

# Konfliktmanagement

**Dirk Kron**  
moderation + mediation



**Tagesseminar Heinrich Böll Stiftung, Stuttgart, 6. März 2010**

# Konfliktmanagement

Dirk Kron  
moderation + mediation



**Konflikte**  
**sind** natürlich.

Und **natürlich**  
ist es nicht immer einfach  
mit ihnen konstruktiv umzugehen.

# Konfliktmanagement

**Dirk Kron**  
moderation + mediation

## Konflikte....

**...sind weder wünschenswert,  
noch abzulehnen, sondern einfach unvermeidbar.**

**Ziel ist nicht Konfliktfreiheit,  
sondern ein befriedigender Umgang mit Konflikten.**

# Konfliktmanagement

Dirk Kron  
moderation + mediation

## Konflikte

in der Wirtschaft verursachen jährlich  
**Milliardenschäden [Wirtschaftswoche].**  
Durch Fehlzeiten, innere Kündigung, Dienst nach  
Vorschrift, Lähmung ganzer Abteilungen bis hin zu  
Sabotage.

**Und sie machen Mitarbeiterinnen und  
Mitarbeiter krank.** Wenn nicht konstruktiv mit ihnen  
umgegangen wird. **Aus ungelösten Konflikten  
wird Mobbing.**

# Konfliktmanagement

Dirk Kron  
moderation + mediation

## Muster der Konfliktverschärfung:

**Jede Partei geht davon aus, dass sie im Recht ist und sich fair verhalten hat. Die andere Seite ist schuldig und soll gefälligst Konzessionen machen. Meistens kommt hinzu, dass der andere moralisch herab gesetzt wird. Am Ende der Eskalationsskala wird das Gegenüber dann als Bösewicht gesehen, der es darauf angelegt hat, das Gute zu vernichten.**

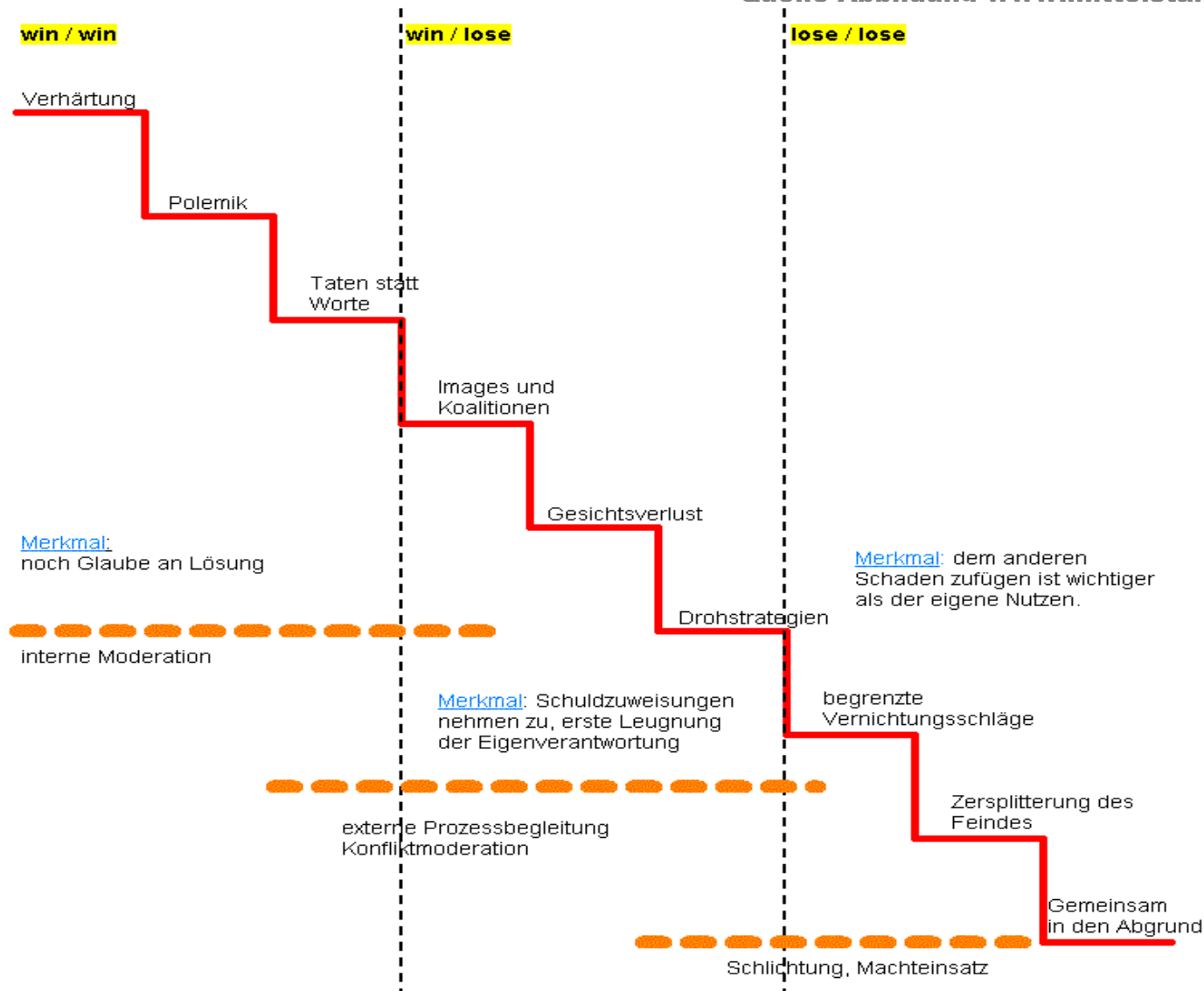
# Konfliktmanagement

Dirk Kron  
moderation + mediation

Und weil der Gegner böse ist und unrecht hat, sind wir selbst im Recht und gut. Diese Logik rechtfertigt dann jegliches eigene Verhalten. **Beispiel: kriegführende Staaten sind fast immer felsenfest davon überzeugt, dass ihre Sache gerecht ist, dass ihre Rechte verletzt werden.**

[vergl. Argumentation Iraks beim Überfall auf Kuwait/  
dito: US-Regierung beim Angriff auf den Irak]

## Konflikteskalation nach Glasl. Quelle Abbildung [www.mittelstand-spezial.de](http://www.mittelstand-spezial.de)



# Konfliktmanagement

Dirk Kron  
moderation + mediation

## Was ist ein Konflikt?

**“Konflikte zeichnen sich dadurch aus,  
dass die eigenen Wünsche und  
Interessen hinter verhärteten  
Standpunkten verdeckt bleiben.“**

Harald Pühl

# Konfliktmanagement

Dirk Kron  
moderation + mediation

## Es gibt 2 extreme Grundhaltungen:

**Konfliktscheu**



**Streitlustig**

**Fluchttendenz**

**Person räumt das Feld  
wertet sich selbst ab  
Ordnet eigene Interessen  
denen der anderen unter  
ist ängstlich**

**Aggressionstendenz**

**Person walzt andere nieder  
verletzt und beleidigt andere  
verfolgt nur Einzelinteressen  
ist egozentrisch, überheblich  
ist draufgängerisch**

# Konfliktmanagement

Dirk Kron  
moderation + mediation

## Und es gibt „Konfliktfähigkeit“

### Konfliktscheu

Konflikte kosten  
nur Kraft

Konflikte zerstören

Konflikte machen  
mir Angst

Konflikte sind im  
Grunde nicht lösbar

### Konfliktfähig

Aggressionen sind  
Energien: ich leite sie  
positiv um!

Konflikte helfen sich  
von altem zu lösen.

Unterschiede sind  
lebensnotwendig, das  
Arbeiten an Differenzen  
bereichert

### Streitlustig

In Konflikten  
erlebe ich mich  
selbst

Sie steigern  
meine Vitalität!

Nur durch Chaos  
entsteht etwas  
neues. Konsens  
ist Illusion.

# Konfliktmanagement

Dirk Kron  
moderation + mediation

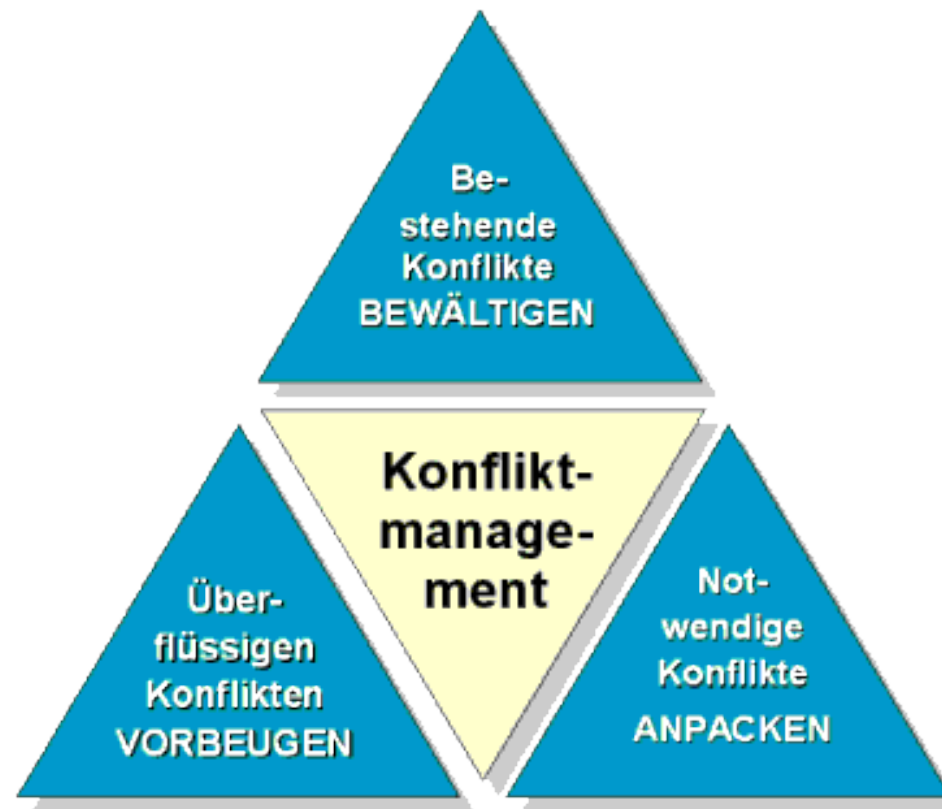
## Was ist Konfliktmanagement?

**Verleugnung** („Augen zu und durch“),  
**Beschwichtigung** („War sicher nicht so  
gemeint“, „Kommt in den besten Familien vor“,  
„der Klügere gibt nach“) **und oberflächliche  
Lösungen führen nicht wirklich weiter.**

► **Konfliktmanagement meint  
die konstruktive Bewältigung  
von Konflikten. Und den Aufbau hierbei  
förderlicher koordinierter Strukturen.**

# Konfliktmanagement

**Dirk Kron**  
moderation + mediation



# Konfliktmanagement

Dirk Kron  
moderation + mediation

## Frühwarnsystem einschalten

Die ersten Konfliktsignale wahrnehmen

- **Korrespondenz, statt Küchenkonferenz**  
Tendenz zum Verschriftlichen, Kontakte erkalten, E-Mails statt persönlicher Worte bei benachbarten Büros, der Umlauf von Aktennotizen blüht, das kurze Gespräch auf dem Gang wird zur stummen Begegnung
- **KollegInnen werden herabgesetzt** Negative Äusserungen häufen sich, Gerüchteküche brodelt, gegenüber Dritten werden Unterstellungen geäussert, herbe Kritik in aller Öffentlichkeit oder vor dem ganzen Team
- **Man hört einander nicht mehr zu** Gesagt aber nicht gehört, Absprachen werden nicht mehr eingehalten, Vereinbarungen nicht mehr befolgt, Entscheidungen ignoriert oder torpediert
- **Schweigen** Sitzungen in denen nur noch einer redet, Fragen auf die keiner mehr antwortet, in Meetings entstehen peinliche Pausen, in denen niemand etwas sagen will, Feedback wird verweigert

# Konfliktmanagement

Dirk Kron  
moderation + mediation

## Frühwarnsystem einschalten

Die ersten Konfliktsignale wahrnehmen

- **Fürstentümer entstehen** Zusammenarbeit wird zur Einzelarbeit, man vertraut sich nicht mehr, Hilfsbereitschaft erlahmt
- **Cliquenwirtschaft** Es bilden sich Grüppchen, man steckt die Köpfe zusammen, aber nicht um die Arbeit voran zu bringen, sondern um sich als Partei im Konflikt zu formieren. Typische Sichtweise: „Nur wir sehen die Sache richtig. Die anderen sind blöd und auf jeden Fall die Bösen.“
- **Dienst nach Vorschrift** Es stinkt was, aber keiner sagt `s oder zeigt `s. Statt dessen schalten alle Beteiligten auf stur. Es wird nur noch so viel getan, wie verlangt wird. Dienst nach Vorschrift bestimmt den Alltag.
- **Blasse Höflichkeit** Es werden nur noch Höflichkeiten ausgetauscht, man spricht in Floskeln, Verständigung findet nicht mehr statt. Trotzdem erscheint von aussen alles „nett“.

# Konfliktmanagement

**Dirk Kron**  
moderation + mediation

**Ein guter Konfliktmanager ist  
kein flinker Feuerlöscher  
sondern in erster Linie ein  
guter Beobachter und Zuhörer.  
Ein achtsam Wahrnehmender.**

# Konfliktmanagement

**Dirk Kron**  
moderation + mediation

**Konflikte bearbeiten solange sie heiss sind. Unbearbeitete Konflikte sind kalte Konflikte. Sie sind erstarrt, aber wirksam. Und viel schwerer zu überwinden.**

# Konfliktmanagement

Dirk Kron  
moderation + mediation

**Es gibt grundsätzlich drei  
Lösungsmöglichkeiten für Konflikte...**

- ▷ **Gewinner/in-Verlierer/in**
- ▷ **Verlierer/in-Verlierer/in**
- ▷ **Gewinner/in-Gewinner/in**

**Ziel ist es, **Lösungen** zu suchen,  
bei der **alle gewinnen** können.**

# Konfliktmanagement

Dirk Kron  
moderation + mediation



## Die Geschichte von der Orange (1)

**Zwei Personen streiten sich um eine Orange. Beide wollen sie unbedingt haben, das Tauziehen geht hin und her. Die Auseinandersetzung eskaliert, keiner will nachgeben. Endlich einigen sich beide doch auf einen Kompromiss. Wie wird der aussehen? Richtig: sie schneiden die Orange in der Mitte durch und jeder bekommt die Hälfte. Eine vernünftige Lösung. - Oder?**

# Konfliktmanagement

Dirk Kron  
moderation + mediation



## Die Geschichte von der Orange (2)

### Interessen / Bedürfnisse?

Die eine Person wollte einen Obstsaft pressen, die andere wollte einen Kuchen backen und benötigte dafür ausschließlich die Schale der Orange.

Wäre zumindest eine der beiden Personen in Sachen Konfliktmanagement geschult gewesen, so hätte sich eine für beide Seiten erheblich bessere Lösung gefunden:

**Einer bekommt die komplette Schale,  
der andere das gesamte Fruchtfleisch.**

# Konfliktmanagement

Dirk Kron  
moderation + mediation

## Es gibt 5 grundlegende Überlegungen zum Bewältigen von Konflikten (Harvard-Prinzip)

- (1) Zwischen **Mensch und Problem** unterscheiden
- (2) Zwischen **Position und Interesse/Bedürfnis** unterscheiden
- (3) Die verschiedenen **Ebenen** eines Konfliktes beachten
- (4) Die **Kommunikation** aufrechterhalten oder wieder herstellen
- (5) Nach neuen **Lösungen** suchen

# Konfliktmanagement

Dirk Kron  
moderation + mediation

## Harvard-Prinzip

### **(1) Zwischen Mensch und Problem unterscheiden**

**Lösung für das Problem suchen, ohne die Person des Gegenübers anzugreifen.**

**Wichtig: Ich-Botschaften statt Du-Botschaften.**

**DU-BOTSCHAFT...Du bist ja total bescheuert, musst uns immer den Spass verderben.**

**ICH-BOTSCHAFT....Das stört mich sehr. Du fährst die ganz Zeit so dicht mit Deinem Rad an uns vorbei. Lass das!**

# Konfliktmanagement

Dirk Kron  
moderation + mediation

## Harvard-Prinzip

### (2) Zwischen Position und Interesse/ Bedürfnis unterscheiden

**Wir alle haben Bedürfnisse nach Anerkennung, Wertschätzung, Sicherheit, Sich-Verstanden- fühlen. Wenn wir unseren Blick auf die Bedürfnisse und Interessen lenken, die hinter den Positionen liegen, dann finden wir leichter eine Lösung.**

# Konfliktmanagement

Dirk Kron  
moderation + mediation

## Harvard-Prinzip

### **(3) Die verschiedenen Ebenen eines Konflikts beachten**

**Worum geht es wirklich. Es ist wichtig, hinter dem vordergründigen Streitgegenstand die eigentlichen Konfliktherde zu erkennen.**

**„Gibt es noch etwas von Dir, das ich noch nicht verstanden habe?“**

# Konfliktmanagement

Dirk Kron  
moderation + mediation

## Harvard-Prinzip

### **(4) Die Kommunikation aufrechterhalten oder wieder herstellen**

**Über zunächst indirekte Kommunikation zuhören ermöglichen. Wertschätzung wachsen lassen nach dem Prinzip „Ich bin o.k.-Du bist o.k.“ Achtsam direkte Kommunikation zulassen.**

**Aktives Zuhören einüben und nicht verletzende Ärgermitteilung.**

# Konfliktmanagement

Dirk Kron  
moderation + mediation

## Harvard-Prinzip

### (5) Nach neuen Lösungen suchen

**Für viele Konflikte gibt es nicht bloss eine Lösung. Wichtig ist es Lösungen zu finden, die die Interessen beider Konfliktparteien berücksichtigen können.**

**Erst sammeln, dann auswählen und Umsetzbarkeit prüfen.**

# Konfliktmanagement

**Dirk Kron**  
moderation + mediation

## Mediation

### 6 Schritte der Konfliktbearbeitung

1. Den sicheren Rahmen schaffen
2. Erheben des Konflikts
3. Konfliktbearbeitung
4. Suche nach Lösungen und Auswahl
5. Vereinbarung treffen
6. Lösung umsetzen und Entwicklung bilanzieren

# Konfliktmanagement

**Dirk Kron**  
moderation + mediation

## Die 6 Schritte der Konfliktbearbeitung

### 1. Den sicheren Rahmen schaffen

Es werden die Rahmenbedingungen beschrieben (Vertraulichkeit, Freiwilligkeit). Die Rolle der Mediatorin /des Mediators wird geklärt. Den Beteiligten am Konflikt wird ein vertrauensvoller, geschützter aber auch selbstverantwortlicher Rahmen geboten.

# Konfliktmanagement

**Dirk Kron**  
moderation + mediation

## Die 6 Schritte der Konfliktbearbeitung

### 2. Erhebung des Konfliktes

**Die Konfliktparteien beschreiben ihre Sicht des Konflikts. Stellen ihre Positionen dar. Mediator/in hört aktiv zu und sorgt dafür, daß alle Konfliktbeteiligten ihre Sichtweise darstellen können. Moderation „fischt“ benannte Konfliktthemen heraus und hält diese fest. Thema zur Bearbeitung wird festgelegt.**

# Konfliktmanagement

**Dirk Kron**  
moderation + mediation

## Die 6 Schritte der Konfliktbearbeitung

### 3. Bearbeitung des Konflikts

**Hinter der Auseinandersetzung liegende Bedürfnisse und Interessen, Motive und Wünsche werden herausgearbeitet. Sie werden somit für alle sichtbar und „mitfühlbar“ gemacht. Die Kraft der des Authentischseins und der Empathie beginnen zu wirken. Störungen werden vom Mediator in Wünsche umformuliert.**

# Konfliktmanagement

**Dirk Kron**  
moderation + mediation

## Die 6 Schritte der Konfliktbearbeitung

### 4. Lösungssuche und Auswahl

**Lösungsmöglichkeiten werden gesammelt. Brainstorming-Charakter, noch wird keine Idee bewertet. In einem zweiten Schritt werden die Lösungsideen gemeinsam in Augenschein genommen: Die Beteiligten einigen sich auf einen Weg, den alle vertreten können. Hier kommen Lösungen zustande, die erst aufgrund des sich Verstandenfühlens möglich werden.**

# Konfliktmanagement

**Dirk Kron**  
moderation + mediation

## Die 6 Schritte der Konfliktbearbeitung

### 5. Vereinbarung treffen

**Schriftlich werden Lösungsschritte und Verantwortlichkeiten festgehalten und in der Regel unterschrieben**

# Konfliktmanagement

**Dirk Kron**  
moderation + mediation

## Die 6 Schritte der Konfliktbearbeitung

### 6. Lösung umsetzen und Entwicklung bilanzieren

**Der Prozess der aktiven Mediation ist hiermit abgeschlossen. Ein gemeinsamer Berg ist erklommen, nun kommt es auf die Umsetzung an. Die Mühen der Ebene beginnen, meist geprägt von einem neuen, veränderten Grundgefühl. Meist ist es hilfreich nach einer gewissen Zeitraum ein Bilanzgespräch zu vereinbaren. Wie ist die Umsetzung gelaufen, was hat sich positiv verändert, was nicht?**

# Konfliktmanagement

**Dirk Kron**  
moderation + mediation

**Und wenn es ganz heikel und man/frau Teil  
der Konfliktlandschaft ist....**

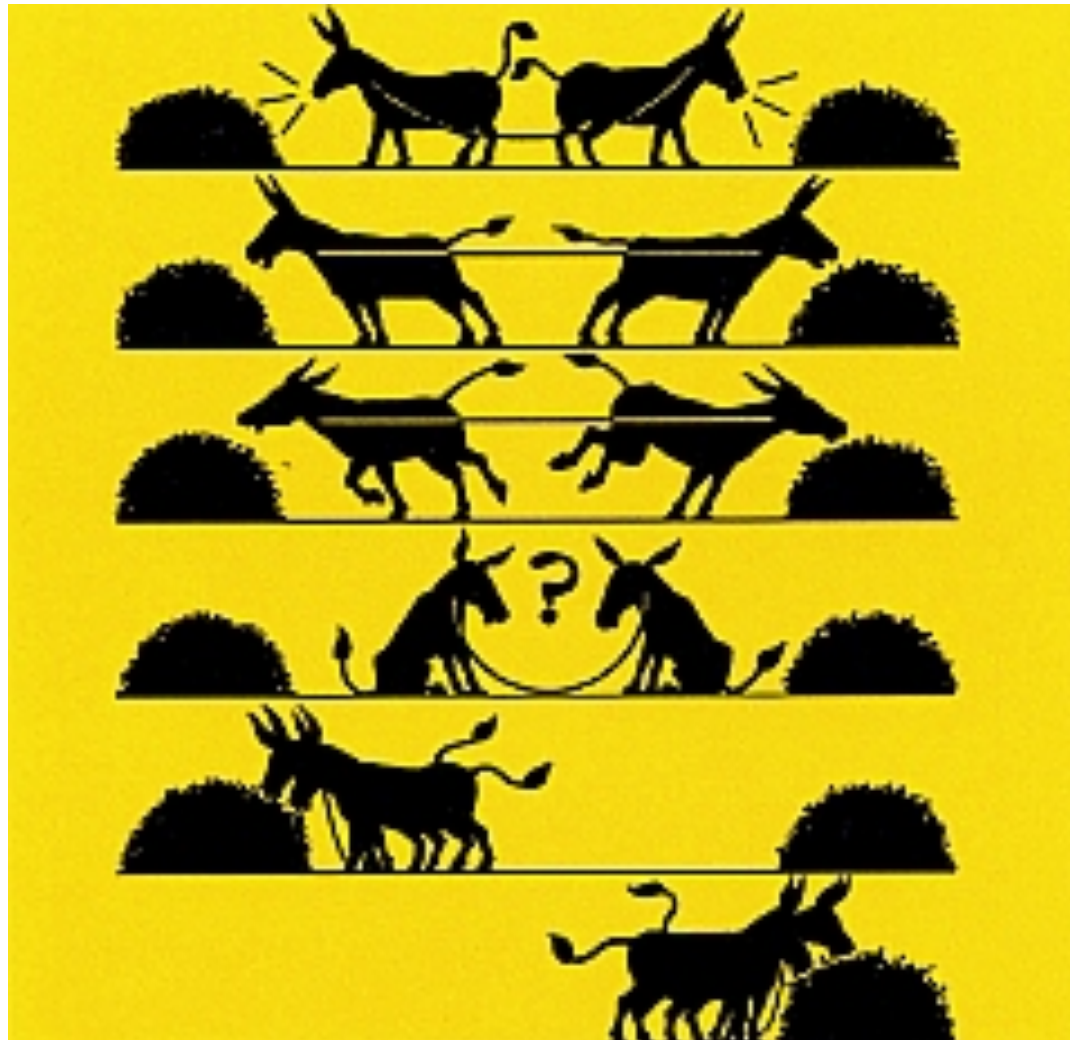
**.... einen externen Mediator/eine Mediatorin  
einbinden!**

**Mediation bedeutet „Klärungshilfe“. Ziel ist die  
verschiedenen „Wahrheiten einer Konfliktsituation“  
sichtbar zu machen und die Situation persönlich und  
sachbezogen soweit zu klären, dass neue  
Lösungsperspektiven deutlich werden.**

**\*MediatorInnen finden sich beispielsweise über die  
website des Bundesverbandes Mediation, [www.bmev.de](http://www.bmev.de)**

# Konfliktmanagement

Dirk Kron  
moderation + mediation



**You can't  
always get  
what you  
want...  
but if you try,  
sometimes,  
you just might  
find, you get  
what you  
need....**

**Rolling Stones**

# Konfliktmanagement

**Dirk Kron**  
moderation + mediation

## Literaturempfehlungen

- **Mediation, Christof Besemer, Werkstatt gewaltfreie Aktion**
- **Konfliktmanagement, Friedrich Glasl, Verlag freies Geistesleben**
- **Mediation in Gruppen und Teams, Monika Oboth und Gabriele Seils**
- **Selbsthilfe in Konflikten, Friedrich Glasl, Verlag freies Geistesleben**
- **Klärungshilfe: Konflikte im Beruf, Christoph Thomann**
- **Kreative Konfliktlösung, Spiel- und Trainingsbuch, Klaus W. Vogel, iskopress**
- **Das Harvard-Konzept, Roger Fisher, Williams Ury, Bruce M. Patton, Campus-Verlag**

# Konfliktmanagement

**Dirk Kron**  
moderation + mediation

## Ausbildungsempfehlung

### Zweisicht

**Elke Schwertfeger, Christian Bähler, Freiburg**

### Wirtschaftsmediation

**– Konflikte in Organisationen und Teams konstruktiv lösen**

**Ausbildung gemäß den Richtlinien des Bundesverbandes Mediation**

**Mehr Infos unter [www.zweisicht.de](http://www.zweisicht.de)**

# Konfliktmanagement

**Dirk Kron**  
moderation + mediation

## Kontakt:

**Dirk Kron**  
**Basler Strasse 19**  
**79100 Freiburg**

**Tel. 0761-7075982, mobil 0179-2634294**

**Email [kron@cg-konzept.de](mailto:kron@cg-konzept.de)**

**Website: [cg-konzept.de](http://cg-konzept.de)**



### Meine Leistungen:

- **Organisationsentwicklung**
- **Teamentwicklung**
- **Partizipative Planung**
- **Moderation von Grossgruppen**
- **Mediation (Zertifizierter Mediator nach den Richtlinien des Bundesverbandes Mediation)**