

Leitlinien zum Umgang mit Konflikten

1. Konflikte als Chance

Die Moderation macht deutlich, dass Konflikte normal sind und versucht, sie für eine konstruktive Bearbeitung zu nutzen. Sie ist auf Konflikte vorbereitet und legt sich schon im Vorfeld Mittel zur Schlichtung bereit.

2. Emotionen

Die Moderation gibt Unmutsäußerungen und Emotionen angemessenen Raum, lässt sich davon aber nicht „anstecken“. Das gleiche gilt für die internen Teilnehmenden. Sie sollten sachlich und engagiert bleiben, ohne sich im Ton oder in der Wortwahl den emotionalisierten Äußerungen der anderen Teilnehmenden anzupassen.

3. Gesprächsregeln

Sind hoch emotionsgeladene oder sogar aggressive Äußerungen der Teilnehmenden zu erwarten, dann sollte die Moderation zu Beginn des Bewertungsgespräches eine Liste mit Gesprächsregeln vorstellen und wenn möglich im Konsens mit allen Teilnehmenden verabschieden. Teil der Gesprächsregeln sollte die Aufforderung sein, emotionale Angriffe auf Personen oder Institutionen bzw. persönliche Verurteilungen oder Unterstellungen zu unterlassen. Wird dies bei Beginn der Gespräche vorgeschlagen, stimmen im Regelfall die Teilnehmenden zu. Die Moderation kann dann frühzeitig intervenieren, wenn sich im Verlauf der Diskussion jemand an diese Regeln nicht hält.

4. Abstraktere Ebene finden

Sollte es dennoch in der Diskussion zu aggressiven Äußerungen der Teilnehmenden kommen, sollten die angesprochenen Behördenvertretenden durchaus ihre emotionale Betroffenheit zum Ausdruck bringen, ohne aber „mit gleicher Münze zurückzahlen“ zu wollen. Häufig hilft in diesen Situationen der Versuch, auf einer abstrakteren Ebene für eine gemeinsame Basis für die Verständigung zu sorgen (etwa: In einem sind wir uns doch einig: Wir wollen beide den Konsumenten so gut wie möglich schützen...).

5. Persönliche Betroffenheiten

Die Moderation zeigt Verständnis für persönliche Betroffenheiten, weist aber immer wieder darauf hin, dass Risikobewertungen kollektive Geltung haben müssen und von daher eine Integration vieler Standpunkte und Betroffenheiten erfordern.

6. Gemeinsamer Nenner

Im Verlauf der Diskussion ist es Aufgabe der Moderation, einen „gemeinsamen Nenner“ zu finden, der für alle Geltung besitzt. Ist ein Konsens nicht zu erreichen, ist es Aufgabe der Moderation, einen Konsens über den Dissens herzustellen, d.h. die jeweiligen Beweggründe für die verschiedenen Bewertungen oder Interpretationen ausfindig zu machen und zu dokumentieren.

7. Lernen

Die austragende Behörde lernt aus Konflikten und überarbeitet ihr Vorgehen daraufhin (Leitbild einer lernenden Organisation).