

Anzeichen für einen Konflikt

Während ein offener Konflikt unschwer am „offenen Streit“ erkennbar ist, läßt sich ein (noch) verdeckter Konflikt, wie bereits angesprochen, nicht direkt beobachten. Er kann nur aus beobachtbaren Verhaltensweisen der Gruppenmitglieder erschlossen werden.

Solche Anzeichen, die den Moderator hellhörig werden lassen sollten, sind:

- Der einzelne engagiert sich nicht in der gemeinsamen Arbeit.
- Argumente werden mit großer Heftigkeit vorgetragen.
- Mitglieder sind ungeduldig miteinander.
- Gruppenmitglieder sind nicht (mehr) bereit, aufeinander einzugehen.
- Teilnehmer äußern Zweifel am Sinn der Gruppensitzung (wirken frustriert).
- Es sind subtile persönliche Angriffe gegeneinander, Spitzen erkennbar.

Empfängt der Moderator derartige „Signale“, sollte er nicht zu lange zögern, den Konflikt zu bearbeiten.



Bei „Spitzen“ muß der Moderator hellhörig werden!



Konfliktbearbeitung - Allgemeines

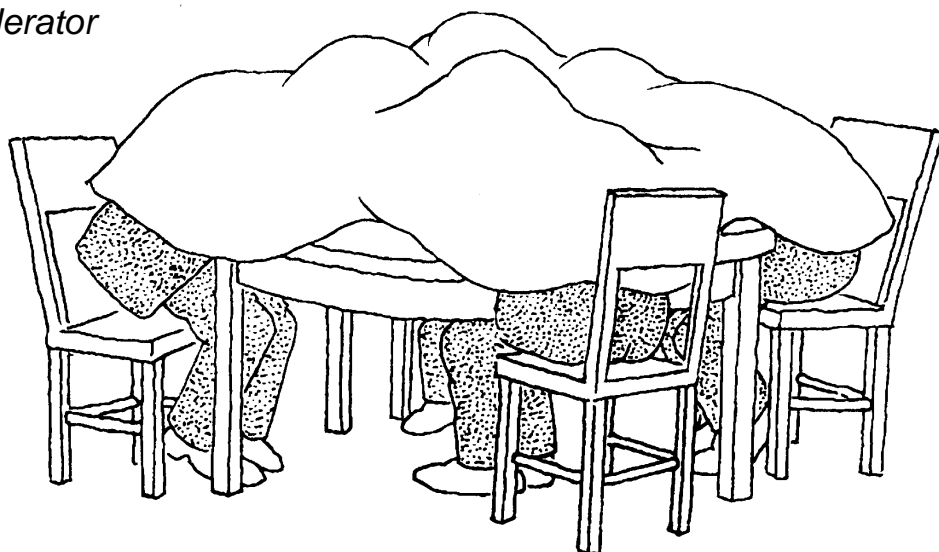
Für die Bearbeitung eines Konfliktes braucht der Moderator leistungsfähige Techniken. Einerseits für den verdeckten und andererseits den offenen Konflikt.

Verdeckter Konflikt

Da ein verdeckter Konflikt nur aus erkennbaren Anzeichen, wie große Heftigkeit in der Argumentation, kein Engagement in der Bearbeitung etc., erschlossen werden kann, muß der erste Schritt des Moderators sein, zu überprüfen, ob er mit seiner Vermutung „richtig liegt“. Hierzu kann er sich der „Blitzlicht-Technik“ (vgl. Seite 79 ff) bedienen. Das weitere Vorgehen hängt dann vom Ergebnis des „Blitzlichtes“ ab.

Wenn sich der Konflikt „an der Oberfläche“ abspielt, also mit dem Geschehen in der Gruppe zu tun hat (Gruppe hat ihrem Empfinden nach zuwenig Pausen, Vorgehen erscheint umständlich, ...), so kann dies unmittelbar be-

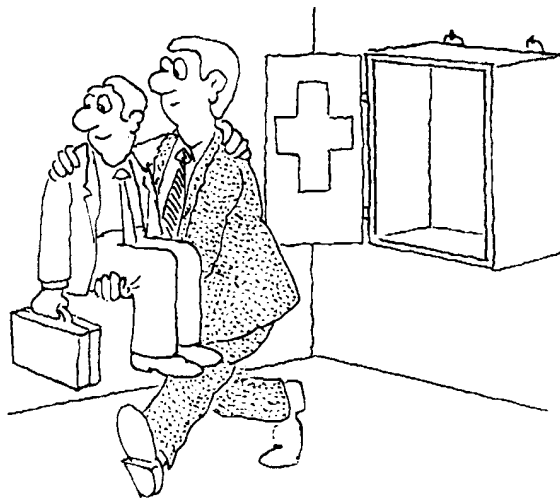
Die Anzeichen für einen verdeckten Konflikt sollte der Moderator erkennen!



sprochen und die Arbeit fortgesetzt werden. Handelt es sich um etwas, was „tiefer geht“ (Grundsatzentscheidung, auf der die gemeinsame Arbeit aufbauen soll, wird in Frage gestellt, ...), so muß möglicherweise die Arbeit am vorgesehenen Thema unterbrochen oder ganz abgebrochen werden. Es wird ein „Situationsberater“ dazugeholt (vgl. Seite 67) oder die Arbeit vertagt, bis die grundsätzlichen Dinge geklärt sind.



Notfalls ist ein „Situationsberater“ hinzuzuziehen!



Zur Bearbeitung eines verdeckten Konfliktes kann man in folgenden Schritten vorgehen:

- Blitzlicht durchführen (vgl. Seite 79 ff)
- Gruppe fragen, was sie vorschlägt:
 - „Wie gehen wir damit um?“
 - „Was machen wir jetzt?“
 - „Wie soll es jetzt weitergehen?“
- Weiteres Vorgehen absprechen
- Kontrakt darüber herstellen!
- Weiterarbeit gemäß Gruppenbeschuß



☐ Offener Konflikt

- Ein offener Konflikt ist unmittelbar am offenen Streit erkennbar. Der Moderator muß in diesem Falle sofort, entschieden und direktiv die Auseinandersetzung unterbrechen.



- Im zweiten Schritt muß der Moderator dafür sorgen, daß jeder der Beteiligten kurz schildern kann, was vorgefallen und aus seiner Sicht Ursache des Konfliktes ist.

Der Moderator achtet darauf, daß jeder ausreden darf und der jeweils andere zuhört!

- Im dritten Schritt läßt der Moderator die Beteiligten das als Wunsch an den jeweils anderen formulieren, was der einzelne brauchen würde, um das Kriegsbeil wieder begraben zu können. Ziel dieses Schrittes ist es, einen Weg zu finden, wie jetzt weiterverfahren werden kann.
- Ist ein „Modus vivendi“ gefunden, stellt der Moderator einen Kontrakt über den gefundenen Weg her und prüft durch Nachfragen nochmals ab, ob das Vereinbarte auch so o.k. geht, **und verfährt dann entsprechend.**

Ist der Graben so tief, daß der Konflikt im Rahmen der Sitzung nicht bearbeitet werden kann, ist es vielleicht möglich, sich darauf zu verständigen, diesen Konflikt für die Dauer der Sitzung auszuklammern. Schlimmstenfalls muß der Moderator die Sitzung abbrechen.

Konfliktbearbeitung - Beispiele

Jeder Konflikt ist eine Herausforderung für den Moderator, er muß ihn „irgendwie“ bewältigen. Für eine Reihe typischer schwieriger Situationen, in die jeder Moderator früher oder später mal gerät, sind im folgenden mögliche Vorgehensweisen zur Bearbeitung skizziert.



Die Gruppe ist falsch zusammengesetzt

Moderierte Arbeit geht davon aus, daß zur Lösung von Problemen jeweils die richtigen Leute zusammenkommen, und das sind jeweils die Betroffenen (oder deren Vertreter). Stellt der Moderator fest, daß eine entscheidende Person fehlt oder (statt dessen) Leute anwesend sind, die inhaltlich „keinerlei Aktien haben“, so muß er die Arbeit unterbrechen, dieses „Dilemma“ zum Thema machen und mit der Gruppe nach einer Möglichkeit für eine sinnvolle (Weiter-) Arbeit suchen. Er kann hierzu die „Feedback-Technik“ (vgl. Seite 88 ff) nutzen.

Die Gruppe akzeptiert den vom Moderator vorgeschlagenen Weg nicht

Der Moderator ist der Berater der Gruppe, der als Methodenspezialist den Weg zur Problemlösung gestaltet. Er macht der Gruppe Vorschläge zum Vorgehen, die von dieser aber nicht immer (so ohne weiteres) akzeptiert werden.



Es kann passieren, daß die Gruppe den vorgeschlagenen Weg nicht akzeptiert!



Wenn die Gruppe den vom Moderator vorgeschlagenen Weg zur Problembearbeitung nicht akzeptiert, macht es keinen Sinn, gegen diesen Widerstand zu arbeiten. Ganz im Gegenteil, der Moderator muß **mit** der Gruppe gehen. Aber Achtung: Nicht ohne Not die eigene Methodik in Frage stellen! Allzu leichtes Nachgeben führt möglicherweise zu einer (unnötigen) Methodikdiskussion. Im vorliegenden Fall ist es allerdings unumgänglich, nach den Gründen für die Ablehnung zu fragen und dann abzuwägen, was der bessere Weg ist.

Auf jeden Fall muß der Moderator eine Konfrontation zwischen sich und der Gruppe vermeiden und gemeinsam mit der Gruppe den Weg suchen, der nun gegangen werden soll. Dies ist letztlich vielleicht doch der vom Moderator ursprünglich vorgeschlagene, es kann aber auch ein anderer Weg sein.

□ Die Gruppe „dreht sich im Kreis“

Die für eine Problembearbeitung gewählte Vorgehensweise muß nicht zwangsläufig zum Erfolg führen. Es kann passieren, daß man „auf dem Holzweg“ ist und irgendwann merkt, daß man sich „im Kreise dreht“. In diesem Fall ist es das beste, getreu dem Motto „Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende!“ einen Schnitt zu machen und **neu zu starten**.

Der Moderator kann hierzu die Situation offen ansprechen: „*Ich habe den Eindruck, wir drehen uns im Kreis. Ich schlage deshalb vor, wir unterbrechen die Arbeit an dieser Stelle und versuchen nach einer kurzen Pause mal was anderes - o.k.?*“

□ Die Gruppe gerät in Zeitnot

Bevor eine moderierte Gruppensitzung organisiert wird, wird der Zeitbedarf dafür geschätzt und die Planung darauf abgestimmt. Trotzdem kann es passieren, daß die Gruppe in Zeitnot gerät. Der Moderator, der ja prozeßbegleitend das weitere Vorgehen planen muß, sollte die Gruppe darauf aufmerksam machen, wenn er merkt, daß die Zeit knapp wird bzw. werden könnte. Die Gruppe kann dann (noch in Ruhe!) überlegen, wie sie damit umgehen will. Sie kann etwa:

- Die Veranstaltung verlängern
- Arbeitspakete an Untergruppen geben
- Eine Folgeveranstaltung vereinbaren



Auch wenn Zeitnot entsteht, darf der Moderator den Kopf nicht verlieren!

□ In der Gruppe gibt es persönliche Angriffe

Kommt es in der Gruppe zu persönlichen Angriffen in Form von unsachlichen oder emotional heftigen, ironischen oder beleidigenden Äußerungen gegenüber anderen Gruppenmitgliedern oder dem Moderator, sollte der Moderator versuchen, den entsprechenden Beitrag zu versachlichen, indem er ganz konkret wird.