„ Schwierige Situationen in Netzwerken moderieren“

Begleitende Impulse zum Online-Seminar der BAGSO
am 27. April und am 5. Mai 2022

Dr. Gudrun Stahn

1. Verständnis schwieriger Situationen

- „Schwierigkeit“ beschreibt die erlebte Tatsache, dass etwas nicht einfach ist, sondern dass dabei **Probleme** gelöst werden müssen.
- Problem bedeutet: Ist-Zustand, Ziel-Zustand oder der Weg zum Ziel sind unklar.
- **Was als „schwierig“ gilt, ist abhängig von der persönlichen Bewertung und den verfügbaren Voraussetzungen.**

1. Auslöser schwieriger Situationen für NW

Externe Einflüsse

- Regionaler Bezug
- Wettbewerb
- Demografische Entwicklung
- Verkürzte Veränderungs-zyklen
- Wechselnde Rahmen-bedingungen, z.B. Gesetze
- Steigende Komplexität von Prozessen

Interne Probleme

- Ungeregelte Arbeit, geringe materielle und soziale Sicherheit
- Eng begrenzte zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen
- Heterogene Interessen, Erfahrungen, Muster
- Freiwilligkeit, kaum Rechte und Pflichten ableitbar
- Ziel- und Planungs-unsicherheit
- Personen-abhängigkeit, Fluktuationsrisiken

1. Beispiele schwieriger Verhaltensweisen

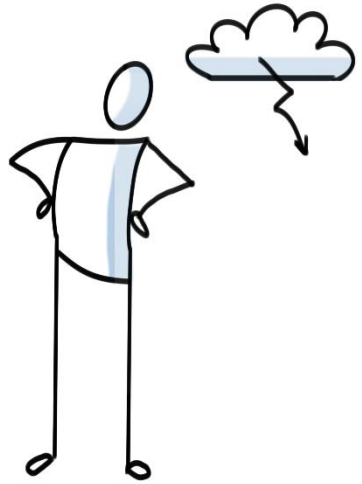
- Aggressives Verhalten
- Unvorbereitet sein
- Unkonzentrierte Arbeitsweise
- Inaktivität
- Intellektualisieren
- Ablenken vom Fokus

- Abschweifen
- Schweigen
- Überfließendes Reden
- Moderatorin/Moderator in Frage stellen
- Vorgehen in Frage stellen
- Kurzfristige Terminabsagen
- Häufig wechselnde Teilnahme
- …

1. Auswirkungen schwieriger Situationen

Sie können im Netzwerk bewirken, dass Netzwerkpartnerinnen und -partner

- mit Zielen, Aufgaben, Prozessen oder Ereignissen nicht zurechtkommen,
- mit dem Handeln einzelner Personen unzufrieden sind,
- sich überfordert oder unterfordert,
- unzureichend informiert,
- unzureichend einbezogen,
- benachteiligt, falsch behandelt oder
- persönlich nicht ausreichend respektiert fühlen.



1. Verständnis Konflikt

Konflikt (lat. *confligere* = aufeinandertreffen, kämpfen)

„Der tragische Ausdruck unerfüllter Bedürfnisse“ (Marshall Rosenberg)

Ursachen: Zielsetzungen, Bedürfnisse oder Wertvorstellungen von Personen, Gruppen, Organisationen (oder auch Staaten) sind **unvereinbar**.

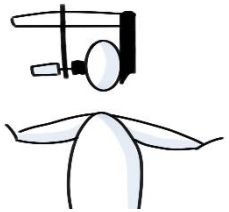
Unterscheidung zwischen

- dem Konflikt selbst (z. B. asymmetrische Verteilung von Ressourcen),
- relativ verfestigten Reaktionsweisen auf Konflikte (z. B. Wut) und
- dem konkreten Konfliktverhalten in einer Situation (z. B. Verweigerung).

1. Zwei Seiten von Konflikten

Chancen	Risiken
Fokussierung von Veränderungsbedarf	Geringe Motivation
Zunehmende Innovationskraft	Sinkende Leistung
Veränderungsbereitschaft, -druck	Geringes Commitment
Kooperationsbereitschaft	Hohe Fluktuation
Steigende Kreativität	Machtkämpfe nach innen und außen
Selbst-Bewusstsein	Mehrausgaben (für externe Berater, Rechtsstreits)
Anstoß für Entwicklung	Imageverlust und Folgeschäden von Eskalation
Möglichkeiten zur Verstärkung	**Möglichkeiten zur Reduktion**
Ziel- und chancenorientiertes Denken und Handeln	**Netzwerkkultur** mit klaren Prinzipien und Spielregeln für den Umgang mit relevanten Konflikten
Positive, konsequent lösungsorientiert ausgerichtete Kommunikation	Konfliktcontrolling in Kooperation von Verantwortlichen für Controlling

1. Das Positive an Konflikten



These: Auseinandersetzungen im Netzwerk haben durchaus ihr Gutes, z. B.:

- Sie geben Hinweise darauf, wo die Dinge nicht optimal laufen.
- Sie erzeugen den notwendigen Druck für Veränderungen, Entwicklung.
- Sie fördern das „Selbst-Bewusstsein“, denn unter Stress und Konkurrenzdruck lernen wir uns selbst am besten kennen.
- Sie sind Voraussetzung für die Erweiterung des Verhaltensrepertoires.
- Sie schulen Offenheit, Einfühlungsvermögen und Verhandlungsgeschick.
- Sie zwingen dazu, Entscheidungen sorgfältig zu überdenken…

(Quelle: in Anlehnung an Morton Deutsch: Konfliktregelung. Konstruktive und destruktive Prozesse. München, Basel 1976)

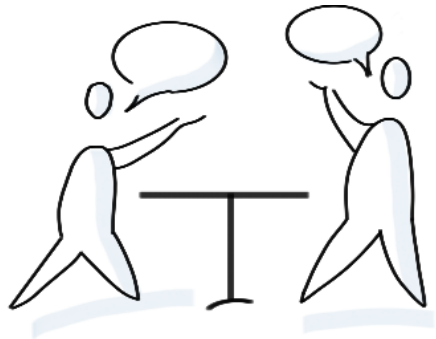
1. Arten von Konflikten

Grob lassen sich 2 „Klassen“ von Konflikten unterscheiden:

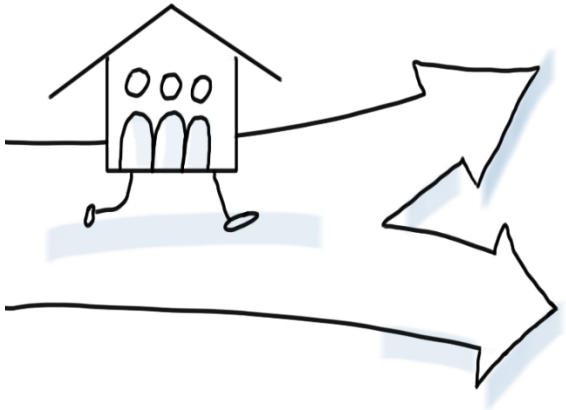
	Sachliche Konflikte	Soziale Konflikte/Beziehungskonflikte „Konflikte zwischen Menschen“
Beispiele	Zielkonflikte, Sachkonflikte, Ressourcen-/ Verteilungskonflikte, Arbeitsweise oder Arbeitsstile betreffende Konflikte	Gegensätzliche Überzeugungen, Wertvorstellungen, Temperamente, Lebensstile, Neid, Missgunst
Besonderheiten	Haben einen sachlichen Hintergrund. Aufgrund der geringeren emotionalen Beteiligung können bei der Moderation Problemlösetechniken zum Einsatz kommen.	Können auch ohne „objektive“ Ursache entstehen. Gehen aus Eigenheiten des persönlichen Erlebens und Verhaltens hervor. Sind aufgrund der hohen emotionalen Beteiligung deutlich schwieriger zu moderieren!

1. Auswirkungen von Konflikten

- Konflikte beeinträchtigen die Effektivität und Effizienz der Zusammenarbeit im Netzwerk.
- Bei der Interaktion von wenigstens zwei Parteien (Personen, Gruppen) nimmt zumindest eine Partei die Aktion(en) der anderen Partei in der Weise wahr, dass sie selbst dadurch gehindert wird, ihre eigenen Ziele, Wertvorstellungen, Gefühle, Bedürfnisse oder Absichten zu verwirklichen.



1. Ziele der Konfliktmoderation

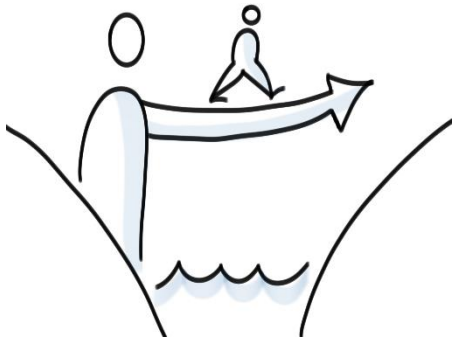


Netzwerkmoderation zielt im Konfliktfall darauf ab,

- die Gemeinsamkeiten (im Netzwerk) zu betonen,
- die kritischen Fragen offen anzusprechen,
- alle relevanten Perspektiven zu beachten,
- bei der Lösungssuche ausreichend lange „in der Schwebe“ zu bleiben,
- gemeinsam zu tragfähigen Vereinbarungen zu gelangen.

Das erfordert ein passendes Rollenverständnis und geeignete Werkzeuge.

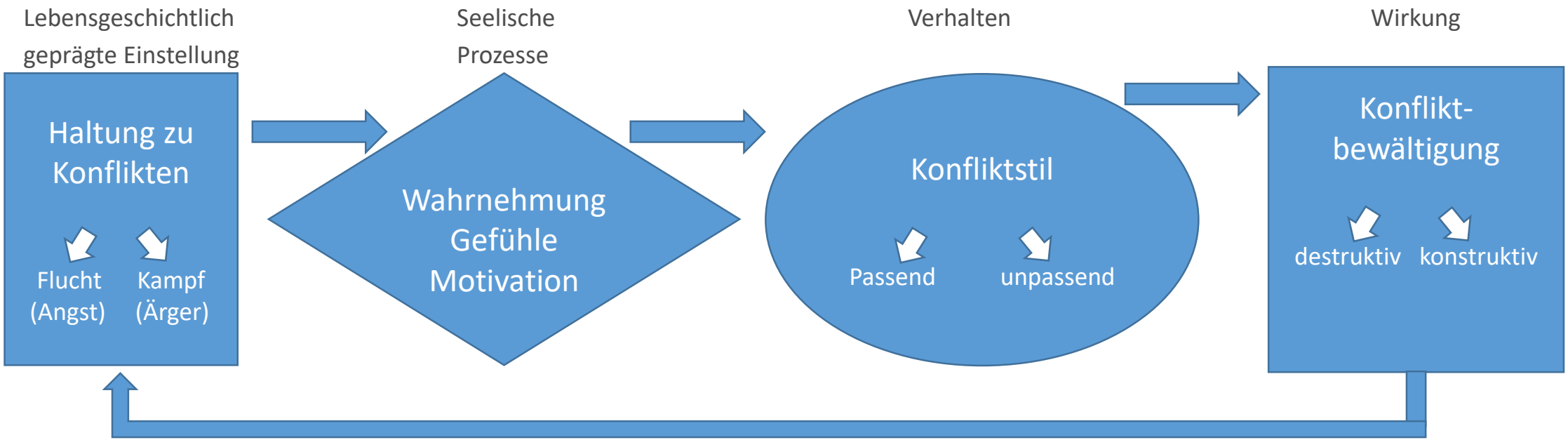
1. Rolle der Konfliktmoderation



- Ruhepol!!
- Emphatische*r Zuhörer*in (Klärung des „Kerns“)
- Verständnisvolle*r (Vorbild für „sich verstehen wollen“)
- Beobachter*in (Wahrnehmung auch nonverbaler Signale)
- Spiegeler*in (Bewusstmachen des Gesagten)
- Fragensteller*in (Gesprächsführung in Lösungsrichtung)
- Vermittler*in (Suche nach Vereinbarkeiten)
- Geburtshelfer*in (für gemeinsam getragene Vereinbarungen)
- Brückenbauer*in (erste konkrete Schritte aufeinander zu)
- …

2. Ausgewählte Konfliktmodelle

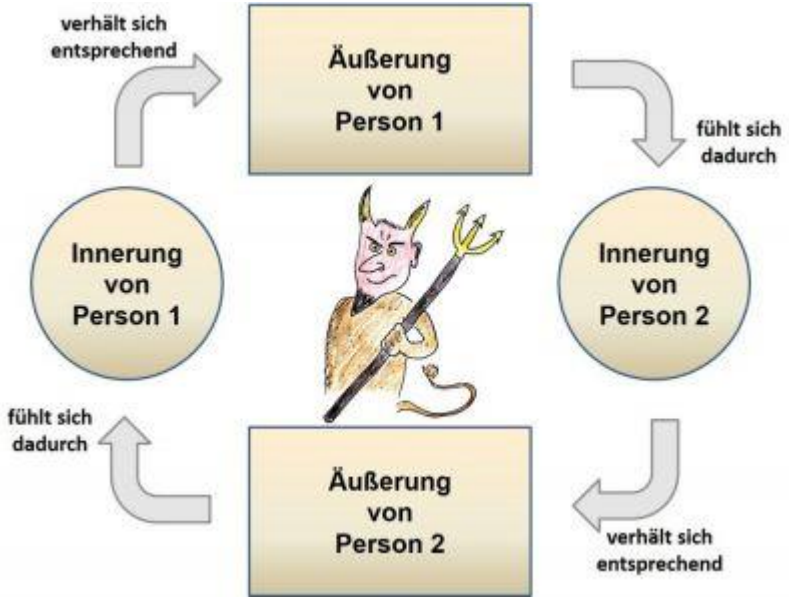
Konfliktkreis: „typische Weise“ zum persönlichen Umgang mit Konflikten wird biografisch erworben.



(Quelle: Karl Berkel: Konflikttraining. Konflikte analysieren, bewerten, bewältigen. 14. Auflage. Edition Windmühle Hamburg, 2020, S. 10)

2. Ausgewählte Konfliktmodelle

Teufelskreismodell zeigt die Beziehungsdynamik bei der Kommunikation zweier Personen.

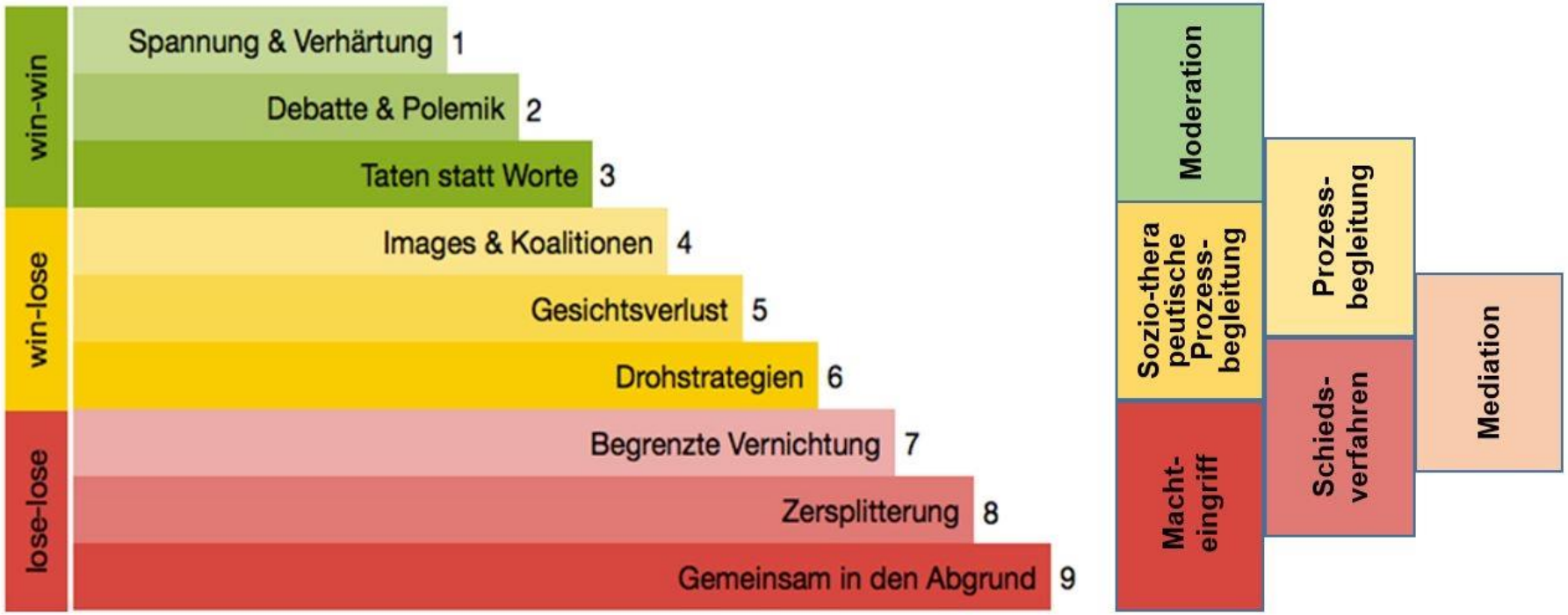


Ein Beispiel:

(Quelle: das Teufelskreis-Modell - Schulz von Thun Institut (schulz-von-thun.de))

2. Ausgewählte Konfliktmodelle

Konflikteskalationsmodell zeigt Überzeugungen und Verhalten bei fortschreitenden Konflikten



(Quelle: Friedrich Glasl: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 11. Auflage. Haupt, Bern/Stuttgart 2013)

2. Ausgewählte Konfliktmodelle

Konfliktstil: kombiniert zwei mögliche Orientierungen von Personen im Konfliktfall:

- Ego – Orientierung an mir, meinen Interessen, Belangen, Zielen („Selbstbehauptung“)
- Alter – Orientierung am anderen, an den Interessen, Belangen und Zielen der Gegenseite („Kooperatives Verhalten“)

5 beschriebene Stile sind:

1. Integrieren, kooperieren
2. Aushandeln, Kompromiss
3. Nachgeben, entgegen kommen
4. Vermeiden, ausweichen
5. Kämpfen, konkurrieren

(Quelle: Karl Berkel: Konflikttraining. Konflikte analysieren, bewerten, bewältigen. 14. Auflage. Edition Windmühle Hamburg, 2020, S. 57 ff)

2. Ausgewählte Konfliktmodelle

Diese vier Modelle verdeutlichen:

- Wie unsere persönliche Einstellung zu Konflikten in unserer Biografie entsteht (Konfliktkreis).
- Wie sich die Anspannung zwischen zwei Personen steigern kann und sich beide jeweils als „reagierendes Opfer“ der anderen „Täter“- Person erleben (Teufelskreis).
- Wie Konflikte eskalieren können, wenn sie nicht frühzeitig angesprochen und geklärt werden, und wie die Eskalation bis dahin führen kann, dass beide Personen bzw. beteiligten Seiten nur noch verlieren (Eskalationsmodell). In den Phasen 1-3 sind noch Win-win-Effekte möglich.
- Welche Möglichkeiten zur „Konfliktlösung“ bestehen, und aus welcher Einstellung sie resultieren (Konfliktstil).

3. Umgangsweise mit kritischen Situationen im NW

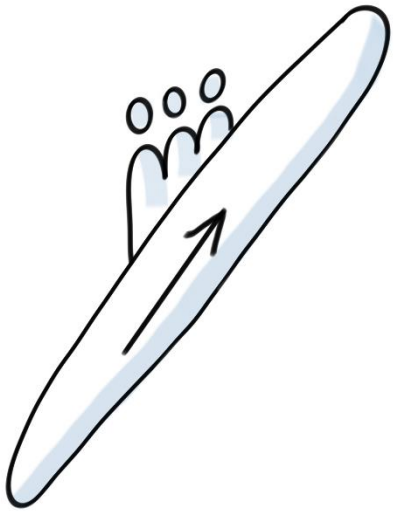
Innere Vorbereitung und Einstellung seitens der Moderation:

1. Innere Haltung überprüfen, fokussieren auf das Positive.
2. Mut haben!
3. Eigene Emotionen auf einen „Ruhepol“ bringen.
   In der Ruhe können wir unsere Gedanken auf eine sachliche Problemlösung fokussieren und sind nicht „blockiert“.
4. Vertrauen aufbauen: „Ich bin überzeugt davon, dass wir gemeinsam eine Lösung finden, die uns allen gerecht wird!“
5. Gelingen mir die Punkte 1 bis 4 nicht, bin ich nicht die geeignete Person für die Gesprächsführung!

3. Umgangsweise mit kritischen Situationen im NW

…wird für die Partnerinnen und Partner erleichtert durch die **Wahrung der Situationsmerkmale**

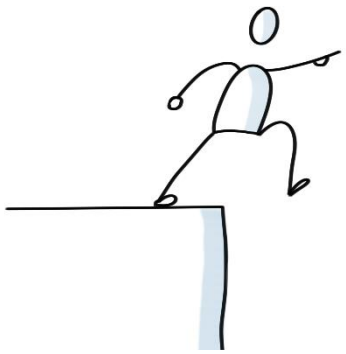
- Transparenz,
- Vorhersehbarkeit,
- Beeinflussbarkeit, Mitwirkung und Mitentscheidung,
- Beteiligung und Mitverantwortung,
- Sozialem Zusammenhalt, sozialer Unterstützung und/oder
- Sozialer Integration, Zugehörigkeit.



3. Umgangsweise mit kritischen Situationen im NW

Spezifische Moderationsprinzipien bei der Konfliktmoderation sind z. B.:

- Neutralität und Transparenz wahren!
- Perspektivenvielfalt beachten!
- Gegenseitiges aktives Zuhören aller Beteiligten einfordern!
- Konstruktive Haltung und Lösungsideen von allen Beteiligten!
- Konsensfähiges betonen lassen!
- Vereinbarungen treffen lassen!…



Diese Prinzipien können Sie als „Spielregeln“ für ein Konfliktgespräch visualisieren, um für diese Erfolgsfaktoren zu sensibilisieren und ggf. bei „Verstößen“ darauf zurück zu verweisen.

Die allgemein anerkannten Prinzipien der Moderation gelten weiterhin!

3. Umgangsweise mit kritischen Situationen im NW

1. Aufmerksamkeit für Störungen und Konflikte! („Schärfe Deine Sinne!“)
2. Möglichst entspannte Haltung, denn: Konflikte sind unvermeidbar!
3. Offene, ruhige Umgangsweise mit Störungen – kein Dramatisieren! (weder innerlich noch äußerlich!)
4. Empathisch Feedback geben (bei Störungen), dies endet mit dem 4. Schritt, der „Bitte“. Nach diesem Impuls das Gespräch öffnen: Wie sehen Sie das? (Verschiedene Sichtweisen aktiv einholen und würdigen, z. B. „Ich verstehe! So kann man das auch sehen – was sagt uns das nun?!“)
5. Eigene Fehler einräumen! (z. B. „Vielleicht hätten wir von Beginn an klarer regeln sollen, wie wir …“).
6. Geeignete Regelungen erfragen! (z.B. „Wer hat Ideen, wie wir das zukünftig handhaben sollten?“).
7. Dadurch höhere Eskalationsgrade vermeiden – denn je „tiefer“ wir auf den Stufen nach Glasl kommen, umso aufwendiger wird die Klärung und Beilegung von Konflikten. Und umso unwahrscheinlicher sind Win-win-Effekte!

4. Techniken zur Konfliktmoderation

1. Empathisch Feedback geben (bei Störungen)

Basis: Modell der gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg

Fokus gemäß dem Modell	Situation	Beispiel-Formulierung
Beobachtung	Moderator/Moderatorin beobachtet, dass aus den beteiligten Organisationen immer wieder andere Personen an den Netzwerktreffen teilnehmen, so dass die im letzten Treffen vor 4 Monaten vereinbarten Handlungen bis heute nur sehr lückenhaft umgesetzt wurden.	So froh wir darüber sind, dass Sie alle heute an diesem Treffen teilnehmen – so schade ist es doch, dass aus mehreren Organisationen heute wieder neue Vertreter*innen teilnehmen. Einige Partnerinnen, die Aufgaben übernommen hatten, fehlen heute.
Gefühl		Ich habe die Befürchtung, dass wir auf diese Weise in unseren Treffen viele Informationen wiederholen müssen und uns die Zeit für unsere wichtigen Themenfelder knapp wird, die wir bearbeiten wollen.
Bedürfnis		Ich denke, es wäre besser für das Netzwerk, wenn wir – vielleicht in der heutigen Zusammensetzung – zu einem stabilen Team zusammenwachsen würden. So kämen wir mit der Themenbearbeitung zielgerichteter voran.
Bitte		Deshalb bitte ich Sie, in ihren Organisationen anzusprechen, inwiefern es möglich ist, dass zukünftig eine „feste“ Bezugsperson an unseren Netzwerktreffen teilnimmt.

4. Techniken zur Konfliktmoderation

2. Konfliktlösung als rationale Problemlösung (bei Sachproblemen)

Problemlöseprozess mit 5 Schritten unter Einsatz geeigneter Werkzeuge moderieren:

Problemlöseschritt	Logischer Gehalt	Geeignete Werkzeuge (Beispiele)
1. **Problem** im aktuellen Zustand identifizieren, zentrales Problem als Frage formulieren	Sammelphase, endet mit Entscheidung	Problemorientierte Fragen, Bewertungstechniken (z. B. Kriterien geleitete Auswahl), Fragenformulierung
2. **Ziel** bestimmen	Sammelphase, endet mit Entscheidung	Zielorientierte Fragen, Messbare und/oder bewertbare Zielkriterien definieren
3. **Ursachen** herausfinden, Hindernisse analysieren	Sammelphasen	Ursachenbezogene Fragen, strukturierte Ideensammlung, potenzielle Hindernis-Felder systematisch analysieren (z. B. Mind Map)
4. **Lösungsideen bzw. Maßnahmen** entwickeln und auf Nutzen und Risiken prüfen	Sammelphase, endet mit Bewertung	Lösungsorientierte Fragen, Brainstorming oder strukturierte Ideensammlung (z. B. Ideen-Matrix), Ideenbewertung
5. Auswahlentscheidung treffen, **Handlungsplan** vereinbaren	Entscheidungsphase, endet mit Planung	Auswahl-Kriterien, Prioritätensetzung, Planungsinstrumente (z. B. Handlungsplan, Arbeits- und Zeitplan…)

4. Techniken zur Konfliktmoderation

3. Kooperatives Konfliktgespräch in 6 Phasen:

A: Erregung kontrollieren (Angst und Ärger)

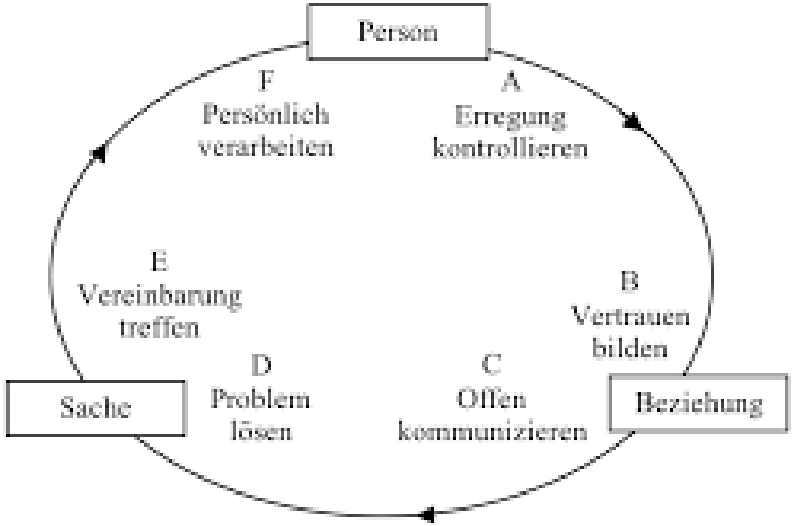
B: Vertrauen bilden (Risiko eingehen, hoffen)

C: Offen kommunizieren (positive Hinwendung)

D: Problem lösen (akzeptable Ideen, neue Optionen)

E: Vereinbarung treffen (schriftliche Regelungen)

F: Persönlich verarbeiten (innerlich abschließen)



(Quelle: Karl Berkel: Konflikttraining. Konflikte analysieren, bewerten, bewältigen. 14. Auflage. Edition Windmühle Hamburg, 2020, S. 120)

4. Techniken zur Konfliktmoderation

4. Konfliktlösung als kreative Kontroverse führen, mit folgenden Spielregeln:

- Strittiges Thema aus wechselnden Perspektiven angehen, um alle einzubeziehen
- Ideen aus diesen Perspektiven darstellen lassen, dann kritisch prüfen, aber nicht Personen kritisieren (Personen achten)
- Erst Unterschiede suchen (differenzieren), dann Gemeinsamkeiten (integrieren)
- Nach der besten Lösung streben, nicht nach dem „Sieg“ über andere
- Bereit sein, die eigene Meinung zu ändern, wenn alles dafür spricht (Evidenz)
- Anderen zuhören, auch wenn man ihnen nicht zustimmt
- Äußerungen anderer so wiedergeben, wie sie gemeint sind

4. Arbeitsschritte im Anwendungsbeispiel

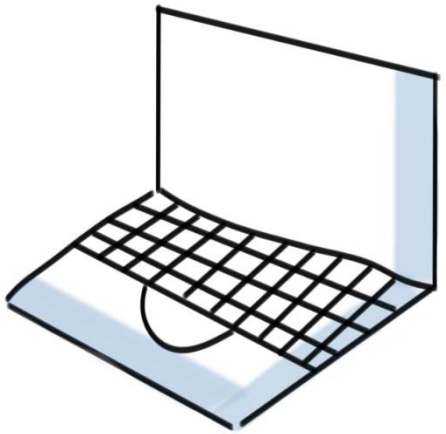
Ziel: Sichere Gesprächsführung durch strukturiertes Vorgehen in einer emotional belasteten Situation!

Phase	Kerninhalte und Leitfragen (Beispiele)
Situationsklärung	Was liegt vor? Seit wann? Wer ist an diesem Konflikt beteiligt?
Bedürfnisse*	Welche bisher unerfüllten Bedürfnisse liegen dem Konflikt zugrunde?
Ursachen	Was sind die möglichen Auslöser? Wann war es noch nicht so?
Merkmale guter Lösungen*	Welche Merkmale müssen gute Lösungsideen aufweisen, die alle Beteiligten akzeptieren? Was ist zu beachten?
Lösungen	Auf welchen Wegen können wir den Konflikt zukünftig vermeiden? Welche ausgewählten Lösungen können wir alle vereinbaren?
Transfer	Was ist zur Umsetzung der ausgewählten Lösungen konkret zu tun? Was steuern alle Beteiligten zur Umsetzung bei?

5. Rückmeldung zum Seminar

„Ich packe meinen Koffer“:

Wenn Sie Ihren Moderationskoffer packen würden: Welche der heute besprochenen Werkzeuge zum Umgang mit kritischen Situationen und Konflikten würden Sie unbedingt einpacken? Sie haben Platz für bis zu 5 „Dinge“!



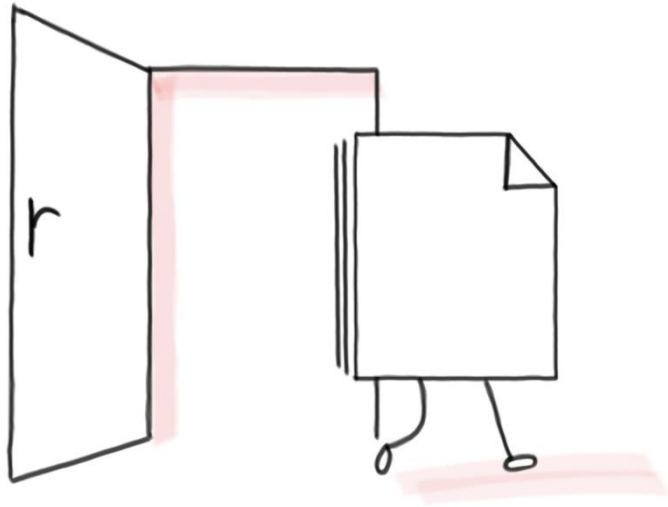
5. Rückmeldung zum Seminar

Leitfrage:

Welche Anregungen nehmen Sie aus diesem Online-Seminar für die Bewältigung schwieriger Situationen und Konflikte in Ihrem Demenznetzwerk mit?

Herzlichen Dank für Ihre heutige Teilnahme und

alles Gute für Sie und die Entwicklung Ihrer Netzwerke!



Literaturempfehlungen

Zur Konflikttheorie:

Karl Berkel: Konflikttraining. Konflikte analysieren, bewerten, bewältigen. 14. Auflage. Edition Windmühle Hamburg, 2020.

Morton Deutsch: Konfliktregelung. Konstruktive und destruktive Prozesse. München, Basel 1976.

Friedrich Glasl: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 11. Auflage. Haupt, Bern/Stuttgart 2013.

Marshall B. Rosenberg: Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. Junfermann Paderborn 2016.

Zur Kommunikation:

Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden. 1. Band: Störungen und Klärungen, 2. Band: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung, 3. Band: Das innere Team und situationsgerechte Kommunikation. Rowohlt Taschenbuch 2008. www.schulz-von-thun.de

Zur Themenzentrierten Interaktion:

Cornelia Löhmer, Rüdiger Standhardt: TZI - Die Kunst, sich selbst und eine Gruppe zu leiten. Einführung in die Themenzentrierte Interaktion. Neuausgabe 2015, Klett Cotta. 20,00 €

NETZWERKSTELLE
Lokale Allianzen für Menschen mit Demenz

bagso

Kontakt

www.netzwerkstelle-demenz.de

Netzwerkstelle Lokale Allianzen
für Menschen mit Demenz
Bundesarbeitsgemeinschaft der
Seniorenorganisationen e.V.
Noeggerathstr. 49 · 53111 Bonn
www.bagso.de

Gefördert vom:
Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend