

## »Krisen meistert man am besten, indem man ihnen zuvor kommt.« Konfliktmanagement in Beteiligungsprozessen

Wolfgang Fänderl

Das Zitat des US-amerikanischen Wirtschaftshistorikers Whitman Rostow in der Überschrift zeigt ein Element erfolgreichen Konfliktmanagements. Für ihn ist es wichtig, aus durchlittenen Krisen und bestandenen Herausforderungen zu lernen und daraus Schlüsse für die Prävention von Konflikten zu ziehen.

Einen anderen Ansatz liefert der amerikanische Autor John Steinbeck: »Das Leben besteht hauptsächlich darin, dass man mit dem Unvorhergesehenen fertig werden muss.« Und auch diese Form des Umgangs mit Konflikten wird im Folgenden beleuchtet.

Im Rahmen dieses Beitrags werden zunächst drei Konfliktsituationen in Beteiligungsprozessen betrachtet. Anschließend werden Prozessphasen und Lösungsaspekte im Rahmen des Konfliktmanagements angesehen, aus denen Empfehlungen für den Umgang mit Konflikten aus dem Blickwinkel der Prozessgestaltung entwickelt werden.

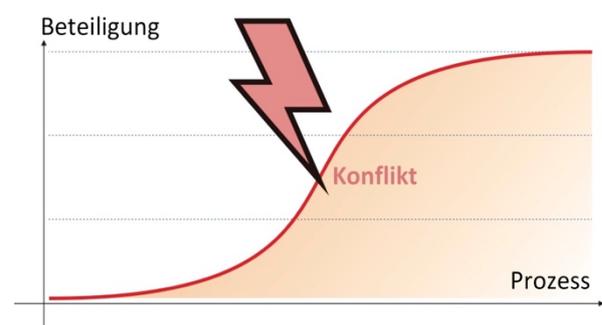


Abb. 1: Was tun, wenn bei Beteiligungsprozessen Störungen auftauchen? Wie sieht vorausschauendes Konfliktmanagement aus? Sind wir als Begleitende auf diese Situationen vorbereitet?

### Mögliche Konfliktsituationen

#### Beispiel 1: Wenn der Beteiligungsprozess nicht den Erwartungen entspricht

Der Personalchef einer großen sozialen Einrichtung möchte die Mitarbeitenden besser beteiligen und in die Akquise und Einarbeitung neuen Personals einbeziehen. Er beauftragt ein externes Moderatorenteam, eine Open Space Konferenz durchzuführen. Die Veranstaltung läuft im Sinne des Formats mit wertschätzenden Rahmenbedingungen und interessenorientiertem Austausch der Mitarbeitenden gut. Dennoch ist der Personalchef von der Entwicklung enttäuscht. Im Anschluss an die Veranstaltung muss er sich mit einer Reihe von Erwartungen diverser Interessengruppen auseinandersetzen. Ihm fehlt die Struktur, um Mitarbeitende auch weiterhin mitgestalten zu lassen. Somit entsteht auch bei den Mitarbeitenden Frustration. Weitere Beteiligungsbestrebungen werden im Unternehmen kritisch gesehen. Erst jetzt wird deutlich, dass neben einer Veranstaltungsmoderation auch eine partizipative Organisationsstruktur nötig gewesen wäre, um das Anliegen des Personalchefs zu realisieren. Er fühlt sich im Nachhinein durch das Moderatorenteam schlecht beraten und gibt ihm keinen Auftrag mehr.

### **Beispiel 2: Wenn Eigeninteressen das Phänomen der Schein-Beteiligung provozieren**

Die Kommune (Ressort Stadtplanung) schreibt ein Beteiligungsverfahren aus, bei dem ein Stadtteil unter Einbeziehung der Bewohnerinnen und Bewohner verändert werden soll. Zum einen ist es eine gesetzliche Auflage, zum anderen sollen die Einwohner/innen befriedet werden, die der drohenden Veränderung ihres Wohnumfeldes kritisch und verärgert gegenüber stehen. Doch sowohl die Stadtplaner/innen als auch das beauftragte Architektur-Büro wollen es mit der Beteiligung nicht zu weit treiben, um auch ihre eigenen Ideen zu verwirklichen. Eine externe Beratung wird beauftragt, den Beteiligungsprozess zu gestalten und zwischen Kommunalverwaltung, Architekt/innen und Bürger/innen zu vermitteln. Zu den drei geplanten Beteiligungsveranstaltungen, die wenig beworben werden, kommen vor allem jene Bürger/innen, die wissen, wie wichtig es ist, in diesem Zeitraum Einsprüche geltend zu machen, um eigene Interessen durchzusetzen. Die meisten Bürger/innen erfahren allerdings erst anschließend durch die Medien von möglichen Konfliktfeldern. Architekturbüro und Verwaltung gehen mit Verweis auf Kostenfragen nur auf die aus ihrer Sicht wesentlichen Vorbehalte der Bürger/innen ein. Die Bürger/innen fühlen sich nach wie vor nicht informiert und nicht einbezogen. Die externe Prozessberatung wird von der Verwaltung hierfür verantwortlich gemacht.

### **Beispiel 3: Wenn Beteiligungsprozesse sich plötzlich gegen die Initiatoren wenden**

Ein Vereinsvorstand möchte neue, junge Leute für ehrenamtliche Tätigkeiten gewinnen und lässt sich von einer Beteiligungsexpertin beraten. Es werden verschiedene Optionen der Beteiligung erörtert, und die Wahl fällt auf eine offene Variante mit Social-Media-Beteiligung. Durch die »freche Gestaltung« und interaktive Einbindung via Facebook und Instagram begeistern sich im Laufe eines Jahres tatsächlich an die 100 Jugendliche und jungen Erwachsene für das Themenfeld und eine projektbezogene Beteiligung. Als es zur Vereinsversammlung kommt und die neuen Mitglieder sich in die Belange des Vorstands einmischen wollen, gibt es schon im Vorfeld zahlreiche Abwehrreaktionen. Die eigene Erfahrung und Position im Verein wird von den schon lange engagierten Vereinsmitgliedern ständig hervorgehoben und die »Newcomer« fühlen sich bevormundet und herumkommandiert. Die Beteiligungsexpertin versucht zu beschwichtigen und ist mit den zeitweisen Konflikteskalationen überfordert. Auch die Konfliktbeteiligten sehen keine Lösungen aus eigener Kraft, und so kommt es zu Gruppenbildungen, gegenseitigen Abwertungen, Spaltungstendenzen und unüberwindbaren Konkurrenzen. Der Verein löst sich auf, die Beteiligungsexpertin hat es schwer, weitere Aufträge zu bekommen.

## **Welche Schlüsse können hieraus gezogen werden?**

### **Konflikte und deren Lösung im Verlauf von Beteiligungsprozessen**

Um Konflikte vorausschauend anzugehen, ist es sinnvoll, sie zunächst zu benennen und – im Sinne der Methode Zukunftswerkstatt – positiv zu wenden: »Welche Erwartungen an Beteiligungsprozesse lassen sich aus bisherigen Krisen ableiten?«

Daraus können Rückschlüsse auf notwendige Maßnahmen gezogen werden, die drei Phasen zugeordnet werden können: zu Beginn, während und am Ende eines Kooperationsprojekts: »Was wäre zu tun gewesen, damit der Konflikt erst gar nicht entsteht?«

Das im Rahmen eines Treffens von Zukunftswerkstatt-Moderierenden entstandene Flipchart (s. Abb. 2) gibt hierzu Hinweise.

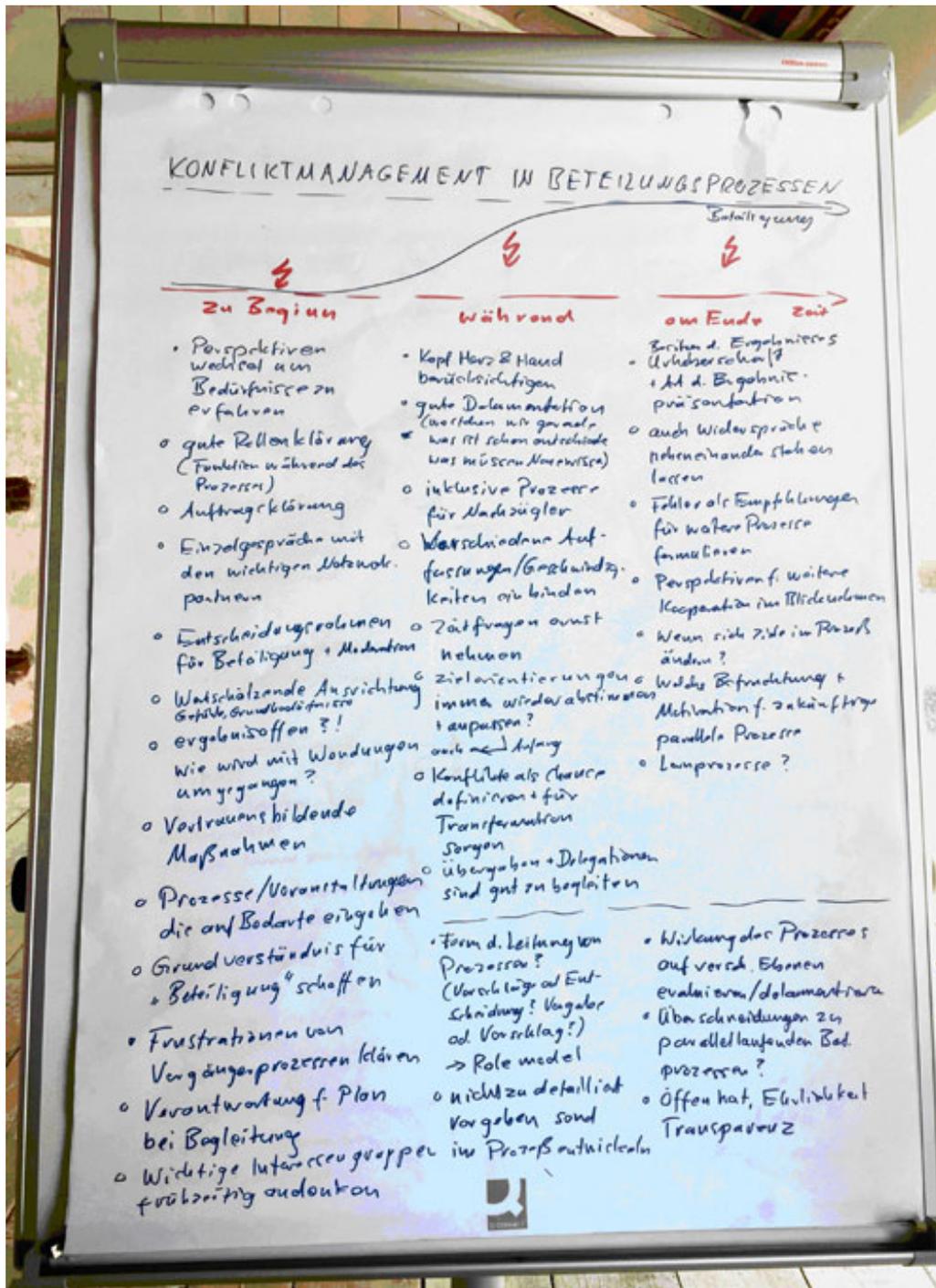


Abb. 2: Hinweise zur Konfliktprävention nach Projektphasen als Mitschrift aus dem Brainstorming von Zukunftswerkstatt-Moderierenden am 30.04.2018 (1)

## Die eigene Haltung zu Konflikten

### **Was ist ein Konflikt? Freue ich mich darauf oder Sorge ich mich? Welche positiven Erfahrungen habe ich mit Konflikten bei Beteiligungsprozessen?**

»Wenn wir keine Konflikte mehr haben, sind wir tot!« Dieses Zitat macht deutlich, dass Konflikte nicht einfach nur zu vermeiden oder zu deeskalieren sind. Nicht wenige Menschen haben ein eher ängstliches Verhältnis zur Aggression, dabei hat das lateinische »aggreder« u.a. die Bedeutung von »sich annähern«. Und der Ursprung des Wortes »Konflikt« – nämlich »confligere« – heißt auch »zusammen-treffen«. Wer gelernt hat, zu streiten, der weiß, dass das Kräfteressen dazu führen kann, sich gegenseitig besser einzuschätzen. Und wer sich unliebsame Meinungen sagen kann, wird einen anerkennenden Blick höher wertschätzen. Konflikte gehören also zu einer guten Beziehung. Wenn echte Bedürfnisse zum Ausdruck kommen, ist gute Zusammenarbeit möglich.

Partizipationsprozesse sind also immer gepaart mit der Kunst, alle Gefühle mitzunehmen – auch Wut. Starke Gefühle sind der Motor jeden Engagements, selbst wenn sie zunächst negativ gefärbt sind. Somit ist die emotionale Seite eines Beteiligungsprozesses von Anfang an zu berücksichtigen. Eine der ersten Fragen bei der Auftragsklärung hat den Erfahrungen mit bisherigen Beteiligungsprozessen zu gelten. Gibt es Beteiligungsparteien, mit denen man nicht zusammenarbeiten möchte? Gibt es Methoden, die Hilflosigkeitsgefühle ausgelöst haben? Welche Form von Beteiligung hat bereits funktioniert und welche hinterließ Frustrationen? Sobald Prozessbegleitende merken, dass sie mit einem »Minenfeld« oder gar »verbrannter Erde« zu tun haben, müssen sie darauf eingehen und damit arbeiten.

Dennoch empfiehlt es sich, bei positiven Erfahrungen der Auftraggebenden und Beteiligten eines Prozesses zu beginnen. Ich selbst arbeite gerne mit dem Ansatz der »Wertschätzenden Erkundung« (Appreciative Inquiry). Er stellt konkrete positive Erlebnisse zum jeweiligen Thema in den Vordergrund, analysiert sie und befördert damit eigene Stärken und Ressourcen. Darüber hinaus zeigt das Verfahren im Austausch mit anderen, dass viel Know-how zum Umgang mit Beteiligung und Konflikten bereits vorhanden ist. Der /die Prozessbegleitende wird so zum Coach, der Vertrauen ins System hat und sich langfristig überflüssig macht.

## Die direkte Intervention bei Konflikten

### **Welche Interaktionen verschärfen Konflikte? Welche fördern kooperative Zusammenarbeit? Wie erkenne ich als Prozessbegleitung dass Konflikte zur Bearbeitung anstehen?**

Gerade wurde darauf verwiesen, dass Konflikte »das Salz in der Suppe von Beteiligungsprozessen« sein können. Zuviel kann aber auch schaden. Einen Gradmesser für das Überschreiten von Grenzen in puncto Konfliktbereitschaft zeigt der österreichische Organisationsberater und Konfliktforscher Friedrich Glasl auf. Uns allen ist mehr oder weniger bewusst, dass die zügellose Eskalation von Konflikten »in den Abgrund« führt. Eine Warnstufe ist erreicht, wenn ein Konflikt über die direkt Beteiligten hinausgreift und nicht mehr unter vier Augen geklärt werden kann, eine andere, wenn es nicht mehr um die Sache, sondern lediglich ums Gewinnen geht.

In Beteiligungsprozessen brauchen Prozessbegleitende ein gutes Gespür, um Zeichen aufkommender Konflikte wahr- und ernst zu nehmen. Hinderliche wie förderliche Prozesse der Zusammenarbeit sind nicht immer offensichtlich. Sie kristallisieren sich während der Kooperation heraus und verfestigen sich, was an mehr oder weniger bewussten Signalen der Beteiligten erkannt werden kann. Doch wie reagiere ich als Prozessbegleiter auf feindselige Blickkontakte oder immer heftiger werdende Störungen des Ablaufs? Der prozessorientierte Konfliktlösungsansatz von Worldwork (des Quantenphysikers und Psychologen Arnold Mindell) sensibilisiert Prozessbegleitende dafür, frühzeitig Konfliktherde zu lokalisieren und diese zur passenden Zeit zu thematisieren.

Es geht hierbei nicht darum, einen Konflikt unter den Teppich zu kehren oder gar Konfliktparteien aus dem Prozess zu entfernen. Es geht auch nicht um öffentliche Debatten mit Schuldzuweisungen oder -eingeständnissen. Bei Worldwork werden größere Konflikte zwischen den Beteiligten mit einer Art »Aufstellung« direkt in das Plenum geholt. Der Moderator/ die Moderatorin sucht sowohl mit den Konfliktparteien als auch den indirekt Beteiligten nach dem »Hot Spot«, also dem Punkt, der dem Konflikt zugrunde liegt. Erst dann beginnt ein »Wandel« und es kann gemeinsam nach dem »Cool Spot« gesucht werden, an dem sich die Beteiligten mit ihren tieferen Bedürfnissen erkannt und beachtet fühlen.

Je nach Situation können aber auch andere Verfahren genutzt werden, die entsprechende Ausbildung und Erfahrung benötigen: Soziokratische Entscheidungsfindung, Einzelberatung, Mediationsgespräch, Systemische Aufstellung, Transcend-Methoden etc.

Auch die Klassiker der Kommunikationsarbeit von Paul Watzlawick (Du kannst nicht nicht kommunizieren) über Friedemann Schulz von Thun (Wertequadrat, 4 Seiten einer Nachricht) bis zu Marshall Rosenberg (gewaltfreie Kommunikation) sind für Konflikt-Deeskalation sehr hilfreich. Last but not least muss immer auch über den Tellerrand der Beteiligten hinaus geschaut werden, ob evtl. systemische Gründe bzw. »strukturelle Gewalt« einem Konflikt zugrunde liegen, worauf vor allem der norwegische Friedensforscher Johan Galtung hingewiesen hat.

## Prävention von Konflikten

### **Wann tauchen bei Beteiligungsprozessen Konflikte auf? Was kann ich zu Beginn, während und am Ende von Kooperationsprojekten tun, um freiwillige Zusammenarbeit zu fördern und Konflikte zu vermeiden?**

Die Liste an hilfreichen Präventivmaßnahmen in Abb. 2 zeigt eine Reihe von Einzelmaßnahmen, die frühzeitig eingeleitet werden können. So ist z.B. die Auswahl der richtigen Beteiligten in einem Prozess ein so wesentlicher Teil, dass man Fehlentscheidungen später nur schwer wieder rückgängig machen kann. Auch die Fragen von Dokumentation oder Evaluation werden häufig unterschätzt. Ebenso wäre eine gute Rollenteilung im Bewusstsein der Akteure wünschenswert.

Wichtig ist es, sich zu Beginn mit den Folgen von Beteiligungsverfahren auseinander zu setzen, diese zu analysieren die »Do's und Don'ts« von Interaktionen zu ergründen. Auf dieser Basis kann man nicht nur Konflikten besser begegnen und unnötige Fallstricke vermeiden, sondern auch insgesamt für eine positive Entwicklung sorgen. Wir dürfen nicht vergessen, dass das, was Glasl und andere als Konflikteskalationsstufen bezeichnen, auch in die andere Richtung existiert: die »Engagement-Eskalation«: Wir können mit unserem Verfahren Begeisterung und Zusammenarbeit steigern.

Ob wir in der Steinzeit nur im Jäger-Verbund ein Mammut erlegen konnten oder in der Postmoderne die Fragen von Klimaerwärmung nur global und gemeinsam lösen können, die positive Ausrichtung auf den Mehrwert der Zusammenarbeit ist essenziell. Wenn Zusammenarbeit Sinn macht, dann kann sie helfen, Konfliktpotenziale zu überwinden. Die Gemeinsinn-Werkstatt als Projektverfahren gibt zu erfolgreichem Kooperationsmanagement weitere Hinweise. Um »voneinander zu lernen, miteinander zu arbeiten und sich füreinander einzusetzen« (Motto des Projektverfahrens) müssen Gemeinsinn und Eigensinn als zwei Seiten einer Medaille erkannt werden. Mit Hilfe einer »Motivationsformel« wird auch auf »Können, Mögen und Wollen«, also die intrinsische Motivation gesetzt, während »Müssen, Dürfen und Sollen« als extrinsische Komponenten so gering wie möglich gehalten werden.

Komplexen Problemen kann nur durch komplexe – wenn auch nicht komplizierte – Lösungssysteme begegnet werden. Hierbei hat sich ein gegliedertes Prozessdesign (Vernetzungstetraeder) mit einfachen Fragestellungen bewährt: WAS-WER-WIE-(WOZU)? Aus einer erfolgversprechenden Beantwortung der Fragen ergibt sich eine individuelle wie gemeinsame Mehrwertkurve (s. Abbildung 3).

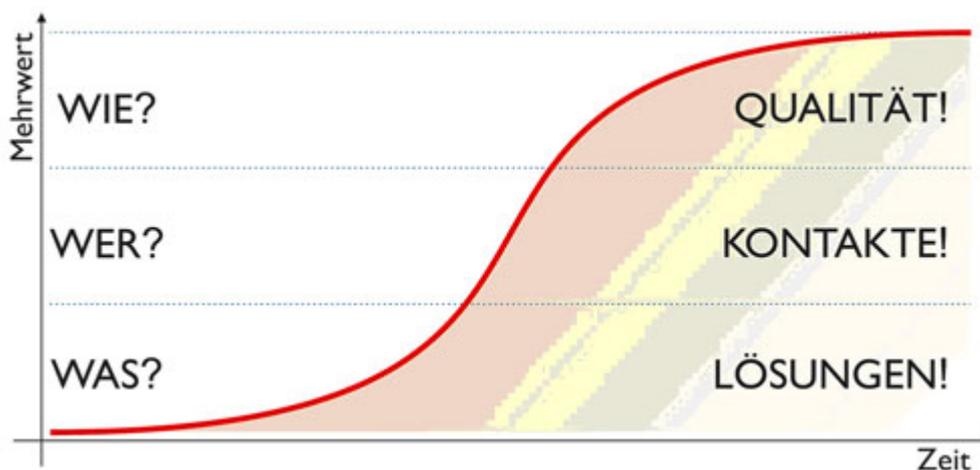


Abb. 3: Die Mehrwertkurve von Beteiligungsprozessen, aus dem Handbuch »Beteiligung übers Reden hinaus« als Methodenbaukasten mit weiteren Details unter [www.vernetzungsberatung.de/baukasten](http://www.vernetzungsberatung.de/baukasten)

Eine klare Rollenverteilung (inhaltlich, organisatorisch und methodisch) unterstützt Freiwilligkeit und die Teilung von Verantwortung. Deshalb braucht es als Basis eine partizipative Grundhaltung, die Maßnahmen so wählt, dass auch Außenstehende davon profitieren können.

## Wir alle sind Teil der Konfliktlösung

### Wer trägt zu Konflikten und wer zur Konfliktlösung bei? Welche Aufgabe habe ich als Prozessbegleiter? Was tun, wenn ich selbst Teil des Konflikts bin?

Partizipation basiert auf der Grunderkenntnis, dass alle für die Ergebnisse eines Prozesses Verantwortung tragen, mögen es konstruktive oder auch destruktive sein. Somit sollte die Expertise bei Partizipationsprozessen beide Aspekte umfassen. Fühle ich mich als Begleitung von Beteiligungsprozessen mit Konflikten unwohl, sollte ich in jedem Fall für die Einbindung – zumindest die potenzielle Einbindung – von erfahrenen Kolleg/innen sorgen, die mir als Coach, Konfliktmoderation oder Supervision zur Seite stehen. Selbst wenn in einem Großteil der Beteiligungsprozesse Konflikte nicht offen zu Tage treten, sind sie häufig der Grund dafür, dass Kooperationen nicht ge- sondern eher misslingen. Dass wir als Prozessbegleitung dabei selbst durch fehlende Konfliktbereitschaft und Know-how unseren Anteil haben, blenden wir gerne aus.

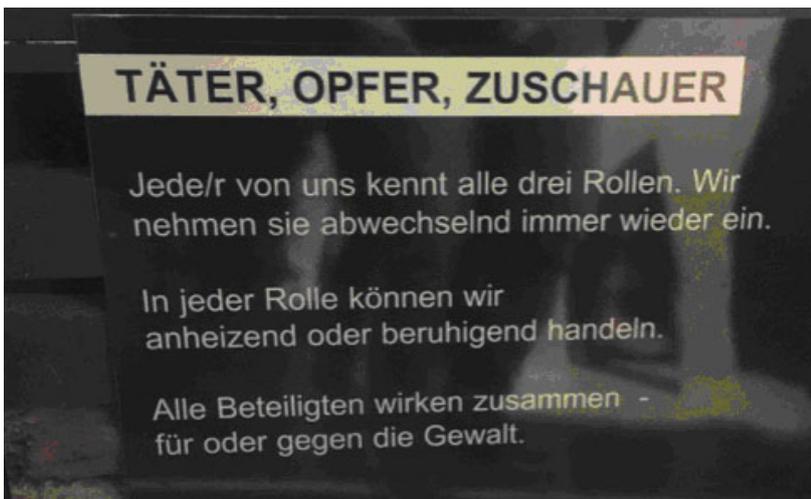


Abb. 4: Ein Exponat der Ausstellung in der Friedensburg Schläining macht bei Mobbing-Analysen deutlich, dass es nicht nur auf die Täter bzw. die Konfliktparteien alleine ankommt, einen Konflikt nachhaltig zu lösen, sondern dass ALLE BETEILIGTEN gefordert sind, sich um ein konstruktives Miteinander zu kümmern; mag die Rollenverantwortung auch noch so klein sein.

Dabei wäre es so einfach, wenn wir uns »nur« als Teil des Ganzen erkennen würden. Eine Kleingruppe an Beteiligungsexpertinnen und –experten hat dazu ein einfaches Rollenschema erarbeitet, an dem man sich als Prozessbegleitung orientieren kann (siehe Abb. 5).

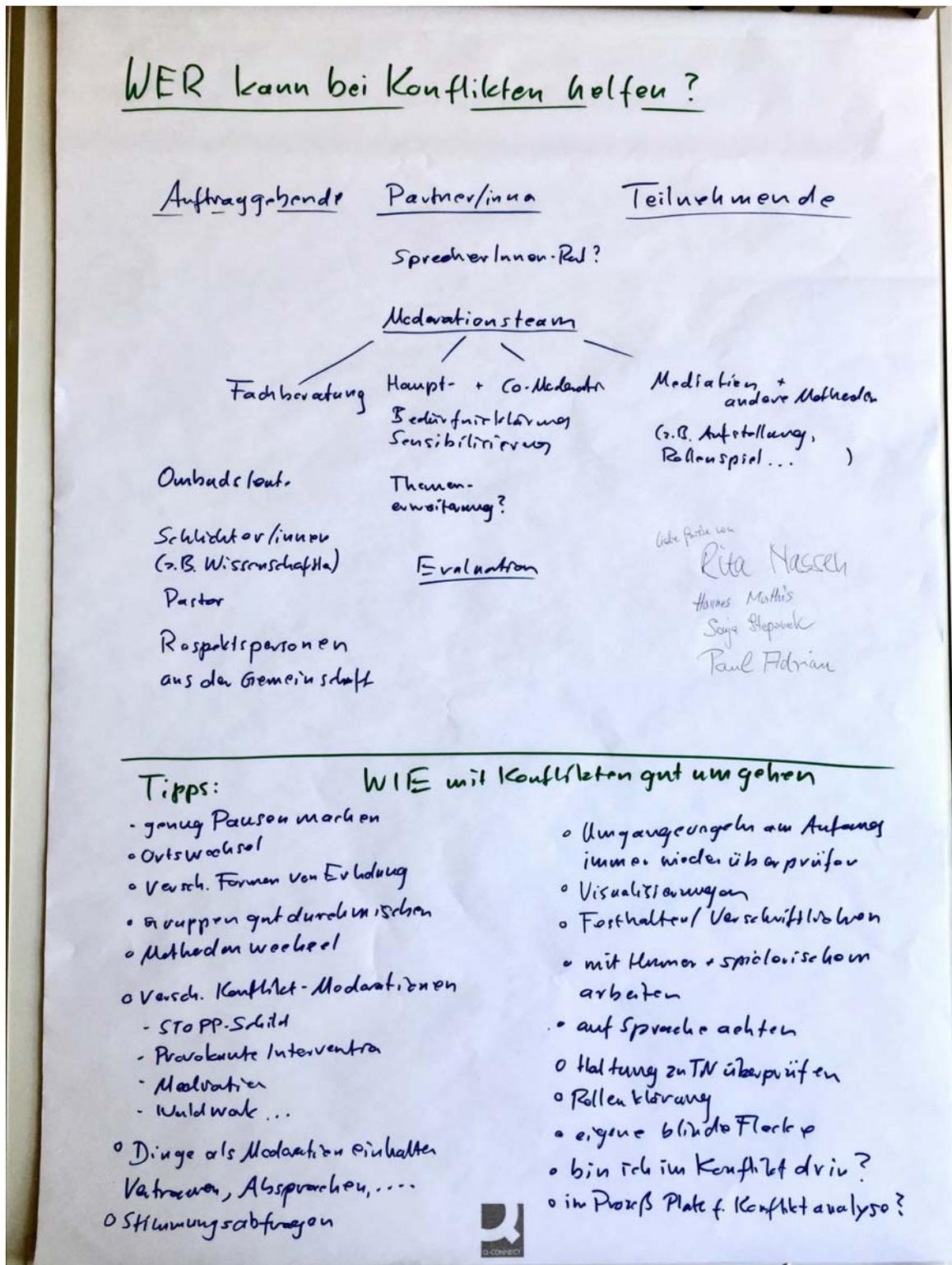


Abb. 5: Rollen-Schema für die Prozessbegleitung

## Hinweise für die direkten Interventionen bei Konflikten während Beteiligungsprozessen

### Konfliktprävention behält Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft im Blick

Wie könnten die drei beispielhaften Konfliktsituationen zu Beginn des Artikels anders angegangen werden? Können Konflikte mit einer 360-Grad-Brille angesehen und die Perspektiven aller Beteiligten und Nicht-Beteiligten eingenommen werden? Wurde genug Zeit darauf verwendet, Vergangenheit und Zukunft von Beteiligungsprozessen abzuwägen und stimmige Schritte für die Gegenwart zu entwickeln?

Hier einige präzisierende Fragen zu den beschriebenen Konfliktsituationen, denn jede Lösung steckt letztlich im System des Beteiligungsprozesses selbst:

### Beispiel 1: Wenn der Beteiligungsprozess nicht den Erwartungen entspricht

Stark hierarchisch strukturierten Unternehmen und Organisationen müssen sich grundsätzlich auf Partizipationsprozesse mit Einbindung von Mitarbeitenden auf Augenhöhe einstellen. Zur Krise kam es in diesem Fall durch eine misslungene Auftragsklärung und überzogene methodische Erwartungen.

- Wie klar kann der Initiator die Folgen des Prozesses sehen und einschätzen?
- Wie gut gelingt es ihm, sich in andere Beteiligte hineinzusetzen – oder noch besser, diese Beteiligten durch Schlüsselpersonen an der Vorbereitung zu beteiligen?
- Welche Erwartungen stehen im Raum, und passt der Auftrag dazu?
- Traut sich die Prozessbegleitung zu, mögliche Unstimmigkeiten und Hürden offen anzusprechen (für Auftraggeber häufig ein Zeichen für Vertrauenswürdigkeit und Fürsorge)?
- Werden die »Givens« bzw. Rahmenbedingungen deutlich benannt, und wird falschen Erwartungen eine Absage erteilt?
- Wie passt der Prozess zum sonstigen System der Organisation? Wurde darüber auch bis in die Chefetage offen kommuniziert und von dort Unterstützung eingeworben?
- Braucht es weitere vorbereitende Maßnahmen, um den Prozess auch nach einer Veranstaltung erfolgreich weiterzuführen?
- Wie wird dafür gesorgt, dass vor und nach dem Prozess Erwartungen und Rückmeldungen aller Beteiligten in die Erfolgsbewertung einfließen?

### Beispiel 2: Wenn Eigeninteressen das Phänomen der Schein-Beteiligung provozieren

Bürgerbeteiligung in einer Kommune sollte spürbar dem Gemeinwohl dienen und methodisch breit angelegt sein. Die Legitimation von Einzelinteressen – ob von Bürgerseite oder von Seiten der Politik, der Behörden und der Architekten – muss offen angesprochen und abgewogen werden. Ziel sollte eine Konsenslösung sein, notfalls ein von der Politik entschiedener Kompromiss.

- Wem soll – laut Gesetzeslage und offizieller Verlautbarung – ein Beteiligungsprozess dienen?

- Wie wird eine authentisch partizipative Haltung etabliert und während des ganzen Prozesses gewährleistet?
- In welcher Reihenfolge werden Beteiligungsschritte gesetzt, damit sie Grundlage und Detailplanung in Abstimmung mit den Bürger/innen ermöglichen
- Wie halten sich Pragmatismus mancher Behörden und Bürger/innen und »künstlerische Brillanz« mancher Architekten die Waage?
- Wie können Eigensinn und Gemeinsinn zusammenspielen?
- Wann werden öffentliche und soziale Medien mit eingebunden?
- Welche Formen der Beteiligung sind angedacht (informativ, konsultativ, interaktiv....)?
- Wer übernimmt für was Verantwortung? Wer hat welche Funktion?
- Wie viel Zeit und Ressourcen müssen für echte Beteiligung bereitgestellt werden?
- Wie wird mit Konflikten und Erfolgen umgegangen? Wer kann sie sich zuschreiben?
- Welche Gradmesser werden bei der anschließenden Evaluation des Prozesses verwandt?

### **Beispiel 3: Wenn Beteiligungsprozesse sich plötzlich gegen die Initiatoren wenden**

Ehrenamtliche Tätigkeiten werden häufig von ihrer Bedeutung für die Beteiligten unterschätzt. Dabei leben Beteiligungsprozesse hiervon, sind von Freiwilligkeit getragen und benötigen entsprechend wertschätzende Rahmenbedingungen und methodische Kompetenzen, inklusive Konfliktmanagement.

- Welches Verständnis von Engagement und Ehrenamt haben die Beteiligten?
- Wie werden Unterschiede als Mehrwert erlebbar, selbst wenn sie zunächst als Konflikt empfunden werden?
- Welche gemeinsamen Perspektiven fördern konstruktive Kooperation?
- Wie kann voneinander gelernt und aufeinander zugegangen werden?
- Wie kann wertschätzender Umgang miteinander etabliert werden?
- Wie können Ziele eines Prozesses angepasst werden, ohne dass der ganze Prozess in Frage gestellt wird?
- Wie kann externes Konfliktmanagement rechtzeitig ins Boot geholt werden?
- Welche Situationen und Entwicklungen müssen zu welchem Zeitpunkt proaktiv angegangen werden?
- Wie schaut diesbezüglich eine gute Aufgabenteilung in der Prozessbegleitung aus?

## Fazit: Konflikten zuvor kommen

Auch wenn wir an den Beispielen sehen konnten, dass fehlendes Konfliktmanagement fatale Folgen haben kann, zeigen die Hinweise, dass es kein Hexenwerk ist, sich präventiv damit zu beschäftigen und im akuten Fall externe Beratung hinzuzuziehen. Beteiligungsprozesse ermöglichen hohen Mehrwert für alle Beteiligten, können sich aber im Krisenfall auch zur Katastrophe entwickeln. In keinem Fall sollten wir ihre Bedeutung und möglichen Auswirkungen unterschätzen. Ein zukunftsorientiertes schrittweises Vorgehen, das auch vergangene Erfahrungen mit einbezieht, hilft Konflikte frühzeitig zu erkennen und auszuräumen. Gleichzeitig können wir bei einem offenen Beteiligungsprozess gar nicht jeden Konflikt voraussehen und sind letztlich auf die Unterstützung des ganzen Systems angewiesen, das wir zuvor für diesen Weg begeistern konnten.

## Anmerkungen

---

(1) Auf dem 32. Jahrestreffen der Zukunftswerkstatt-Moderatoren in der Friedensburg Schlaining zum Thema »Brücken bauen, Frieden schaffen - gegen die Spaltung der Gesellschaft« wurden in einer Kleingruppe Erfahrungen mit Konfliktmanagement bei Beteiligungsprozessen auf Flipchart notiert.

*Besonderer Dank gilt den Kolleginnen und Kollegen der Brainstorming-Runde und für die kritische Durchsicht des Artikels Prof. Dr. Hilmar Sturm und Dr. Wilfried Mende.*

## Literatur

---

- David L. Cooperrider, Cheri Torres, Jacqueline M. Stavros: Conversations Worth Having: Using Appreciative Inquiry to Fuel Productive and Meaningful Engagement (Berrett-Koehler Publishers, 2018, English)
- Wolfgang Fänderl : Beteiligung übers Reden hinaus: Baukasten Gemeininn-Werkstatt: Materialien zur Entwicklung von Netzwerken (Bertelsmann Stiftung, 2005, Deutsch)
- Eberhard G. Fehlau: Konflikte erfolgreich managen (Haufe TaschenGuide, 2014, Deutsch)
- Johan Galtung: Konflikte & Konfliktlösungen. Die Transcend-Methode und ihre Anwendung (Homilius, Kai, 2007, Deutsch)
- Johan Galtung: Transcend and Transform: An Introduction to Conflict Work (Taylor & Francis Ltd, 2004, English)
- Johan Galtung: Frieden mit friedlichen Mitteln Band 4 Friedens- und Konfliktforschung Leske + Budrich (VS Verlag für Sozialwissenschaften, 1998, Deutsch)
- Friedrich Glasl, Rudi Ballreich, Trude Kalcher: Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen: ein Lehr- und Übungsbuch mit Filmbeispielen auf DVD (Concadora Verlag 2011, Deutsch)
- Friedrich Glasl: Konfliktmanagement - ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater (Freies Geistesleben, 1992, Deutsch)

- Heinz Jiraneck / Andreas Edmüller: Konfliktmanagement - Konflikte vorbeugen, sie erkennen und lösen (Haufe Lexware, 2003, Deutsch)
- Arnold Mindell: Conflict: Phases, Forums, and Solutions: For our Dreams and Body, Organizations, Governments, and Planet (CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017, English)
- Marshall B. Rosenberg: Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens (Junfermann, 2016, Deutsche Übersetzung von »Nonviolent Communication«)
- Erwin Ruhnau (Herausgeber): Der Konflikt weiß alles besser! World Work, Quantenphysik und Mediation (Mediation in der Praxis) (Concadora Verlag, 2012, Deutsch)
- Werner Schienle, Andreas Steinborn: Psychologisches Konfliktmanagement. Professionelles Handwerkszeug für Fach- und Führungskräfte (Springer Fachmedien Wiesbaden, 2016, Deutsch)
- Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden 1-3: Störungen und Klärungen / Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung / Das Innere Team und situationsgerechte Kommunikation (Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2011, Deutsch)
- Paul Watzlawick: Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen (Piper Taschenbuch, 2005, Deutsch)

## Autor

**Wolfgang Fänderl**, Päd. M.A., kommt aus München und hat mit seinen 56 Jahren so mancherlei Konflikte erlebt, mediiert und beraten. Neben seiner Ausbildung als Erziehungswissenschaftler waren dabei vor allem eine systemische Familientherapie-Ausbildung und Fortbildungen in Mediation, Worldwork und Betzavta wertvoll. Er arbeitete im interkulturellen Bereich, in der Stadtteilarbeit eines multikulturellen Quartiers in München und als Mediator für die Staatsanwaltschaft. Seine Basis für die Arbeit in Beteiligungsverfahren legte er als Forschungsleiter des Projekts »Gemeinsinn und Gemeinschaftsfähigkeit« im Auftrag der Bertelsmann-Stiftung an der LMU München 2000 bis 2004. Seither arbeitet er freiberuflich als Referent und Vernetzungsberater für diverse Kooperationsprozesse bei Bildungseinrichtungen, Organisationen und Netzwerken.

### Kontakt

Web: [www.vernetzungsberatung.de](http://www.vernetzungsberatung.de)

Tel.: 0179 5319938

## Redaktion eNewsletter

Netzwerk Bürgerbeteiligung • c/o Stiftung Mitarbeit

Redaktion eNewsletter

Ellerstraße 67

53119 Bonn

E-Mail: [newsletter@netzwerk-buergerbeteiligung.de](mailto:newsletter@netzwerk-buergerbeteiligung.de)