Organisationsberatung, Supervision, Coaching
https://doi.org/10.1007/s11613-025-00944-z

OSC Organisationsberatung Supervision Coaching

PRAXISBERICHT

Irgendwer will immer nicht – Auftragsklärung im konsensorientierten Kontext

Brigitte Heidebrecht

Eingegangen: 28. September 2024 / Angenommen: 12. November 2024
© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2025

Zusammenfassung Auftragsklärung ist eine knifflige Angelegenheit – besonders wenn es um Konflikte geht, und ganz besonders in konsensorientierten Kontexten. Wie kriegt man alle an einen Tisch? Warum klappt das immer wieder einmal nicht? Mache ich etwas falsch? Oder ist es eine „Quadratur des Kreises", einen Konfliktberatungsauftrag aus einer konsensorientierten Gruppe zu bekommen? Dieser Praxisbericht beschreibt den Prozess einer Auftragsklärung in einer angespannten Konfliktsituation mit einem behutsamen Vorgehen, das durch ein Online-Meeting ermöglicht wurde.

Schlüsselwörter Mediation · Klärungshilfe · Konfliktmoderation · Auftragsklärung

There's always someone who doesn't agree—Contracting in consensus-oriented contexts

Abstract Contracting is the crucial point in every consulting process—especially in conflict mediation and still more in consensus-oriented groups. How do I get them all to one table? Why doesn't it work in many cases? Am I doing something wrong? Or is the attempt to succeed in contracting mediation with a non-hierarchical group just like "squaring the circle"? This case study describes the process of clarifying a counseling contract in a strained conflict situation using a cautious approach made possible by an online meeting.

Keywords Mediation · Clarification support · Conflict moderation · Contracting

✉ Brigitte Heidebrecht
Thuner Str. 28, 71636 Ludwigsburg, Deutschland
E-Mail: email@brigitteheidebrecht.de

Published online: 08 July 2025

Hin und wieder erreicht mich eine Anfrage aus einem Wohnprojekt. Jedes Mal reagiere ich sehr interessiert darauf, denn ich selbst habe mehr als mein halbes Leben in Wohn- und Hausgemeinschaften verbracht und finde es spannend, zuzusehen, wie andere ihr Zusammenleben auf komplexere Weise gestalten, als es die Kleinfamiliennorm vorsieht. Gleichzeitig ist meine betrübliche und ernüchternde Erfahrung, dass solche Anfragen bei mir bislang noch selten zu einem Beratungsauftrag geführt haben.

Der übliche Ablauf: Es kommt eine Mail oder ein Anruf, ich erläutere mein Angebot, nenne meinen Honorarsatz, die Anrufer:in sagt, das werde sie beim nächsten Plenum einbringen, und anschließend Schweigen. Falls ich nachhake und mich erkundige, ob da noch etwas kommen werde, höre ich: „Wir konnten uns nicht darauf einigen." Schade, nicht nur für mich und meinen beraterischen Ehrgeiz, sondern, wie ich mit der besorgten Anrufer:in einig bin, vor allem für das Wohnprojekt.

Heute wieder einmal so eine Mail. Dieses Mal sagt mein Ehrgeiz zu mir: *Mach doch mal was anders! Geh ihnen mehr entgegen! Brücken bauen, das müsstest du doch eigentlich können. Empowere sie! Schau zu, wie du es ihnen möglich machen kannst, sich für eine Konfliktberatung zu entscheiden! Auftragsklärung ist sowieso die kniffligste und wichtigste Phase im gesamten Prozess, das weißt du ja.* Okay, ich werde mein Bestes geben, ich werde dieses Mal irgendetwas anders machen. Aber was?

Die Anfragemail ist ein wunderbares Beispiel für die Haltung „Wasch uns, aber mach uns bitte nicht nass!" Zitat: „Die Konfliktlinie verläuft zwischen zwei Gruppen von Menschen; die Schwierigkeit ist, dass Gruppe A aus zwei Menschen und Gruppe B aus acht Menschen besteht und die Personen in Gruppe A sich zwar vorstellen können, einzeln mit Menschen aus Gruppe B zu sprechen, aber nicht mit allen gleichzeitig, weil das in der Vergangenheit schon oft schief gegangen ist; umgekehrt können sich viele Menschen aus Gruppe B nicht vorstellen, einzeln mit den Menschen aus Gruppe A zu sprechen, weil eine Person aus Gruppe A in der Vergangenheit in Konflikten oft laut geworden ist und sie Angst haben. Daher müssten wir ein Format finden, das irgendwie zwischendrin ist. Zudem gibt es ein paar einzelne, die weniger direkt in den Konflikt verwickelt sind." Wenn ich so etwas lese, schwanke ich zwischen mitmenschlichem Verständnis: *Da muss bereits viel Verletzung passiert sein...* und dem energischen Sträuben meiner mediatorischen Nackenhaare: *Leute, so wird das nix.*

In einer Mediator:innenrunde berichte ich von dieser Anfrage. Von mehreren Seiten wird mir zur Shuttle-Mediation geraten. Ich arbeite allerdings normalerweise nach der Methode „Klärungshilfe", da ist ganz anderes vorgesehen: Bei einer Konfliktbearbeitung nach den Regeln der Klärungshilfe sitzen sämtliche Betroffenen und Mitbetroffenen beieinander im großen Stuhlkreis, und das eine ganze Zeit lang, denn eine Konfliktklärung mit einer größeren Teilnehmerzahl wie in diesem Fall kann schon mal 1 bis 2 Tagesklausuren dauern. Wenn ich das jetzt zurückschreibe, bin ich die Anfrage los.

Also beschäftige ich mich, gründlich wie schon lange nicht mehr, noch einmal mit den Argumenten verschiedener Mediationsschulen, mache mir Notizen zum Pro und Kontra von Einzelgesprächen und überlege, wie ich diese Argumente teilnehmerorientiert formulieren und nachvollziehbar übermitteln könnte (s. Tab. 1–3). Ich

Tab. 1 Vier Thesen zum Thema Einzelgespräche

Einzelgespräche erscheinen niederschwellig – aber sind sie wirklich nützlich oder bisweilen sogar kontraproduktiv?

1. Unter vier Augen, allein mit der Mediator:in, neigen Menschen zu drastischen Schilderungen ihrer Konfliktpartner:innen. Der Versuch, die Beraterin auf die eigene Seite zu ziehen, indem man ihr erzählt, wie wirklich schrecklich das Gegenüber sei, ist ein ganz natürlicher Impuls, dem schwer zu widerstehen ist. Sind dagegen beide bzw. alle Konfliktparteien anwesend, so ist eine Mäßigung zwar nicht garantiert, aber doch wahrscheinlicher. Wenn die Mediator:in beide Parteien gleichzeitig vor sich hat, ist es für sie auf jeden Fall leichter, allparteilich zu bleiben.
2. Einzelgespräche sind tendenziell Zeitverschwendung, denn: „Es nützt nichts, wenn *ich* Sie verstehe. Wenn Sie den Konflikt bewältigen wollen, dann müssen *Sie einander* besser verstehen." Dagegen kann es sehr nützlich sein, wenn ich ein „Einzelgespräch" mit A vor den Ohren von B führe: A schildert mir seine Sicht der Dinge, während B schweigend zuhört und womöglich dabei viel Neues über A erfährt. Und dann umgekehrt. Darüber hinaus tendieren Einzelgespräche auch zur Energieverschwendung. Wenn A einzeln bei mir Dampf ablässt, fehlt A diese Energie später, wenn es darum geht, alles noch einmal in vollem Ernst mit B zu besprechen. Wenn Versöhnung eine Chance haben soll, ist es gerade wichtig, dass die aufgewühlten Emotionen an die Oberfläche kommen und wechselweise verstanden werden. Aufgewühlte Emotionen sind kein Vergnügen, sie liefern aber den nötigen Leidensdruck, den man braucht, um sich anstrengenden Auseinandersetzungen zu stellen. Vorherige Gefühlsverpuffung im Einzelgespräch lässt zu früh den Druck aus dem Kessel.
3. Statt den Gesprächsradius auf vier Augen zu verkleinern, lohnt es sich eher, zu überlegen, wie weit man ihn eventuell vergrößern sollte. Weniger verwickelte Personen, die zum betroffenen System gehören, können sehr hilfreich sein, wenn es darum geht, eine nüchterne Außenwahrnehmung einzubeziehen oder kreative und realistische Lösungsoptionen zu entwickeln, – abgesehen davon, dass sie oft gar nicht so unverwickelt sind, wie sie gern wären. Alle, die im Konflikt involviert sind – und das sind bei länger andauernden Konflikten viele –, sowie externe Akteure, die als Entscheider:innen für nachhaltige Lösungen gebraucht werden, sollten sich selbst ein Bild machen können. Dabeisein garantiert Transparenz und verhindert Gerüchte (die gibt es in der Phase der Konfliktverschleppung schon genug). Außerdem lernen alle Anwesenden bei einer Konfliktbearbeitung etwas dazu. Nicht zuletzt sind getroffene Absprachen umso ernsthafter und verbindlicher, wenn sie vom gesamten System entwickelt und getragen wurden.
4. Einzelgespräche und Shuttle-Mediation sind sinnvoll, wenn bereits entschieden ist, dass die Konfliktparteien sich trennen wollen. Wo Vertrauen so weit zerstört ist, dass der Entschluss zur Trennung feststeht, fehlt die Motivation, die Mühen echter Auseinandersetzung auf sich zu nehmen. Dann lohnt es sich vermutlich tatsächlich nicht mehr, sich persönlich zu begegnen und die Gefahr erneuter Verletzungen zu riskieren. Mit dem Trennungsentschluss steigt die Verletzungsgefahr (im Extremfall sogar bis zur Lebensgefahr). Man weiß ja, dass gerade auf der Türschwelle gern noch einmal scharf geschossen wird. Für Menschen, die dagegen zusammenbleiben wollen (oder müssen), sind gemeinsame Gespräche unumgänglich. Klärungshilfe ist eine spezifische Form der Mediation für Menschen, die es zumindest noch einmal miteinander versuchen wollen.

Tab. 2 Typische Bedenken gegen gemeinsame Gespräche

Es eskaliert so schnell!	Das geschieht in der Regel weniger, sobald eine neutrale Person dabei ist. Wenn dennoch jemand die Fassung verliert, kann die Berater:in weitere Eskalation immerhin ausbremsen und die verletzten Gefühle in einen moderaten Dialog zu übersetzen helfen.
Mit denen kann man ja nicht mehr vernünftig reden!	Das kann gut sein, aber vernünftiges Reden reicht ohnehin nicht, um Konflikte beizulegen. Gerade die verletzten Gefühle brauchen Berücksichtigung, wenn nachhaltige Lösungen gefunden werden sollen.
Im Einzelgespräch kann man offen sagen, was man denkt.	Ja, aber was nützt es? Die Mediator:in mag Sie verstehen, aber sie geht wieder, Ihre Konfliktpartner:innen bleiben. Ziel kann sein, Ihren Konfliktpartnern offen zu sagen, was Sie denken. Darin kann die Mediator:in Sie unterstützen – wenn Ihre Konfliktpartner:innen ebenfalls anwesend sind.

Tab. 3 Vorteile und Nachteil von Shuttle-Mediation

Vorteile	Nachteil
Maximale organisatorische Flexibilität in Ort und Zeit. Es geht schneller und kostet dadurch weniger. Es kostet auch weniger Nerven.	Die Mediator:in geht, die dicke Luft bleibt.

überprüfe den Radius meiner Toleranzen: Bin ich womöglich inzwischen blindlings eingeschworen auf die reine Klärungshilfe-Lehre? Habe ich jemals ernsthaft eine Shuttle-Mediation in Betracht gezogen? Könnte ich sie in Betracht ziehen? Unter welchen Umständen? Wenn so viele Mediationskolleg:innen Einzelgespräche führen, kann das ja eigentlich nicht nur falsch sein (zu dieser Sachfrage siehe Kasten). Mein Fazit: Wenn der Beschluss, auseinanderzugehen, bereits feststünde, würde ich u. U. shutteln, allerdings nur, wenn gar nichts anderes zuvor gelungen wäre. Die Anfrage aber klingt deutlich so, als wollten alle dort wohnen bleiben. Also shuttle ich nicht. Was schreibe ich zurück?

Es ist das Corona-Virus, das mir auf die Sprünge hilft. Seit ein paar Tagen bin ich corona-positiv, mir geht's recht gut dabei, und ich arbeite online weiter. Und so kommt mir die rettende Idee: Wenn sie sich nicht zusammen in einem Raum treffen wollen, dann lade ich sie halt in meinen virtuellen Zoom-Raum ein. Noch nicht als Einladung zur Konfliktklärung (es gibt übrigens Kolleg:innen, die inzwischen sagen, Konfliktklärung gehe online manchmal besser als live), sondern erst einmal lediglich als Einladung zur gemeinsamen Auftragsklärung, etwa in dem Sinne: „Wenn wir uns mit medialem Abstand per Zoom zusammenfänden, dann könnten wir ganz unverbindlich gemeinsam überlegen, wie es wäre, wenn wir uns real zu einer Konfliktklärung zusammensetzen würden, oder welche alternativen Wege und Methoden es gäbe. Sie würden mich schon ein wenig kennen lernen, und ich könnte Ihnen in Ruhe erläutern, wie ich mit Ihnen arbeiten würde, falls wir zusammenkämen." Alles im Konjunktiv. Und jedes Mitglied könnte den Ton ausschalten, falls ein anderes ihm zu laut würde.

Mein Vorschlag kommt gut an. Die Kosten für die 2-stündige Sitzung scheinen kein Thema zu sein. Meine Einladung formuliere ich so umfassend, wie es mir meine reine Lehre nahelegt: die beiden Konfliktparteien (10 Personen), dazu die sich als weniger direkt verwickelt definierenden weiteren Mitbewohner:innen des Hauses (3 Personen), dazu ein paar aus der 5-köpfigen Unterstützergruppe, die sich im Gesamtprojekt (das mehrere Häuser umfasst) gebildet hat, um das Konflikthaus aus der Krise hinaus zu begleiten. Es kommt kein Widerspruch gegen diesen personellen Aufwand, wie ich ihn gelegentlich in beruflichen Kontexten erlebe, wenn ich die zusätzliche Anwesenheit von Betriebsrat, Personalabteilung o. ä. für sinnvoll erkläre – im Wohnprojekt ist man es eher gewohnt, sich in größerer Runde zusammenzusetzen. Für einen baldigen Termin biete ich den kommenden Samstagnachmittag an, was ich normalerweise ungern täte, aber mit meinen Viren werde ich ohnehin nicht aus dem Haus gehen. So weit passt alles. Ich bin gespannt.

Ich mache mir Gedanken, wie ich das Zoom-Treffen gestalten will, und entscheide mich für einen schlichten Ablauf, der mir viel Raum zum Improvisieren lassen wird:

- Eine kurze Vorstellung meiner Person („Die meisten von Ihnen werden einen Blick auf meine Website geworfen haben, aber vielleicht nicht alle…“), verbunden mit einem Hinweis auf meine Feldkompetenz („Ich habe viel Lebenszeit in WGs verbracht. Ich kenne einige, die in Wohnprojekten leben, und viele mehr, die davon träumen…“),
- gleich im Anschluss daran eine sog. *Runde* (d. h. alle kommen zu Wort, niemand unterbricht) entlang an zwei Fragen:

  1. Wie lange wohnen Sie schon im Haus und in welcher Form (als WG, Familie, einzeln…)?
  2. Was sind Ihre ganz persönlichen Hoffnungen und Bedenken in Bezug auf das weitere Vorgehen in diesem Konfliktfall?

Mit einem Gefühl sportlicher Vorfreude schalte ich am Samstag meinen PC ein – schauen wir mal! Meine Planung geht auf. Nach zwei sehr konzentrierten Stunden ist die Runde geschafft, es bleibt noch ein wenig Zeit für ein Abschlussblitzlicht („Mit welchem Gefühl verlassen Sie jetzt die Zoom-Sitzung?“) und die Verabredung, wann ich Bescheid über die Entscheidung für weitere Sitzungen erhalten werde.

Wenn ich in einer Gruppe eine Runde einleite, gebe ich stets vor, wie das laufen soll: der Reihe nach? Wer soll anfangen? Oder eben gerade nicht der Reihe nach. Mit Redegegenstand oder, in der Zoom-Sitzung, mit Weitergeben des Wortes? In dieser Sitzung räume ich den Teilnehmenden maximale Freiheit ein: „Irgendjemand fängt an, irgendjemand anderes macht weiter.“ Mal schauen, wer die ersten sind, die sich hervorwagen. Ich ahne bald, wer diejenigen sind, die derzeit hier als „schwierige Zeitgenossen“ gelten, d. h. die sich vermutlich als systeminterne Symptomträger:innen qualifiziert haben. Die eine sitzt zurückgelehnt mit sehr geradem Rücken und verschränkten Armen, die andere mit besorgt-versteinertem Gesicht vor dem Bildschirm. Beide hören lange zu. Alles gut, wir haben Zeit. Etwa eine Stunde lang melden sich erst einmal diejenigen zu Wort, die sich nicht so direkt verwickelt fühlen. Ihnen fällt es leicht, zu sagen: „Wir müssen uns ja zusammensetzen, wie sollen wir sonst da rauskommen!“ Da reicht es von meiner Seite völlig, wenn ich einmal kurz erwähne, dass eine Sitzung mit allen gemeinsam auch für mich der effizienteste Weg sei, den ich kenne. Die Argumente, die ich mir vorsortiert habe für den Fall, dass ich Überzeugungsarbeit leisten müsste, brauche ich nicht. Trotzdem ist es nicht schlecht, sie mal wieder frisch sortiert zu haben.

Auch die weniger Verwickelten haben Befürchtungen und geben mir dadurch Gelegenheit, zu erläutern, wie ich in welchem Fall vorgehen würde und was ich mir dabei denke. Was wenn es eskaliert? „Nein, verhindern kann ich das nicht, dass jemandem der Kragen platzt, dass jemand plötzlich aus der Hüfte schießt; ich kann lediglich eventuell dazwischen gehen, vor allem aber die aufgebrachten Gefühle in ruhige Worte übersetzen – reicht Ihnen das?“ Sorgfältig lasse ich nacheinander jede Person zu Wort kommen, zum einen mit den Bedenken, zum anderen mit den Hoffnungen und Wünschen. Wünsche nach Schutz z. B., die ich realistisch beantworte: „Nein, ich kann Angriffe nicht verhindern, aber ich kann sie sortieren und zu verstehen helfen, und ich kann Sie unterstützen, sich dazu zu erklären.“ Auch Wünsche nach Versöhnung kommen vor, die ich nur ebenso realistisch beantworten

kann: „Nein, Versöhnung ist nicht mein Ziel, Versöhnung ist ein Geschenk. Mein Ziel ist Klarheit, mehr Klarheit als am Anfang, das kann ich wohl versprechen, mehr nicht, nicht 100 %ige Klarheit und nicht Versöhnung, aber auf dem Boden von Klarheit und Verstehen wird Versöhnung manchmal möglich. Reicht Ihnen das?“

Erst im Nachhinein wird mir bewusst, dass ich hier gerade das mache, was in der Klärungshilfetheorie „individuelle Minikontrakte“ heißt. Im Konzept der Klärungshilfe steht eine solche Runde der Minikontraktierung regelgemäß am Beginn des Klausurtags, sie gehört im Menü zu den Vorspeisen, bevor der Hauptgang der Konfliktbearbeitung kommt. Dies ist das erste Mal, dass ich sie ausgelagert habe, sie pur serviere und nicht live durchführe. Im Grunde ist es kein großer Akt, einen Teil dessen, was man ohnehin immer macht, vorzuziehen und online abzuhandeln. Ich frage mich, warum ich nicht schon früher mal auf diese Idee gekommen bin.

Die Runde läuft. Mindestens eine Stunde dauert es, bis endlich die beiden Vertreterinnen der Konfliktpartei A nacheinander das Wort ergreifen. Mit jeder von ihnen spreche ich lange, frage nach, was genau gemeint ist und ob sie mit meinen Antworten etwas anfangen können. „Ja“, sagt die eine. „Und was genau fangen Sie damit an?“ frage ich zurück. Behutsam und möglichst genau taste ich mich vor. Die eine ist eine Kämpferin, sie ist die, die manchmal laut wird und vor der einige andere sich fürchten. Die andere ist eine Flüchterin, die Konfrontationen am liebsten ausweicht und daher das mit Abstand größte Zögern äußert, was eine gemeinsame Konfliktbearbeitung angeht. Guck an, da sind sie ja, die beiden menschlichen Standardreaktionen auf bedrohliche Situationen: Angriff oder Flucht – so wie unser noch immer steinzeitlich geprägtes Hirn es uns vorgibt. Später, wenn sich eines Tages die Wogen hier vielleicht haben glätten lassen, werde ich das noch einmal für alle ins Bewusstsein rücken: wie normal das ist und dass immer irgendjemand so reagiert.

Für den Moment reicht es, dass die Flüchterin sagt, sie denke, dass sie wohl konfliktscheu sei und dass sie sich überwinden und versuchen wolle, sich an den Gedanken einer gemeinsamen Klärung zu gewöhnen. Ich widerstehe der Versuchung, dies bereits als Zustimmung zu deuten, und frage lieber, wie viel Bedenkzeit ihr dafür gut täte. Auch allen anderen, die sich zum Teil bereits deutlich für eine gemeinsame Klärungssitzung aussprechen, bitte ich, in Ruhe noch einmal darüber zu schlafen und mir eine Mail zu schreiben, falls über Nacht noch Fragen auftauchen sollten.

Am verabredeten Stichtag meldet sich meine Kontaktperson aus der Unterstützungsgruppe: Alle hätten zugestimmt, auch die Flüchterin, sie tat es im letzten Moment – nur Beate fehle noch. Nanu, wer war nochmal Beate? Ich schaue in meinen Notizen nach. Ah, Beate zählte sich zur Fraktion der sog. nicht direkt Verwickelten. Bei ihr hatte ich mir als Stichwort „anstrengend“ notiert. Ja, anstrengend ist dies alles in der Tat, auch für die nicht Verwickelten. Der Anerkennung dieser Anstrengung scheine ich zu wenig Raum gegeben zu haben. Meine Kontaktperson will Beate noch einmal persönlich ansprechen. Per Mail hole ich nach, was ich in der Zoom-Sitzung wohl versäumt habe: Er möge ihr Grüße ausrichten und dass ich nicht vergessen hätte, wie *anstrengend* die Situation für sie sei. Ja, so ein Klärungstag würde sicherlich ebenfalls anstrengend werden. Ich könne ihr lediglich Hoffnung machen, dass die Anstrengungen des Zusammenwohnens dadurch kleiner werden

könnten. Abrundung des Minikontrakts mit Beate, mal schauen, ob es auf diesem Weg noch klappt.

Am Abend kommt die nächste Mail: Beate sei zur Not bereit, teilzunehmen, man könne an die Terminsuche gehen. Nanu, ich hab's tatsächlich geschafft, einen Auftrag aus einem Wohnprojekt zu erhalten! „Was war der Hebel?", fragt mich eine Kollegin, der ich davon erzähle. Der Hebel war, denke ich, der Aufbau von Vertrauen zur Beraterin aus sicherer Zoom-Distanz heraus – und mein genaues Ernstnehmen der individuellen Hindernisse: der sog. Widerstand als überaus wertvolle Ressource. (Ich mag das Wort „Widerstand" nicht, ich spreche lieber von „guten Gründen".) Ein Hebel war sicherlich auch meine Anpassung an die soziale Struktur des Gegenübers: Wo gemeinsam entschieden wird, muss wohl auch die Auftragsklärung gemeinsam mit allen durchgeführt werden, auch wenn das aufwändig ist. (Selbstverständlich muss dieser Aufwand bezahlt werden.)

Gleichzeitig ist es eine Kunst, beim Anpassen an den Kunden nicht aus wohlbegründeten Rollen und Haltungen herauszukippen. Ungern erinnere ich mich an Kontrakte aus früherer Zeit, die ich mit einem etwas mulmigen Gefühl eingegangen war, weil ich mich wider besseres Wissen von meinem Konzept hatte abbringen lassen, um den Auftrag nicht zu verlieren. Aber diesmal hatte ich kein Mulmgefühl, diesmal war ich klar. Ich hätte nicht geshuttelt, auch wenn man das von mir verlangt hätte, weil ich sicher gewesen wäre, dass es hier nicht das Beste wäre, was ich zu bieten hätte. Gegen die Zoom-Sitzung dagegen sprach in meinen Augen nichts. Zwischen Pragmatismus und falschem Kompromiss zu unterscheiden, ist nicht immer ganz leicht, es verlangt eine saubere Selbstklärung noch vor der Auftragsklärung.

Auftragsklärung in einem konsensorientierten Kollektiv ist knifflig, nicht nur wegen der basisdemokratischen Haltung, die es jeder Person im System erlaubt, eine gemeinsame Bewegung auszubremsen. Konfliktklärung im Kontext Wohnprojekt ist in mehrfacher Hinsicht eine spezifisch heikle Angelegenheit. Zum einen kann man davon ausgehen, dass die Betroffenheit existenziell ist. Schafft das Kollektiv es nicht, die dicke Luft zu bereinigen, so ist womöglich das Zusammenleben gefährdet, und damit steht Existenzielles auf dem Spiel. „Verliere ich meinen sicheren Ort?" fragte sich eine der Teilnehmenden. Wohnen gehört zu den Grundbedürfnissen, die Wohnung ist die „dritte Haut" (nach Körperhaut und Kleidung), die Gefährdung dieser Hülle kann grundlegend erschüttern.

Aber nicht nur diese elementare Verletzlichkeit macht Angst. Wohnen im Projekt hat über die Ebene der Grundbedürfnisbefriedigung hinaus eine Menge zu tun mit Visionen und Werten. Ein Wohnprojekt soll Gemeinschaft und damit gemeinsamen Sinn stiften. Beim Einzug werden Träume wahr – und zerstieben dann manchmal äußerst schmerzhaft unter den Erfahrungen des Alltags. Im Grunde ist dies nicht viel anders als in einer Ehe, nur mit noch sehr viel mehr potenziellen Konfliktpartner:innen und auf der anderen Seite mit weniger Intimität, also auch mit weniger Bindemittel, das über Belastungen hinwegtragen kann. Nicht zuletzt bringt schon allein die generelle Situation auf dem Wohnungsmarkt heute zahlreiche Menschen in existenzielle Nöte. Im Sinne einer Konfliktklärung kann auch eine Trennung eine gute Lösung sein, aber ein Auszug aus einer nicht mehr stimmigen Wohn- oder Lebensgemeinschaft ist heute mangels bezahlbaren Wohnraums oft nicht einfach zu bewerkstelligen, selbst wenn man es möchte.

Umso wichtiger ist es, dass Beratungsanfragen aus Wohnprojekten zu Klärungen führen und nicht bereits im Stadium der Auftragsklärung versanden, weil – natürlich! – immer irgendwer aus der Gruppe „mauert“ oder „den Termin vergessen“ hat. Es lohnt sich, die Flüchter:innen und die nicht so Verwickelten persönlich abzuholen, und dies besser nicht einzeln, sondern vor aller Ohren mitten im (lernenden) System.

Hinweis des Verlags Der Verlag bleibt in Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutsadressen neutral.

Springer Nature oder sein Lizenzgeber (z.B. eine Gesellschaft oder ein*e andere*r Vertragspartner*in) hält die ausschließlichen Nutzungsrechte an diesem Artikel kraft eines Verlagsvertrags mit dem/den Autor*in(nen) oder anderen Rechteinhaber*in(nen); die Selbstarchivierung der akzeptierten Manuskriptversion dieses Artikels durch Autor*in(nen) unterliegt ausschließlich den Bedingungen dieses Verlagsvertrags und dem geltenden Recht.



Brigitte Heidebrecht freiberufliche Supervisorin, Coach, Mediatorin, daneben Lehrbeauftragte, Autorin und Tanzpädagogin, lebt in Ludwigsburg.