“. Die Frau antwortet: „Fährst du oder fahre ich?“

Die Ebenen der Interpretation

Die Äußerung kann in dieser Situation auf den vier Ebenen folgendermaßen verstanden werden:

auf der Ebene des Sachinhalts	als ganz normaler Hinweis auf die Ampel, die gerade auf Grün umgeschaltet hat
auf der Ebene der Selbstoffenbarung	als Aussage darüber, dass der Beifahrer es eilig hat und ungeduldig ist
auf der Ebene der Beziehung	als Absicht des Beifahrers, der Frau am Steuer zu helfen – oder auch als Demonstration der Überlegenheit des Beifahrers über die Fahrerin
auf der Ebene des Appells	als Aufforderung, endlich loszufahren

In der Praxis zeigt sich bspw., dass der Beifahrer das Gewicht der Nachricht auf den Appell gelegt hat. Und damit könnte die Fahrerin die Aussage des Beifahrers als Herabsetzung oder Bevormundung auffassen. Noch extremer bzw. konfliktgeladener könnten die Worte des Beifahrers „Du, grüner wirst nicht, und blauer erst recht nicht!“ wirken.

Aus diesem Beispiel wird deutlich, dass Konflikte in den allermeisten Fällen auf der Ebene einer missverständlichen Kommunikation zu suchen sind – und damit im Sinne einer Konfliktverschärfung nicht mehr wertneutral betrachtet werden.

^{*}Literaturhinweis: Friedemann Schulz von Thun »Miteinander reden – Störungen und Klärungen: Allgemeine Psychologie der Kommunikation«, Band 1. Rowohlt, Reinbek 1981, ISBN 978-3-499-17489-8

**Ein theoretisches Konzeptmodell, das dem Konflikt den Vorrang gibt:
die »themenzentrierte Interaktion« (TZI)**

Die Begründerin der »themenzentrierten Interaktion« Ruth Cohn, eine der einflussreichsten Vertreterinnen der humanistischen und psychodynamischen Psychologie, spricht in ihrem Konzept u. a. von einer emotionalen Störung im Kommunikationsfluss und prägt das Postulat »Störungen haben Vorrang«. Ihr Konzept beruht auf drei wesentlichen Grundlagen:

- der Autonomie = die Eigenständigkeit des Individuums, die mit dem Bewusstsein der Allverbundenheit wächst
- der Wertschätzung = der Respekt vor allem Lebendigen, der bewertende Entscheidungen erlaubt
- der Erweiterungen seiner Grenzen = die freie Entscheidung, die innere und äußere Grenzen ermöglicht.

Ruth Cohn sieht die TZI als »Vier-Faktoren-Modell«* – die Faktoren, die sich grundsätzlich beeinflussen, sind:

das »Ich«	jede einzelne Person mit ihrer Biographie und ihrer Tagesform
das »Wir«	das sich entwickelnde Beziehungsgefüge der Gruppe (= Interaktion)
das »Es«	die Inhalte bzw. Themen, um die es geht – oder die Aufgabe, zu deren Erledigung die Gruppe zusammenkommt
das »Globe«	das organisatorisch engere Umfeld, das die Zusammenarbeit der Gruppe bedingt und beeinflusst – und das umgekehrt von der Arbeit der Gruppe beeinflusst wird

Diese Faktoren stehen im Kontext zu den o. g. Axiomen und führen bei der TZI zu folgenden Postulaten:

- **„Sei deine eigene »Chairperson«!“**
Darin steckt die Aufforderung, sich selbst und alle anderen in den Möglichkeiten wahrzunehmen und jede Situation als ein Angebot für die eigene Entscheidung anzusehen.
- **„Verantworte dein Tun und Lassen!“**
Dies gilt sowohl persönlich als auch für jede/n Einzelne/n innerhalb der Gruppe.
- **„Störungen haben grundsätzlich Vorrang!“**
Im Sinne von »Störungen und Gefühle nehmen sich Vorrang« heißt dies, die Wirklichkeit und Bedürfnisse jeder/s Einzelnen in der Gruppe anzuerkennen.



Ein einfaches Beispiel:
Liegt ein Baumstamm quer zur Straße, wird ein/e Radfahrer*in ihm »Vorrang lassen«, wenn sie/er sich nicht verletzen will.

Ähnliches gilt beim »Chairperson-Postulat«: Ihr Gruppenmitglied hat de facto Verantwortung für die Aufgabe, die ihm gegeben ist – er ist damit grundsätzlich für sein Tun und Lassen verantwortlich. Wenn die Postulate nun als Imperativ formuliert sind, ist darin eine Aufforderung zu sehen, sich auch so zu verhalten. Die Postulate sind jedoch nicht als Regeln zu verstehen, sondern als Beschreibungen. Das bedeutet: Störungen nehmen sich in der Regel Vorrang – egal, ob wir ihnen diesen Vorrang einräumen oder nicht.

Die Quintessenz nach dem Modell der TZI:

Konflikte müssen umfassend ausgetragen werden – nur in der Auseinandersetzung wird es gelingen, wieder bei allen Beteiligten einen Konsens zu erzielen, hinter dem auch jede/r »stehen« kann.

*Literaturhinweis: Ruth C. Cohn »Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion«. Klett-Cotta, Stuttgart 1975, 16. Auflage 2009, ISBN 978-3-608-95288-9

BEWUSST GESTALTETE RAHMENBEDINGUNGEN SIND KONFLIKTMINIMIERER

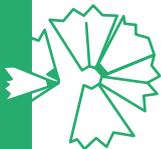
Chancen, um Konflikte
zu verhindern oder
zu entschärfen!



Sie als Projektinitiator*in einer Nachbarschafts- oder Netzwerkgruppe können durch die bewusste Gestaltung von eindeutigen und unmissverständlichen Rahmenbedingungen dazu beitragen, dass alle Gruppenmitglieder*innen eine hohe Transparenz und Klarheit über Strukturen, Aufgaben und Inhalte bekommen. Wenn es Ihnen gelingt, dass sich jede/r Einzelne mit den Inhalten identifizieren kann, lassen sich Konfliktsituationen minimieren und im Idealfall auch ganz und gar vermeiden.

Dabei sollten Sie folgende »Regeln« im Auge behalten:

- Schaffen Sie eine klare und transparente Organisationsstruktur (ggf. auch in Form einer Geschäftsordnung).
- Definieren Sie alle Aufgaben konkret und präzise.
- Sorgen Sie für Eindeutigkeit und Transparenz im Inhalt.
- Führen Sie verbindliche und gemeinsam getragene (Kommunikations-)Regeln ein.
- Treffen Sie verbindliche Vereinbarungen, die im Vorfeld mit allen abgestimmt sind.
- Erstellen Sie grundsätzlich Protokolle und Berichte von Treffen zum Nachlesen (darin sind auch Aufgabenstellungen, Verantwortlichkeiten, Termine etc. aufgeführt).





INITIATIV- UND AKTIONSIDEEN ZUR FÖRDERUNG VON BEGEGNUNGEN

Als Projektinitiator*in und Gruppenleiter*in prägen Sie durch Ihre ganz persönliche Individualität und innere Einstellung das Zusammenwirken Ihrer Gruppenmitglieder*innen. Allein das ist schon eine ausgesprochen verantwortungsvolle Aufgabe. Wesentlich dabei ist, dass Sie ein/e aufmerksame/r »Beobachter*in« sind: Lernen Sie die unterschiedlichen und vielfältigen Wahrnehmungen, Sichtweisen und Identifizierungsmerkmale jeder/s Einzelnen in Ihrer Gruppe kennen.

Was sollten Sie unbedingt beachten:

- Begegnen Sie jeder/m Einzelnen in Ihrer Gruppe auf Augenhöhe und mit Wertschätzung.
- Zeigen Sie Empathie und Toleranz gegenüber den verschiedenen Sichtweisen, denn es gibt viele »Wahrheiten«.
- Wägen Sie diese unterschiedlichen Sichtweisen innerhalb der gesamten Gruppe gegeneinander ab (ggf. sollten Sie einen Konsens erzielen).
- Setzen Sie sich im Vorfeld innerhalb der Gruppe konstruktiv mit den Themen »Kommunikation« und »Konflikt« auseinander.
- Seien Sie achtsam für mögliche Konflikte und nehmen Sie diese wahr und ernst. Auf keinen Fall sollten Sie sie verleugnen!
- Zeigen Sie u. U. auch Humor und Witz im Umgang mit konfliktreichen Situationen – jedoch nicht

in verletzender Form (es liegt in Ihrer Hand, wie Sie eine beginnende Auseinandersetzung unterschiedlicher Standpunkte ins Lot bekommen).

Und was Sie grundsätzlich vermeiden sollten:

- Geben Sie niemandem das Gefühl, nicht anerkannt und ernst genommen zu werden.
- Schließen Sie das Nicht-gehört-Werden und das Nicht-ernst-genommen-Werden jeder/s Einzelnen von vorneherein aus (fehlende Wertschätzung ist häufig ein »k.o.-Kriterium«).
- Geben Sie jeder Art von Rechthaberei keinen Raum (weder bei sich noch bei anderen).

KONFLIKTKLÄRUNG ALS »POSITIVE STREITKULTUR« BETRACHTEN

Wenn ein Konflikt dann doch im Raume steht, sollten Sie ihn als Chance und nicht als Problem sehen. Zunächst ist es wichtig, sich darüber klar zu werden, dass sich vermeintlich unüberwindbare Meinungsverschiedenheiten in den meisten Fällen positiv auswirken. In der Auseinandersetzung mit unterschiedlichen und kontroversen Sichtweisen und Positionen kommt es häufig zu einem positiven und ziel-führenden Umdenken – Themen, Aufgaben, Aktivitäten u. ä. werden durch eine Konfliktklärung in der Sache sehr viel differenzierter betrachtet und durchleuchtet. Dadurch ist eine konstruktive und förderliche Weiterentwicklung möglich. Und: Konflikte, die umfassend ausgesprochen sind und alle Aspekte der unterschiedlichen Perspektiven wertschätzend berücksichtigen, können – wenn sie geklärt sind – die Gruppe harmonisch zusammenführen und die Initiative auf unterschiedliche Weise bereichern.

Beherrzigen Sie zwei »überlebensnotwendige« Gebote:

- Ignorieren Sie keinesfalls Konflikte – ungeklärtes Konfliktpotenzial blockiert eine offene und konstruktive Zusammenarbeit und Arbeitsweise.
- Greifen Sie Konfliktsituationen unbedingt auf, analysieren Sie sie wertneutral und machen Sie sie zum Thema innerhalb der gesamten Gruppe – nur so räumen Sie Aversionen aus und bauen innere Barrieren innerhalb Ihrer Gruppe ab.

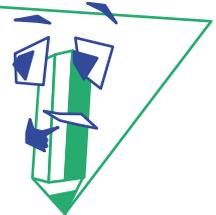
Bei einer Konfliktklärung und -lösung helfen Ihnen eine Reihe von unterschiedlichen »didaktisch-kreativen Methoden«, die je nach Konstellation Ihrer Gruppe und den Bedürfnissen nach Autonomie, Wertschätzung und Grenzerweiterung (nach dem TZI-Modell von Ruth Cohn – s. S. IX-4) Ihrer Gruppenmitglieder*innen gerecht werden.

Bewährte Methoden finden Sie in unserem »Werkzeugkasten« unten!



Bevor Konflikte zum Problem werden ...

GRUPPENPROZESSE, DIE AUTONOMIE UND WERTSCHÄTZUNG FÖRDERN UND INTEGRATIV AUF ALLE BETEILIGTEN WIRKEN



Alle hier vorgestellten praxisbewährten Methoden in Form von Gruppenarbeit eignen sich, Konfliktsituationen innerhalb einer Gemeinschaft auf den Grund zu gehen. Wichtig ist, dass alle Mitglieder im Sinne einer positiven Streitkultur daran beteiligt sind – so führen diese Besprechungs- bzw. Diskussionsmethoden auch zu konkreten Ergebnissen aus den Gruppenprozessen. Denn nur dann, wenn jede/r alles offen – ohne Bevormundung oder verbalen Verletzungen ausgesetzt zu sein – aussprechen kann, gelingt auch wieder ein »harmonisches Miteinander«. Wichtig dabei ist sowohl für Sie als Gruppenleiter*in als auch für alle Mitglieder eine positive innere Einstellung – dazu gehören: authentisch zu bleiben, ehrlich und aufrecht zu sein, zuzuhören, aufmerksam mit allen Sinnen wahrzunehmen, sich sicher und wertschätzend zu fühlen, ruhig zu bleiben und nicht nachtragend zu sein.

Methoden als Werkzeuge zur Konfliktminimierung und -vermeidung:

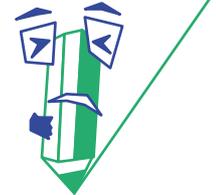
- Brainstorming / Kopfsalat-Methode
- Runder Tisch
- Debatte
- Rollenspiel

Didaktisch-pädagogische Methoden und Konzepte bei Gruppenprozessen

- Planspiel
- Open Space

... und wenn die Kiste ganz verfahren ist:

Wenn Sie als Gruppenleiter*in jedoch erkennen sollten, dass Ihre Gruppe sehr »konflikt-verseucht« ist und aus eigenem Antrieb keine Konfliktlösung herbeigeführt werden kann, sollten Sie auf professionelle Unterstützung einer externen Moderation oder eines Mentoring bauen. Im »Extrablatt« am Ende dieses Kapitels (s. S. IX-13 und IX-14) beschreiben wir, wann und warum ein/e Moderator*in bzw. ein/e Mentor*in wertvoll sein kann.



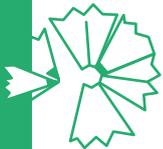
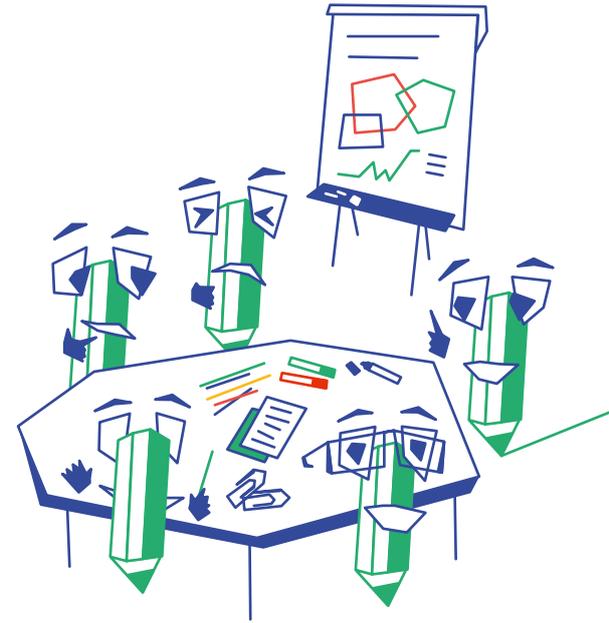
AUS UNSEREM **WERKZEUGKASTEN: ANREGUNGEN FÜR** »GRUPPENPROZESS-METHODEN« ZUR **KONFLIKTLÖSUNG**

Allen diesen Methoden ist gemeinsam, dass sie durch Medien unterstützt werden müssen, da die meisten Menschen zu den visuellen Lerntypen zählen – also die Augen brauchen, um zu lernen.

Deshalb sollten Sie bei diesen »Sitzungen« immer parat haben:

- Flipchart und Flipchartpapier
- oder Metaplantafeln und Metaplankarten in verschiedenen Farben und Formen + Pinnnadeln
- und dicke Eddingtifte in verschiedenen Farben.

Damit machen Sie das Ausgesprochene stichwortartig sichtbar, können die Punkte zu Themen ordnen und so Prozesse und Ergebnisse für alle verständlich aufzeigen. Zusätzlich brauchen Sie unbedingt eine/n Protokollführer*in.





Methoden-Werkzeug »Brainstorming« / »Kopfsalat-Methode«

Alex F. Osborn entwickelte diese Methode bereits 1939. Sie trägt der Gedankenvielfalt und der Ideenfindung in einer Gruppe Rechnung. Dabei können sich alle Gruppenmitglieder assoziativ zu einem für die Gruppe relevanten Thema äußern, ohne dass die anderen Teilnehmer*innen dies bewerten. Erst nach der assoziativen Phase werden die Aussagen geordnet sowie gebündelt – und dienen damit als Grundlage für die weitere Verarbeitung bzw. Auseinandersetzung.

Wer mehr über die Methode wissen möchte:

Andrea Windolph + Alexander Blumenau

»Brainstorming: Alles, was du für ein perfektes

Brainstorming wissen musst«

Arctic Project Lapland Ab, 2017,

ISBN 978-9-188-64903-4



Methoden-Werkzeug »Runder Tisch«



Der Runde Tisch ist eine Gesprächsform, an dem ein Thema / Problem / Konflikt nach (basis-) demokratisch-kommunikativen Regeln erörtert wird und dabei gleichzeitig Lösungen gesucht werden. Am Runden Tisch kann die ganze Gruppe beteiligt sein – oder es können auch mehrere kleine Gruppen gebildet werden, die sich exemplarisch mit dem Thema auseinandersetzen und damit durchaus zu unterschiedlichen Lösungsansätzen kommen. Die Ergebnisse werden im Anschluss daran in der Gesamtgruppe besprochen und diskutiert.

Wer mehr über die Methode wissen möchte:

George Kohlrieser »Gefangen am runden Tisch:

Klarheit schaffen. Entschlossen verhandeln.

Leistung freisetzen«

Wiley-VCH, 2008,

ISBN 978-3-527-50349-0

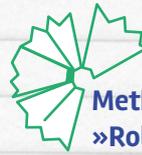
Methoden-Werkzeug
»Debatte«



Bei der Debatte melden sich verschiedene Gruppenmitglieder zu einem Problem bzw. zu einer Fragestellung zu Wort und tragen ihre Argumente vor. Ziel einer Debatte ist es, dass die Teilnehmer*innen anhand kontroverser Argumentationen zu einer Erweiterung ihrer eigenen Sichtweise und / oder zu einer eigenen Position gelangen. Die Debatte unterliegt grundlegenden kommunikativen Regeln, die der Gruppe vorab bekannt gemacht werden müssen.

Wer mehr über die Methode wissen möchte:
Christian Rauda, Hanna Kaspar, Patrick Proner
»Pro & Contra – Das Handbuch des Debattierens«
PD-Verlag, 2013,
ISBN 978-3-867-07152-9

Methoden-Werkzeug
»Rollenspiel«



Wie schon das Name sagt: Es ist ein Spiel. Ein Konflikt / Problem wird oftmals deutlicher, wenn eine Situation exemplarisch gespielt wird. Dabei sollten die Akteur*innen die Situation kennen und die Rolle der daran beteiligten Personen übernehmen. Durch das Rollenspiel können mehrere Ebenen sichtbar gemacht werden: Sowohl emotionale Aspekte als auch verbale Aussagen und Wirkungen werden deutlich und lassen sich anschließend in der Gruppe analysieren.

Wer mehr über die Methode wissen möchte:
Bildungsteam Berlin-Brandenburg e. V.
»Alltagskonflikte durchspielen: Rollenspiele für den Mediationsprozess«
Verlag an der Ruhr, 2001,
ISBN 978-3-860-72621-1



**Konzept-Werkzeug zur Strategieentwicklung
»Planspiel«
(für professionelle und geübte Moderator*innen)**

Im Planspiel wird eine komplexe Situation – z. B. ein Disput – simuliert, dabei treten verschiedene Akteur*innen zueinander in Beziehung. Im Planspiel geht es darum, die Interaktion innerhalb komplexer Systeme zu verdeutlichen und daraus zu lernen, um Konflikte vorausschauend aus-zuschließen. Planspiele werden häufig zur Ent-wicklung von Kompetenzen eingesetzt, die für die Bewältigung realer Situationen erforderlich werden – z. B. bei Führungsaufgaben, Strategie-entwicklungen, Verantwortlichkeiten oder auch gruppendynamischen Prozessen usw.

Wer mehr über die Methode wissen möchte:
Heinz Klippert »Planspiele: 10 Spielvorlagen zum sozialen, politischen und methodischen Lernen in Gruppen«
Beltz, 2016,
ISBN 978-3-40762-591-5

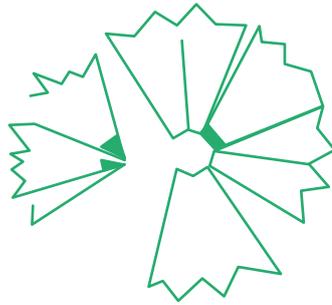


**Konzept-Werkzeug zur Strategieentwicklung
»Open Space«
(für professionelle und geübte Moderator*innen)**

Open Space bedeutet »offener Raum«. Diese Methode findet in erster Linie bei größeren Gruppen (ab ca. 50 Teilnehmer*innen und mehr) Anwendung. Zu einem Gesamtthema werden zunächst Teilthemen definiert – entweder sind sie vorgegeben und diskutiert, oder aber sie werden innerhalb der Gesamtgruppe zunächst entwickelt. Anschließend bilden sich mehrere kleine Arbeits-gruppen, die die einzelnen Themen weiterbe-arbeiten. Die Ergebnisse können vielfältig sein: weitere Problemstellungen, Lösungsansätze, neue Strategieentwicklungen usw. Aus diesen Ergeb-nissen werden dann Projektthemen zur Konkretisierung und Durchführbarkeit abgeleitet.

Wer mehr über die Methode wissen möchte:
Carole Maleh »Open Space: Effektiv arbeiten mit großen Gruppen. Ein Handbuch für Anwender, Entscheider und Berater«
Beltz, 2001,
ISBN 978-3-40736-363-3





WO GEHOBELT WIRD, FALLEN SPÄNE

EXTRABLATT

Von Susanne Wirth

Die Bedeutung einer Moderation

*Als (Projekt-)Leiter*in einer Initiativ-, Netzwerk- oder Nachbarschaftsgruppe dürfen Sie Ihre Aufgaben niemals unterschätzen! Sie haben eine Vielzahl von unterschiedlichen Anforderungen und Verantwortungen zu bewältigen, die bspw. sein können:*

- Entwicklung der konzeptionellen und inhaltlichen Seite des Projekts (worum soll es gehen?)
- Gewinnung und Motivierung von Mitstreiter*innen und Gleichgesinnten
- Schaffen einer transparenten Organisationsstruktur und der damit verbundenen strategischen und administrativen Aufgaben
- Steuerung der gesamten Gruppenprozesse und damit auch der Gruppendynamischen Prozesse

und so weiter, und so fort ...

Wenn dies alles auf Ihren Schultern ruht, sind die Aufgaben so umfassend, dass Sie sich u. U. überfordert fühlen oder aber den Anforderungen nicht mehr gerecht werden können. Dann sollten Sie sich, wenn irgend möglich, durch eine/n Moderator*in entlasten und unterstützen können. Wenn Sie dabei aus den eigenen Reihen Ihrer Mitglieder*innen auf eine geeignete Person

»zurückgreifen« können, wäre das natürlich von Vorteil. Sie sollten allerdings darauf achten, dass ein/e Moderator*in die anfallenden Aufgaben nicht voreingenommen und im Sinne einer Außenwirkung wahrnimmt. Dies gilt vor allem bei Gruppenprozessen, bei denen sich aufgrund unterschiedlicher Auffassungen, Interessen, Positionen und Haltungen ein Konfliktpotenzial abzeichnet oder gar schon aufgebaut hat.

Ein/e (professionelle) Moderator*in zeichnet sich in erster Linie dadurch aus, dass sie/er die Prozesse aus einem neutralen Blickwinkel begleitet – d. h., sie/er selbst ist nicht »befangen«, sondern fühlt sich vorrangig für die bestmöglichen Lösungen aller Probleme und Konflikte innerhalb Ihrer Initiativgruppe verantwortlich.

Die spezielle Aufgabe einer Moderation liegt in der Beobachtung und Lenkung der Gruppenprozesse und der Gruppendynamik. Die Moderation kann ihre Wahrnehmung ganz auf die Gruppe legen und entstehende oder beginnende Konflikt- und Spannungssituationen rechtzeitig erkennen und bereits in einer sehr frühen Situation entschärfen, bevor sie eskalieren und sich damit verschärfen können.

»

»

Professionelle Moderator*innen verfügen über umfassende Kenntnisse und Grundlagen der (zwischenmenschlichen) Kommunikation und der Gesprächsführung. Des Weiteren sind sie in der Lage, bestimmte Persönlichkeitsprofile Ihrer Mitglieder, die nicht die Persönlichkeitsrechte der/s Einzelnen verletzen, zu analysieren und zu bewerten. Darüber hinaus verfügen sie über ein vielfältiges Reservoir kreativer Methoden, die – je nach entstandener Situation – integrativ und spannungsabbauend eingesetzt wirken können.

Wenn Sie eine/n Moderator*in aus Ihrer Projektgruppe wählen oder ernennen möchten, sollte diese Person von allen Mitgliedern akzeptiert sein. Langfristig gesehen ist dann eine Fortbildung

oder Schulung für bestimmte Aufgabenbereiche empfehlenswert und sicher hilfreich. Gerade die Gelegenheit, in einem Methodenseminar seine pädagogisch-didaktischen Kompetenzen zu erweitern, kann sich in einem Ernstfall, der in Ihrer Gruppe entsteht, durchaus bezahlt machen.

Als Empfehlung, die sich auf jeden Fall für alle Beteiligten positiv auswirkt, möchten wir Ihnen mit auf den Weg geben: Verteilen Sie die anfallenden komplexen Führungsaufgaben – wenn notwendig – auf zwei Schultern und messen Sie dabei grundsätzlich den Gruppenprozessen ein besonderes Gewicht bei. Damit haben Sie den Blick frei für die konzeptionellen Inhalte und die strukturierenden strategischen Elemente in Ihrem Initiativ- bzw. Nachbarschaftsprojekt.

Weitere hilfreiche Informationen und Unterstützungen zum Thema »Moderation« bekommen Sie von:

- **frEE Akademie**
<https://vhs-stuttgart.de/beratungfoerderung/free-akademie>
- **Bürgerstiftung Stuttgart**
Vorstand & Projektbüro · Olgastraße 57a · 70182 Stuttgart
Tel.: 0711 722 35124 · E-Mail: info@buergerstiftung-stuttgart.de
www.buergerstiftung-stuttgart.de → »Runde Tische« anklicken

Bei ernststen Konflikten in Initiativen, Nachbarschaftsgruppen und Vereinen kann das »Alumni-Netzwerk« der Absolventen der Qualifizierung »Runde Tische leiten« der Breuninger Stiftung GmbH, das sich im Verein »Forum Runde Tische e.V.« organisiert hat, angesprochen werden:

- **Breuninger Stiftung GmbH – Runde Tische**
Charlottenstraße 21a · 70182 Stuttgart · www.runde-tische.net
(siehe auch Kapitel VI »Einer allein kann kein Dach tragen: Netzwerk – Austausch«, S. VI–3)

Wie sich aus Sicht der jeweiligen Initiativgruppe das wichtige Thema Konflikte ganz unterschiedlich darstellt, zeigen die beiden Geschichten »Komm doch mal rüber, Mensch!« und »Gute Nachbarschaft unter einem Dach«.

