

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.

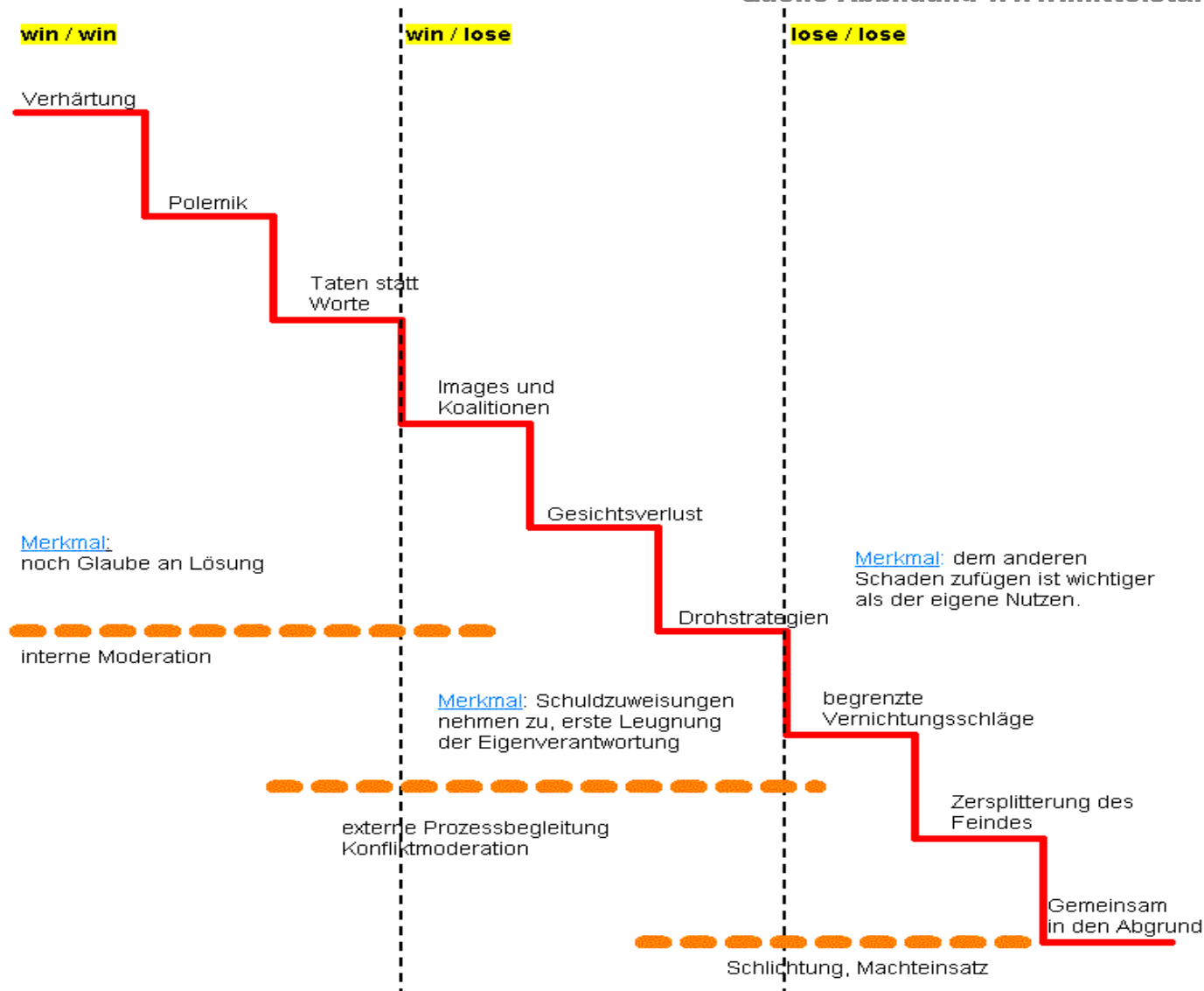
Konfliktmanagement

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



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

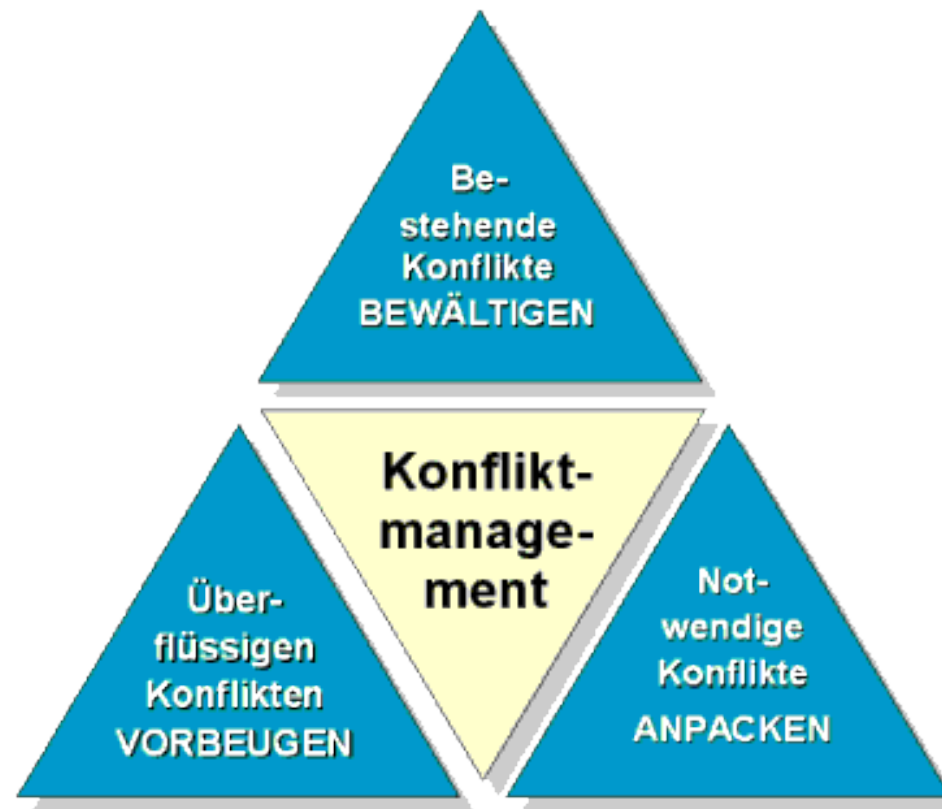
Was ist Konfliktmanagement?

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 Obstsft 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 verletzend Ärgermittteilung.

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....**

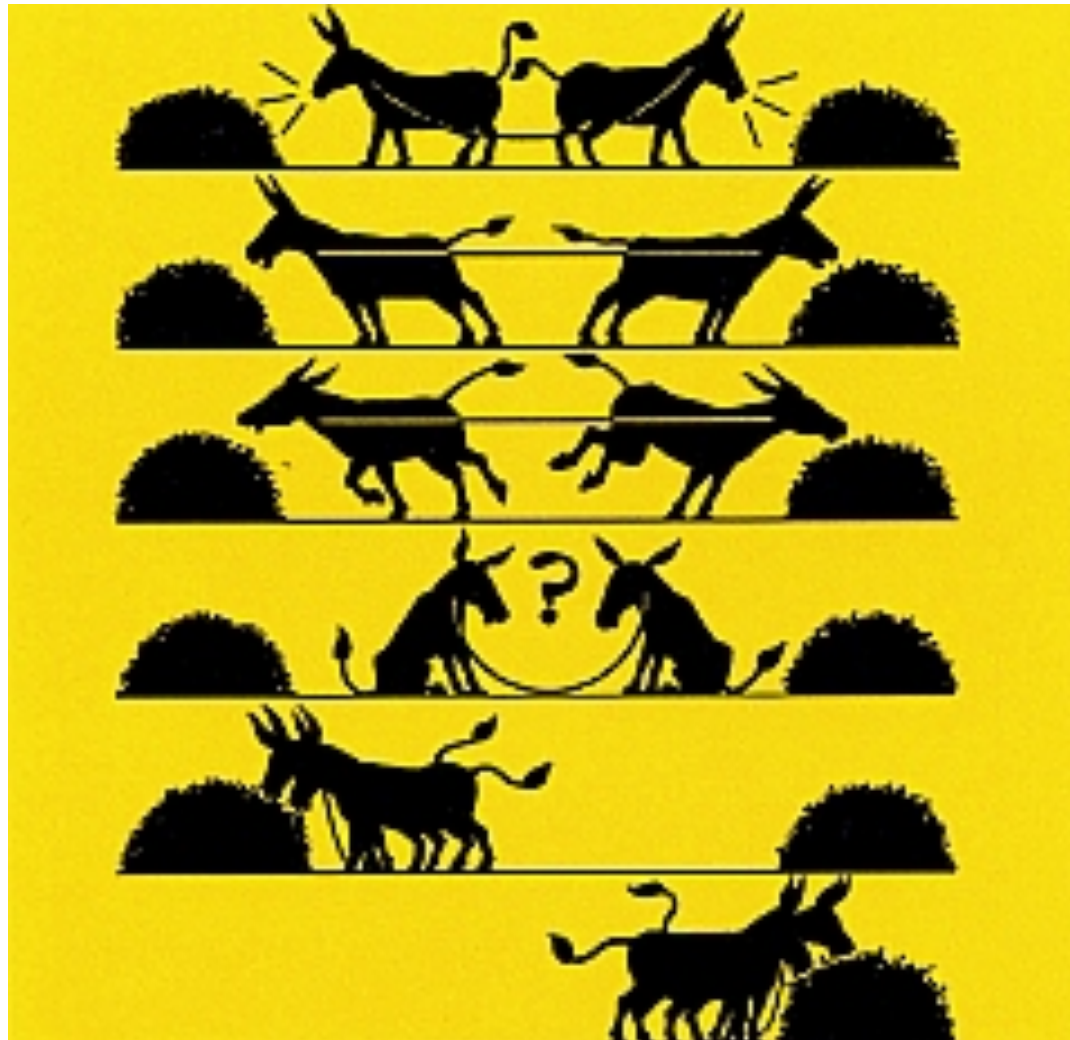
**.... einen externen Mediator/eine Mediatorin
einbinden!**

**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**

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

Konfliktmanagement

Dirk Kron
moderation + mediation

Kontakt:

Dirk Kron
Basler Strasse 19
79100 Freiburg

Tel. 0761-7075982, mobil 0179-2634294

Email kron@cg-konzept.de

Website: cg-konzept.de



Meine Leistungen:

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