

KONFLIKTE MEISTERN

Aktivierende Themenfindung

Teilnehmerzahl	Dauer
20-100 Personen	45 min - 4 Std.

Arbeitsphasen

1. AUFTRAG klären und VORAB-Themen sammeln
2. Aktive Themenvermutung durch Teilnehmende
3. Priorisierung durch thematische Positionierung
4. Themengruppen zusammenstellen
5. Agenda würdigen und weiteres vorgehen klären



IN DEN SCHUHEN DER ANDEREN

Teilnehmerzahl	Dauer
bis 100 Personen	120 min

Arbeitsphasen

1. INS THEMA einsteigen
2. PERSPEKTIVEN wechseln
3. ERGEBNISSE präsentieren



SAG ES"- FORMEL

Teilnehmerzahl	Dauer
mind. 4 - max. 8 Personen	30 - 120 min

Arbeitsphasen

1. SICHTWEISE ansprechen
2. AUSWIRKUNG beschreiben
3. GEFÜHLE benennen
4. EINWÄNDE erfragen
5. SCHLUSSEZIEHUNG ziehen



Konflikte meistern

1. Einleitung

Konflikte sind nicht nur eine Herausforderung, sondern auch ein Geschenk. Denn dort, wo es Gegensätze gibt, gibt es immer auch Gemeinsamkeiten. Bei Konflikten im öffentlichen Raum kommt es deshalb darauf an, die Gemeinsamkeiten bei den Zielen und Themen zu finden und dabei jene Themen in den Fokus zu rücken, die allen wichtig sind. So werden stärker die Gemeinsamkeiten und weniger die Gegensätze deutlich und es kann Stück für Stück ein gemeinsamer Lösungsweg entstehen, der die Gemeinschaft voran bringt.

Nicht immer werden Lösungen gefunden, die für alle Teilnehmer bzw. Betroffenen gut sind und von allen mitgetragen werden. Auch das kann ein Ergebnis aus Beteiligungsprozessen sein. Hin und wieder geht es auch darum, sichtbar zu machen, wo es unter Umständen nicht möglich ist, einen gemeinsamen Weg zu formulieren und Lösungen zu finden. Aber allen Methoden der Konfliktlösung ist gemein, dass sie einen Rahmen für konstruktive Diskussionen schaffen, innerhalb dessen die verschiedenen Positionen und Interessen frei zu Wort kommen können. Allein darin liegt schon ein großer Mehrwert.

Im Rahmen der Diskussionen werden die den Positionen zugrundeliegenden Interessen – mögen sie so unterschiedlich wie nur denkbar sein – im Detail sichtbar. Damit ist eine wichtige Voraussetzung gegeben, um Konflikte meistern zu können. Der vorliegende Aufsatz beschreibt drei kleine Methoden, die folgende Anliegen dienen:

- (1) Die »Aktivierende Themenfindung« ist eine Methode, mit deren Hilfe sich alle relevanten Themen eines Konfliktes identifizieren und priorisieren lassen, damit sie anschließend Schritt für Schritt gelöst werden können.

- (2) Über die Methode »In den Schuhen der anderen« lässt sich erreichen, dass sich die Konfliktparteien näher kommen bzw. besser verstehen. Hierfür betrachten sie den Konflikt bewusst aus der Perspektive der anderen Parteien.
- (3) Die Formel »Sag es!« unterstützt uns dabei, in Stress- bzw. Konfliktsituationen einen kühlen Kopf zu bewahren. Sie motiviert die Parteien, ihre Konflikte offen, wertschätzend und strukturiert zu thematisieren.

2. Methode B: Aktivierende Themenfindung¹

2.1 Ziele und Voraussetzungen

Im öffentlichen Bereich geht es häufig um komplexe Sachverhalte und viele Menschen sind beteiligt. Gibt es Konflikte, die am besten über öffentliche Diskurse zu lösen sind, dann gibt es gerade zu Beginn von Arbeitsphasen viele offene Fragen zu klären: Wie soll die Agenda aussehen? Was wird von wem wie besprochen? Wie sieht der Arbeitsprozess aus? Wird der Einstieg in den Dialog unübersichtlich und zäh, entsteht schnell Unmut bei den Teilnehmern. In solchen Situationen kann die Methode »Aktivierende Themenfindung« helfen.

Die Themen, die besprochen werden müssen, um zu einer Lösung zu kommen, werden über die Methode heraus gearbeitet und priorisiert. Der hierfür erforderliche Zeitaufwand ist überschaubar und die Methode hat aktivierenden Charakter. Es kommt Bewegung in die Gruppe und so können sich konkrete Vorstellungen, wie sich die Konfliktthemen am besten bearbeiten lassen, entwickeln. Die Aktivierende Themenfindung ist besonders geeignet für Themen, wo es eine Vielzahl an Fragen zu klären gibt und zudem die Zusammensetzung der Gruppe heterogen ist.

Die Methode ist kein Tool, mit dem sich komplexe öffentliche Konflikte lösen lassen. Sie kann aber ein wichtiger Baustein auf dem Weg dorthin sein. Mit der Methode lassen sich insbesondere folgende Fragenstellungen gut klären:

- ▶ Was sind die Themen, die behandelt werden müssen, um den Konflikt zu lösen?
- ▶ Wie bedeutend und dringlich sind die Themen in Bezug auf die Konfliktsituation?

¹ Vgl. hierzu: Deym-Soden, Benedikta v./ Stanggassinger, Karin (2012): Aktivierende Themenfindung in Großgruppen in: Knapp, Peter (Hrsg.): Konflikte lösen in Teams und Gruppen, S. 116 -123

- In welcher Reihenfolge sollten die Themen besprochen werden?
- Welche Personen braucht es für die Themenbearbeitung bzw. Konfliktlösung?

Was bietet die Methode?

- Sie ist effizient.
- Sie schafft Transparenz für alle.
- Sie aktiviert die Teilnehmer.
- Sie ist kognitiv und emotional angelegt.
- Sie arbeitet gruppenbezogen.

Folgende Dinge werden für die Umsetzung benötigt:

Zeitbedarf und Teilnehmerzahl:	<ul style="list-style-type: none"> ‣ Bei bis zu 20 Teilnehmern circa 45 Minuten ‣ Bei 20 bis 100 Personen circa zwei bis vier Stunden
Räumlichkeiten und Materialien:	<ul style="list-style-type: none"> ‣ Großzügig bemessener, atmosphärisch angenehmer Raum ‣ Pin-Boards (Metaplanwände, große Stellwände) ‣ Papier für die Metaplanwände und die Flipcharts ‣ Themen-Karten (A4, A3 und ggf. individuell gestaltet) ‣ Stifte in unterschiedlichen Farben und Stärken ‣ Ab 50 Personen eine Mikrofonanlage

2.2 Organisation und Ablauf

Die Methode besteht aus fünf Phasen:

1. Phase: Auftrag klären und Vorab-Themen sammeln,
2. Phase: Aktive Themennennung durch die Teilnehmer,
3. Phase: Priorisierung durch thematische Positionierung,
4. Phase: Themengruppen zusammenstellen,
5. Phase: Agenda würdigen und weiteres Vorgehen klären.

Die einzelnen Phasen werden wie folgt durchgeführt und moderiert:

Zur 1. Phase: Auftrag klären und Vorab-Themen sammeln

Im Rahmen der Auftragsklärung erläutert der Auftraggeber, was er geklärt haben möchte und welche Konflikte es aus seiner Sicht gibt. Alle Themen werden vom Moderator aufgenommen und gesammelt. Hierbei wird auch notiert, welche Person welches Thema eingebracht hat. Die Moderatoren schreiben die Themen gut leserlich auf große Karten. Anschließend werden diese gruppiert. So entsteht eine Themensammlung mit Überbegriffen und Unterthemen dazu. Das kann dann z. B. so aussehen:

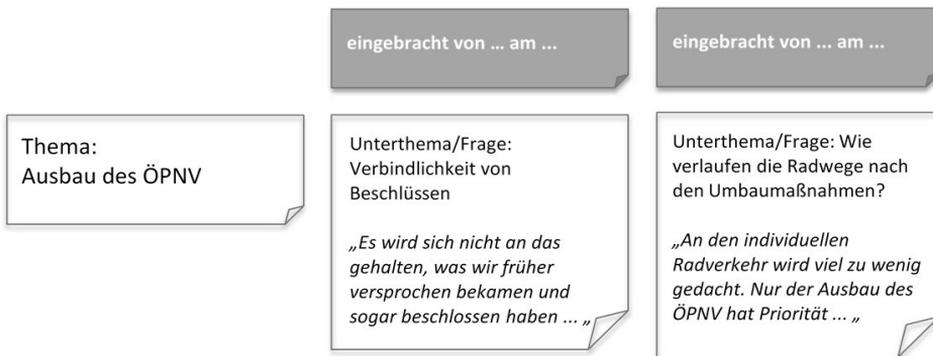


Abbildung 1: Themensammlung mit Überbegriffen und Unterthemen

Die kursiven Äußerungen bilden lediglich ab, was im Gespräch geäußert werden kann. Visualisiert werden nur die Themen, Unterthemen und Themengeber. Wichtig ist für den weiteren Prozess eine wertfreie Formulierung der Themen und Fragen.

Zur 2. Phase: Aktive Themennennung durch die Teilnehmer

Im nächsten Schritt werden die Themen aus der Auftragsklärung der Beteiligungsgruppe vorgestellt, also jenen Personen, die die konfliktären Themen bearbeiten bzw. lösen sollen. Hierfür hängt der Moderator die Themenkarten gut sichtbar an Moderationswänden oder Wandflächen aus. So wird das Vorwissen für alle Beteiligten transparent. Alternativ lassen sich die Übersichten auch für jeden Teilnehmer ausdrucken.

Nach der Veröffentlichung der Vorab-Themensammlung werden die Teilnehmer gebeten, ihre Themen einzubringen. Jene Personen, die ein Thema klären möchten, begeben sich hierfür in die Mitte des Raumes und tragen es vor. Der Moderator hört aktiv zu, fasst zusammen und formuliert das Thema neutral – ohne Wertungen.

Beispiel: »Sie haben beschrieben, dass es aus Ihrer Sicht keine Möglichkeiten der Kommunikation gab, Sie mal was gehört haben von dem Projekt und dann nicht mehr informiert wurden, was passiert. Sie sind verärgert darüber. Nun ist wichtig, dass wir das Thema so aufschreiben, dass Sie es als Ihr Thema ansehen und gleichzeitig alle im Raum sagen können: Ja, das ist verständlich und kann so stehen bleiben. Was halten Sie davon, wenn wir das Thema, verlässliche Kommunikationsangebote / Bürgerbeteiligung‘ nennen und es so notieren?«

Auf diese Weise werden durch den Moderator Schritt für Schritt alle Themen aufgenommen und visualisiert. Am Ende dieses Prozesses, wenn alle Themen stehen, ist ein wichtiger Meilenstein erreicht. Das Bild ist komplett. Eventuell werden noch Kommentare ergänzt.

Zur 3. Phase: Priorisierung durch thematische Positionierung

Im nächsten Schritt geht es darum, die aufgeworfenen Themen zu priorisieren. Hierfür werden sie nacheinander aufgerufen und jeder Teilnehmer überlegt sich, wie wichtig ihm das jeweilige Thema ist. Es gibt drei Prioritäten (die Stufen a, b und c), für die sich die Teilnehmer entscheiden können. Mit diesen sind konkrete Aktionen verknüpft, die der Gruppe anzeigen, wie wichtig jedem einzelnen Teilnehmer das jeweilige Thema ist:

- (a) Mir ist das Thema sehr wichtig, quasi eine Herzensangelegenheit: Die Teilnehmer stellen sich direkt in die Mitte des Raumes bzw. des Stuhlkreises.
- (b) Ich bin der Meinung, dass es sinnvoll ist, das Thema zu behandeln, aber ich würde nicht darauf bestehen: Die Teilnehmer stehen auf, positionieren sich aber nicht in der Mitte des Raumes bzw. des Stuhlkreises.
- (c) Ich denke, über das Thema braucht nicht gesprochen zu werden: Die Teilnehmer bleiben auf ihren Stühlen sitzen.

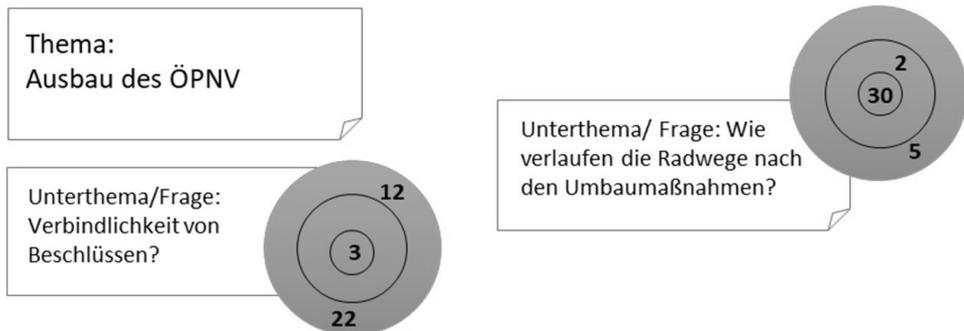


Abbildung 2: Priorisierung durch thematische Positionierung

Es werden runde Kreise an die Themen gehängt. In diesen vermerkt der Moderator die Anzahl der Positionierungen (Priorisierung), daher, wie wichtig den Teilnehmern die einzelnen Themen waren. Im innersten Ring wird die Anzahl der Wichtigsten, im äußersten Ring die Anzahl der weniger wichtigen Themen abgetragen.

Zur 4. Phase: Themengruppen zusammenstellen

Nach der Priorisierung steht fest, wie wichtig den Teilnehmern die einzelnen Themen sind. Im weiteren Prozess werden die Themen entsprechend dieser Priorisierung abgearbeitet. Die Rangfolge lässt sich ganz einfach über die Anzahl der erfolgten Positionierungen bestimmen. Das bedeutet allerdings nicht, dass die Themen alle konsekutiv bearbeitet werden müssen. In der Praxis tagen die Arbeitsgruppen häufig parallel.

Bleibt die Frage, welche Personen die Themen behandeln. Für jedes Thema wird eine Arbeitsgruppe gebildet, in die sich die Teilnehmer einschreiben. Die so gebildeten Gruppen reflektieren anschließend, welche Personen noch benötigt werden, damit das Thema »abschließend« besprochen und einvernehmliche Lösungen gefunden werden können. Ggf. müssen gezielt bestimmte Personen angesprochen werden, weil sie z. B. über die nötige Expertise verfügen, eine wichtige Funktion inne haben oder viel Engagement zeigen. Die Mitglieder der Arbeitsgruppen notiert der Moderator auf hierfür vorbereiteten Zetteln. Diese werden zu den Papierkreisen

mit den Positionierungen gehängt.

Zur 5. Phase: Agenda würdigen und weiteres Vorgehen klären

Nach dieser Arbeitsphase ist es an der Zeit, die erzielten Ergebnisse im Plenum kurz zu würdigen, konkret die identifizierten Themen, deren Priorisierung, die gebildeten Arbeitsgruppen sowie die vorgenommenen Kommentierungen. Der Moderator kann sich hierfür vorab ein paar nette Wort zu Recht legen. Abschließend muss noch geklärt werden, welche Arbeitsgruppen sich wann zu ihrer ersten Arbeitssitzung treffen. In der Regel gibt es hierzu Diskussionen in den Arbeitsgruppen, aber auch im Plenum.

3. Methode B: In den Schuhen der Anderen

3.1 Ziele und Voraussetzungen

Die Anderen sind schuld. In Konfliktsituationen suchen die Menschen die Verantwortung häufig nicht bei sich selbst, sondern bei den Anderen. Auf den Konflikt wird allein aus der eigenen Perspektive geschaut. Man hat nur die eigene Brille auf. Dabei liegt es auf der Hand, dass ein Wechsel der Perspektive Verhärtungen beweglicher machen kann. Ein Sprichwort sagt: Man muss drei Monde in den Mokassins eines Menschen gegangen sein, um verstehen zu können, was dieser Mensch sieht, erlebt, glaubt und braucht.

Dieses Verständnis ist extrem wichtig bei der Lösung von Konflikten. Besonders wichtig ist ein Perspektivenwechsel immer dann, wenn das Thema stark polarisiert. Denn dann grenzen sich Interessengruppen voneinander ab und es verhärten sich Einstellungsmuster und Lager – z. B. wir die guten Naturschützer und ihr die bösen Vorhabenträger –, die kaum mehr sachlich und wertschätzend miteinander kommunizieren können. In solchen Situationen kann die Methode »In den Schuhen der Anderen« helfen.

Ziel der Methode ist es, dass sich die Teilnehmer bzw. Lager näher kommen, einander besser verstehen. Jemanden zu verstehen, bedeutet dabei nicht zwangsweise,

auch dessen Meinung zu teilen. Aber verstehen heißt, bei der eigenen Meinungsbildung die Perspektive des anderen zu berücksichtigen bzw. dessen Sichtweisen anzuerkennen. Erst dann lässt sich überprüfen, ob die eigene Position/Meinung noch trägt oder revidiert werden muss.

Die Methode ist für größere Gruppen geeignet. Alle Lager bzw. Interessensgruppen werden direkt einbezogen. Das ist ein großer Vorteil der Methode, aber auch ein Nachteil. Sie kann nur richtig erfolgreich sein, wenn sich alle Interessensgruppen auf den Prozess und Perspektivenwechsel einlassen. Sie ist nicht wie z. B. die Mediation ein komplexes Verfahren zur Lösung von Konflikten, sondern vielmehr ein kleines, praktisches Tool, das im Rahmen eines Mediationsverfahrens einen Beitrag zur Lösung des Konfliktes leisten kann.

Folgende Dinge werden für die Umsetzung benötigt:

Zeitbedarf und Teilnehmerzahl:	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bei drei Interessensgruppen circa zwei Stunden (1. Phase: 30 Minuten, 2. Phase: 60 Minuten, 3. Phase: 30 Minuten) ▶ Die Methode ist für Gruppen bis 100 Personen geeignet.
Räumlichkeiten und Materialien:	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Großzügiger und atmosphärisch angenehmer Raum ▶ Flipchart und kleiner Moderationskoffer für jede Arbeitsgruppe ▶ Drei bis vier Metaplanwände bzw. große Stellwände mit Papier

3.2 Organisation und Ablauf

Die Methode »In den Schuhen der Anderen« besteht methodisch aus einem Teil Gruppenarbeit und einem Teil Plenumspräsentation. Sie gliedert sich in drei grundsätzliche Phasen:

1. Phase: Ins Thema einsteigen,
2. Phase: Perspektive wechseln,
3. Phase: Ergebnisse präsentieren.

Zur 1. Phase: Ins Thema einsteigen

Der Organisator oder Moderator der Beteiligungsveranstaltung »Umgehungsstraße Waldkirch« begrüßt die Teilnehmer und stellt die Liste mit den vorab priorisierten Konfliktthemen vor. Diese wurde unter Verwendung der Methode »Aktivierende Themenfindung« erarbeitet. Folgende drei zentrale Konfliktthemen wurden sichtbar:

- ▶ Kein Radweg - hohe Unfallgefahr
- ▶ Steigende Planungs- und Baukosten
- ▶ Hoher Flächenverbrauch für eine Umgehungsstraße

Anschließend macht der Moderator mithilfe der Methode »Soziometrische Aufstellungen« die wichtigsten Konfliktthemen im Raum sichtbar, z. B. folgendermaßen:

- ▶ Variante 1: Im Raum werden drei Tafeln aufgestellt, die jeweils eine Aussage zeigen.
 - ▶ Ein Radweg oder Radfahrstreifen lohnt sich nicht,
 - ▶ Auf der Fahrbahn wird ein Radfahrstreifen abgetragen sowie
 - ▶ Für die Radfahrer braucht es einen separaten Radweg.

Anschließend positionieren sich die Teilnehmer entsprechend ihrer Einstellung um die jeweilige Moderationswand.

- ▶ Variante 2: Auf dem Fußboden wird eine Skala von null bis zehn abgetragen. Die Null steht für »gar nicht wichtig«, die Zehn für »sehr wichtig«. Der Moderator stellt den Teilnehmern die Frage: Wie wichtig ist Ihnen der Bau eines separaten Fahrradweges? Anschließend positionieren sich die Teilnehmer entsprechend ihrer Einstellungen auf der Skala.

Danach befragt der Moderator einzelne Teilnehmer: Warum haben Sie sich hier an dieser Stelle positioniert? Durch dieses Vorgehen entsteht zum einen ein Bild von den Positionen bzw. Einstellungen, die die Menschen im Raum einnehmen. Zum anderen wird bereits ein öffentlicher Lösungsdialo angeregt, weil die Teilnehmer, die durch den Moderator befragt werden, ihre Position öffentlich begründen und so erste Argumente ausgetauscht und sichtbar gemacht werden.

Zur 2. Phase: Perspektiven wechseln

In der zweiten Phase findet der beabsichtigte Perspektivenwechsel statt. Nun werden die Teilnehmer gebeten, in die Schuhe der Anderen zu schlüpfen, nicht für drei Monde lang, aber für jeweils 20 Minuten. Bleiben wir bei unserem Beispiel mit den Radwegen und gehen von drei Interessensgruppen aus, so könnte sich folgendes Bild ergeben:

- ▶ der Vorhabenträger möchte möglichst kostengünstig bauen,
- ▶ die Gruppe vom Bund Deutscher Radfahrer wünscht sich aus Sicherheitsgründen einen separaten Fahrradweg und
- ▶ die Naturschützer beschäftigt v. a. das Thema Flächenverbrauch.

Je nach Größe der Beteiligungsveranstaltung finden sich die Teilnehmer in mindestens drei Arbeitsgruppen zusammen, die jeweils für eine Interessensgruppe stehen. Gibt es sehr viele Menschen, die zu einer Interessensgruppe gehören, dann werden von dieser einfach zwei oder mehrere Arbeitsgruppen gebildet. Hierfür gibt es fünf grundsätzliche Regeln:

- (1) In jeder Arbeitsgruppe sollten nicht mehr als acht Teilnehmer sitzen. Sonst kommen kaum mehr alle Gruppenteilnehmer richtig zu Wort.
- (2) Die Teilnehmer diskutieren in den Arbeitsgruppen nicht ihre eigenen Interessen, sondern sie sind aufgefordert, bewusst die Perspektive bzw. die Interessen und Argumente der anderen beiden Interessengruppen herauszuarbeiten.
- (3) Die Teilnehmer vollziehen den Perspektivenwechsel für jeweils circa 20 Minuten. Gibt es z. B. insgesamt drei Interessensgruppen, so finden zwei Runden á 20 Minuten statt, bei vier Interessensgruppen sind es drei Runden, usw.
- (4) Die Arbeitsgruppen notieren ihre Ergebnisse auf einem Flipchart. Hierfür bestimmen sie aus ihren Reihen zu Beginn der Gruppenarbeitsphase einen Protokollanten, der die Ergebnisse dann in der Regel auch im Plenum präsentiert.
- (5) Nach dem erfolgten Perspektivenwechsel fassen die Arbeitsgruppen ihre drei wichtigsten Ergebnisse zusammen. Hierfür haben sie nochmal etwa 20 Minuten Zeit.

Kommen wir zurück zu unserem Beispiel »Umgehungsstraße Waldkirch«. Nach dem erfolgten Perspektivenwechsel erkennt die Gruppe vom Bund Deutscher Radfahrer an, dass ein separater Radweg zu höheren Kosten führt und der Flächenverbrauch deutlich steigt. Der Vorhabenträger stellt fest, dass die Bedürfnisse der Radfahrer im vorliegenden Planentwurf bisher kaum berücksichtigt wurden. Die Naturschützer stellen fest, das Projekt sollte die Interessen von Mensch und Natur stärker miteinander in Einklang bringen.

Zur 3. Phase: Ergebnisse präsentieren

Die Präsentationsrunde findet im Plenum statt. Jede Arbeitsgruppe ist nun aufgerufen, ihre drei wichtigsten Ergebnisse zu präsentieren. Die Fragen hierzu, die die Teilnehmer nach ihrem vollzogenen Perspektivenwechsel in der Arbeitsgruppe diskutiert haben, lauten:

- Was hat sich in unseren Köpfen und Herzen bewegt?
- Was ist uns aufgefallen bzw. bewusst geworden?

Ein Austausch im Plenum findet anschließend nicht mehr statt, lediglich Verständnisfragen sind zugelassen. Die Interessensgruppen nehmen ihre jeweiligen Ausführungen zur Kenntnis und können dabei gut ihre Selbst- und die Fremdwahrnehmung abgleichen. Abschließend dankt der Moderator den Teilnehmern für ihre engagierte Mitarbeit und leitet zum nächsten Tagungspunkt über bzw. schließt die Veranstaltung.

4. Methode C: »Sag es!«-Formel

4.1 Ziele und Voraussetzungen

»Sag es!« ist eine Art Anleitung oder Leitfaden, die uns in Stress- bzw. Konfliktsituationen hilft, einen kühlen Kopf zu bewahren. Ziel ist es, die Teilnehmer in Beteiligungsveranstaltungen zu motivieren, Konflikte offen anzusprechen, daher den Frust nicht in sich »hineinzufressen« und die eigenen Standpunkte offen zu vertreten. Denn Konflikte sind immer auch eine Chance für positive Veränderungen. Vorab, bevor Sie den Konflikt öffentlich ansprechen, sollten Sie in einer ruhigen Minute für sich einige Fragen reflektieren:

- ▶ Was will ich erreichen, wenn ich den Konflikt anspreche?
- ▶ Was weiß ich über das Konfliktthema (sachliche Ebene)?
- ▶ Inwiefern berührt mich der Konflikt (emotionale Ebene)?
- ▶ Welche Ideen habe ich zur Lösung des Konflikts?
- ▶ Inwiefern kann ich zur Konfliktlösung beitragen?

Dabei müssen die Konflikte so thematisiert werden, dass eine konstruktive Lösung möglich wird. »Im Konfliktfall nämlich halten die ausgeschütteten Stresshormone den Menschen nachweislich davon ab, klar zu denken. Die Folge dieser kognitiven Kurzsichtigkeit: Die Konfliktparteien sehen schneller rot als nötig.«² Wir hören dann nicht aktiv zu, fragen kaum nach und regen uns voreilig auf. Dabei wäre es wichtig, Ruhe zu bewahren, sachlich zu bleiben und Empathie zu zeigen. Dann führen die sich ergebenden Diskussionen oft auch zu einer spürbaren Entspannung der Situation.

Die »Sag es!«-Formel ist ein kleines Tool, welche sich flexibel in Beteiligungsprozessen einsetzen lässt. Stehen in Beteiligungsveranstaltungen schwierige Diskussionen an, so kann der Moderator die Formel vorab, sozusagen als präventive Maßnahme, einführen. Er erläutert dann die Methode und ermuntert die Teilnehmer, sie in ihren Gesprächen zu nutzen. Unterstützend werden gut sichtbar Plakate mit der »Sag es!«-Formel im Raum aufgehängt.

Optimal funktioniert die Methode in kleineren Gruppen mit vier bis acht Teilnehmern. Für eine nachhaltige Lösungssuche ist entscheidend, dass alle vom Konflikt betroffenen Gruppen / Personen einbezogen werden. Der Zeitbedarf hängt stark vom Thema ab, je nachdem wie lange sich die Lösungssuche gestaltet.

² Lipkowski, Sylvia (2010): Konflikttraining mit fünf Buchstaben, in: https://www.managerseminare.de/ta_News/Konflikttraining-mit-fuenf-Buchstaben,201644 (21.08.2018).

Folgende Dinge werden für die Umsetzung benötigt:

Zeitbedarf und Teilnehmerzahl:	<ul style="list-style-type: none"> ‣ Zeitbedarf je nach Thema 30 bis 120 Minuten ‣ Optimal sind vier bis acht Teilnehmer.
Räumlichkeiten und Materialien:	<ul style="list-style-type: none"> ‣ Geeigneter und atmosphärisch angenehmer Raum ‣ Flipchart und kleiner Moderationskoffer für die Gruppe ‣ Ggf. noch eine Metaplanwand mit Papier

4.2 Organisation und Ablauf

Jeder der fünf Buchstaben der »Sag es!«-Formel steht für einen Schritt auf dem Weg zur Lösung des Konfliktes:

- (1) S: Sichtweise ansprechen: Einen Konflikt bringt man am besten auf den Punkt, in dem man möglichst konkret, aber neutral, ohne Wertungen und Verallgemeinerungen, die eigene Wahrnehmung beschreibt.
Beispiel: »Uns ist aufgefallen, dass sich die Stadtverwaltung nicht an das hält, was wir vor einem halben Jahr versprochen bekamen und sogar beschlossen haben. Bis heute liegt das fertige Nachnutzungskonzept für die »Alte Ziegelei« nicht vor.«
- (2) A: Auswirkung beschreiben: Anschließend werden die sachlichen Auswirkungen erläutert, z. B. welche Beeinträchtigungen oder Schäden entstanden sind.
Beispiel: »Für uns als Förderverein ‚Alte Ziegelei‘ heißt das, eine zeitnahe Sanierung ist nicht in Sicht und wir können das Gelände weiter nicht sinnvoll als Veranstaltungsort nutzen, weil es u. a. keine vernünftigen sanitären Anlagen gibt, usw. Sie kennen die gesamte Problematik.«
- (3) G: Gefühle benennen: Um das Ausmaß des Problems zu verdeutlichen, sollte neben der sachlichen auch die eigene emotionale Ebene thematisiert werden.
Beispiel: »Wir fühlen uns von der Verwaltung im Stich gelassen. Das ist sehr frustrierend und wir gewinnen den Eindruck, dass die Stadt an dem Projekt gar nicht mehr interessiert ist.«

- (4) E: Einwände erfragen: Im nächsten Schritt gilt es, den Dialog zu eröffnen, indem die Einwände bzw. Meinungen der anderen Gesprächsteilnehmer erfragt werden, z. B.: »Wie stehen Sie als Baubürgermeister zu dem Sachverhalt?«
 Beispiel: »Wir stehen als Stadt nach wie vor hinter dem Projekt. Das Nachnutzungskonzept liegt faktisch fertig auf meinem Schreibtisch. Allerdings ist die Finanzierungsfrage noch nicht geklärt, bzgl. der Darstellung der Eigenmittel gibt es noch Klärungsbedarf. Wir haben beim Land einen Förderantrag eingereicht – das dauert.«
- (5) S: Schlussfolgerungen ziehen: Wenn alle Standpunkte ausgetauscht wurden, geht es darum, Lösungen zu erarbeiten.
 Beispiel: »Wir wünschen uns, dass mit den Sanierungsarbeiten bald begonnen wird. Wir können anbieten, dass wir als Förderverein zusammen mit der Stadt nochmal im Ministerium vorsprechen und nach einer Lösung suchen.«

5. Referenzen und Literatur

- Berndt, Christian/Bingel, Claudia/Bittner, Brigitte (2007) (Hrsg.): Tools im Problemlösungsprozess. Leitfaden und Toolbox für Moderatoren, Bonn.
- Coniunctum GmbH (2018) (Hrsg.): Die »SAG ES!«-Formel für schwierige Situationen, in: http://www.coniunctum.de/fileadmin/user_upload/Outdoortraining/PDF/Magazin/SAG_ES_Formel_Coaching.pdf (29.08.2018).
- Freitag, Silke/Richter, Jens (2015) (Hrsg.): Mediation – das Praxisbuch, Weinheim, Basel, Berlin.
- Hinnen, Hannes/Krummenacher, Paul (2012): Grossgruppen-Interventionen. Konflikte klären – Veränderungen anstoßen – Betroffene einbeziehen, Stuttgart.
- Knapp, Peter (2013) (Hrsg.): Konflikte lösen in Teams und großen Gruppen, Bonn.
- Redlich, Alexander (1997): Konfliktmoderation. Handlungsstrategien für alle, die mit Gruppen arbeiten, Hamburg.
- Trenczek, Berning/Lenz, Will (2017) (Hrsg.): Mediation und Konfliktmanagement Handbuch, Baden-Baden.