

Konfliktmanagement und Moderation

Dr. Jörg Häsel

www.jottha.info
jottha@gmx.de

Eh' es los geht ...

Ein Spiel mit einem Blatt

- **Materialliste:** 1 Blatt
- **Dauer:** 5 Minuten
- **Hinweis:** Augen verschlossen, schnelle und klar Anweisungen
- **Ziel:** Schwierigkeitsgrad der Kommunikation verdeutlichen.
- **Anleitung:**
 - Augen geschlossen
 - Das Blatt Papier in die Hände nehmen
 - einmal in der Mitte knicken
 - nochmals in der Mitte knicken
 - nach links drehen
 - oben rechts eine Ecke abreißen
 - nach rechts drehen
 - oben links eine Ecke abreißen
 - Blatt öffnen und die Ergebnisse vergleichen

Worum geht's?

- Grundlagen
- Techniken
- Entstehung von Konflikten
- Konfliktarten
- Konfliktentwicklung
- Konfliktlösung
- aktives Zuhören
- Konzept Wahrnehmung – Wirkung – Wunsch
- Ich-Botschaften

Eine Orange für zwei



Ein kleines Rollenspiel als simples Beispiel
für einen Konflikt

Definition

Konflikt (lat.: confligere = zusammentreffen, kämpfen; PPP: conflictum)

wenn Interessen, Zielsetzungen oder Wertvorstellungen von Personen, gesellschaftlichen Gruppen, Organisationen oder Staaten miteinander unvereinbar sind oder unvereinbar erscheinen.

Es lässt sich zwischen dem Konflikt selbst, dem den Konflikt begleitenden Gefühl (z. B. Wut) und dem konkreten Konfliktverhalten (z. B. tätliche Aggression) unterscheiden.

Definition

- Unter Konfliktmanagement sind Maßnahmen zur Verhinderung einer Eskalation oder einer Ausbreitung eines bestehenden Konfliktes zu verstehen. Dazu zählen v. a. die Konfliktberatung und die Mediation.
- Primäres Ziel von Konfliktmanagement ist eine systematische Auseinandersetzung mit Konflikten zur Reduktion von Konfliktkosten.

Konfliktarten

- innerseelischer Konflikt
- Sachkonflikt
- Beziehungskonflikt
- Rollenkonflikt
- Verteilungskonflikt
- Zielkonflikt
- Beurteilungs- und Wahrnehmungskonflikt

Ursachen von Konflikten

- **Sozialisation** (Erziehung, Vorgelebtes, Sitten, Gewohnheiten etc.)
- **Institutionen und Rollen** (Behördengang)
- **Zeichensysteme** (Pult, Sitzordnung, Uniformen, Rituale, Zeichen etc.)
- **Situationen** (Fahrfehler, Unterrichtsablauf, Kommandobrücke)
- **Personen und ihre Selbstbilder** (ängstliche Hunde werden zu Angstbeißern)

Zeichen von Konflikten

- schlechtes Betriebsklima
- kein Informationsfluss
- Grüppchenbildung (Mobbing)
- Bauchgrummeln, Herzschlagen
- körperliche Anzeichen
- nonverbale Signale

Die neun Stufen der Konflikteskalation

- Debatte
- Aktionen
- Images/Koalitionen
- Gesichtsverlust
- Drohstrategien
- begrenzte Vernichtungsschläge
- Zersplitterung
- gemeinsam in den Abgrund

Dienstwagen-Problem

- Klassiker der Konfliktlösung
- Aspekt Assessment-Center

Nähere Angaben

Herr Bauer	ist Vorarbeiter
Herr Schmidt	17 Jahre im Dienst, hat einen VW Passat, 2 Jahre alt
Herr Schneider	11 Jahre im Dienst, hat einen VW Variant, 5 Jahre alt
Herr Meier	10 Jahre im Dienst, hat einen VW Passat, 3 Jahre alt
Herr Richter	5 Jahre im Dienst, hat einen VW Passat, 3 Jahre alt
Herr Kaiser	ist erst drei Jahre bei der Firma beschäftigt und hat einen Opel Caravan, 5 Jahre alt

Die meisten Mitglieder dieser Gruppe arbeiten in der Stadt.
Herr Meier und Herr Richter sind für die Reparaturen in der
Umgebung zuständig.

Das Konfliktgespräch – Vorbemerkung

Mögliche „Fallen“ für Vorgesetzte bei Konflikten:

- Ein Mitarbeiter beklagt sich bei Ihnen über einen anderen und möchte unter Umständen, dass Sie die Sache gleich klären. Hier besteht die Gefahr, dass Sie sich instrumentalisieren lassen. (Einmischung)
- Sie entscheiden autoritär, wie der Konflikt gelöst wird. Folgen könnten dann innere Kündigung des „unterlegenen“ Mitarbeiters sein oder ein Weiterschwelen des Konflikts im Untergrund.
- Sie überlassen es den Beteiligten, den Konflikt zu klären. Entweder weil Sie sich als fortschrittliche Führungskraft sehen, die den Mitarbeitern viel Verantwortung überlässt, oder weil Sie sich ungern einmischen möchten, oder vielleicht sogar, weil Sie das Problem lieber verdrängen möchten.

In jeder dieser genannten „Fallen“
wird Ihnen das Vorgehen als Führungsschwäche ausgelegt.

Vorgehen bei der Lösung von Konflikten

- Konflikt bemerkt: mit allen Beteiligten sprechen.
- Evtl. vorab Einzelgespräche führen. Dann aber alle Beteiligte an einen Tisch bekommen. Ziel: die Beteiligten lösen den Konflikt im direkten Gespräch miteinander.
- niemals inhaltlich einmischen und nie Partei für einen der Beteiligten ergreifen
- darauf achten, dass die Spielregeln eingehalten werden.
- alle Betroffenen sollen die verschiedenen Sichtweisen kennen und möglichst nachvollziehen können.
- gemeinsam nach Lösungen suchen (meist Kompromiss).
- keinen Druck zur Einigkeit erzeugen.
- keine Lösung in Sicht: unabhängige Person hinzuziehen.

Phasen der Konfliktregelung I

(nach Kießling-Sonntag)

- 1. Vorbereitung:
Hintergründe aus der Perspektive der beiden Konfliktbeteiligten verstehen. Spielregeln für das direkte Gespräch vorschlagen.
- 2. Eröffnung:
Rahmenbedingungen klären – Ausgangslage, Ziel, Vorgehensschritte, Spielregeln, Rollen der Beteiligten, Zeitrahmen.
- 3. Konfrontation:
Die Parteien schildern offen ihre Sicht der Dinge und ihre Emotionen – nacheinander – ohne Unterbrechung – ohne Rechtfertigung.

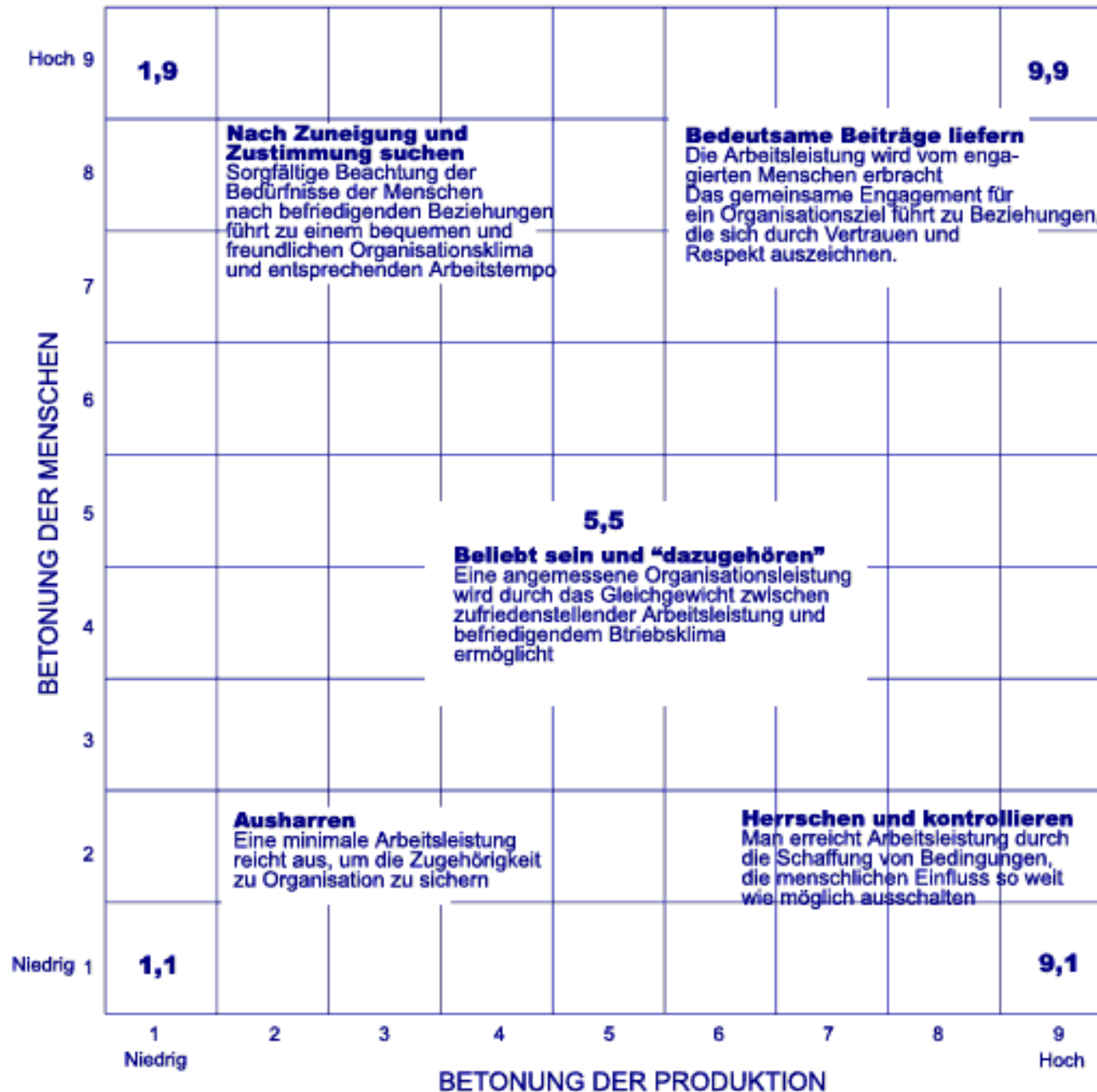
Phasen der Konfliktregelung II

(nach Kießling-Sonntag)

- 4. Auswertung:
Einbeziehen aller Aspekte des Konflikts – Klären offener Fragen – Festhalten neuer Erkenntnisse – Aufklären von Missverständnissen.
- 5. Verhandlung:
Festhalten der eigentlichen Interessen. Lösungsideen einbringen und prüfen. Vereinbaren von Maßnahmen. Künftige Spielregeln festhalten. Termin für Zwischenbilanz vereinbaren.

Welcher Typ sind Sie?

- zweidimensionaler Ansatz
- mitarbeiter-orientiert: Schwerpunkt liegt im zwischenmenschlichen Bereich, z. B. Faktoren der Achtung und Wärme.
- produktions-orientiert: Die optimale Erfüllung der Leistungsziele im Arbeitsprozess steht im Vordergrund.
- 1,1-Typ; 9,1-Typ; 1,9-Typ; 5,5-Typ; 9,9-Typ
- *Managerial* oder *Leadership Grid*" (Blake und Mouton (1964)



Kritik

- Der Ansatz konzentriert sich auf die Person der Führungskraft, strukturelle Aspekte und die Einflüsse der Mitarbeiter werden vernachlässigt.
- Informelle Aspekte der Führung werden nicht ausreichend berücksichtigt.
- Es wird rein rationales Handeln unterstellt.
- Die Suche nach einem idealen Führungsstil, der in allen Situationen zu effizienten Lösungen führt, ist empirisch gescheitert. Trotzdem ist dieser Ansatz in der Praxis weit verbreitet. Insbesondere der 9,9-Führungsstil ist das Thema vieler Führungsseminare.

Strategien der Konfliktlösung

Inhalt

1. Sachlich bleiben
2. Verständlich reden
3. Analytisch zuhören

Selbstoffenbarung

7. Ich-Botschaften senden
8. Eigene Meinung sagen
9. Absichten / Ziele klären

Gespräch

Appell

10. Überzeugend argumentieren
11. Fragen stellen
12. Fair lenken

Beziehung

4. Aktiv zuhören / Wahrnehmung
5. Gefühle direkt ansprechen
6. Feedback geben und nehmen

Kritik üben

Feedback geben

Konzept

Wa – Wi – Wu

Wahrnehmung – Wirkung – Wunsch

Feedback – Definition

- Mitteilungen an eine Person oder Gruppe, die diese darüber informiert, wie verschiedene Aspekte ihres Verhaltens von anderen wahrgenommen, verstanden und erlebt werden. Darüber hinaus stellt es eine wichtige Grundhaltung dar, die Wachstum und Kultur von Organisationen wesentlich mitbestimmt. Es steht in engem Zusammenhang mit dem Grundbedürfnis nach Zuwendung. Damit benötigt konstruktives Feedback gegenseitiges Vertrauen, Achtung und Respekt. (*nach Hagehülsmann*)

Arten und Zeitpunkte

- 2 Arten: Lob und Kritik.
Ersteres vergessen wir gern, Letzteres wird oft falsch gehandhabt oder vermieden aus Angst vor Fehlern oder aus Harmoniesucht. Denn Kritik zu äußern erfordert immer auch eine klare Stellungnahme.
- Regelmäßiges Feedback ist in der Zusammenarbeit absolut notwendig, damit sich die Mitarbeiter bezüglich ihrer Stärken und Schwächen besser einschätzen können und damit sie wissen, was gut läuft und was nicht. Damit haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, rechtzeitig zu reagieren. Zudem wissen sie auch jederzeit genau, wie ihre Leistung beurteilt wird.

Formen der Botschaft

Du-/Sie-Botschaft ...	Ich-Botschaft ...
<p data-bbox="277 584 943 699">... ist wie ein ausgestreckter Zeigefinger</p> <p data-bbox="277 775 510 826">Beispiele:</p> <ul data-bbox="277 839 853 1018" style="list-style-type: none">- <i>Sie sollten mal ...</i>- <i>Immer müssen Sie ...</i>- <i>Warum tun Sie nicht ...</i> <p data-bbox="277 1094 488 1145">Wirkung:</p> <ul data-bbox="277 1158 1025 1337" style="list-style-type: none">- Widerwillen, Widerspruch- Rechtfertigung, Schuldgefühle- Verletzung, Ärger	<p data-bbox="1137 584 1962 699">... beleuchtet die eigene (Gefühls-) Wahrnehmung</p> <p data-bbox="1137 775 1370 826">Beispiele:</p> <ul data-bbox="1137 839 1738 1018" style="list-style-type: none">- <i>Mir ist aufgefallen, ...</i>- <i>Es hat mich geärgert, ...</i>- <i>Ich wünsche mir, ...</i> <p data-bbox="1137 1094 1348 1145">Wirkung:</p> <ul data-bbox="1137 1158 1738 1337" style="list-style-type: none">- Betroffenheit- Nachdenklichkeit- Bereitschaft zur Klärung

Ich-Botschaften bei Konflikten

- Gerade hier sind sie ein wichtiges Kommunikationsinstrument, da sie kein Urteil und keine Bewertung des anderen vornehmen, sondern nur die eigene Sichtweise beschreiben. Beispiel: „*Wenn der Mülleimer nicht wie verabredet runtergebracht wird, macht mich das sehr ärgerlich.*“
- Bei ihnen beschreibt einer der Beteiligten 1. das Verhalten, das ihm aufgefallen ist oder das ihn stört. Er drückt 2. auch seine persönlichen Gefühle aus. Ebenso beschreibt er 3. die Folgen, die aus dem Verhalten des anderen entstanden. Dann kann er 4. seinen Wunsch zur Konfliktlösung ausdrücken.

Beispiele

- Statt: *„Sie können ja nicht einmal fehlerfrei einen Bericht schreiben!“*
 1. *„Als ich in Ihrem Bericht auf einige schwere Fehler gestoßen bin,*
 2. *war ich wirklich ärgerlich.*
 3. *Ich habe auf der Sitzung sehr dumm dagestanden.*
 4. *Ich würde mir wünschen, dass ich den Bericht künftig zwei Tage vorher erhalte.“*
- Statt: *„Sie haben den Abgabetermin für das Protokoll verschlafen!“*
 1. *„Heute habe ich das Protokoll erhalten, das Sie mir für Montag versprochen hatten.*
 2. *Diese Verspätung hat mich wirklich geärgert,*
 3. *da wir einige der Maßnahmen bereits am Dienstag hätten beginnen müssen.*
 4. *Ich schlage vor, dass Sie mir künftig rechtzeitig Bescheid geben, wenn Sie merken, dass es zu Verzögerungen kommen kann.“*

Zusammenfassung

Ihr Feedback sollte so sein:	... und nicht so:
<ul style="list-style-type: none">- Ich-Aussage- konkret (an Beispielen festmachen)- auf die momentane Situation bezogen- verhaltensbezogen- beschreibend	<ul style="list-style-type: none">- „<i>man, andere</i>“ (Dritte einbeziehen)- allgemein und vage- alte Kamelle beschreibend- charakterbezogen- bewertend, urteilend

*Der sensible Umgang mit negativer
Zuwendung (Kritik) offenbart die hohe
Schule der Führungskunst.*

Moderation

- von Meetings
- Vorstandssitzungen
- Kongressveranstaltungen
- Projekt- oder Teambesprechungen



Es geht nicht ums Fernsehen oder Radio!

Aufgaben des Moderators I

- Der Moderator hat das Recht, einzugreifen und zu **intervenieren**, wenn z. B. vom Thema abgewichen wird, die Zeit knapp wird oder Teilnehmer zu viel reden.
- **Kommunikationsregeln** gemeinsam festlegen und auf Einhaltung achten, z. B. die Regel, andere ausreden zu lassen.
- **Zeitfragen** klären: Länge der Veranstaltung, Pausen, wer muss eventuell früher gehen etc.? Dafür Sorge tragen, dass die angekündigten Zeiten eingehalten werden.

Aufgaben des Moderators II

- Die Teilnehmer müssen mit den Ergebnissen leben. Deshalb zu Beginn ansprechen, was mit den **offenen Punkten** passieren wird.
- Der Moderator darf **kein Protokoll** führen. Hierzu sollte zu Beginn gemeinsam ein Teilnehmer gefunden werden, der diese Aufgabe übernimmt.
- Der Moderator sollte darauf achten, dass alle zu Wort kommen. Schüchterne sollten aus der Reserve gelockt werden.

Aufgaben des Moderators III

- **Visualisieren:** Zeitplan immer ans Flipchart schreiben. Alle Flipchartblätter an die Wand heften. So sind alle Ergebnisse bereits dokumentiert und Erfolge werden sichtbar. Zudem kann zum Schluss leicht Verantwortung definiert werden: Wer macht Was bis Wann?
- **Zum Abschluss:** eine Zusammenfassung geben und von allen ein Feedback einholen (sonst entsteht „Flurfunk“).

klassische Fehler	schlichte Regeln
- zu viele Besprechungen	<ul style="list-style-type: none"> - Ist die Sitzung tatsächlich erforderlich? - Alle Sitzungen gründlich vorbereiten, genug Zeit dafür einplanen. - Regieanweisungen für die TOPs vorbereiten. - Unterlagen für jedes Thema bereitlegen.
<ul style="list-style-type: none"> - gar keine oder mangelnde Vorbereitung - unvollständige oder zu lange Tagesordnungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Vorschläge zur Tagesordnung sammeln. - Nur zusammenpassende Punkte in eine Besprechung aufnehmen (z. B. operative Entscheidungen von strategischen Punkten trennen.) - Ordnen der Tagespunkte nach ihrer Wichtigkeit.
- zu viele Teilnehmer	<ul style="list-style-type: none"> - Für wen sind die Themen der Besprechung tatsächlich von Belang? - Wer kann die Diskussion vorantreiben?
<ul style="list-style-type: none"> - keine effiziente Zeitplanung. - keine festen Anfangs- und/oder Endzeiten - TOPs ohne Zeitlimits 	<ul style="list-style-type: none"> - Besprechung immer pünktlich beginnen – entschuldigt und unentschuldigt Abwesende notieren. - TOPs mit Zeiten versehen. - Der Leiter muss für die Einhaltung des Zeitplans sorgen. Pünktlich enden.
<ul style="list-style-type: none"> - Besprechungen ohne Folgen - Besprechungen, deren Beschlüsse nicht umgesetzt werden 	<ul style="list-style-type: none"> - Vereinbarte Maßnahmen schriftlich am Flipchart fixieren. - Einen Verantwortlichen zuteilen und einen Zieltermin festhalten. - Was? - Wer? - Wann?
keine Pausen	<ul style="list-style-type: none"> - Bei Sitzungen über eine Stunde immer auch Pausen einplanen. Vorher deren Länge festlegen.
übertriebenes Harmoniestreben	<ul style="list-style-type: none"> - Konsens ist zwar wichtig, aber nur tragfähig durch offen ausgetragene Diskussionen.

Weitere Hinweise

- kritische Situationen entschärfen, ohne zu diskreditieren
- sachliche Inhalte in Kurzform richtig wiedergeben
- Alle Gesprächsteilnehmer zu konstruktiven Beiträgen motivieren
- zurückhaltenden Teilnehmern Raum verschaffen
- egozentrische Teilnehmer in Schranken weisen
- vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre schaffen
- Konflikte entschärfen und gegebenenfalls klären

Fragetechniken

- offene Frage („Wie bewerten Sie den vorliegenden Lösungsansatz?“)
- Zuruf-Frage („Welche Aspekte sind wichtig zur Lösung des Problems?“)
- zielgerichtete Fragen („Wer hatte schon Kontakt zu diesem Kunden?“)
- Alternativ-Fragen („Welche andere Möglichkeiten gibt es?“)
- Fragen, die sich auf Fähigkeiten der Teilnehmer beziehen



Literatur:

- Andrea Budde: Mediation und Arbeitsrecht. Implementierung von Konfliktmanagementsystemen im Betrieb. Leutner, Berlin 2003.
- Friedrich Glasl: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 10. überarbeitete Aufl., Bern/Stuttgart 2011, ISBN 978-3-772510-89-2.
- Peter Höher, Friederike Höher: Konfliktmanagement. Konflikte kompetent erkennen und lösen. EHP, Bergisch Gladbach 2004, ISBN 3-89797-018-X.
- Heinz Jiranek, Andreas Edmüller: Konfliktmanagement. Haufe Verlag, München 2007.
- Norbert Kühne, Regina Mahlmann, Peter Wenzel: Pädagogische Praxis – Konflikte lösen. Bildungsverlag Eins, Troisdorf 2002, ISBN 3-427-05859-X.
- Harald Pühl (Hrsg.), Andrea Budde (Beitrag), u. a., Mediation in Organisationen. Neue Wege des Konfliktmanagements. Grundlagen und Praxis (Reihe Beratung Supervision Mediation), 3. Auflage Berlin 2007, ISBN 3-934391-16-8.
- Alexander Redlich: Konfliktmoderation in Gruppen – Eine Handlungsstrategie mit zahlreichen Fallbeispielen und Lehrfilm auf DVD. 7. Aufl. Windmühle Verlag, Hamburg 2007, ISBN 978-3-937444-18-5.
- Gerhard Schwarz: Konfliktmanagement. 8. Aufl. Gabler Verlag, Wiesbaden 2009, ISBN 978-3-834911-55-1.
- Josef W. Seifert: Moderation & Kommunikation. 4. Auflage. GABAL Verlag, 1999, ISBN 3-89749-003-X.
- Johannes Stockmayer: Nur keinen Streit vermeiden. C&P Verlag, ISBN 3-928093-19-3.
- PriceWaterhouseCoopers (Hrsg.) in Kooperation mit Studiengang 'Mediation' an der Europa-Universität Viadrina: Praxis des Konfliktmanagements deutscher Unternehmen – Ergebnisse einer qualitativen Folgestudie zu „Commercial Dispute Resolution – Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich“. Frankfurt (Oder) 2007.
- Ralf Gerd Zülsdorf: Strukturelle Konflikte in Unternehmen. Gabler-Verlag, Wiesbaden 2008.