

Dokumentation

Werkstatt IV „Reibung erzeugt Energie: Konflikte in Nachbarschaftsprojekten konstruktiv meistern“

am 27./28.03.2017

auf der Ebernburg in Bad Kreuznach



Veranstalterin: Bundesarbeitsgemeinschaft Seniorenbüros (BaS) e. V.



Landesinitiative „Neue Nachbarschaften – engagiert zusammen leben in Rheinland-Pfalz!“

RÜCKENWIND FÜR NEUE NACHBARSCHAFTEN

Die Landesinitiative „Neue Nachbarschaften – engagiert zusammen leben in Rheinland-Pfalz!“ will bestehende und neue Nachbarschaftsprojekte und Bürgergemeinschaften fördern und in einem lebendigen Netzwerk zusammenführen.

Engagierte Bürgerinnen und Bürger oder solche, die es werden möchten, sowie Einrichtungen, die Nachbarschaftsprojekte in Rheinland-Pfalz initiieren und begleiten, sind eingeladen, sich mit ihren Erfahrungen, Ideen

und Wünschen an der Initiative zu beteiligen und sie mit Leben zu füllen.

Interessierte erhalten die Chance, eigene Projekte (weiter) zu entwickeln und landesweit Kontakte zu Mitstreiterinnen und Mitstreitern zu knüpfen.

Die Landesinitiative wird vom Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie in Rheinland-Pfalz (MSAGD) gefördert.

FACHLICHE BEGLEITUNG DURCH DIE BAS

Die Bundesarbeitsgemeinschaft Seniorenbüros (BaS) setzt die Landesinitiative in Zusammenarbeit mit der Leitstelle „Gut leben im Alter“ des MSAGD fachlich um und begleitet die Projekte. Mit Werkstätten, Vernetzungstreffen und anderen Angeboten sorgt sie da-

für, dass nachbarschaftliche Initiativen in den Austausch kommen und neue Impulse erhalten. Gemeinsam mit den Akteuren in Rheinland-Pfalz wird das „Gewusst wie“ gebündelt und als konkretes Handwerkszeug für alle Interessierten nutzbar gemacht.





Werkstatt IV „Konflikte in Nachbarschaftsprojekten konstruktiv meistern“



REIBUNG ERZEUGT ENERGIE

Eine Burg aus dem Mittelalter, wo das Feuer noch mit Zunder und Feuerstein entfacht wurde, war ein vortrefflicher Ort, um sich mit dem Thema „Reibung erzeugt Energie - Konflikte in Nachbarschaftsprojekten konstruktiv meistern“ zu beschäftigen. Im Schutz dicker Mauern ging es um Reibung im übertragenen Sinn: Spannungen, Auseinandersetzungen oder Konflikte, die überall da entstehen können, wo Menschen mit unterschiedlichen Interessen, Ansichten oder Prägungen zusammen leben oder arbeiten – so auch in Nachbarschaftsinitiativen.

Das gemeinsame Lernziel lautete daher nicht, Konflikte grundsätzlich zu vermeiden, sondern Formen des Umgangs mit Konflikten zu finden und eine Haltung, die Konflikte als Chance auf Veränderung, Entwicklung oder Neuanfang begreift.

An der Werkstatt beteiligten sich rund 30 haupt- und ehrenamtlich Aktive aus

ganz unterschiedlichen Nachbarschaftsprojekten und Bürgergemeinschaften in Rheinland-Pfalz. Die meisten Teilnehmenden hatten schon an mindestens einer der vorangegangenen Praxiswerkstätten teilgenommen. Aber auch einige neue Gesichter waren dabei. Einige Teilnehmende brachten reale eigene Konfliktfälle mit, die in der Werkstatt mit fachlicher Beratung lösungsorientiert bearbeitet wurden. Um hier eine größtmögliche Offenheit zu ermöglichen, wurde zu Beginn der Praxiswerkstatt vereinbart, nach außen Stillschweigen über konkrete Beispiele zu bewahren. Daher wird auch in dieser Dokumentation nicht näher auf Einzelheiten aus den Fallbeispielen eingegangen.

Konzipiert und durchgeführt wurde die Werkstatt von der Bundesarbeitsgemeinschaft Seniorenbüros.



Teilnehmende

Name	Vorname	Institution	Projekt	Ort
Ader	Bernhard	Mehrgenerationenhaus Ingelheim	"Heinzelmännchen" Aktive Nachbarschaftshilfe	Ingelheim
Adler	Stefanie	Bundesarbeitsgemeinschaft Seniorenbüros e.V.		Bonn
Ballaire	Ingeborg	Wormser Sozial- und Bürgernetzwerk e.V.	Engagierte Stadt	Worms
Beyer	Ursula	Prot. Kirchengemeinde Bad Dürkheim	"Café Trift" im MGH	Bad Dürkheim
Bittmann	Christel		Initiative Jahngärtchen	Bad Kreuznach
Brunck	Rainer	Prot. Dekanat und Kirchengemeinde Bad Bergzabern	Nachbarschaftshilfe "Rat & Tat"	Bad Bergzabern
Di Geraci-Dreier	Maria	Pflegestützpunkt Wörrstadt/Wöllstein	Gemeindeschwester plus	Alzey
Doppler	Manfred		Nachbarschaftshilfe Beindersheim e.V.	Beinders- heim
Frisch-Balonier	Astrid	Ortsgemeinde Westhofen	Aktive e-Mobile	Westhofen
Gauer	Martin	Wormser Sozial- und Bürgernetzwerk e.V.	Engagierte Stadt	Worms
Herrmann	Jutta	Liebenau – Leben im Alter gGmbH	Lebensräume für Jung und Alt	Maikammer
Horr	Kaja	Prot. Kirchengemeinde Bad Dürkheim		Bad Dürkheim
Jung	Liane	Franziskanerbrüder vom Heiligen Kreuz	Nachbarn helfen Nachbarn	Bad Kreuznach
Körner	Tanja		Nachbarschaftshilfe Beindersheim e.V.	Beinders- heim
Krebs	Werner	Verbandsgemeinde Eich	"Wichtel" in der VG Eich	Eich
Kriegler	Regine	Bundesarbeitsgemeinschaft Seniorenbüros e.V.		Bonn
Laudani	Ulrike	Ortsgemeinde Lustadt	Seniorenbeauftragte	Lustadt



Name	Vorname	Institution	Projekt	Ort
Lochmann	Dorothea	Institut für Konfliktberatung und Mediation IKOM		Frankfurt
Moser	Claudia	DRK-Kreisverband Bitburg-Prüm e.V.	Gemeindeschwesterplus	Bitburg
Pesch	Karin	BAU-AG Kaiserslautern	Nils – Wohnen im Quartier	Kaiserslautern
Röder-Simon	Beatrix	Kath. Familienbildungsstätte Neuwied e.V.		Neuwied
Schäfer	Helmut	Franziskanerbrüder vom Heiligen Kreuz	Stadtteilverein Bad Kreuznach Südwest	Bad Kreuznach
Schellroth	Jana	GEWO Leben gGmbH	Taschengeldbörse Speyer	Speyer
Schiffmacher	Michael	Prot. Kirchengemeinde Bad Dürkheim	"Café Trift" im MGH	Bad Dürkheim
Schmidt	Inge		Bürgergemeinschaft MACH MIT e.V. im Kannenbäckerland	Hilgert
Scriba	Sabine	Pflegestützpunkt Wörrstadt/Wöllstein	Gemeindeschwesterplus	Alzey
Steitz	Sigrid	Franziskanerbrüder vom Heiligen Kreuz	Nachbarn helfen Nachbarn	Bad Kreuznach
Straub	Roland		ZEITBANK Wöllstein und Umgebung e.V.	Wöllstein
Wittmer	Fritz	Bauhilfe Primasens GmbH	PS: patio! Wohnen für Generationen	Pirmasens



Programm

27. März 2017

- 10.00 Uhr Begrüßung und Einführung
- 10.20 Uhr Einstieg: Vom Frieden und von Freuden in der Nachbarschaftsarbeit
- 11.00 Uhr „Steine des Anstoßes“ bei Nachbarschaftsprojekten - Erfahrungsaustausch
- 12.00 Uhr Hurra, ein Konflikt!? Wie verhalte ich mich in Konfliktsituationen?
- 12.30 Uhr Mittagspause
- 13.30 Uhr Wie verhalte ich mich in Konfliktsituationen? (Fortsetzung)
- 14.30 Uhr Von der Mücke zum Elefanten – Phasen von Konflikten
- 15.00 Uhr Kaffeepause
- 15.30 Uhr Vor dem Gewitter: Konstruktiv mit Konflikten umgehen (Methoden Teil I)
- 17.30 Uhr Ende des Seminartages
- 18.00 Uhr Abendessen
- 19.30 Uhr Ausklang des Tages und informeller Austausch in einem Weinlokal in Münster am Stein

28. März 2017

- 09.00 Uhr Konfliktanalyse: Wer mischt mit und warum?
- 10.45 Uhr Konstruktiv mit Konflikten umgehen (Methoden Teil II)
- 12.30 Uhr Mittagspause
- 13:30 Uhr Die nächsten Schritte festlegen
- 15.00 Uhr Kaffeepause
- 15.15 Uhr Wunder-Frage
- 15.45 Uhr Ausblick zur Landesinitiative
- 16:00 Uhr Schlussrunde
- 16.30 Uhr Ende der Veranstaltung

Referentin: Dorothea Lochmann, Institut für Konfliktberatung und Mediation IKOM, Frankfurt

Moderation und Dokumentation: Stefanie Adler, BaS e.V.



EINSTIEG

Dorothea Lochmann, Leiterin des Instituts für Konfliktberatung und Mediation IKOM in Frankfurt, führte als Experte durch die beiden Werkstatt-Tage. Ausgebildet als Erziehungswissenschaftlerin arbeitet sie seit 20 Jahren als Mediatorin. Den Einstieg dazu fand sie in der ehrenamtlichen Vermittlung in Nachbarschaftskonflikten.

Zur Einführung ins Thema der Werkstatt unterstrich Dorothea Lochmann die Bedeutung eines offenen Umgangs miteinander, eines offenen Wortes an der richtigen Stelle und einer insgesamt wertschätzenden Kommunikation. Die Ursache von Reibung und Konflikten liege häufig in einer mangelnden, nicht wertschätzenden Kommunikation oder in der Unklarheit von Rollen.

Um kleinere Konflikte zu bearbeiten gebe es viele Methoden: Sich zusammen an einen Tisch setzen, die Meinungsverschiedenheiten oder Spannungen ansprechen, sei eine davon. „Walk and talk“ sei eine andere Methode, die mit einem klärenden Gespräch im Gehen die Dinge gleichsam in Bewegung bringen könne. Bei größeren Konflikten mit mehreren Konfliktparteien würden sich Methoden empfehlen, die erlernbar seien, aber auch mit professioneller Hilfe einer Mediatorin oder eines Mediators angewendet werden könnten.

Mit Konflikten verhalte es sich oft wie mit Eisbergen: eine scheinbar kleine Spitze komme



zum Vorschein, aber die Ursachen lägen vielfach in anderen, viel größeren Dimensionen, wie verletzten Gefühlen und einer mangelnden Wertschätzung. Das Verfahren der Mediation ermögliche es, die Konfliktparteien in strukturierter Weise bei der Lösung des Konflikts zu begleiten. Ziel sei es, zu gemeinsamen Vereinbarungen zu gelangen, die den Bedürfnissen der Kontrahenten entsprechen. Dazu sei es wichtig, Gefühle des anderen ernst zu nehmen und ihm in wertschätzender Weise zu begegnen. Das Prinzip der Freiwilligkeit der Konfliktparteien, sich auf diesen Prozess einzulassen, stehe dabei an oberster Stelle.

Dorothea Lochmann hob zwei Dinge hervor, die in der Konfliktbearbeitung wesentlich sind: eine Regelung zu finden, die von allen Konfliktparteien getragen wird - manchmal sei auch eine Teillösung schon als Erfolg zu werten - und die Kommunikation miteinander wieder zu ermöglichen.





VOM FRIEDEN UND VON FREUDEN IN DER NACHBARSCHAFTSARBEIT

In einer ersten Annäherung an das Thema der Werkstatt ging es in einer Art Kopfstand-übung zunächst darum zu benennen, welche Aspekte im Engagement zufrieden machen und Freude bereiten. Dafür stand symbolisch eine pinkfarbene Stoffblume. Nach einem Austausch in Kleingruppen wurden die Erfahrungen dazu im Plenum gesammelt.

Hier eine Auswahl der genannten Punkte:

- ▶ Mitstreiter/Partner haben
- ▶ etwas gemeinsam auf den Weg bringen
- ▶ wenn es mal einfach geht, weil zur richtigen Zeit am richtigen Ort
- ▶ Unterstützung von der Kommune
- ▶ wenn das Projekt wahrgenommen wird
- ▶ wenn verschiedene Generationen zusammen etwas machen
- ▶ wenn Helfertreffen nicht als notwendiges Übel betrachtet werden





Erfahrungsaustausch



„STEINE DES ANSTOSSES“ BEI NACHBARSCHAFTSPROJEKTEN

Nach Erfahrungen mit erfreulichen Situationen ging es anschließend um Auslöser von konkreten, konflikthaften Situationen in den Projekten, in Helfernetzwerken oder mit Kooperationspartnern. Angeregt durch echte kleine und größere „Stolpersteine“, die zu Konflikten führen können oder geführt haben und zur Seite geräumt werden müssen, tauschten sich die Teilnehmenden zu erlebten Konflikten aus Projekten oder vom „Hörensagen“ aus.

Dabei forderte bereits der Erfahrungsaustausch in kleinen Gruppen Kompetenzen, die bei der Prävention und Lösung von Konflikten wichtig sind: einander zuhören, nachfragen, zusammenarbeiten, das

eigene Verhalten reflektieren, im Team kommunizieren, sich für andere interessieren, Empathie zeigen. Eine Teilnehmerin brachte Ihren Erkenntnisgewinn so auf den Punkt: „Ich dachte, das wäre nur bei uns so ...“

Als kritische Faktoren, die zu Konflikten führen können, wurden im Plenum zusammengeführt:

- wenn es dominante Personen (Platzhirsche) in einem Projekt gibt, die sich selbst überschätzen, alles an sich reißen und nichts abgeben wollen und neuen Ansätzen im Wege stehen



- wenn es unterschiedliche Vorstellungen von den Zielen und von der Umsetzung eines Projektes gibt und dazu eventuell auch aufgrund unterschiedlicher ethnischer oder religiöser Herkunft verschiedene Meinungen bestehen
- wenn die „Chemie“ zwischen den Beteiligten nicht stimmt
- wenn Konkurrenz, Intoleranz und Respektlosigkeit herrschen
- wenn Achtsamkeit, Wertschätzung, Anerkennung und Vertrauen fehlen
- wenn es darum geht, gewachsene Strukturen aufzubrechen und Offenheit für Neues zu schaffen
- wenn das Anspruchsdenken der Hilfesuchenden zu groß ist und über die eigentliche Tätigkeit hinausgeht, so dass man sich ausgenutzt fühlt
- wenn es innerhalb der Initiative an Struktur und Kommunikation fehlt
- wenn es im Zusammenspiel von Haupt- und Ehrenamt „knirscht“ oder es unterschiedliche Erwartungshaltungen gibt
- wenn es Konkurrenz mit Dienstleistern, Ärzten oder anderen Initiativen gibt
- wenn bürokratische Hürden bestehen wie Versicherungs- und Haftungsfragen im Ehrenamt



Hurra, ein Konflikt!?

WIE VERHALTE ICH MICH IN KONFLIKTSITUATIONEN?

Die Art und Weise, wie Menschen mit Konflikten umgehen, ist sehr unterschiedlich. Je nachdem, welche Erfahrungen wir mit konflikthafter Situationen gemacht haben, welche Persönlichkeit wir haben und in welcher Situation oder Verfassung wir uns gerade befinden, nehmen wir konflikthafte Auseinandersetzungen als etwas Negatives und Bedrohliches oder als Herausforderung und Chance wahr.



Konfliktfähigkeit

Der deutsche Psychologe und Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun hat Konfliktfähigkeit als **Balanceakt** zwischen Verständigungsbereitschaft auf der einen Seite und Selbstbehauptung auf der anderen Seite beschreiben:

„Konfliktfähigkeit bedeutet, einem Konflikt nicht auszuweichen, sondern sich ihm zu stellen. Dazu kommt die Bereitschaft, unnötige und unverhältnismäßige Gewalt zu vermeiden und nach einer fairen Lösung zu suchen. Konfliktfähigkeit beinhaltet sowohl den Mut, energisch für die eigenen Belange einzustehen, wie die Bereitschaft und die

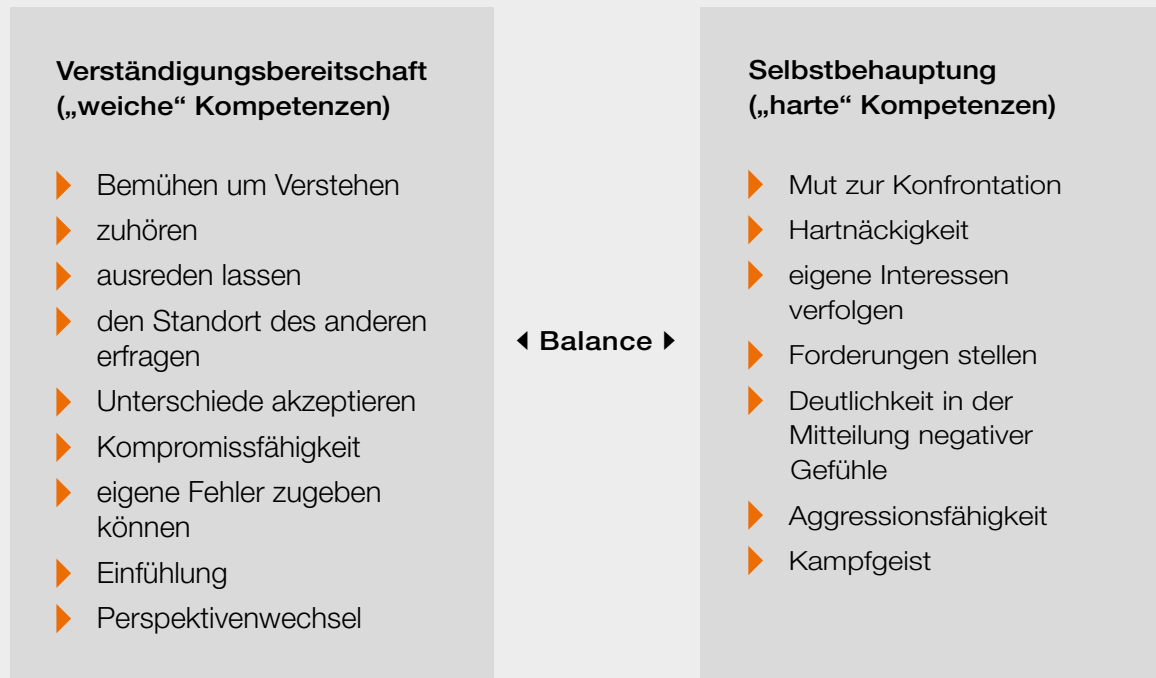
*Fähigkeit, auch die Seite des anderen wahrzunehmen und in einen konstruktiven Dialog mit ihm zu treten. Um dieses Ziel zu erreichen, muss immer wieder ein angemessenes Verhältnis zwischen „weichen“ und „harten“ Kompetenzen, zwischen **Verständigungsbereitschaft** und **Selbstbehauptung** gefunden werden. Beide Seiten sind gleich wichtig. Je nach Situation kommt jeweils eine von beiden Seiten stärker zum Zug. Misslingt die Balance, so kann sich jede Kompetenz auf Dauer in eine destruktive Kraft verwandeln, die sich entweder gegen den Inhaber selbst (**Selbstverleugnung**) oder gegen andere (**Feindseligkeit**) richtet.“*

(Friedemann Schulz von Thun, 2002)

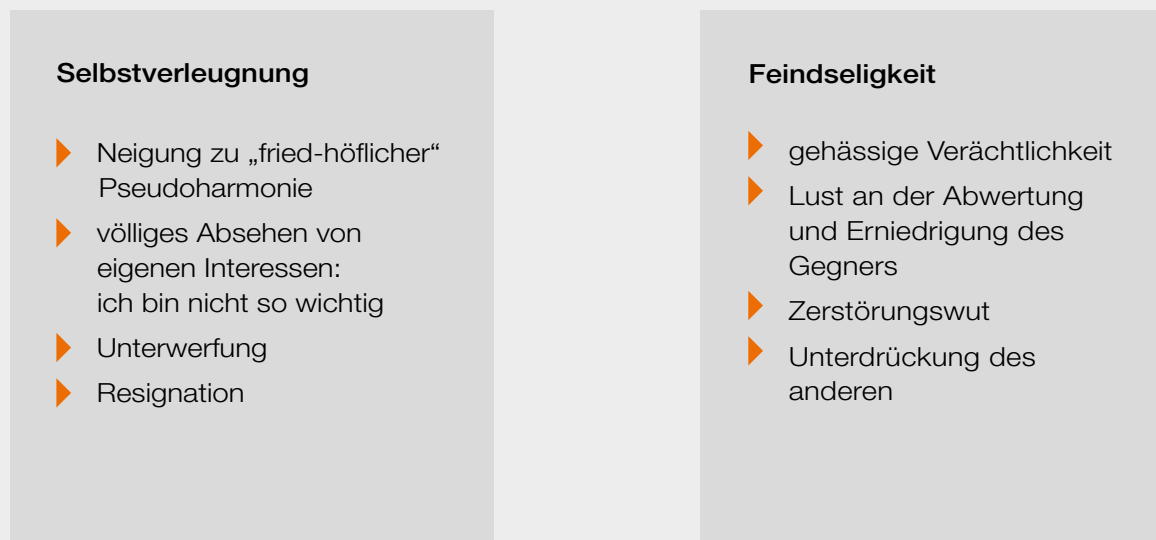


Hurra, ein Konflikt!?

Diese Balance hat Schulz von Thun in einem Wertequadrat dargestellt:



... kann sich verwandeln in:



(Erweitert nach Schulz von Thun, 2002, S. 118)



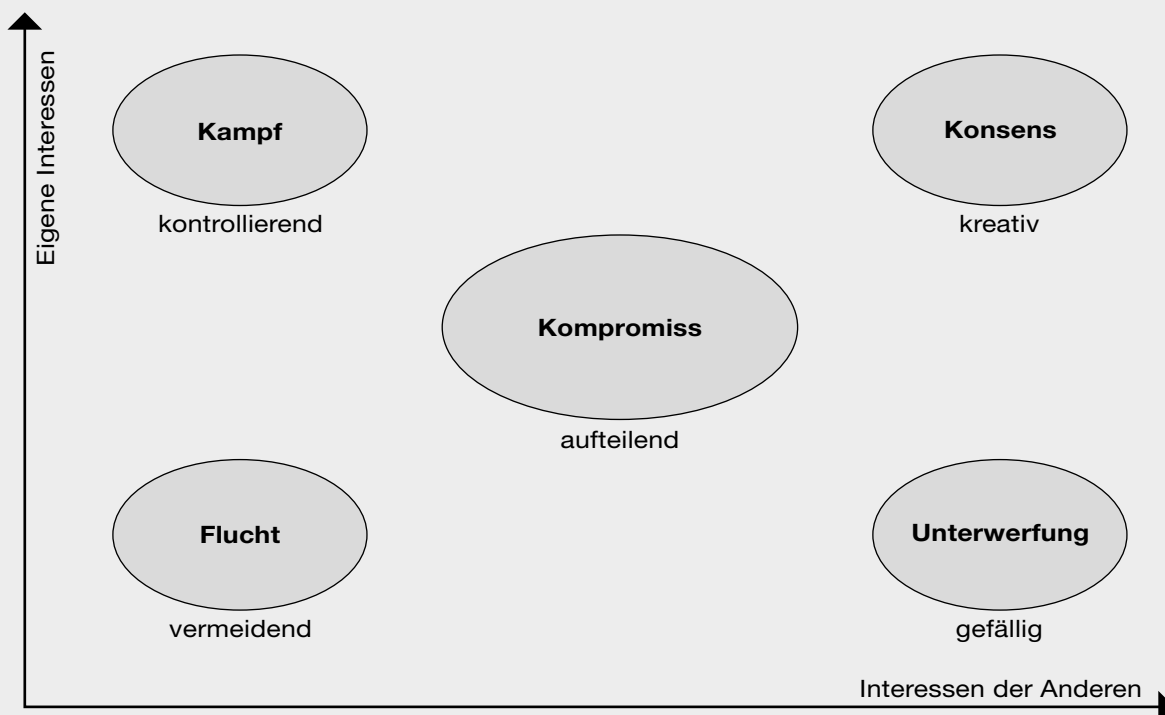
FANTASIEREISE

Eine angeleitete Fantasiereise regte die Teilnehmenden an, sich einen erst kurz zurückliegenden Konflikt im privaten Bereich, im Ehrenamt oder im Beruf in Erinnerung zu rufen und die damit verbundenen Gefühle nachzuempfinden. Sie wurden gebeten zu überlegen, was in dieser Situation hilfreich gewesen wäre und was sie sich gewünscht oder erhofft hätten.



Auf dieser Grundlage hatten die Teilnehmenden Gelegenheit, in kleinen Gruppen die Frage zu reflektieren, wie sie sich in unterschiedlichen Situationen und Rollen im Konfliktfall verhalten, um so ihren Konflikttyp zu erkennen. Die Referentin merkte an, das Engagement könne eine Chance sein, sich hier auch einmal anders auszuprobieren.

Verhalten im Konflikt





Hurra, ein Konflikt!?



Zu den im Plenum zusammengetragenen Beiträgen gehörten folgende Selbsterkenntnisse:

- Es ist besser, Konflikte nicht aufzuschieben, sondern lieber direkt anzusprechen.
- Manchmal ist es gut, etwas stehen zu lassen und erst einmal abzuwarten. Um Abstand zu schaffen kann es auch gut sein, die Sache einmal zu überschlafen.
- Mit zunehmendem Alter lassen sich Interessen oft einfacher durchsetzen oder gelassener vertreten. Man nimmt sich nicht so wichtig, verkämpft sich nicht so leicht und kann so besser mit seinen Ressourcen haushalten.
- Für Herzensangelegenheiten lohnt es zu kämpfen, für andere weniger.
- Es ist wichtig, das Ziel nicht aus den Augen verlieren und sich eine Strategie zurechtzulegen. Dabei kann man mal nachgeben und mal angreifen. Manchmal kämpft man auch mit sich selbst.
- Kampftypen sind oft allein. Kompromisse erleichtern es, sich besser zu fühlen. Aber in Entscheidungsfunktionen ist man auch mal allein.

Der Austausch in den Gruppen hat viel Heiterkeit hervorgerufen. Viele Teilnehmende hatten das Gefühl, im Austausch mit den anderen etwas von sich selbst erkannt zu haben. Es bestätigte sich einmal mehr, dass es gut tut, auch bei schwierigen Themen nicht den Humor zu verlieren und freundlich auf sich selbst zu blicken.





DAS AMPELSYSTEM

Um ein moderiertes Konfliktgespräch zu strukturieren und zu vermeiden, dass Konflikte verbal eskalieren, eignet sich beispielsweise das sogenannte Ampelsystem. Die Methode ist laut Lochmann ein einfaches und in konflikthaftern Gesprächen bewährtes Mittel der nonverbalen Kommunikation. Dazu erhalten die Teilnehmenden rote und grüne Karten, die sie im entsprechenden Augen-

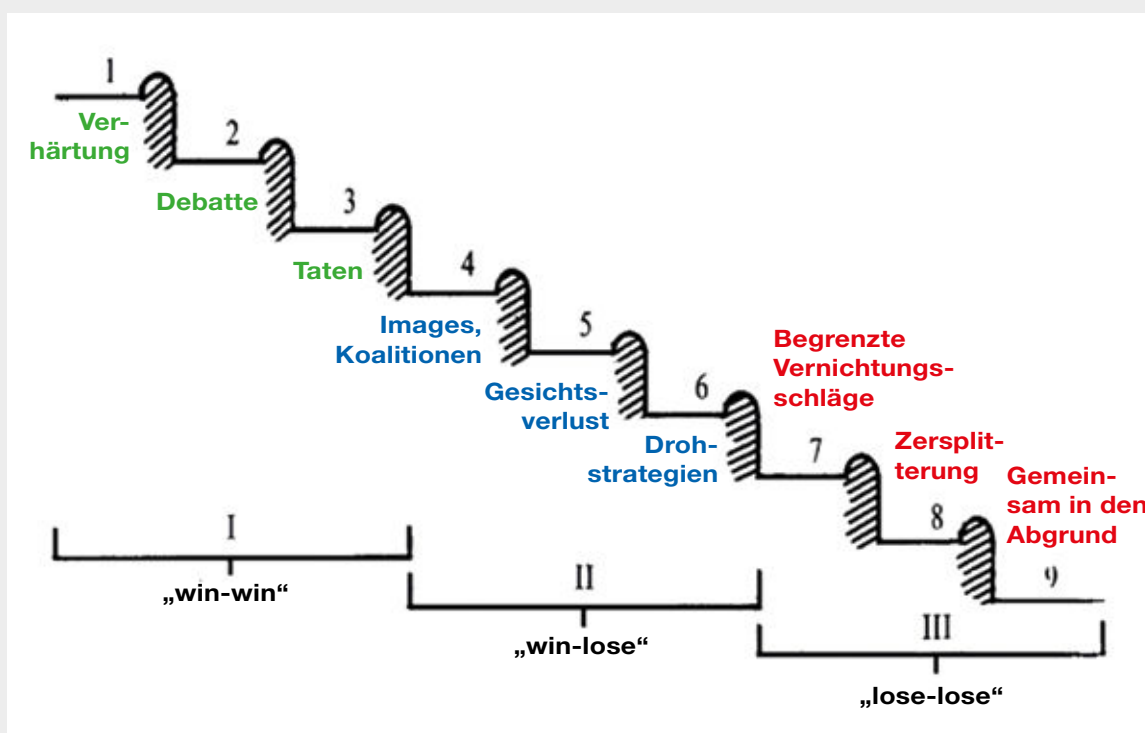
blick aufdecken können, um Zustimmung oder Ablehnung zu signalisieren. Diese Geste wird dann an passender Stelle von der Moderatorin oder vom Moderator des Gesprächs aufgegriffen, und der Angesprochene erhält Gelegenheit sich zu äußern. Dies verhilft jedem Beteiligten in einem solchen Gespräch zu seinem Bedürfnis, gesehen und gehört zu werden.

PHASEN VON KONFLIKTEN

Konflikteskalation nach Glasl

Der österreichische Konfliktforscher Friedrich Glasl hat 1980 ein Modell vorgelegt, das dazu dient, Konflikte besser zu analysieren, ihren Verlauf zu verstehen sowie je nach Eskalationsstufe richtig zu reagieren. Die insgesamt neun Stufen sind in drei Ebenen mit jeweils drei Abstufungen unterteilt.

In der ersten Ebene können beide Konfliktparteien noch gewinnen („win-win“). In der zweiten Ebene verliert eine Partei, während die andere gewinnt („win-lose“) und in der dritten Ebene verlieren beide Parteien („lose-lose“).





Von der Mücke zum Elefanten



Zur **Deeskalation von Konflikten** gibt es nach Glasl folgende Möglichkeiten:

- Stufe 1-3: Selbsthilfe ist noch möglich.
- Stufe 2-3: Hilfe durch Freunde, Familie oder professionelle Moderation
- Stufe 3-5: Hilfe durch externe professionelle Prozessbegleitung
- Stufe 4-6: Hilfe durch externe sozio-therapeutische Prozessbegleitung
- Stufe 5-7: Hilfe durch externe professionelle Mediation
- Stufe 6-8: Hilfe durch ein freiwilliges oder verpflichtendes Schiedsgerichtsverfahren
- Stufe 7-9: Hilfe nur noch durch einen Machteingriff von oben möglich



In einer soziometrischen Übung wurden die Teilnehmenden gebeten zu reflektieren, auf welcher Eskalationsstufe sie sich jeweils in einem aktuellen Konflikt gerade befinden und sich entsprechend im Raum zu positionieren: Stufe 1-3, Stufe 4-6 oder Stufe 7-9. Diese Übung verschafft Klarheit über die zur Verfügung stehenden Handlungsoptionen.



Methodenteil

VOR DEM GEWITTER: KONSTRUKTIV MIT KONFLIKTEN UMGEHEN

Zum Einstieg in die Methoden zum Umgang mit Konflikten zitierte Dorothea Lochmann aus dem Kapitel „Eine ungewöhnliche Eigenschaft“ im Buch „Momo“ von Michael Ende:

„Was Momo konnte wie kein anderer, das war: ZUHÖREN. (...) Wirklich zuhören können nur ganz wenige Menschen. Und so, wie Momo sich aufs Zuhören verstand, war es ganz und gar einmalig. Momo konnte so zuhören, dass dummen Leuten plötzlich sehr gescheite Gedanken kamen. Nicht, weil sie etwas sagte und fragte, was den anderen auf solche Gedanken brachte, nein, sie saß nur da und hörte einfach zu, mit aller Aufmerksamkeit und aller Anteilnahme. Dabei schaute sie den anderen mit ihren großen, dunklen Augen an, und der Betreffende fühlte, wie in ihm auf einmal Gedanken auftauchten, von denen er nie gedacht hätte, dass sie in ihm steckten.

(...) Und wenn jemand meinte, sein Leben sei ganz verfehlt und bedeutungslos, und er selbst nur irgendeiner unter Millionen, einer, auf den es überhaupt nicht ankommt ... und er ging hin und erzählte alles das der kleinen Momo, dann wurde ihm, noch während er redete, auf geheimnisvolle Weise klar, dass er sich gründlich irrte, dass es ihn, genauso wie er war, unter allen Menschen nur ein einziges Mal gab und dass er deshalb auf seine besondere Weise für die Welt wichtig war. So konnte Momo zuhören!“

Aus Michael Ende: Momo, Stuttgart 1973

Zuhören gilt als wichtigste Fähigkeit bei der Prävention und Lösung von Konflikten. Und das ist nicht so einfach, wie man denken

könnte - vor allem mit verschiedenen Konfliktparteien. Dabei können nur fünf Minuten schon sehr lang sein, wenn man in dieser Zeit nichts kommentieren oder an etwas anderes denken soll.

Die Aufgabe der Moderation eines Konfliktgesprächs ist es, aktiv zuzuhören und Verständnis zu zeigen, zum Beispiel mit dem Satz: „Ich sehe, dass Sie das sehr verletzt hat.“ Dabei darf - am besten mit Nennung des Namens des Angesprochenen - auch respektvoll unterbrochen werden, um beschreibend wiederzugeben, was gehört und gesehen wurde. Damit kann man versuchen, andere Menschen zu verstehen und ihnen das zu signalisieren.

In einem Gespräch mit mehreren Konfliktparteien ist es wichtig, zwischen den Beteiligten zu separieren. Hier wird kein direkter Dialog zwischen den Konfliktparteien zugelassen, sondern im Wechsel, aber an einem Tisch, jeweils nur mit einer Konfliktpartei gesprochen, während die jeweils andere zuhört.

Die Verstehensschleife

Eine geeignete Methode, um Probleme oder Konflikte zu klären, ist die sogenannte Verstehensschleife. In einem Gespräch, an dem der Betroffene (Fallgeber) und vier weitere, an dem Konflikt unbeteiligte Personen teilnehmen, wird ein Problem oder Konflikt in seine verschiedenen Ebenen zerlegt. Ziel ist es, einer Person, die ein Problem hat, durch aktives Zuhören und Reagieren in wertschätzender, aber professioneller Weise das Gefühl zu geben, verstanden zu werden. Durch die Ordnung der Fakten und Gefühle entsteht eine Klärung. Damit erhält die oder der Betroffene die Möglichkeit, selbst Lösungsansätze für das Problem zu entwickeln,



Von der Mücke zum Elefanten

frei nach dem Motto: Wer sich in einen Konflikt hineinmanövriert, weiß auch am besten, wie er wieder herauskommt.

So funktioniert die Verstehensschleife:

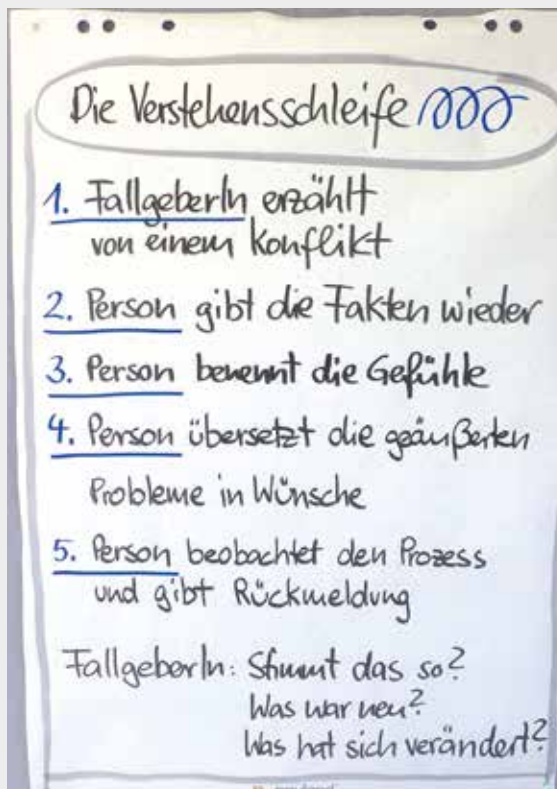
- Die erste Person (Fallgeber/in für den Konflikt) erzählt: Worum geht es? Was ist der Sachverhalt?
- Eine zweite Person gibt die **Fakten** wieder, die der Fallgeber geschildert hat.
- Eine dritte Person benennt die **Gefühle** des Fallgebers.
- Eine vierte Person übersetzt die Probleme des Fallgebers in **Wünsche**.
- Eine fünfte Person beobachtet den Prozess und gibt dazu eine Rückmeldung:

An welcher Stelle hat sich die erste Person ihrer Wahrnehmung nach am besten verstanden gefühlt?

Abschließend wird der Fallgeber gefragt:

Stimmt das so? Was war neu? Was hat sich verändert? Die Methode ist auch mit einer Person durchführbar, die die verschiedenen Rollen dann nacheinander einnimmt. Auf diese Weise wurde die Verstehensschleife anhand eines konkreten Fallbeispiels im Plenum durchgespielt.

Nach einer abschließenden Sammlung von Ratschlägen und Tipps aller Teilnehmenden, wie die geschilderte Situation im Wiederholungsfall gut zu bewältigen wäre, wurde die Methode in Kleingruppen anhand von weiteren Fallbeispielen geübt.





Die Geschichte vom Indianer und den zwei Wölfen

Zum Einstieg in den zweiten Seminartag diente eine in der Psychotherapie häufig eingesetzte Geschichte:

„Ein alter Indianer saß mit seinem Enkel eines Abends am Lagerfeuer. Nach einer Weile meinte er: 'Flammenlicht und Dunkelheit gleichen den zwei Wölfen, die in unserem Herzen wohnen'. Der Enkel schaute ihn fragend an. Der Alte erzählte: 'In jedem von uns findet ein Kampf zwischen einem weißen und einem schwarzen Wolf statt. Der schwarze Wolf ist böse. Er steht für das Negative in uns wie Ärger, Neid, Eifersucht, Angst, Gier, Arroganz, Selbstmitleid, Lügen, Überheblichkeit, Egoismus und Missgunst. Der andere, weiße Wolf verkörpert das Gute in uns wie Liebe, Gerechtigkeit, Frieden, Hoffnung, Mitgefühl, Großzügigkeit, Vertrauen und Wahrheit. Wir alle haben diese zwei Wölfe in uns.' Der Enkel dachte kurz darüber nach und fragte dann seinen Großvater: 'Und welcher der beiden Wölfe gewinnt den Kampf?' Der Großvater antwortete: 'Der, den du fütterst.'“

Die Geschichte macht deutlich, dass wir alle positive und negative Gefühle in uns tragen. Diese sind jedoch nicht unberechenbar, sondern wir können sie beeinflussen und sogar steuern. Wir verspüren also die Gefühle, die wir „füttern“ - auch in Konfliktsituationen.



GEWALTFREIE KOMMUNIKATION NACH MARSHALL B. ROSENBERG

Unsere Worte und unsere Art zu sprechen wirken oft verletzend, ohne dass wir selbst dies vielleicht merken oder sogar beabsichtigen. Der US-amerikanische Psychologe Marshall

B. Rosenberg hat die Methode der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) entwickelt. Sie hilft uns, bewusster zuzuhören und unserem Gegenüber respektvolle Aufmerksamkeit zu



Von der Mücke zum Elefanten

entgegenzubringen. Gleichzeitig lernen wir, uns ehrlich und klar auszudrücken. Die Methode der Gewaltfreien Kommunikation kann mit allen Menschen, unabhängig von ihrem Alter, ihrem kulturellen oder religiösen Hintergrund in privaten wie in beruflichen Situationen angewendet werden.

Die Gewaltfreie Kommunikation gliedert sich in **vier Schritte**, die auf freundliche, aber effektive Weise eine Klärung ermöglichen, welche die eigenen Bedürfnisse sind – und wie sie zufriedenstellend mit dem in Einklang zu bringen sind, was der andere bereit ist, freiwillig zu geben:

Sich ehrlich ausdrücken:
Was bewegt mich gerade?

Einführend zuhören:
Was bewegt den anderen?
Was liegt ihm am Herzen?

Schritt 1: Wahrnehmung/Beobachtung

„Wenn ich sehe oder höre ...“

Benennung einer konkreten Handlung, die ich beobachte - ohne Vorwürfe oder Kritik und ohne „nie“, „immer“, „alles“.

„Wenn du siehst oder hörst ...“

Mitteilung einer Wahrnehmung, von der geglaubt wird, dass sie der Auslöser dafür war, was den anderen gerade bewegt.

Schritt 2: Gefühl

„... fühle ich mich ...“

Beschreibung der Gefühle in Verbindung mit diesen Handlungen.

„... fühlst du (dich) ...“

Versuch zu erfassen, was der andere fühlt.

Schritt 3: Bedürfnis

„weil mir ... wichtig ist.“

Benennung der Bedürfnisse oder Werte, die mir wichtig sind.

„weil dir ... wichtig ist.“

Versuch zu erfassen, welche Bedürfnisse des anderen dessen Gefühle verursacht haben.

Schritt 4: Bitte

„Wärst du bereit ... ?“ / „Ich wünsche mir ...“

Formulierung einer klaren, erfüllbaren Bitte in Bezug auf eine Handlung im Hier und Jetzt, die das eigene Leben bereichert - ohne zu fordern oder den anderen in die Ecke zu drängen.

„Du hättest gerne...“ / „Du möchtest ...“

Versuch zu erfassen, was der andere möchte, was jetzt zu tun ist.

nach Christian Rüter, www-gfk-training.com



Bei der Wahl der Methode für die Lösung eines Konflikts ist es wichtig zu unterscheiden, wer das Problem hat. Hat der andere ein Problem, ist das empathische Zuhören die geeignete Methode für eine Klärung. Hat man selbst das Problem, ist es effektiv und beziehungsschonend, sich mit den vier

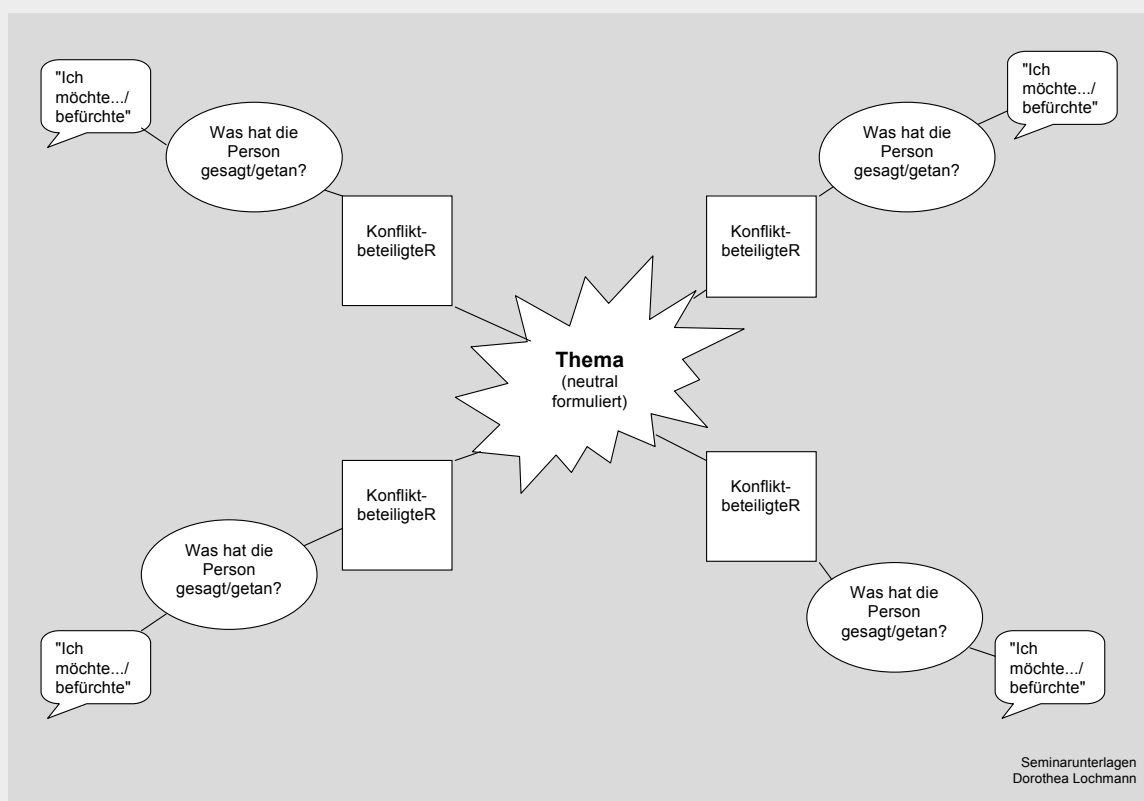
Schritten der Gewaltfreien Kommunikation auszudrücken. Haben beide ein Problem miteinander, sollte die Kommunikation wechseln zwischen einfühlendem Zuhören und ehrlichem Selbstaussdruck, was viel Übung und guten Willen verlangt und oft auch nicht im ersten Anlauf gelingt.

KONFLIKTANALYSE: WER MISCHT MIT UND WARUM?

Die Spinnwebanalyse

Ein plakatives Instrument zur Analyse eines Konflikts ist die Spinnwebanalyse. Sie dient dazu, die Beteiligten an einem Konflikt und ihre Beziehungen in einfacher Weise zu visualisieren. Sie wird in der Mediation von Konflikten genutzt, um einen schnellen und umfassenden Überblick über die Konfliktparteien und ihre jeweiligen Beweggründe für ihr Verhalten im Konflikt zu erhalten.

In der Mitte des Geflechts wird zunächst der Konflikt benannt. Um den Konflikt herum werden dann die Namen der Beteiligten notiert. Daran schließt sich eine wertfreie Benennung der Handlungen der jeweiligen Personen an (Was hat die Person gesagt/getan?). Dahinter, in einem dritten Schritt, werden die vermuteten Wünsche und Befürchtungen dieser Personen geschrieben. Ziel dieses Schrittes





Von der Mücke zum Elefanten

ist es, unterschiedliche Positionen einzunehmen, sich einzufühlen und so Verständnis für bestimmte Handlungen zu erlangen. Der letzte Schritt kann dann die Suche nach Lösungen für den Konflikt sein.

Als Analyse- und Empathieübung wurde die Methode in Kleingruppen anhand von realen oder erdachten Konflikten von den Teilnehmenden durchgespielt. Anschließend wurden die Ergebnisse der Gruppenarbeit im Plenum vorgestellt.

Fazit der Teilnehmenden:

- „Es ist erhellend zu sehen, wie unterschiedlich die Wünsche und Bedürfnisse sind und wie schwierig es ist, einen Konsens zu finden.“



Die Mediation

Der Begriff Mediation (von mediare = vermitteln) bezeichnet ein strukturiertes, freiwilliges Verfahren zur konstruktiven Bewältigung eines Konflikts, bei dem die Konfliktparteien von einem Dritten (Mediator/in) in der Lösungssuche begleitet werden. Im Erfolgsfall führt es zu einer gemeinsamen Vereinbarung, die den Interessen der Beteiligten entspricht. Mediation wird heute in vielen gesellschaftlichen und ökonomischen Bereichen angewandt und ist ein anerkanntes Verfahren der außergerichtlichen Konfliktregelung.

- „Es ist leichter, den anderen zu verstehen.“
- „Es ist schön zu sehen, dass Projekte eine Dynamik haben. Daher ist es wichtig, immer wieder eine Bestandsaufnahme zu machen und zu sehen, was geändert werden kann. Man muss elastisch sein.“



„Als unparteiische Außenstehende spreche ich mit den verschiedenen Konfliktpartnern, um ihren jeweiligen Standpunkt, ihre Interessen und Motive zu klären. Dabei wird schrittweise konstruktive Kommunikation wieder hergestellt. Ziel dieser Verhandlungsgespräche ist es, Lösungen zur Zufriedenheit aller Beteiligten zu finden. Das Ergebnis wird in einer verbindlichen Vereinbarung festgehalten.“

www.dorothea-lochmann.de



Die fünf Stufen der Mediation

1. Rahmen schaffen

Wichtig für den Erfolg einer Mediation ist zunächst ein guter, sicherer Rahmen:

- ein angenehmer Raum, in dem die Beteiligten sich wohl fühlen
- eine einleitende Erklärung, was Mediation ist und wie sie abläuft
- die Klärung der Motivation der Beteiligten
- das Boot als Metapher: darauf achten, dass alle mitrudern und nicht einer schon ausgestiegen ist
- eine Erläuterung der Grundregeln (Respekt, Verhandlung auf Augenhöhe, keine Beleidigungen, Schläge, Unterbrechungen oder Unterstellungen)

2. Themensammlung

Zu Beginn werden zum Beispiel mit Hilfe von Moderationskarten an einer Pinnwand die Themen der teilnehmenden Personen visualisiert. Als nächstes einigt man sich auf die Reihenfolge, in der die Streitpunkte bearbeitet werden sollen.

3. Interessenklärung

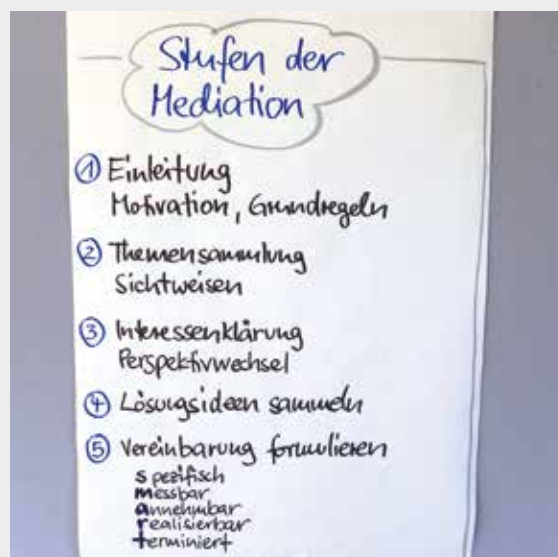
Anschließend wird geklärt, welche Interessen die Beteiligten bei den jeweiligen Themen haben, was Ihnen also wichtig ist. Dies trägt oft schon zu einer ersten Entspannung bei. In einem Perspektivwechsel wird wiederholend formuliert, was dem anderen wichtig ist. Dies führt oft zu einem „Aha-Erlebnis“. Den anderen zu verstehen, heißt nicht, dass man mit seinem Verhalten einverstanden ist.

4. Sammlung von Lösungsideen

Bei der Ausschau nach Lösungsideen ist darauf zu achten, dass Probleme nicht auf die Art, wie man hineingeraten ist, gelöst werden können, sondern neue Ansätze gefunden werden.

5. Formulierung einer Vereinbarung

Am Ende steht die Formulierung einer verbindlichen, schriftlichen, von den Konfliktparteien unterschriebenen Vereinbarung, die **Spezifisch**, **Messbar**, **Annehmbar**, **Realisierbar** und **Terminiert** sein muss (**SMART**-Regel). Gegebenenfalls werden weitere Treffen vereinbart. Eine Evaluation ist sinnvoll, um im Nachgang den Erfolg einer Mediation zu kontrollieren.





Von der Mücke zum Elefanten



DIE WUNDER-FRAGE*

Um für Konfliktsituationen neue Lösungsansätze zu finden, wurden die Teilnehmenden anschließend zu einer Imaginationsübung eingeladen. Sie wurden gebeten, sich vorzustellen, es sei über Nacht ein Wunder geschehen und ihr Problem wäre danach gelöst.

Anschließend wurde zusammen getragen, was sich verändert hat und wie sich das anfühlt.

- Die Menschen kommen mit Freundlichkeit und mit Offenheit auf mich zu!
- Man spricht wieder miteinander, ohne über jedes Wort dreimal nachzudenken.
- Man fühlt sich befreit und erleichtert.
- Es hat sich ohne mein Zutun neu geordnet.
- Aus aufgesetzter Freude wird echte Freude. Man spürt wieder Herzlichkeit.
- Das Arbeiten im Team wird klarer und einfacher.

- freundliche Gesichter
- Ich bin ganz entspannt und gelassen.
- Der Knoten ist geplatzt!
- Glücksgefühl
- Die Kollegin öffnet sich, teilt sich mit und fragt nach.
- Nachbarschaftscafé: Freude und positives Erstaunen
- Ich spüre Vertrauen und Zuversicht.

Ziel dieser Übung ist es, über den positiven Effekt, den die Vorstellung eines gelösten Problems auslöst, zu neuen kreativen Lösungen angeregt zu werden, wie dies zu erreichen ist und nicht ein weiteres Mal etwas zu versuchen, was bisher schon nicht funktioniert hat.

**aus: Amelie Funcke, Eva Havenith: Moderations-Tools, Bonn, 4. Aufl. 2014*

DIE NÄCHSTEN SCHRITTE FESTLEGEN

Der Schriftsteller Martin Walser beschäftigt sich in seinem Gedicht „Mut“ mit dem nächsten Schritt, der nicht immer einfach ist, der

aber dadurch, dass man ihn tut, ein „Gefühl der Stärke“ vermittelt.



MUT

Mut gibt es gar nicht. Sobald man überlegt, wo man ist, ist man schon an einem bestimmten Punkt.

Man muss nur den nächsten Schritt tun. Mehr als den nächsten Schritt kann man überhaupt nicht tun.

Wer behauptet, er wisse den übernächsten Schritt, lügt. So einem ist auf jeden Fall mit Vorsicht zu begegnen.

Aber wer den nächsten Schritt nicht tut, obwohl er sieht, dass er ihn tun könnte, tun müsste, der ist feig.

Der nächste Schritt ist nämlich immer fällig. Der nächste Schritt ist nämlich nie ein großes Problem. Man weiß ihn genau.

Eine andere Sache ist, dass er gefährlich werden kann. Nicht sehr gefährlich.

Aber ein bisschen gefährlich kann auch der fällige nächste Schritt werden.

Aber wenn du ihn tust, wirst du dadurch, dass du erlebst, wie du ihn dir zugetraut hast, auch Mut gewinnen.

Während du ihn tust, brichst du nicht zusammen, sondern fühlst dich gestärkt. Gerade das Erlebnis, dass du einen Schritt tust, den du dir nicht zugetraut hast, gibt dir ein Gefühl von Stärke.

Es gibt nicht nur die Gefahr, dass du zuviel riskierst, es gibt auch die Gefahr, dass du zu wenig riskierst.

Dem Gehenden schiebt sich der Weg unter die Füße.

aus: Martin Walser (Hrsg.): Lektüre zwischen den Jahren. Wer kennt sich schon, 1992

Um die Inhalte und Anregungen der Praxiswerkstatt in konkretes Handeln in den Projekten zu übersetzen, wurden die Teilnehmenden am Ende des zweiten Seminartages gebeten, auf vorbereiteten Füßen aus Papier ihre Ideen und Vorhaben für die nächsten Schritte im Projekt festzuhalten.

- Teamwork als Ressource nutzen, nicht mehr Einzelkämpfer sein, gemeinsam statt einsam
- aktiv hinschauen: Wie höre ich zu? Wie achtsam bin ich mit mir selbst?
- andere Menschen mit ins Boot nehmen
- Seniorenbeirat mehr ins Boot nehmen und zur Mitarbeit in weiteren Projekten motivieren
- Prioritäten setzen, weniger machen
- regelmäßige Treffen der Ehrenamtlichen
- Kommunikation verbessern
- individuelle Anliegen berücksichtigen
- Konfliktprävention betreiben
- nicht so schnell sein
- üben, üben, üben





SCHLUSSRUNDE

Zum Abschluss hatten die Teilnehmenden Gelegenheit, ihre persönlichen **Highlights der Praxiswerkstatt** zu benennen. Hier eine Auswahl:

- die neuen Impulse und die vielen hilfreichen Werkzeuge für die Konfliktbearbeitung
- die Mediationsmethode
- die Konfliktanalyse
- das Spinnennetz - wichtiger Perspektivwechsel schafft Klarheit in den Positionen
- das Sezieren
- die neuen Denkansätze
- die praktischen Übungen
- in die Schuhe des anderen zu steigen
- achtsam sein, Respekt haben vor der Meinung der anderen, zuhören
- die bereichernde Arbeit in kleinen Gruppen
- es war gut, Kleingruppen zu wechseln
- eigene Bedürfnisse und andere Bedürfnisse anschauen und mehr berücksichtigen
- toll, viele Projekte zu erleben – das motiviert!
- es ist schön, die Projekte in ihrer Entwicklung zu erleben
- dass alte und neue Gesichter dabei waren
- es ist toll, sich gut kennen zu lernen - vertraut geworden
- der gute Austausch untereinander und die Anregungen
- konstruktive, wertschätzende Auseinandersetzung
- die informellen Gespräche
- die konkrete Unterstützung durch andere Projekte
- das direkte Feedback
- der hilfreiche Blick von außen
- es wird viel mit in die Praxis genommen
- wieder etwas Neues gelernt
- Ich gehe gestärkt und erleichtert hier raus.
- Ich fand's klasse!

Veröffentlichungen

- Christoph Besemer: Mediation. Die Kunst der Vermittlung in Konflikten, 2009
- Nina L. Dulabaum: Mediation: Das ABC. Die Kunst, in Konflikten erfolgreich zu vermitteln, Beltz Weiterbildung, 5. Auflage, 2009
- Marschall B. Rosenberg: Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens, 2013, Verlag junfermann
- Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden 3 – Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation, 2002, Rowohlt, Reinbek.
- GEO WISSEN Nr. 59, Die Kunst zu streiten, 2017



Praxistipps

Krisen gehören zum Leben

Wie im richtigen Leben gibt es auch in der Geschichte von Projekten Höhen und Tiefen. Wenn unterschiedliche Menschen zusammenarbeiten, bleiben verschiedene Interessen, Meinungsverschiedenheiten und Auseinandersetzungen über den richtigen Weg nicht aus. Krisen und Konflikte sind ein Zeichen von Lebendigkeit und nicht per se negativ. Wie im wahren Leben bergen sie auch immer die Chance für eine Weiterentwicklung.

Zuhören ist besser als streiten

Ein offenes Wort an der richtigen Stelle, die Klärung von Rollen der Mitwirkenden und eine insgesamt wertschätzende Kommunikation tragen viel zu einem guten Umgang miteinander bei. Zu einer guten Gesprächskultur gehört es, andere Meinungen gelten zu lassen - auch wenn man sie nicht teilt. Zuzuhören und die Bedürfnisse des anderen wirklich zu verstehen, gilt als wichtigste Fähigkeit bei der Prävention und Lösung von Konflikten.

Die Balance macht's

Konfliktfähigkeit ist ein Balanceakt: Auf der einen Seite braucht man Mut, den eigenen Standpunkt zu vertreten und sich selbst zu behaupten. Auf der anderen Seite ist es notwendig, auch die Seite des Anderen zu sehen und sich mit ihm zu verständigen. Beide Seiten sind gleich wichtig, um einen konstruktiven Dialog zu führen und Regelungen zu finden, mit denen beide bzw. alle Beteiligten gut leben können.

Konflikte sind wie Eisberge

Mit Konflikten ist es wie mit Eisbergen: oft kommt nur eine scheinbar kleine Spitze zum Vorschein. Die Ursachen dabei liegen in anderen, viel größeren Dingen - etwa dass die Gefühle von Mitstreitenden verletzt wurden, jemand sich nicht ernst genommen fühlt oder in der Kommunikation etwas nicht stimmt. Es ist daher ratsam, Konflikten auf den Grund zu gehen und nicht wegzuschauen, bis es zu spät ist und die Situation eskaliert.

Der fettere Wolf gewinnt

Auch wenn wir uns wünschen, friedlich, tolerant, gerecht und vertrauensvoll miteinander umzugehen, gewinnen immer wieder negative Gefühle wie Ärger, Eifersucht, Überheblichkeit und Groll die Oberhand. In einer Geschichte vergleicht ein alter Indianer dies mit zwei Wölfen: ob das „Gute in uns“ - der weiße Wolf - oder der schwarze Wolf - also die negativen Gefühle - gewinnen, hänge davon ab, welchen wir füttern, meint der weise Mann.

Methoden erleichtern die Sicht

Es gibt viele Methoden, die helfen, Ordnung in das Gewirr an Interessen und Fakten, Bedürfnissen und Gefühlen zu bringen. Einige davon sind erlernbar, für manche ist eine Moderatorin bzw. ein Moderator hilfreich, die/der mit der Anleitung und Anwendung dieser Methoden Erfahrung hat. Von „Ampelkärtchen“ über die „Verstehensschleife“ bis zur gewaltfreien Kommunikation gibt es für alle Arten von Konflikt die passende Methode.

Mediation ist auch nichts Schlimmes

Spätestens wenn ein Konflikt bereits so weit „gediehen“ ist, dass die Beteiligten selbst keinen Ausweg mehr sehen, empfiehlt sich eine Mediation. Dabei begleitet ein unbeteiligte/r Dritte/r die Konfliktparteien bei der Suche nach Lösungswegen. Voraussetzung ist, dass alle Beteiligten freiwillig teilnehmen. Ziel ist es, Lösungen - auch Teillösungen - zu finden, mit denen alle Beteiligten zufrieden sind und wieder miteinander ins Gespräch kommen können.

Kreative Lösungen zulassen

Manchmal tut es gut, die ausgetretenen Pfade zu verlassen und ganz neu zu denken - zum Beispiel so: Stellen Sie sich vor, es sei über Nacht ein Wunder geschehen und das Problem wäre gelöst. Wie würde sich das anfühlen? Der positive Effekt dieser Imaginationsübung öffnet die Sinne für kreative Lösungen. Auch Humor und die Haltung, nicht alles ganz so ernst zu nehmen, helfen mit, Spannungen zu überwinden - im Sinne Ihres Projekts oder Ihrer Initiative.

Kontakt und Information:

Bundesarbeitsgemeinschaft
Seniorenbüros (BaS) e.V.,
Thomas-Mann-Str. 2-4, 53111 Bonn

Ansprechpartnerinnen:
Stefanie Adler
Tel. 0228 / 18 49 95 75
adler@seniorenbueros.org

Agnes Boeßner
Tel. 0228 / 24 99 93 27
boessner@seniorenbueros.org

www.neue-nachbarschaften.rlp.de
www.seniorenbueros.org
www.gutlebenimalter.rlp.de