

## **Infoblatt:**

# Lösungen für Konflikte im inklusiven Netzwerk

Wo Menschen zusammenarbeiten, können Missverständnisse entstehen. Vieles lässt sich mit offener, wertschätzender Kommunikation lösen, bevor ein größerer Konflikt daraus wird.

Auch die Aktion Mensch und die fünf Kommune-Inklusiv-Modellkommunen stoßen immer wieder auf Herausforderungen. Auf manche Konflikte haben sie sich eingestellt, andere kommen überraschend.

Wir haben in diesem Infoblatt Situationen mit Konfliktpotenzial zusammengestellt. Die Erfahrungen aus dem Projekt Kommune Inklusiv zeigen, dass diese Situationen in inklusiven Netzwerken häufiger vorkommen. Für diese Herausforderungen nennen wir Lösungsvorschläge.

# Inhaltsverzeichnis:

## Die Herausforderungen

- |          |  |                 |
|----------|--|-----------------|
| <b>1</b> | <b>Ziele finden, Ziele anpassen</b>                                | <b>Seite 3</b>  |
| 1.1      | Ein gemeinsames Ziel finden  |                 |
| 1.2      | Ziele nachverhandeln und anpassen                                  |                 |
| 1.3      | Wenn neue Ziele Netzwerkpartner*innen verprellen                   |                 |
| 1.4      | Wenn sich Ziele oder Zielgruppen des Netzwerks verändern           |                 |
| <br>     |  |                 |
| <b>2</b> | <b>In Gremien zusammenarbeiten</b>                                 | <b>Seite 6</b>  |
| 2.1      | Diva an Bord   |                 |
| 2.2      | Alleingänge und eigenmächtige Akteure                              |                 |
| 2.3      | Die Sinnfrage  |                 |
| 2.4      | Die Geldfrage  |                 |
| <br>     |  |                 |
| <b>3</b> | <b>Menschen im Netzwerk halten</b>                                 | <b>Seite 9</b>  |
| 3.1      | Nach Personalwechsel neue Ansprechpartner*innen überzeugen         |                 |
| 3.2      | Ehrenamtliche einbinden  |                 |
| <br>     |  |                 |
| <b>4</b> | <b>Mit den Zielgruppen kommunizieren</b>                           | <b>Seite 10</b> |
| 4.1      | Wenn Zielgruppen das Angebot nicht wollen                          |                 |
| 4.2      | Wenn der Kontakt zur Zielgruppe fehlt                              |                 |
| 4.3      | Der Umgang mit vielen verschiedenen Erwartungen aus der Zielgruppe |                 |

## 1 Ziele finden, Ziele anpassen

### 1.1 Ein gemeinsames Ziel finden

Die Netzwerkpartner\*innen schaffen es nicht, sich auf ein gemeinsames Ziel, auf Zielgruppen, Handlungsfelder und Strategien zu einigen.

#### 1.1 Lösungsvorschläge:

Arbeiten Sie nach dem Prinzip der Wirkungslogik. Mehr Infos dazu finden Sie unter [www.kommune-inklusiv.de](http://www.kommune-inklusiv.de) unter dem Reiter Praxishandbuch Inklusion, 1. Planung.

Auf diese Weise werden Sie und Ihre Partner\*innen sich Ihrer Wunsch-Zielgruppe und Ihren Handlungsfeldern Schritt für Schritt nähern. Das ist für die Projektplanung sehr hilfreich und für alle Partner\*innen nachvollziehbar.

Wenn Sie Ihre Zielgruppe gefunden haben: Binden Sie Menschen aus dieser Zielgruppe ein, um Ihre gemeinsamen Ziele zu erarbeiten.

**Tipp:** Die Aktion Mensch unterstützt Sie bei der Planung und beim Aufbau eines inklusiven Netzwerkes mit der Mikroförderung und mit der Projektförderung. Mehr über die Fördermöglichkeiten erfahren Sie unter [www.kommune-inklusiv.de](http://www.kommune-inklusiv.de) unter dem Reiter Praxishandbuch Inklusion, 1. Planung.

### 1.2 Ziele nachverhandeln und anpassen

Im Laufe des Projekts werden Sie Ihre Ziele, Strategien und Prozesse immer wieder überprüfen und anpassen müssen. Beispielsweise wenn eine Maßnahme die Zielgruppe nicht wie geplant erreicht. Oder wenn sich das Netzwerk mit einem Handlungsfeld, beispielsweise „Arbeit“, einen zu schwierigen Lebensbereich ausgesucht hat.

#### 1.2 Lösungsvorschläge:

Wichtig ist, dass die Netzwerkpartner\*innen in einem ersten Schritt den Bedarf sehen, sich neu zu verständigen. Es ist immer schwer, ein Ziel aufzugeben oder eine hart erarbeitete Strategie neu zu verhandeln. Doch auch wenn es mühsam erscheint: Machen Sie Ihren Partner\*innen deutlich, warum es entscheidend ist, sich über Ziele, Zielgruppen und Handlungsfelder stets klar zu sein. Und warum Sie deshalb Ihr Vorgehen immer wieder überprüfen sollten. Auf [www.kommune-inklusiv.de](http://www.kommune-inklusiv.de) im Reiter Praxishandbuch Inklusion finden Sie Argumente unter 1. Planung: „Projekte wirkungsvoll planen“.

Im zweiten Schritt sollten Sie gemeinsam über Ihre Ziele und Strategien verhandeln.

**Tipp:** Diskutieren Sie nicht ausschließlich in langen Sitzungen. Um alle Teilnehmer\*innen einzubeziehen und zu motivieren, bieten sich Methoden wie das **World-Café** oder die **Pinnwand-Moderation** an.

Beim **World-Café** diskutieren die Teilnehmer\*innen parallel an verschiedenen Thementischen. Pro Tisch gibt es eine\*n Gastgeber\*in, der oder die das Gespräch moderiert. Nach einer Gesprächsrunde, die beispielsweise zehn Minuten dauert, verteilen sich die Teilnehmer\*innen neu auf die anderen Tische. Die Gruppen sollten sich nach jeder Runde anders zusammensetzen.

Bei der **Pinnwand-Moderation**, auch Metaplan-Methode genannt, sammelt die Gruppe Ideen, Meinungen oder Lösungen zu einer Frage auf Karteikarten. Die Moderation sortiert die Karten an einer Stellwand. Anschließend bewerten die Teilnehmer\*innen die Ideen nach Wichtigkeit. Das Ergebnis ist eine Liste mit Schwerpunkten. Im besten Fall macht die Liste deutlich, was das inklusive Netzwerk in welcher Reihenfolge angehen sollte.

### **1.3 Wenn neue Ziele Netzwerkpartner\*innen verprellen**

Das Ziel und die Zielgruppen des inklusiven Netzwerks ändern sich. Ein\*e wichtige\*r Netzwerk-partner\*in fühlt sich daraufhin nicht mehr vertreten und will aussteigen.

#### **1.3 Lösungsvorschläge:**

Suchen Sie direkt das Gespräch mit dem oder der Netzwerkpartner\*in: Verdeutlichen Sie, welche Vorteile und welchen Mehrwert die Arbeit im Netzwerk ihm oder ihr bringt:

Netzwerkpartner\*innen bekommen Impulse für die eigene Arbeit. Sie können die Themen ihrer Organisation ins Netzwerk einbringen und gemeinsam voranbringen. Zusammen können sie erfolgreicher Fördergelder einwerben. Als Netzwerk erreichen sie viel mehr Menschen und können die (Stadt-)Gesellschaft mit vereinten Kräften inklusiv gestalten.

Weitere Argumente finden Sie unter [www.kommune-inklusiv.de](http://www.kommune-inklusiv.de), 1. Planung: „Ein inklusives Netzwerk aufbauen“.

Machen Sie außerdem klar, wie wichtig die Person – beziehungsweise der Verband, das Unternehmen oder die Institution, die die Person vertritt – fürs inklusive Netzwerk ist. Fragen Sie, warum der/die Netzwerkpartner\*in Probleme mit der neuen Ausrichtung hat. Nehmen Sie die Bedenken ernst und erklären Sie die Entscheidung des Netzwerks.

#### **1.4 Wenn sich Ziele oder Zielgruppen des Netzwerks verändern**

Die Ziele und die Zielgruppen des Netzwerks ändern sich. Nun sitzen nicht mehr die richtigen Partner\*innen am Tisch. Es fehlen Expert\*innen zu den neuen Schwerpunktthemen und Zielgruppen.

#### **1.4 Lösungsvorschläge:**

Besprechen Sie mit Ihren Netzwerkpartner\*innen noch einmal, welche Fähigkeiten und Aufgaben nötig sind, damit Sie Ihre Ziele und Ihre Zielgruppen erreichen. Möglicherweise brauchen Sie neue Partner\*innen im Netzwerk. Sie können dafür die Kontakte Ihrer Partner\*innen nutzen: Jede\*r von ihnen hat ihr oder sein eigenes Netzwerk.

Wie Sie neue Netzwerkpartner\*innen finden, lesen Sie im Reiter Praxishandbuch Inklusion unter [www.kommune-inklusive.de](http://www.kommune-inklusive.de), 1. Planung: „Ein inklusives Netzwerk aufbauen“.

## 2 In Gremien zusammenarbeiten

### 2.1 Diva an Bord

Ein\*e Netzwerkpartner\*in stellt die eigenen Interessen über die der anderen Partner\*innen. Mit der Netzwerkarbeit verfolgt er oder sie vor allem Ziele für die eigene Organisation: beispielsweise Spendengelder, öffentliche Aufmerksamkeit und Kontakt zu Menschen aus Kommunalverwaltung und Politik zu bekommen. Es kann auch passieren, dass Netzwerkpartner\*innen in direkter Konkurrenz zueinander stehen: Sie bieten die gleichen Dienstleistungen an. Bei der Netzwerkarbeit müssten sie ihre eigenen (unternehmerischen) Interessen zurückstellen. Doch das schaffen sie nicht.

### 2.1 Lösungsvorschläge:

Auch hier ist ein persönliches Gespräch das Beste. Machen Sie deutlich, dass die konkurrierenden Netzwerkpartner\*innen sehr viel davon haben, wenn sie im Netzwerk für eine inklusive Gesellschaft arbeiten (siehe auch 1.3 Wenn neue Ziele Netzwerkpartner\*innen verprellen). Stellen Sie noch einmal heraus, dass die Partner\*innen zusammen viel mehr Möglichkeiten haben, ihre Ziele zu erreichen – beispielsweise durch gemeinsame Aktionen und Öffentlichkeitsarbeit.

Es kann helfen, Netzwerkmitglieder als Verhandlungsführer\*innen einzubinden, die Erfahrung mit Konfliktgesprächen haben.

Es ist auch jede\*r selbst gefragt, in sich hineinzuhören. Wenn Sie Partner\*in in einem inklusiven Netzwerk werden, sollten Sie sich klar darüber sein, was Netzwerkarbeit bedeutet. Machen Sie sich bewusst, welche eigenen Ziele Sie verfolgen. Wenn Sie mögliche Interessenskonflikte direkt ansprechen, kann sich das positiv auf die Kommunikation im Netzwerk auswirken.

Achten Sie auf Ihre Haltung zu den anderen Partner\*innen. Wie schauen Sie auf die anderen und weshalb? Respektieren Sie ihre Wünsche?

Denken Sie daran: In Netzwerken sind die Bedürfnisse und die Themen aller Partner\*innen gleich wichtig – unabhängig davon, wie viel Geld oder Personal sie ins Projekt bringen.

Manchmal sind Konflikte sehr tief oder schwelen schon seit langer Zeit. Dann ist es sinnvoll, sich Hilfe von außen zu holen. Scheuen Sie sich nicht, eine\*n Mediator\*in einzusetzen.

## **2.2 Alleingänge und eigenmächtige Akteure**

Partner\*innen handeln im Namen des Netzwerks, ohne dies mit dem Netzwerk abzustimmen. Beispielsweise lädt jemand neue Akteur\*innen zu Treffen ein, ohne dass das Gremium davon weiß. Oder führt wichtige Gespräche, für die andere Personen zuständig wären. Oder zieht immer wieder Aufgaben an sich, die eigentlich ein\*e andere\*r Netzwerkpartner\*in übernommen hat.

### **2.2 Lösungsvorschläge:**

Je eindeutiger Sie die Zuständigkeiten und Aufgaben im inklusiven Netzwerk verteilen, desto weniger Konflikte wird es später geben. Wichtig ist auch, dass jede\*r die Aufgabe übernommen hat, die er oder sie wirklich machen möchte und auch leisten kann. Suchen Sie das Gespräch mit Personen, die zu oft eigenmächtig handeln, und fragen Sie nach den Gründen. Möglicherweise stellt sich heraus, dass es sinnvoll wäre, Aufgaben neu zu verteilen. Bitten Sie außerdem darum, dass die Person sich künftig bei größeren Entscheidungen vorher mit der Netzwerkkoordination oder der Sitzungsleitung abspricht.

## **2.3 Die Sinnfrage**

Der Steuerungsgruppe ist nicht klar, was ihre genauen Aufgaben sind. Auch fragen sich einige Mitglieder der Steuerungsgruppe, auf welche Weise ihnen die Teilnahme an Sitzungen nutzt.

### **2.3 Lösungsvorschläge:**

Legen Sie schon beim ersten Treffen fest, welche konkreten Aufgaben das Steuerungsgremium im Netzwerk übernimmt und was die Mitarbeit in der Steuerungsgruppe für die Einzelnen bedeutet. Am besten geben Sie sich zusätzlich eine Geschäftsordnung. Machen Sie sich klar: Was und wen steuern wir und auf welche Weise?

Ein großer Vorteil, den Sie als Mitglied im Steuerungsgremium eines Netzwerks haben: Sie können Ihr Wissen, Ihre Ziele und Ihre Interessen einbringen – und auf der anderen Seite vom Wissen und den Erfahrungen der anderen Mitglieder profitieren.

Weitere Vorteile können Sie in einer gemeinsamen Runde erarbeiten: Stellen Sie zusammen, welchen Mehrwert jede\*r Einzelne als Mitglied in der Steuerungsgruppe hat. Sie können dafür beispielsweise die Pinnwand-Methode nutzen (siehe 1.2 Ziele nachverhandeln und anpassen).

Damit die Steuerungsgruppe zu ihrer Rolle findet, können Sie sich auch Expertise von außen holen: Sprechen Sie beispielsweise mit einem Mitglied der Steuerungsgruppe eines anderen Netzwerks. Oder mit einer Beraterin beziehungsweise einem Berater, der oder die Erfahrung mit dem Aufbau von inklusiven Netzwerken hat.

Welche möglichen Aufgaben die Steuerungsgruppe in einem inklusiven Netzwerk übernehmen kann, lesen Sie unter [www.kommune-inklusiv.de](http://www.kommune-inklusiv.de) im Reiter Praxishandbuch Inklusion, 2. Umsetzung: „Zusammenarbeit im Netzwerk“.

#### **2.4 Die Geldfrage**

Geld ist schnell ein Diskussionsthema.

#### **2.4 Lösungsvorschläge:**

Größtmögliche Transparenz. Wenn Geld im Spiel ist, sollten Sie besonders sensibel kommunizieren: Wer verwaltet warum das Geld im Netzwerk? Wofür darf (Förder-)Geld ausgegeben werden? Wer entscheidet darüber? Warum ist es sinnvoll, dass diese Personen entscheiden?

### 3 Menschen im Netzwerk halten

#### 3.1 Nach Personalwechsel neue Ansprechpartner\*innen überzeugen

Die zuständigen Personen bei den Netzwerkpartner\*innen ändern sich. Die neuen Ansprechpartner\*innen stehen den Zielen und der Arbeitsweise des inklusiven Netzwerks ablehnend gegenüber.

#### 3.1 Lösungsvorschläge:

Fragen Sie die neuen Ansprechpartner\*innen, woher ihr Widerstand kommt. Brauchen sie weitere Informationen? Würden sie Abläufe gern ändern? Aufgaben anders verteilen? Was sind ihre Vorschläge dafür?

Erklären Sie ihnen gegebenenfalls noch einmal die Ziele des inklusiven Netzwerks und welche Vorteile sie von ihrer Mitarbeit haben.

Sollte die weitere Zusammenarbeit schwierig oder sogar unmöglich sein: Holen Sie neue Partner\*innen ins inklusive Netzwerk, die die Rolle und die Aufgaben übernehmen können.

#### 3.2 Ehrenamtliche einbinden

Im inklusiven Netzwerk arbeiten vor allem Ehrenamtliche mit. Das hat viele Vorteile: Sie sind engagiert, flexibel und offen. Sie bringen frische Ideen mit und ihre persönliche Sicht „von außen“ auf die Netzwerkthemen. Oftmals verfügen sie über Fachwissen in Bereichen, in denen andere Netzwerkpartner\*innen keine Erfahrung haben. Sie tragen die Ziele und Ideen des inklusiven Netzwerks zu den Bürger\*innen, zum Beispiel wenn sie von ihrer ehrenamtlichen Arbeit erzählen.

Doch immer wieder passiert es auch, dass ehrenamtliche Netzwerker\*innen abspringen und die Aufgaben erstmal liegen bleiben.

#### 3.2 Lösungsvorschläge:

Finden Sie heraus, warum sie sich nicht mehr engagieren. Hat es persönliche Gründe, auf die Sie keinen Einfluss haben? Oder waren die Ehrenamtlichen mit der Netzwerkarbeit oder mit ihrer Aufgabe unzufrieden? Bieten Sie an, die Aufgabe in kleinere Päckchen und auf mehrere Personen aufzuteilen. Fragen Sie, ob er oder sie lieber eine andere Aufgabe übernehmen würde. Wenn Sie die Ehrenamtlichen nicht halten können, fragen Sie sie ruhig, ob sie andere Menschen kennen, die sich gern im inklusiven Netzwerk engagieren würden. Vielleicht haben Sie auch bereits eine Person aus dem Netzwerk im Kopf, die einspringen kann.

## 4 Mit den Zielgruppen kommunizieren

### 4.1 Wenn Zielgruppen das Angebot nicht wollen

Sie planen Aktionen, Veranstaltungen und Angebote für Ihre Zielgruppe, haben Zeit und Energie hineingesteckt – und die Zielgruppe findet das Angebot unattraktiv, nimmt es nicht an und kritisiert es.

#### 4.1 Lösungsvorschläge:

Treffen Sie sich mit Ihren Projektpartner\*innen und finden Sie heraus, wo es gehakt hat: Was müssen Sie ändern? Fehlen Partner\*innen mit einem besseren Zugang zur Zielgruppe? Versuchen Sie auch, Vertreter\*innen Ihrer Zielgruppe zu beteiligen.

Und damit Sie gar nicht erst nachsteuern müssen: Planen Sie Ihre Projekte und Angebote von Anfang an gemeinsam mit Ihren Zielgruppen, beispielsweise in Arbeitsgruppen. Optimal ist es, wenn sich Menschen aus den Zielgruppen im Steuerungsgremium engagieren.

### 4.2 Wenn der Kontakt zur Zielgruppe fehlt

Sie erreichen die Zielgruppe nicht: Versuche, Kontakt mit Vertreter\*innen der Zielgruppe aufzunehmen, scheitern immer wieder, es kommt zu Missverständnissen.

#### 4.2 Lösungsvorschläge:

Machen Sie sich bewusst: Mit wem rede ich? Wie kann ich auf die Menschen zugehen? Welche Bedürfnisse und Interessen haben sie? Habe ich jemanden aus der Zielgruppe in meinem Freundes- oder Bekanntenkreis, mit dem oder der ich darüber erst einmal reden kann?

Sprechen Sie auch mit anderen Vereinen und Organisationen, die mit Ihren Zielgruppen zusammenarbeiten. Finden Sie heraus: Welche Angebote für die Zielgruppen gibt es bereits in Ihrer Stadt oder Gemeinde? Wer könnte Ihnen welche Kontakte vermitteln?

#### **4.3 Der Umgang mit vielen verschiedenen Erwartungen aus der Zielgruppe**

An Sie treten immer wieder Menschen aus dem Netzwerk und von außerhalb des Netzwerks heran – mit vielen Wünschen und Ideen, die Sie und Ihr Team nicht alle erfüllen und umsetzen können.

#### **4.3 Lösungsvorschläge:**

Sie können prüfen, ob der Vorschlag in Ihren Maßnahmenplan mit Aktionen, Veranstaltungen und Angeboten für die Zielgruppen passt. Möglicherweise ist die neue Idee besser als die Aktionen, die Sie bisher geplant haben. Dann können Sie sie in Ihren Maßnahmenplan aufnehmen.

Ansonsten ist der Maßnahmenplan eine gute Richtschnur für Sie und für andere, die mit Bitten an Sie herantreten. Sie können darauf Bezug nehmen. Kommunizieren Sie, dass Sie die neue Idee gegebenenfalls später aufgreifen, zurzeit aber keine Ressourcen haben, sie umzusetzen. Verweisen Sie auch auf andere Projekte, Organisationen oder Menschen, die möglicherweise weiterhelfen können.