

Vorwort zur 8. Auflage

Der Philosoph Heraklit hat vor 2500 Jahren geschrieben, dass Konflikte die Menschen voranbringen. Konflikte energetisieren und motivieren, erweitern und fokussieren den Blick. Wenn sie eskalieren, wendet sich allerdings ihr positives Potential ins Negative. Persönliche Feindseligkeiten treten an die Stelle sachlicher Auseinandersetzungen. Das Konzept der Konfliktmoderation versucht, das Potential von Konflikten zu nutzen und ihre Eskalation zu vermeiden.

Es beruht auf über 30 Jahren forschender, theoretischer und praktischer Arbeit mit Konflikten in und zwischen menschlichen Gruppen und wird hier an ca. 70 Konfliktfällen veranschaulicht. Zahlreiche Fälle illustrieren einzelne Aspekte der Konfliktmoderation in wenigen Zeilen. Einige gehen über viele Seiten, um eine gesamte Konfliktmoderation detailliert darzustellen. Die Konfliktfälle stammen aus Organisationen der Wirtschaft und Verwaltung, aus Schulen, sozialpädagogischen Einrichtungen, Kliniken und aus dem öffentlichen Raum. Meistens waren zwischen fünf und 20 Personen in zwei bis drei Parteien beteiligt. Die Streitigkeiten gingen dabei um die Verteilung von Ressourcen (z. B. Budgets, Verfügungsrechte, Räume, Zeit), um Entscheidungen über Ziele und Wege (Produkte, Fusionen, Geschäftsvorgänge usw.) sowie um die Anerkennung von individuellen und kollektiven Identitäten als kompetente und integrierte Person oder leistungsfähige Gruppe.

Es ist kein monolithisches Konzept, sondern bezieht vielfältige Ansätze ein. Durch umfangreiche Literaturrecherchen, zahlreichen Befragungen von Experten, durch experimentelle Untersuchungen und die Erprobung von Interventionen in Rollenspielen und in der Praxis haben Mitarbeiterinnen¹, Studierende und ich das Konzept der Konfliktmoderation mit seinen Werthaltungen, Wissensbeständen und Interventionsmethoden ausgearbeitet. Hinzu kamen Anregungen von anderen Wissenschaftlerinnen und Praktikern aus vielen europäischen Ländern, den USA, Israel/Palästina und Russland. Dies zeigt: Wissenschaft und Praxis können im Verbund zu lehr- und lernbaren Verfahren der Konfliktarbeit führen, mit denen man Streitpunkte zwischen Individuen und Gruppen systematisch klären und lösen kann – oder es wenigstens zu einer reibungsarmen Entflechtung der Konfliktparteien zu bringen. Wie dies mit Gruppen möglich ist, davon handelt dieses Buch.

Dazu wurde es vollkommen überarbeitet. Es soll wie bisher ein Fundus für verschiedene Adressatinnen sein: Lehrbuch für Studierende, Handbuch für Anfänger und gegliederte Methodensammlung für erfahrene Moderatorinnen. Es wurden neue Erfahrungen und Entwicklungen der vergangenen Dekade aufgenommen. Ins-

¹ Um der besseren Lesbarkeit willen verwende ich weibliche und männliche Sprachformen in zufälliger Zuordnung, wenn beide Geschlechter gemeint sind.

gesamt wurde das methodische Repertoire vergrößert und vor allem wurde die Moderation von Konflikten zwischen Gruppen hinzugefügt.

Die Methoden werden in einem 80-Minuten-Lehrfilm an einem typischen Konflikt in einer Projektgruppe illustriert, in der ein Streit um den Projektetat durch persönliche Spannungen und Subgruppenbildung eskaliert. Er zeigt, wie die Moderatorin die Gruppe von der Auftragsgestaltung bis zur Lösung durch das widrige Konfliktgelände steuert. Kommentare begründen ihre Aktivitäten und geben Hinweise auf zentrale Aspekte der Moderation.

Ich müsste hier sehr viele Menschen nennen, die zu diesem Buch beigetragen haben – durch kritische Fragen und optimistische Zuversicht, detaillierte Genauigkeit und globale Betrachtungen, freundschaftliche Unterstützung und professionelle Skepsis. Konfliktparteien und professionelle Konfliktvermittler, Studierende und Mitarbeiter, Berufspraktiker und Wissenschaftlerinnen haben direkt und indirekt an diesem Kooperationsprozess mitgewirkt. Ohne sie wäre dieses Buch nicht zustande gekommen. Ich kann nicht alle nennen und will niemanden hervorheben. Ihnen allen bin ich sehr dankbar für gute Ideen, konstruktive Kritik und engagierte Zusammenarbeit.

Alexander Redlich

1 Zum Auftakt ein Fallbeispiel: Konflikt im Vorstand

Wie arbeiten professionelle Konfliktvermittler bei Konflikten mit Gruppen? In diesem Buch geht es um die professionelle Konfliktbehandlung mit Gruppen – bei Intra- und Intergruppen-Konflikten. Die Erzählung einer Fallgeschichte¹ soll dazu einen ersten Eindruck vermitteln.

Die neue städtische Wohnungsbau- und Wohnungsverwaltungsgesellschaft HERAG wurde vor kurzem durch eine Fusion aus dem großen Partner HE und dem kleinen Partner RA gebildet. Allgemein erhoffte sich die politische Entscheidungsebene der Stadt, dass der schwerfällige Dampfer HE, dessen gemächliche Routinen kaum noch veränderbar schienen, durch den innovativen kleineren Partner beweglicher würde.

Beide Partner hatten sich in der Vergangenheit um den sozialen Wohnungsbau verdient gemacht. Seit einigen Jahren wurden gelegentlich auch Bestände aus dem sozialen Wohnungsbau verkauft und konnten dann von den Käufern in preisungebundene Wohnungen umgewandelt werden. Dabei hatte sich der kleinere Partner RA sehr engagiert gezeigt und erhebliche Gewinne erzielt.

Die politische Entscheidung war getroffen. Der Gründungsvorstand der HERAG hatte vor eineinhalb Jahren die Aufgabe übernommen, die Fusion umzusetzen. Die Vorstandsmitglieder hatten über ein Jahr lang gut zusammengearbeitet und ihre Aufgaben mit beträchtlichem Erfolg erfüllt. Vor etwa vier Monaten waren die ersten Spannungen zwischen den Vorstandsmitgliedern aufgetreten und jetzt spitzte sich die Lage zu. Bei wichtigen Entscheidungen gab es häufiger Dissens. Sie mussten von der Vorstandsvorsitzenden, Cornelia Schrank, allein entschieden werden. Anlass für die jüngsten Spannungen ist ein Projekt, bei dem der Verkauf ganzer Bestände älterer Sozialwohnungen in besonders guter zentraler Lage der Stadt an private Investoren zur Diskussion steht. Die politische Ebene der Stadt drängt auf eine Entscheidung.

Die Spannungen eskalieren

Der Vorstand tagt gerade. Scheinbar ruhig und kühl, aber doch mit spürbarer Feindseligkeit spricht Heinrich Reuter, der Vorstand für Rechts- und Verwaltungsangelegenheiten: »Um es in aller Schärfe zu sagen – in welcher Weise in der Frage des Verkaufs von Sozialwohnungen jetzt hier argumentiert wird, ist weit weg von

¹ Alle Beispiele in diesem Buch sind so anonymisiert, dass Personen und Organisationen nicht identifiziert werden können. Viele sind vereinfacht dargestellt, um Prinzipien und Methoden zu illustrieren.

allem, was wir bisher für richtig gehalten haben. Bedauernswerterweise scheint sich unter uns eine opportunistische Haltung durchzusetzen, die ich nie für möglich gehalten hätte und der ich ...«

Reinhard Marhold, zuständig für Finanzen und Controlling, unterbricht sichtlich erregt: »Ich kann es nicht mehr hören – dieses abstrakte Gerede! Wir kommen hier von Hölzchen auf Stöckchen und das muss man sich Woche für Woche anhören. Mir ist einfach meine Zeit zu schade, unser aller Zeit! Immer diese Parolen von vorgestern, heute läuft das nicht mehr so einfach ...«

Reuter ringt sichtlich um Selbstkontrolle: »Darf ich mal ausreden? Das ist doch wohl das Mindeste, was man verlangen kann ...«

Marhold unterbricht wieder: »Nein, das mache ich nicht mehr mit. Das ist die reine Diktatur des Sitzfleisches. Ich werde mir das nicht mehr anhören, wenn Sie nicht schneller auf den Punkt kommen ...«

Mit hochrotem Gesicht steht Reuter auf: »Wenn man hier nicht mehr ungehindert reden darf, werde ich wohl nicht gebraucht.« und verlässt den Raum.

»Die Zeit der Harmonie ist vorbei«, denkt Cornelia Schrank. »Dieses Hickhack führt dazu, dass wir unsere Entscheidungsfähigkeit verlieren. Nun werde ich wohl doch externe Hilfe hinzuziehen müssen. Mit Bordmitteln kriege ich das nicht mehr hin.« Die Lage ist aus ihrer Sicht so bedrohlich, dass sie einen Teamentwicklungsworkshop vorschlägt, in dem an einem oder zwei Tagen die Spannungen in der Gruppe und die Entscheidungsgrundlagen für die zukünftige Arbeit mit externer Hilfe geklärt werden.

Der Auftrag

Einige Tage später sitzt sie mit einem professionellen Konfliktmoderator zusammen. Sie besprechen den Auftrag: »Das Team hat sich gespalten. Die ehemals guten Beziehungen haben sich verschlechtert. Wir legen uns gegenseitig lahm. Machen Sie uns wieder arbeitsfähig! Ich will so viel dazu beitragen, wie ich kann.« Sie betont, dass es ihr erstens um die Lösung der Frage »Verkauf oder Erhalt attraktiver Wohnungsbestände im Stadtkern« gehe. Sie wolle in dieser Frage aus zwei Gründen keine einsame Entscheidung fällen. Zum einen sei sie noch offen in der Sache, zum anderen sei dieser Punkt nur der Anlass für tiefer liegende Gegensätze in den persönlichen Einstellungen der Vorstandsmitglieder: »An diesem Thema werden die Einstellungsunterschiede nur deutlich, die grundlegend geklärt werden müssen.« Daher müsse zweitens die Haltung des gesamten Vorstands zu dieser

Frage vereinheitlicht werden, um darauf aufbauend die eigentlichen Sachentscheidungen zügiger, mutiger und schlagkräftiger zu treffen. Es müssten dabei auch persönliche Spannungen abgebaut werden.

Moderator und Vorstandsvorsitzende vereinbaren drei Arbeitseinheiten:

1. Zunächst soll der Moderator mit den einzelnen Vorstandsmitgliedern Vorgespräche führen, um ihre Positionen im Konflikt zu erfahren und sich ein eigenes Bild zu machen. Außerdem sollen die Mitglieder der Gruppe einen Fragebogen ausfüllen, dessen Ergebnisse auf unausgesprochene Aspekte des Konflikts hinweisen.
2. In einem Ein-Tages-Workshop sollen die gegensätzlichen Positionen genauer bestimmt und ihre Hintergründe beleuchtet werden. Darauf aufbauend werden grundlegende Entscheidungen für die Lösung der Konfliktpunkte ausgehandelt. Sollte die Zeit nicht ausreichen, könnte ein weiterer Workshoptag geplant werden.
3. Ein Auswertungs-Treffen nach ca. drei bis vier Monaten dient der Evaluation der Maßnahmen und ihrer Anpassung.

Vorgespräche

Der Vorstand besteht aus fünf Mitgliedern (s. Abb 1.1 aus den Notizen des Moderators). In den telefonischen Vorgesprächen mit den einzelnen Personen geht es vor allem um die Idee des Verkaufs attraktiv gelegener Wohnungen im Stadtkern und ihre Freistellung für die private Wohnungswirtschaft. Der Moderator erkennt in den Gesprächen folgende Konfliktlinien zwischen zwei Gruppierungen. Die beiden Hauptkontrahenten sind Reinhard Marhold, der für den Verkauf plädiert, und Heinrich Reuter, der für den Erhalt als Sozialwohnungen ist. Die Vorstandsvorsitzende hält sich bedeckt, Rainer Hauch unterstützt eher den Verkauf und Edith Ansbach eher den Erhalt der Bestände im Stadtkern.

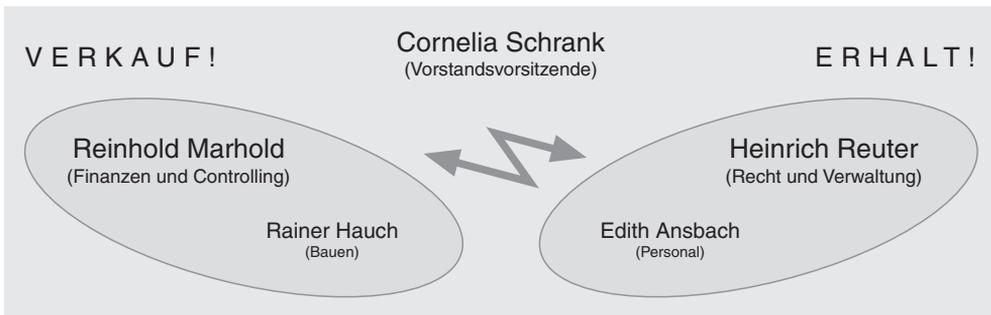


Abb. 1.1: Skizze der Konfliktlage im Vorstand

Zur Vorbereitung notiert er sich die wichtigsten Sachargumente und die zentralen Wertvorstellungen der beiden Seiten. Überdies vergegenwärtigt er sich die Stimmungen (Ärger, Resignation, Zweifel usw.), soweit er sie bei den Mitgliedern des Vorstands herausgehört hat. Überdies hatte er die Vorstandsmitglieder gebeten, sich gegenseitig in ihrem kommunikativen Verhalten in den Vorstandssitzungen einzuschätzen. Die so erhobenen Kommunikationsstile verweisen auf unterschwellige Konflikte zwischen dominanten und zurückhaltenden Vorstandsmitgliedern sowie zwischen Personen mit traditioneller und innovativer Überzeugung.

Der Teamentwicklungs-Workshop

Die Vorstandsvorsitzende eröffnet den Workshop und erinnert an den Anlass. Sodann übergibt sie die Leitung an den Moderator. Dieser benennt die Zielsetzung des Workshops: Entwicklung einer fundierten Grundentscheidung zur Strategie des Verkaufs bzw. Erhalts von Wohnungsbeständen im Stadtkern sowie Klärung von Spannungen zwischen Vorstandsmitgliedern, um als Vorstand entscheidungsfähig zu bleiben. Die Vorstandsmitglieder stimmen dieser Zielsetzung zu.

Sodann skizziert er das weitere Vorgehen für den Tag: Zunächst wolle er die Mitglieder näher kennenlernen. Anschließend sollen die kritischen Themen bestimmt werden, an denen gearbeitet werden soll. Sodann werde bei jedem Konfliktthema in Ruhe und Sorgfalt in die Tiefe gegangen, um die Hintergründe der gegensätzlichen Positionen zu beleuchten. Auf dieser Grundlage könne dann eine Lösung ausgehandelt werden. Abschließend werde vereinbart, wie es weitergehen soll. In den meisten Fällen müsse diese Lösung in ein konkretes Maßnahmenpaket umgesetzt werden.

Wer ist hier dabei?

Zunächst interviewt der Moderator jedes einzelne Vorstandsmitglied im Kreis und erfährt ihre Rollenpositionen (»Was erwarten die Kollegen und Mitarbeiter von Ihnen?«) und Arbeitsschwerpunkte (»Womit verbringen Sie die meiste Zeit?«). Überdies fragt er nach persönlichen kleinen oder größeren Erfolgserlebnissen in den vergangenen eineinhalb Jahren. Es herrscht hohe Aufmerksamkeit bei den kurzen persönlichen Berichten. Einen Augenblick scheinen die Spannungen vergessen.

Abschließend erklärt er seine Rolle (»weder Richter noch Lösungsexperte, sondern Moderator der Gespräche«) sowie die Verantwortlichkeiten: Er habe die Aufgabe, für Klarheit und Transparenz in der Auseinandersetzung zu sorgen. Für das inhaltliche Ergebnis seien die Vorstandsmitglieder, er sei für den Kommunikationsprozess zuständig.

Übersicht über die Konfliktthemen

Als nächstes sollen die Vorstandsmitglieder ihre Anliegen einbringen. Als Grundlage schildert der Moderator das Bild, das sich für ihn aus den Vorgesprächen ergeben hat: Im Mittelpunkt der Auseinandersetzung stehe offenbar die Frage, ob die attraktiven Wohnungen im Stadtkern verkauft werden sollen oder nicht. Bei der Auseinandersetzung um diese Frage seien auch grundlegende Wertvorstellungen der Beteiligten betroffen, die ihr Selbstverständnis definieren und im Zuge der Konfliktbearbeitung geklärt werden müssten.

Mit der Frage: »Wenn es nur nach Ihnen ginge – was sollte hier und heute besprochen werden?« werden die Anliegen der Vorstandsmitglieder gesammelt. Als erstes bestätigt sich der zentrale Gegensatz: »Verkauf oder Erhalt des Wohnungsbestands?« Im Zusammenhang damit wird eine Entscheidung über Leitwerte des Unternehmens eingefordert: »Gewinnorientierung oder soziale Verpflichtung gegenüber den Mietern?« Überdies werden noch weitere Anliegen genannt: Spannungsfreie Sitzungsatmosphäre, Abbau persönlicher Anfeindungen und straffe Leitung der Vorstandssitzungen. Die Nachfragen des Moderators zu diesen Anliegen ergeben ein weiteres Konfliktthema: »Persönliche Spannungen zwischen Reuter und Marhold«. Der Sachkonflikt könnte leichter gelöst werden, wenn die beiden besser miteinander klarkämen. Das ist die übereinstimmende Auffassung der anderen drei Vorstandsmitglieder. Die beiden stimmen auch zu.

Man vereinbart folgende Reihenfolge der Themenbearbeitung, um die Lösung des Hauptkonfliktes durch die vorausgehende Klärung von persönlichen Spannungen gut vorzubereiten:

1. Abbau der persönlichen Spannungen zwischen Reuter und Marhold
2. Grundsatzentscheidung: Gewinnorientierung oder soziale Verpflichtung am Beispiel des Wohnungsbestands im Stadtkern?

Der Moderator fragt Reuter und Marhold, ob sie ihr Thema innerhalb oder außerhalb der Gruppe mit ihm bearbeiten wollen, und beide sind sich einig: Sie hätten nichts zu verbergen. Ihre Auseinandersetzung könne in Gegenwart der anderen stattfinden.

Arbeit an persönlichen Spannungen

Ungefähr 90 Minuten nach Beginn des Workshops wendet sich die Gruppe dem ersten Thema zu. Zunächst klärt der Moderator die Gruppenmitglieder darüber auf, dass er zunächst mit den beiden arbeiten wolle. Die Übrigen sollten nur zuhören. Später könnten sie auch eigene Beiträge zur Problematik einbringen.

»Was soll der andere in Zukunft anders machen?« ist die zentrale Frage, die er den beiden Kontrahenten stellt, und fordert sie auf, auch ihre gegenseitigen Vorwürfe klar und zugleich nicht-herabsetzend zu äußern. Der folgende Dialog wird teilweise sehr hart und emotional geführt. Der Moderator hat alle Hände voll zu tun, die beiden dazu zu bringen, ihre Kritikpunkte und Wünsche klar zu äußern und sich zugleich ernsthaft um Verständnis des anderen zu bemühen.

Dabei kristallisiert sich der persönliche Kern des Konfliktes heraus: Reuter beklagt, dass er Marhold nicht mehr für glaubwürdig halten könne, weil er in äußerst riskanter Weise bereit sei, sehr weitreichende Entscheidungen durchzupfeitschen, und diese Hau-Ruck-Strategie zur zentralen Leitlinie der HERAG machen wolle. Er wünsche sich mehr Bedächtigkeit. Marhold dagegen sieht Reuters als Bremsen: Er erkenne die Zeichen der Zeit nicht. Durch bloßes Abwarten und Predigen alter Wahrheiten sei das Unternehmen mindestens genauso gefährdet wie durch eine falsche Entscheidung. Er wünsche sich mehr Mut aktiv vorzugehen.

Die Frage, warum ihnen ihre jeweilige Strategie (mutige Aktivität/»Durchpfeitschen« oder Bedächtigkeit/»Bremsen«) persönlich so wichtig sei, führt tiefer: Marhold gibt zu, dass ihm die Verantwortung für solche Entscheidungen erheblichen Druck mache und oft schlaflose Nächte bereite. Er leide darunter, dass der Vorstand als Ganzes nicht dahinterstehe, und würde gern alle Mitglieder davon überzeugen, insbesondere auch Reuter, auf dessen Urteil er viel gebe. Reuter sieht seinerseits ein, dass die reine Lehre vom vollständigen Erhalt der Sozialwohnungsbestände nicht durchgehalten werden kann, auch wenn er es persönlich am besten fände. Für ihn stünde im Augenblick allerdings im Vordergrund, dass Marhold seinen persönlichen Kommunikationsstil (»Predigen alter Wahrheiten«) angreife und abqualifiziere. Das verärgere ihn sehr und mache ihn auch »bockig«.

Der Moderator lässt nicht locker mit seinen Fragen nach den tiefer liegenden persönlichen Beweggründen und schließlich wird allen deutlich, dass beide viel Respekt füreinander haben und jeder sehr gern die volle Zustimmung des anderen zu den eigenen Leitlinien und Wertvorstellungen hätte. Denn es zeigt sich – und dies ist der Kern der Auseinandersetzung –, dass beide auch Zweifel an der eigenen Position haben und eigentlich die Unterstützung der anderen Seite suchen, um diese Zweifel los zu werden.

Die anderen Vorstandsmitglieder erläutern, was die Auseinandersetzung bei ihnen ausgelöst hat. Vor allem haben sie die Hoffnung, dass sich die Entspannung im Verhältnis der beiden Kontrahenten im nächsten Konfliktpunkt bewähren wird. Auf die Frage, wie sie mit dem Kommunikationsstil zufrieden sind, beklagen Hauch und Ansbach, dass Marhold und Reuter zu viel reden. Eine straffere Gesprächsleitung und ausgewogene Verteilung der Redezeit sei wünschenswert. Nach einem kurzen

Austausch über diesen Punkt erhält die Vorsitzende von allen den Auftrag, in Zukunft langatmige Beiträge auch zu unterbrechen. Reuter und Marhold zeigen die Bereitschaft sich in Zukunft kürzer zu fassen.

Ein Wertekonflikt

Wie soll der Vorstand in Zukunft die Frage des Verkaufs von Sozialwohnungen behandeln? Marhold und Hauch bringen ihre Position auf den Punkt: Grundsätzlich muss es möglich sein, dass jede Wohnung von der Mietpreisbindung befreit und verkauft werden kann. Ansbach und Reuter sind dagegen nach wie vor der Auffassung, dass dies nur in eindeutigen Ausnahmefällen genehmigt werden soll, und zwar wenn in den Wohnungen keine Mieter mehr wohnen und die Sanierungs- bzw. Neubaukosten unverhältnismäßig hoch sind. Die Vorsitzende betont, dass es nicht um die Frage geht, ob überhaupt verkauft wird oder nicht, sondern um die Bedingungen, unter denen sozialer Wohnungsbestand verkauft bzw. erhalten wird. Diese Bedingungen müssen sich am aktuellen Fall des Wohnungsbestands im Stadtkern bewähren. Die ändern bestätigen dies.

Der Moderator stellt den beiden Konfliktparteien die Aufgabe, sich für eine Viertelstunde zurückzuziehen und die eigenen Beweggründe herauszuarbeiten, die hinter ihrer Position stehen. Sie sollten sich außerdem fragen, was die andere Seite bewegt, den gegensätzlichen Standpunkt einzunehmen. Er selbst setzt sich mit der Vorsitzenden zusammen, um ihre Wertvorstellungen zu erfahren. Nach dieser Kleingruppenarbeit stellen die Konfliktparteien ihre Beweggründe vor. Nach zahlreichen Nachfragen und intensivem Austausch zeigt sich das Bild eines Wertekonflikts, den der Moderator an der Pinnwand visualisiert (s. u.).

Marhold und Hauch werden von der Vorstellung geleitet, dass gerade auch öffentliche Unternehmen pragmatisch und beweglich sein müssen, wenn sie überleben wollen. Alte Grundsätze und etablierte Regeln müssen ständig auf ihre Funktionalität hin überprüft werden, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein, so dass es der Gesamtheit der Mieter hilft. Dabei sei man gelegentlich auch gezwungen hart und kompromisslos vorzugehen und es auszuhalten, wenn es den eigenen Vorstellungen vom guten Menschen zuwiderlaufe.

Ansbach und Reuter legen dagegen besonderen Wert darauf, die finanziell schlecht gestellten Mieter durch ein sozial geprägtes Wohnungsangebot vor Ort zu unterstützen (»Wen haben sie denn überhaupt noch in dieser globalisierten Welt?«) und sie auf keinen Fall »umzusiedeln«, bloß weil es wirtschaftlich sei. Deshalb sei das oberste Gebot die Verlässlichkeit, die das Unternehmen repräsentieren müsse. Marbach und Hauch kontern, dass die hier so positiv dargestellte Verlässlichkeit des

Unternehmens ein rigides Festhalten an Traditionen und letztlich Stagnation für das Unternehmen bedeute.

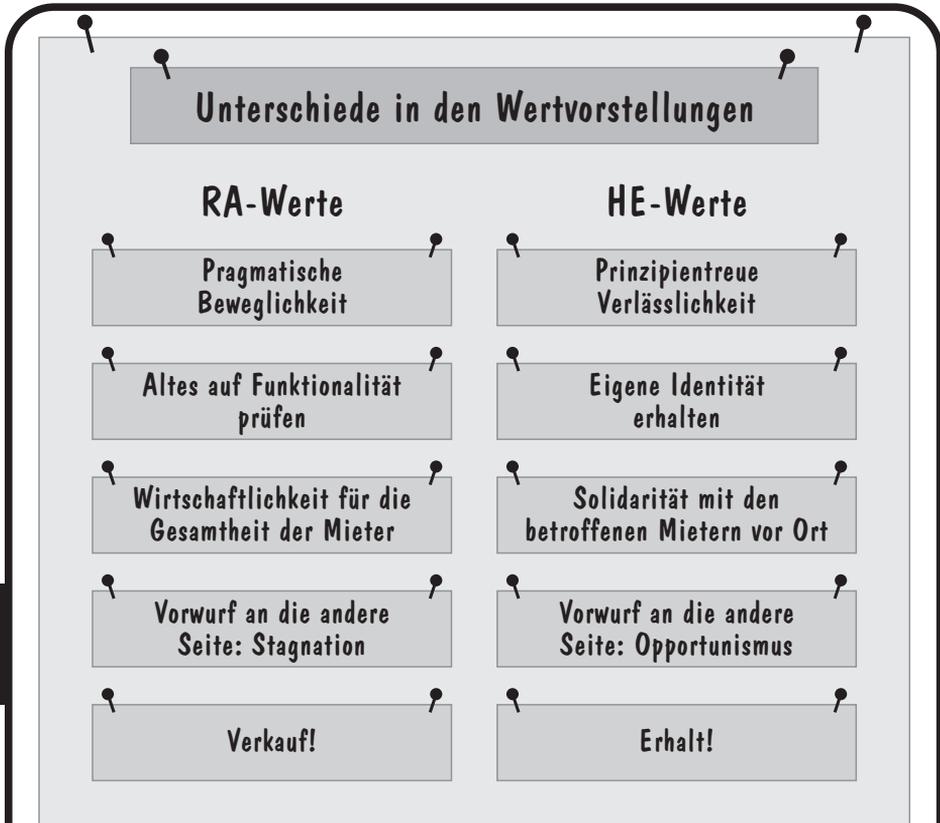


Abb. 1.2: Übersicht über gegensätzliche Positionen im Vorstand

Plötzlich bricht es überraschend aggressiv aus Edith Ansbach heraus: Ohne ein Minimum an Prinzipientreue unterscheidet sich das Unternehmen letztlich in nichts mehr von jedem beliebigen privaten Wohnungsbauunternehmen, das nur noch den Aktionären verpflichtet sei. Was Marhold und Hauch wollten, sei nicht pragmatische Beweglichkeit, sondern nackter Opportunismus und Anpassung an eine schlechte Welt. Es sei kein Wunder, wenn man den beiden nicht mehr trauen könne.

Bevor jemand anderes reagieren kann, fragt der Moderator Frau Ansbach, ob er einmal an ihrer Stelle sagen könne, was er verstanden habe. Sein Vorschlag sei etwas befremdlich, könne aber manches klarmachen. Sie nickt zustimmend. Er stellt sich neben sie und sagt an Marhold und Hauch gerichtet, als ob er Ansbach wäre: »Ich

bemühe mich hier in einem immer härter werdenden Wettbewerb darum, dass die Verlierer dieses Wettbewerbs wenigstens ein Dach über dem Kopf haben. Das ist schwer genug. Ich dachte eigentlich, dass wir uns alle darum bemühen und gegenseitig unterstützen. Aber nun gewinne ich mehr und mehr den Eindruck, dass Sie beide, also fast der halbe Vorstand, diese gemeinsame Basis aufkündigen.« Ansbach bestätigt und ergänzt: »Da fällt es mir sehr schwer, Ihnen noch zu vertrauen.«

Der Moderator fragt nun Marhold und Hauch, wie sie das sehen. Marhold reagiert resigniert: »Diesen Vorwurf kann ich langsam nicht mehr hören. Wir haben diese Auffassung weder als gemeinsame Basis vereinbart noch haben wir jemals Zweifel daran zugelassen, dass wir bei RA in dieser Frage pragmatisch vorgegangen sind.« Hier leitet der Moderator eine intensive Auseinandersetzung ein, die er gelegentlich durch präzisierendes Nachfragen vorantreibt und durch Wiedergeben des Gehörten auf den Punkt bringt. Es wird deutlich, dass der Vorstand es anfangs versäumt hat, die unterschiedlichen Wertvorstellungen der beiden Partner zur Frage des Wohnungsverkaufs zu klären. Wie selbstverständlich waren beide Seiten davon ausgegangen, dass ihre eigenen Werte auch im neuen Unternehmen gelten. Mit der Aufklärung dieses Versäumnisses wird auch der Teilkonflikt um die Vertrauens- und Glaubwürdigkeit gelöst.

Allerdings geht es weiterhin darum, welche Wertvorstellungen in Zukunft Gültigkeit haben sollen: pragmatische Beweglichkeit oder prinzipientreue Verlässlichkeit? In der weiteren Auseinandersetzung wird den Kontrahenten nach und nach verständlich, wie sie sich gegenseitig durch ihre Wertvorstellungen in ihrem Selbstverständnis bedrohen. Denn die unausgesprochene Grundlage ihrer Arbeit in den ursprünglichen Partnerunternehmen waren ja die gemeinsamen Wertvorstellungen, die das Gefühl einer gemeinschaftlichen Basis und einheitlichen Zielsetzung vermittelten. Auf der Grundlage dieses Verständnisses erlaubt sich der Moderator die provokative Frage, was denn so schlecht daran wäre, wenn sie die Wertvorstellungen der anderen Seite übernahmen. Überraschenderweise nennen beide Seiten denselben Grund; nämlich, dass das Unternehmen und letztlich die Mieter darunter leiden würden. Das sei zu verhindern. Auf die Frage, was denn die Anliegen der Mieter seien, kommen unterschiedliche Auskünfte: Nach Reuter und Ansbach haben die Mieter nicht nur den Wunsch, sondern auch den Anspruch darauf, in den Wohnungen zu bleiben und nicht von einem privatwirtschaftlichen Wohnungsunternehmen durch Druck und Zug aus ihren Wohnungen vertrieben zu werden. Hauch und Marhold dagegen führen die Gesamtheit der Mieter ins Feld. Mit den aus dem Verkauf erwirtschafteten Mitteln könne das Unternehmen an anderer Stelle weit mehr sozialen Wohnraum schaffen als bisher und die Mieterbetreuung verbessern.

In dieser Weise versuchen beide Seiten einander rational zu überzeugen, dass die eigenen Vorstellungen den Mietern letztlich am besten nützen würden – ohne Erfolg. Der Moderator schlägt vor, die beiden Wertvorstellungen – auf der einen Seite

Beweglichkeit, die es ermöglicht, Sozialwohnungen zu verkaufen, und auf der anderen Verlässlichkeit im Erhalt von Sozialwohnungen – nicht als Gegensatz zu sehen, sondern als Ergänzung. In der weiteren Auseinandersetzung wird den Beteiligten klar, dass beide Wertvorstellungen in einem Spannungsverhältnis stehen, das konkret geregelt werden muss: wie viel Beweglichkeit und wie viel Verlässlichkeit?

Lösung

Der Moderator fordert nun alle auf, Vorschläge für einen entsprechenden Grundsatz des Unternehmens zu formulieren, der das Verhältnis von Beweglichkeit/Verkauf und Verlässlichkeit/Erhalt regulieren und einige Jahre gelten könne. Nach einiger Zeit mit zahlreichen Vorschlägen und ebenso vielen Ablehnungen fährt sich die Gruppe fest. Der Moderator setzt eine Pause an, um den Konfliktparteien die Möglichkeit zu geben, intern – ohne Zuhörer von der anderen Seite – die verschiedenen Vorschläge zu verarbeiten.

Frau Schrank kommt aus der Pause mit einer Lösungsformel: Primär gilt der Erhalt von Sozialwohnungen. Ihr Verkauf ist nur nachrangig möglich. Das bedeutet konkret: Um den Mietern sozialen Wohnraum verlässlich zu sichern, prüft das Unternehmen zuerst immer die Möglichkeiten des Erhalts von in Frage stehenden Wohnungsbeständen und zieht den Verkauf von Sozialwohnungen erst dann in Erwägung, wenn der Erhalt für das Unternehmen zu großen Nachteilen führen würde.

Marhold und Hauch bemängeln an diesem Vorschlag, dass er ihre Position benachteilige und die von Ansbach und Reuter bevorzuge. Er beinhalte zwar schon einen Fortschritt, sei aber nicht ausgewogen. Der Moderator konstatiert Verhandlungsbedarf und bittet alle für sich allein möglichst viele Ideen zu produzieren, die es Marhold und Hauch ermöglichen können zuzustimmen. Dabei können Kompensationsmöglichkeiten genannt werden, zusätzliche Aspekte, Verbesserungen an der Formel, völlig abwegige oder bisher verbotene Ideen usw.

Nach fünf Minuten sammelt er die Ideen. Ein Vorschlag von Hauch wird näher ins Auge gefasst: Es soll nicht nur der Verkauf von Sozialwohnungen ermöglicht werden, sondern auch ihr Kauf. Dieser Vorschlag wird ausgiebig diskutiert und schließlich akzeptiert. Damit ist die Grundsatzentscheidung getroffen. Sie muss sich jetzt an der aktuellen Frage des Wohnungsbestands im Stadtkern bewähren. Dazu wird vereinbart, dass Reuter und Hauch in Abstimmung mit Schrank eine detaillierte Vorlage zur nächsten Vorstandssitzung ausarbeiten.

Die beiden Konfliktthemen sind abgearbeitet. Die Klärung der Grundsatzentscheidung hat über drei Stunden gedauert und der Tag neigt sich seinem Ende zu.

Eine kurze Rückschau («Was hat sich aus Ihrer Sicht gelohnt, was war problematisch?») ergibt, dass es die richtigen Themen waren und dass sie tatsächlich geklärt wurden. Man müsse nun abwarten, ob sich der Erfolg einstellen werde. Dazu wird eine der üblichen Vorstandssitzungen für die Auswertung benannt, zu der der Moderator eingeladen wird.

Auswertung

Zehn Wochen später: Die Vorstandssitzungen sind spürbar entspannter geworden, weil sich Reuter und Marhold nicht mehr attackieren. Dies spürt auch der Moderator in dieser Sitzung, die für die Auswertung anberaumt ist. Der Konflikt zwischen Reuter und Marhold wird von den anderen kaum noch erinnert. Im Vordergrund steht nach wie vor die Auseinandersetzung um den Verkauf bzw. den Erhalt der Sozialwohnungsbestände im Stadtkern.

Die Arbeit an der Vorlage für den Verkauf der Stadtkern-Wohnungen hatte sich über fünf Wochen hingezogen, weil eine Reihe von Detailinformationen über den Zustand der Wohnungen, die Sanierungskosten, die Bedarfe der Mieter sowie die voraussichtlichen Verkaufserlöse bei den potenziellen Käufern noch einmal genau erhoben werden mussten. Die Einigung auf eine gemeinsame Vorlage war Reuter und Hauch alleine nicht gelungen. Immer wieder stellte sich die Frage, ob überhaupt ein nennenswerter Teil der Bestände verkauft werden müsste. Schließlich war ja im Grundsatz festgelegt worden, dass der Erhalt der Sozialwohnungen Vorrang hat. Auf der anderen Seite wurde mehr und mehr klar, dass eine Sanierung des gesamten Gebietes in den nächsten 15 Jahren anlag und sämtliche Mittel des Unternehmens binden würde.

Zum entscheidenden Gespräch trafen sie sich mit Frau Schrank. Hier gelang der Durchbruch über die Idee, dass die Wohnungsbestände nicht an ein anderes Wohnungsunternehmen, sondern ausschließlich an Privatpersonen zur eigenen Nutzung verkauft und diese Wohnungen weiterhin durch die HERAG verwaltet werden. Diese Lösung hatte überdies den Vorteil, dass sich das Stadtkerngebiet dadurch im Sinn einer ausgewogenen Stadtentwicklung besser durchmischen würde.

Die Vorstandsmitglieder bewerten die Konfliktmoderation nachträglich als wichtigen Meilenstein auf dem Wege zu der tatsächlichen Fusion der beiden ehemaligen Unternehmen zu einem neuen Unternehmen mit einem eigenen Profil.

Soweit die Erzählung eines Falls – welche theoretischen Leitlinien, praktischen Methoden und persönlichen Haltungen bei der Moderation von Konflikten innerhalb und zwischen Gruppen im Einzelnen von Bedeutung sind, wird nun dargestellt.