



Workshop

Konflikte erkennen, begreifen und als Chance sehen

28. Januar 2016 – B. Müller M.M. - Wirtschaftsmediator



Bitte skizzieren Sie einen Konflikt...

- ...aus ihrem persönlichen Umfeld
- ...aus ihrem beruflichen Umfeld
- ...den Sie gelöst haben
- ...von dem Sie gehört haben
- ...an dem Sie „knabbern“
- ...den Sie gerne vermeiden wollen

Kontext, Namen und Orte können selbstverständlich verändert werden





Was ist eigentlich ein Konflikt?

Ein sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen zwei Akteuren (Individuen Gruppen, ...), wobei **wenigstens ein Akteur UNVEREINBARKEITEN IM DENKEN, VORSTELLEN/ WAHRNEHMEN UND/ODER FÜHLEN UND/ODER WOLLEN** mit dem anderen Akteur (den anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch den anderen Akteur (die anderen Akteure) erfolgt.

(Friedrich Glasl, Konfliktmanagement)



Wie kann es zu Konflikten kommen?

3 Erklärungsversuche

Psychologische E.:

Die psychologische Erklärung: individuelle Lebensumstände und -erfahrungen führen zu selektiver Wahrnehmung

Kybernetische E.:

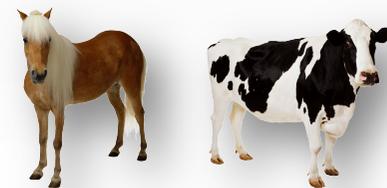
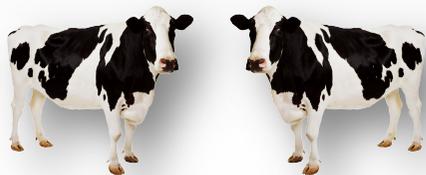
Die kybernetische Erklärung: die Menge von Informationen, die unser Gehirn gleichzeitig verarbeiten kann, ist begrenzt



Wie kann es zu Konflikten kommen? (Forts.)

Neurobiologische E.:

die Umwelt, die wir wahrnehmen, ist unsere Erfindung





Konstruktivistischer Ansatz

Ein Konflikt entsteht genau dann, wenn ein Mensch gegenüber einem anderen behauptet, sein Konstrukt der Wirklichkeit sei die Wirklichkeit oder sein eigenes Konstrukt sei zumindest wirklicher als das Konstrukt des anderen.

(Adrian Schweizer: Konflikte und wie wir sie lösen)



Rot, blau, grün, gelb, ein, zwei, drei

Welche Situation fällt Ihnen spontan ein, in der unterschiedliche Personen dasselbe gesehen aber unterschiedlich beschrieben haben?



Welche Konfliktarten gibt es eigentlich?

- Sachverhaltskonflikte
- Wertekonflikte
- Interessenkonflikte
- Beziehungskonflikte
- Strukturkonflikte





Sachverhaltskonflikte...

...entstehen aufgrund von:

Fehlinformation, Unvollständigkeit, unterschiedlicher Gewichtung, verschiedener Interpretation von Fakten

- Interventionen:

gemeinsame Strategie zur Informationsgewinnung, ggf.

Gutachten einholen bzw. externen Sachverständigen hinzuziehen



Wertekonflikte...

...werden ausgelöst durch:

divergierende Lebensstile und –formen, soziale und materielle Ressourcen, (daraus resultierende) Vorstellungen über Verhaltensnormen

- Interventionen:

gemeinsam übergeordnete Ziele entwickeln, möglichst wertfreien Sprachgebrauch benutzen, gemeinsame Basis schaffen (etwa durch Übereinkünfte in Teilbereichen)



Interessenkonflikte...

...werden verursacht durch:

knappe Ressourcen, Konkurrenzdenken und –verhalten,
Korrelation von inhaltlichem und persönlichem Interesse

- Interventionen:

tieferliegende Interessen aufdecken, neutrale/objektive
Bewertungskriterien aufstellen



Beziehungskonflikte...

...entstehen durch:

verletzte Gefühle, destruktives Kommunikationsverhalten,
gestörte Selbst- und Fremdwahrnehmung

- Interventionen:

respektieren der geäußerten Stimmungen und Wahrnehmungen,
Abwertenden Verhaltensmustern entgegensteuern, Regelwerk
zur gegenseitigen Akzeptanz



Strukturkonflikte...

...treten auf bei

ungleichen Lebenssituationen, Machtgefällen zwischen den Parteien, unterschiedlichen Rollen

- Interventionen:

ausgewogenes Verhältnis herstellen (Wahl des Ortes und der zeit, Sitzordnung), an Interessen orientierten Verhandlungsstil fördern, beidseitiges Verfahren zur Entscheidungsfindung



Sie sind gefragt!

Geben Sie bitte ein Beispiel für einen

- Sachverhaltskonflikt
- Wertekonflikt
- Interessenkonflikt
- Beziehungskonflikt
- Strukturkonflikt





Zusammenfassung

Sachverhaltskonflikte... entstehen aufgrund von:
Fehlinformation, Unvollständigkeit, unterschiedlicher Gewichtung, verschiedener Interpretation von Fakten

Interessenskonflikte... werden verursacht durch:
knappe Ressourcen, Konkurrenzdenken und –verhalten, Korrelation von inhaltlichem und persönlichem Interesse

Beziehungskonflikte... entstehen durch:
verletzte Gefühle, destruktives Kommunikationsverhalten, gestörte Selbst- und Fremdwahrnehmung

Wertekonflikte... werden ausgelöst durch:
divergierende Lebensstile und –formen, soziale und materielle Ressourcen, (daraus resultierende) Vorstellungen über Verhaltensnormen

Strukturkonflikte... treten auf bei
ungleichen Lebenssituationen, Machtgefällen zwischen den Parteien, unterschiedlichen Rollen



Was ist was?

1. In der neuen Wohnung wollen alle das Zimmer mit dem Balkon.
2. Auf einen Ausbildungsplatz gibt es mindestens 10 Ausbildungssuchende.
3. Du kommst als einziger mit Jeans zum Smoking-Ball.
4. Du lebst in einer Beziehung, bist aber in jemand Drittes verliebt.
5. Das Finanzamt verlangt eine Nachzahlung, obwohl der Steuerberater eine Erstattung errechnet hat.
6. Dein Freund/deine Freundin will Kinder. Dir ist das jetzt zu früh.
7. Du willst im Urlaub in die Berge. Dein Lebenspartner will ans Meer.
8. Neonazis haben in einer Stadt eine Demonstration genehmigt bekommen. Autonome und Gegendemonstranten haben sich angekündigt.
9. Es kommt zu Auseinandersetzungen in einem Flüchtlingsheim.
10. Ein muslimischer Azubi erhält keinen Urlaub, um das Zuckerfest zu feiern.



Welche Risiken sehen Sie in einem
Konflikt?





Welche Chancen sehen Sie in einem
Konflikt?





9 Konfliktstufen nach Glasl „DER ROSENKRIEG“

- In den Phasen 1 – 3 glauben beide Parteien noch an die Möglichkeit einer positiven Lösung für beide Seiten (win-win).
- In den Phasen 4 – 6 der Eskalation sind beide Parteien davon überzeugt, dass nur eine Partei „gewinnen“ kann (win-lose).
- In den Phasen 7 – 9 geht es nur noch darum, dass die eigene Partei so wenig wie möglich Schaden aus dem Konflikt bekommt (lose-lose).



I (win-win)

II (win-lose)

III (lose-lose)

1. Verhärtung	2. Debatte	3. Taten						
Unterschiedliche Standpunkte, Meinungen prallen aufeinander	Polarisation im Denken, Fühlen und Wollen	Die Sichtweise, dass „Reden nichts mehr hilft“	4. Images und Suche nach Koalitionen	5. Gesichtsverlust	6. Drohstrategien			
Angespannte Stimmung	Schwarz-Weiß-Denken	Strategie der vollendeten Tatsachen	Klischees, Typisierungen, Gerüchte, den anderen „schlecht“ machen	Öffentliche und direkte Angriffe, „den anderen beschämen“	Gegenseitige Drohungen; Androhen von Rache	7. Begrenzte Vernichtungsschläge	8. Zersplitterung	9. Gemeinsam in den Abgrund
Zeitweilige Ausreißer, die vom anderen als Verletzung empfunden werden	Verbale Gewalt, Beschimpfungen	Sichtweise, dass „nur noch Taten helfen“	Sich gegenseitig in negative Situationen und Rollen bringen	Körperliche Gewalt		Denken in „Dingkategorien“	Der Versuch, den Gegner zu isolieren und zu unterwandern	„Es gibt keinen Weg zurück!“
		Nonverbales Verhalten tritt in den Vordergrund	Werben um Anhänger			Dem Gegner werden menschliche Eigenschaften abgesprochen		Totale Konfrontation
						Racheakte als passende Antwort		In Kaufnahme des eigenen Unterganges



Aus der Praxis... (1)

Wie kann die Kommunikation während eines Konfliktes gefördert werden:

- Aktives Zuhören
- Ausreden lassen
- Wiederholen und Zusammenfassen
- Nachfragen





Aus der Praxis... (2)

Kommunikation wird gestört durch:

- Ausfragen
- Befehlen
- Bewerten
- Lebensweisheiten
- Überreden
- Verhaltensdeutungen
- Warnen und drohen



Anna

Rollenspiel:

Sie sind Mutter/Vater eines 15jährigen Mädchens namens Anna. Sie ist zur nachbarlichen Freundin zur Fete gegangen.

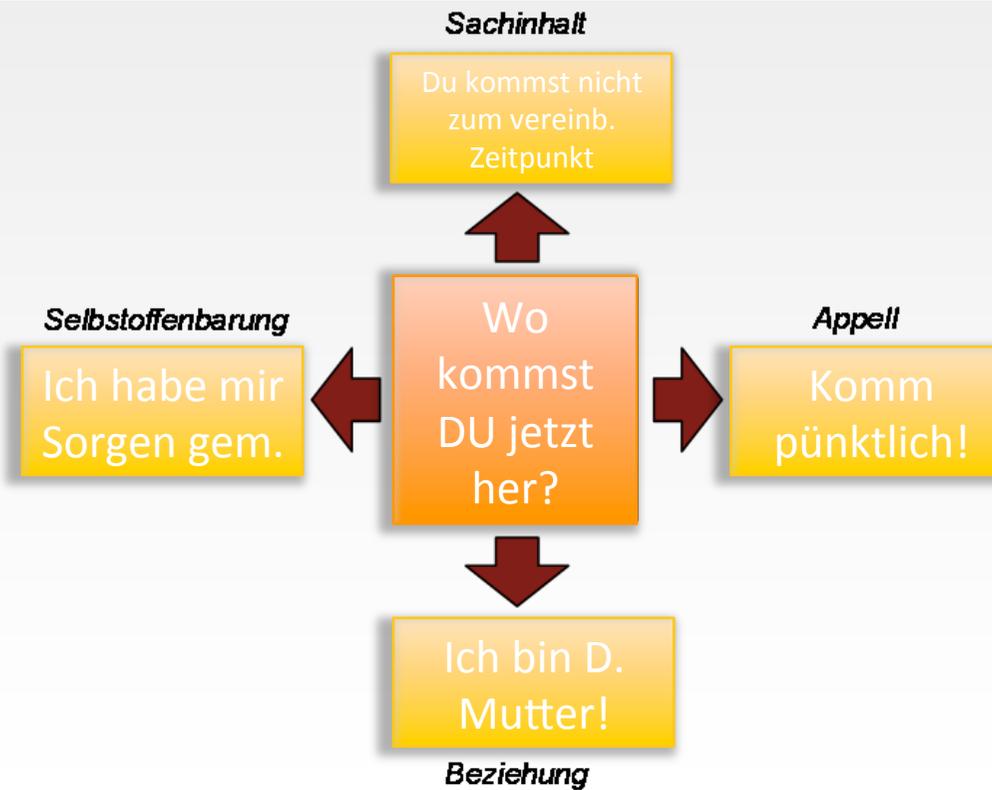
Ihre Vorgabe: Anna soll spät. um 22:00 wieder zuhause sein. Es ist inzwischen 23:45 Uhr. Sie sitzen am Küchentisch und ihre Tochter kommt nach Hause.

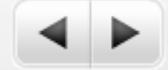
(1): Sie reagieren besorgt, fragen allerdings in Ruhe nach und hören ihr zu.

(2): Sie reagieren sofort aufbrausend und legen mit Drohungen etc. los.

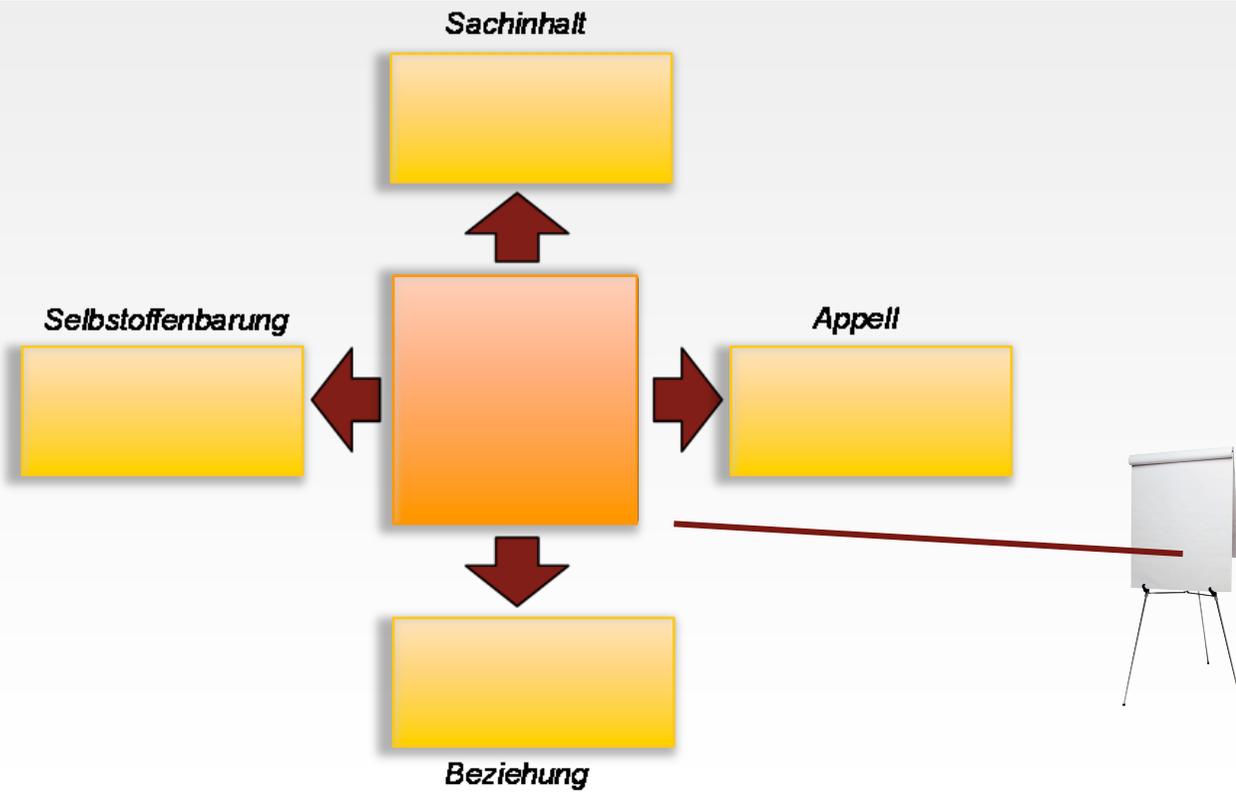


4 Seiten einer Nachricht



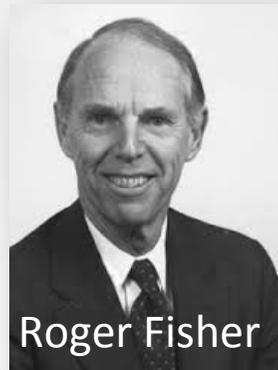


Sie sind gefragt!





Das Harvard Prinzip



Roger Fisher



W. Ury



P. Patton

„Welche Ratschläge könnte
Ich beiden Parteien während
ihres Konfliktes geben?“



Das Harvard Prinzip

Verhandeln spielt sich auf zwei Ebenen ab:

Ebene der Substanz

- D.h. des Sachverhaltes; worum es geht?

Ebene des Prozesses, des Verfahrens

- Wie wird mit dem Verhandlungsgegenstand umgegangen ?



Das Harvard Prinzip

2 Möglichkeiten des Verhandeln:

- Positionsbezogen
- Sachbezogen



Das Harvard Prinzip

Positionen

- was? wann? Wo?
- Verhalten/ Umwelt
- bekannt

Interessen

- warum?
- Werte/ Glaubenssätze
- bestimmen Positionen
- oft nicht bekannt



Das Harvard Prinzip

Neun wesentliche Interessen

- Sicherheit
- Freiheit
- Anerkennung
- Macht
- Harmonie
- Integrität
- Intensität
- Fürsorge
- Neugier



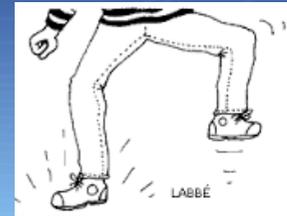
Das Harvard Prinzip

Positionsbezogenes Verhandeln

„Jeder Verhandlungspartner nimmt eine relativ feste Position im Gespräch ein und versucht diese so gut es geht zu verteidigen“



Das Harvard Prinzip



Positionsbezogenes Verhandeln: Probleme

- Das Ego der verhandelnden Person identifiziert sich mit der vertretenen Position
- Gerangel um Positionen kann die Verhandlungen behindern
- Feilschen um Positionen ist ineffizient
- Positionsgerangel birgt Gefahren für künftige Beziehungen
- Verhandlungen um Positionen besonders schwer bei mehreren Parteien
- Nettsein ist auch keine Lösung



Das Harvard Prinzip

4 Haupthindernisse hinsichtlich der Entwicklung einer Vielfalt von Entscheidungsmöglichkeiten:

1. Vorschnelles Urteil
2. Suche nach „der“ richtigen Lösung
3. Die Annahme, dass der „Kuchen“ begrenzt sei
4. Die Vorstellung, dass die anderen i. Probleme selbst lösen sollen



Das Harvard Prinzip

Das Harvard Konzept stellt sich gegen positionsbezogenes Handeln und vertritt das Prinzip des sachbezogenen Verhandeln.

Motto: Hart in der Sache – Weich zu den Menschen



Das Harvard Prinzip



Trennung von

- Finden der Optionen (Brainstorming)
- Beurteilen der Option
- Zahl der Optionen vermehren
- **Vorteile für beide Seiten suchen → WIN-WIN**
- Vorschläge entwickeln, die den anderen die Entscheidung erleichtert.



Das Harvard Prinzip



Quelle: http://www.ewi-psy.fu-berlin.de/einrichtungen/arbeitsbereiche/arbpsych/media/lehre/ws0708/12672/harvard_konzept.pdf



Herzlichen Dank

Dipl.-Sozialpäd. Björn Müller M.M.

Betriebswirt und Wirtschaftsmediator

Kontakt:

Mobil: 01577-1485151

b.mueller@bauindustrie-nrw.de

oder

baumediation@gmail.com