

Konfliktmanagement im Ehrenamt

Bearbeitungsstand 1.4.2017

Malte Jörg Uffeln

**Bürgermeister der Brüder-Grimm-Stadt Steinau an der Straße
Mag.rer.publ.**

**Rechtsanwalt (Zulassung ruht nach § 47 BRAO)
Mediator (DAA) Lehrbeauftragter MentalTrainer
Fortbildung in Krisenpädagogik nach Prof. Amini
www.maltejoerguffeln.de**

ON bei facebook unter Malte Jörg Uffeln

Das Leben bildet.

**Johann Heinrich Pestalozzi
(1746 - 1827), Schweizer Pädagoge und Sozialreformer**

**Das Lehren soll so sein, dass das
Dargebotene als wertvolles
Geschenk und nicht als saure
Pflicht empfunden wird.**

**Albert Einstein
(* 14. März 1879 in Ulm; † 18. April 1955 in Princeton, New Jersey)**

**„Ärger ist wie Säure.
Er zerfrisst vor allem das
Gefäß, in dem er sich befindet!“**

(Peter Hohl)

Gliederung

- 1. Konflikt – eine Definition**
- 2. Typen im Verein**
- 3. Konfliktarten**
- 4. Methodik der Konfliktlösung**
- 5. Miteinander reden – Das Kommunikationsmodell von Schulz von Thun**
- 6. Watzlawicks Axiome**
- 7. Konfliktkurve von Glasl**
- 8. Eisbergmodell von Sigmund Freud**
- 9. Transaktionsanalyse nach Berne**
- 10. Mediation**
- 11. Selbstmanagementtechniken**
- 12. Kreativitätstechniken zur Konfliktlösung**
- 13. Deeskalationstechniken**

1.

Konflikt – eine Definition

Definition nach Friedrich Glasl:

„ Eine Interaktion zwischen mindestens zwei Akteuren, wobei wenigstens einer eine Unvereinbarkeit im Denken, Wahrnehmen, Fühlen und Wollen oder in der Handlungsausübung derart erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch den Anderen erfolgt!“

Winston Churchill

**„Wenn zwei Menschen immer
dasselbe denken, ist einer von ihnen
überflüssig!“**

Ergo:

Konflikte sind „sinn“voll im Leben

Spezifika von Konflikten

- * „dauerhaft“ schwelende Konflikte sind Brandbomben!**
- * Schweigen ist Silber; Reden ist Gold
„Miteinander sprechen!“**
- * Vernunft hat Auszeit ! Emotionen regieren!**
 - * Blicken Sie hinter die Kulissen des
„aktuellen“ Konflikts**
 - * Konflikte bringen „auch“ Schwung in
verkrustete Teamstrukturen**
- * Konfliktlösung und – management ist immer
Chefsache**

„Echte“ Konflikte

Mittel-zum-Zweck-Konflikte

(Konfliktgegenstand=Konfliktursache)

„Unechte“ Konflikte

Abventilieren, Druckentlastung
(innere Spannung)

(Konfliktgegenstand *ist nicht* Konfliktursache)

(Fälle: Streit in der Familie,
Streit mit Nachbarn, Streit mit Freunden)

2.

**„Typen“ (Konfliktmenschen) im
Verein**

2.1.

Der Kritiker

- * sachliche Kritik ist positiv und belebt
- * Person und Sache sind zu trennen

2.2.

Der Kritikaster

- * „übt“ Kritik um der Kritik willen**
 - * grenzwertig**
- * konstruktiv fragen: Helfen Sie mir bitte ! Wie würden Sie es machen ?**

2.3. Der Rabulist

- * hat „immer“ Recht, will „ immer“ Recht haben**
- * beherrscht „seinen“ Schopenhauer
„ Eristrische Dialektik“**

TIPP:

**Grober Klotz – grober Keil
Nicht diskutieren mit Rabulisten**

3.

Konfliktarten

3.1.

„Persönlichkeits“konflikte

***Sympathiekonflikt**

*** Vorurteilskonflikt**

*** Unwissenheits-, Intellektualitätskonflikt**

3.2. Beziehungskonflikte B-2-B

"Beziehungskonflikte entstehen, wenn eine Partei die andere verletzt, demütigt, missachtet." (Berkel 1999: S. 20)

3.3. Bedürfniskonflikte

**Interpersonaler Konflikt zwischen zwei
Menschen
Bedürfnisbeeinträchtigung eines Anderen**

3.4.

Wertkonflikte

- *Widerspruch zwischen zwei oder mehr Werten**
- *unterschiedliche „Be“wertung eines Sachverhaltes**

3.5.

Methodenkonflikte

- * identisches Ziel**
- *Streit über Wege zum Ziel**
- * Streit über das konkrete Vorgehen**

3.6.

Machtkonflikte

Alpha-Tier-Konflikte

3.7.

Verteilungskonflikte

Konflikte über Lohn, Macht, Anerkennung, Wertschätzung, Ausstattung und ähnliches

3.8.

Rollenkonflikte

Mißachtung einer Rolle
Nichtbeachtung einer Rolle
Nichtakzeptanz einer Rolle

3.9.

Zielkonflikte

- Konflikte über**
- *Prioritätensetzungen**
 - *Ziele**
 - * Wege zu Zielen**

3.10.

Beurteilungs- und Wahrnehmungskonflikte

Wenn ich etwas anders sehe als Sie, ist das normal.

Wenn ich dann sage, **ich hätte recht** mit meiner Sichtweise und Sie wären daher notwendigerweise im Irrtum, ist dies die klassische Grundlage für einen Wahrnehmungskonflikt.

3.11. Sachkonflikte

**Konflikte um die „ Sache“
Wirklich immer ?**

3.12. Innerseelische Konflikte

**Ggf. Erkrankungen der Psyche
ICD- 10**

4.

Methodik der Konfliktlösung

Methodische Vorgehensweise

- 1. Konfliktsachverhalt erfassen**
- 2. Tatsache gegen Tatsache; Meinung gegen Meinung erforschen und gegenüberstellen**
- 3. Kritische Reflexion der Akteure**
- 4. Entscheiden**
 - 4.1. Kompromiss (im Dialog)**
 - 4.2. Entscheidung (durch Dritten)**

5.

Miteinander reden

**Das Kommunikationsmodell
von Schulz von Thun**

Vier- Ohren einer Botschaft

- 1. Sach-Ohr (Sachaspekt) „Fakten“**
- 2. Beziehungs- Ohr (Beziehungsaspekt) „Worte, Gestik, Mimik, nonverbale Botschaften“**
- 3. Appell- Ohr (Appelliaspekt) „Wille“
„Ausdruck“**
- 4. Selbstoffenbarungs- Ohr „Botschaft“**

Sachebene

„Was ist der Inhalt der gesprochenen Worte?“

Beziehungsebene

„Wie stehen Sender und Empfänger der Nachricht zueinander?“

Selbstoffenbarungsebene

„Was gibt der Sender von sich preis?“

Appellebene

„Welche Handlung möchte der Sender beim Empfänger auslösen?“

6.

**Watzlawicks Axiome (Grundsätze)
über menschliche
Kommunikation**

**Paul Watzlawick
(1921-2007)**

<http://www.paulwatzlawick.de/paulwatzlawick.html>

**„Das Gegenteil von schlecht
muss nicht gut sein- es kann
noch schlechter sein!“**

**Paul Watzlawick
(1921-2007)**

Axiom 1

**„Man kann nicht nicht kommunizieren,
denn jede Kommunikation (non verbal
wie verbal) ist Verhalten und genauso,
wie man sich nicht verhalten kann, kann
man nicht nicht kommunizieren“**

Axiom 2

„Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei letzterer den ersten bestimmt!“

Axiom 3

**„Kommunikation ist Ursache
und Wirkung“**

**„ Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der
Kommunikationsabläufe seitens der Partner bestimmt“**

**(kreisförmiges Konfliktschema
Ursache- Wirkungs- Zusammenhang)**

Axiom 4

**„Kommunikation bedient sich digitaler
und analoger Modalitäten“**

**Nicht nur das gesprochene Wort , sondern auch die
nonverbalen Äußerungen (Gestik, Mimik etc.) teilen
etwas mit.**

Axiom 5

**„Zwischenmenschliche
Kommunikationsabläufe sind entweder
symmetrisch oder komplementär, je
nachdem ob die Beziehung zwischen den
Partnern auf Gleichgewicht oder
Unterschiedlichkeit beruht!“**

Methodik der Konfliktlösung

1. Definition des Problems

1.1. echtes Problem

1.2. unechtes Problem (Pseudoproblem)

2. Evaluation bisheriger

Problemlösungsversuche

3. Formulierung von Zielen, Lösungen

4. Planung der Konfliktlösung mit Umsetzung

7.
Konfliktkurve von
Friedrich Glasl
(* 1941)

<http://wirtrainieren.de/werkzeugkoffer/konfliktmanagement-eskalationsstufen-nach-glasl/>

Emotionalität– Zeit – Kurve

- 1. Verhandeln über Lösungen**
- 2.Recht haben wollen !**
- 3.Überzeugen (Emotionen, Wut, Weinen,Jammern,Winseln)**
- 4.Konflikttrance (Erpressungen, Drohungen)**
- 5.HÖHEPUNKT (Türen schlagen, Anspucken, schlagen, weinen, Hysterie, Ohnmacht, wegrennen, lachen, abwerten)**
- 6. Kältephase**

Eskalationsmodell nach Friedrich Glasl

Win-Win- Phase

- 1. Verhärtung**
- 2. Debatte**
- 3. Aktionen**

Win- lose- Phase

- 4. Images/Koalitionen**
- 5. Gesichtsverlust**
- 6. Drohstrategien**

lose-lose-Phase

- 7. Begrenzte Vernichtungsschläge**
- 8. Zersplitterung**
- 9. Gemeinsam in den Abgrund**

8.

**Eisbergmodell von
Sigmund Freud
(1856-1929)**

Kommunikationsebenen – Modell

**Sichtbar = Bewusstes
(Verhalten)**

Worte, Taten, Körpersprache

**Unsichtbar = Unbewusstes
(Gefühle, Wahrnehmung, Wille)**

Emotionen, Stimmungen, Einstellungen, Bedürfnisse, Vorstellungen, Gedanken,
Interpretationen, Ziele, Absichten, Antriebe, Motive

9.

**Transaktionsanalyse (TA) nach
Eric Berne (1910-1970)**

Ich bin o.k. - Du bist o.k.

Die Theorie ICH- Zustände des Menschen (Verhalten und Fühlen...)

**1. Kindheits-Ich- Zustand
(erneute Aktivierung abgespeicherten Erlebens)**

**2. Erwachsenen- Ich- Zustand
(neuer Erlebenszustand im Hier und Jetzt)**

**3. Eltern- Ich- Zustand
(Erleben der Übernahme von Denken, Fühlen, Verhalten
von Andern)**

Anspruch der TA

**Entwicklung von Konzepten für Menschen zur
Reflexion, Analyse und Veränderung der
Wirklichkeit**

**Beobachten, Beschreiben, Verstehen,
Verändern und Entwickeln der Persönlichkeit**

„Grund“annahmen der TA

Ich bin o.k. Du bist o.k.

1. Jeder Mensch kann denken und Probleme selbst lösen!

2. Jeder Mensch ist o.k.!

3. Jeder Mensch kann Verantwortung für sein Leben übernehmen !

4. Jeder Mensch kann bewusst wahrnehmen und sich mental, emotional und sensorisch steuern !

5. Jeder Mensch ist fähig sein Lebenskonzept schöpferisch, zuträglich und konstruktiv zu gestalten!

Wie hilft mit die TA bei der Konfliktlösung?

- 1. Schärfung des Charaktersverständnisses**
- 2. Analyse der ICH- Struktur des Gegenüber im Kontext
zu einer ICH- Struktur**
- 3. Erkennen von Führungs-, Konfliktlösungsfähigkeiten**
- 4. Prozessanalyse, Blockadenlösung**
- 5. Analyse der Verhaltenskultur**
- 6. Analysemodell zur Interventionsentwicklung**

Sachebene

**„Was“ der Kommunikation
(Daten, Fakten, Zahlen)**

Beziehungsebene

**„Wie“ der Kommunikation
(Gestik, Mimik, Tonfall, Körpersprache)**

10. Mediation

Vermittlung

*** eigenverantwortliche Konfliktlösung**

*** Mediator allparteilicher Dritter**

Grundsätze

- *Freiwilligkeit**
- *Verschwiegenheit (Vertraulichkeit)**
- *Eigenverantwortlichkeit**
- *Ergebnisoffenheit**
- *Allparteilichkeit des Mediators**

Methodik

Themenzentrierte Interaktion

- *Trennung von Sache und Person**
- *individuelle Wahrnehmungen sind
Konfliktfaktoren**
- *Anerkennung unterschiedlicher Bedürfnisse
und Interessen**
- *Aufdeckung von Entscheidungsverzerrungen**

Phasen der Mediation

- 1. Auftragsklärung**
- 2. Themensammlung**
- 3. Trennung von Positionen und Interessen
(Sichtweisen-, Hintergrunderkundung)**
- 4. Lösungsoptionen (sammeln und bewerten)**
- 5. Abschlussvereinbarung**

11.

Selbstmanagementtechniken „Mentalisieren“

TIPP:

**Das Lexikon der Mentaltechniken: Die besten Methoden
von A bis Z Gebundene Ausgabe – 15. Dezember 2010
von Michael Draksal , Claudia Bender**

*** Tief durchatmen (Impulskontrolle)**

*** Schritt zurück/seitwärts/abwärts**

*** Embodiment (Körpersprache groß gestalten)**

*** Positive Affirmation „Ich bleibe ruhig und gelassen“**

*** beruhigende Fokussierung („Standfest“)**

Körperanspannung (muskuläre Kontrolle)

*** Umbewertung von Ereignissen**

Tipp

Checke Dich selbst !!!

*** Wo liegt die Ursache des Konflikts ?**

*** Wie reagiert mein Gehirn auf den
Konflikt ?**

*** Was löst der Konflikt in mir aus ?**

***Raus aus meiner Situation:
Fokusveränderung / Perspektivwechsel !**

Paraphrasieren

=

**Kommunikation auf die Sachebene
lenken**

1. aktives Zuhören

**2. Wiedergabe der Aussage,
entemotionalisiert, auf die Sachebene
bezogen.**

*** Ich höre aktiv zu !**

*** Welche Kommunikations- und Wahrnehmungsfehler mache ich ?**

*** In dubio pro reo – Theorie: Der Andere meint es „doch auch“ gut!**

*** Ich lasse Rat und Kritik an mir von Außen zu.**

12.

Kreativitätstechniken zur Konfliktlösung

- * 6 Hüte Denken
- *Walt- Disney- Methode
- * Fischgräten- Diagramm/
Ishikawa Diagramm
- * Brainstorming / Mind- Mapping

6 Hüte Denken

(Edward de Bono 1986)

**Rollenspiel: Hineinversetzen in unterschiedliche Denkmethoden:
kreativer Denker, analytischer Denker, emotionaler Denker,
optimistischer Denker, assoziativer Denker**

<http://www.ideenfindung.de/6-H%C3%BCte-Methode-6-Thinking-Hats-Kreativit%C3%A4tstechnik-Brainstorming-Ideenfindung.html>

Walt Disney- Methode

Rollenspiel „vier Stühle“

***Träumer** (Visionär, Ideenlieferant)

***Realist** (Realist, Macher)

***Kritiker** (Qualitäts-Manager,
Fragensteller)

***Neutraler** (Beobachter, Berater)

Fischgräten- Diagramm

Ishikawa Diagramm

Ursache- Wirkungsdiagramm

<http://www.ngo.de/images/stories/projektmanagement/Evaluation/fishbone-diagram.pdf>

Brainstorming / Mind – Mapping

<http://www.ideenfindung.de/Mind-Mapping-Kreativitaetstechnik-Brainstorming-Ideenfindung.html>

13.

Deeskalationstechniken

Präventive Techniken

**Friedliche Zustände aufrecht erhalten, evaluieren ,
verlängern**

*** positive Konditionierung
„ Erwischen und loben“**

*** Anreize bei positivem Verhalten**

*** interkommunikative Motivation
(Du und Ich und Ich und Du)**

*** Ehrlich loben**

*** Mitgestalten lassen**

*** Schwierige Gespräche/Problemlagen
mentalalisieren**

(Gespräche/Problemlösungen vom Ende denken)

*** Work-Life-Balance herstellen
(Über- und Unterforderungen vermeiden)**

*** Volatile Methodenwechsel**

*** Aktivierung zum Abbau von Frust und
Langeweile**

*** Good connections**

Beziehungsfördernde Techniken

- * Appellieren**
- * Humor**
- * Beziehungsebene fördern**
- * Selbstöffnung (ICH- Botschaften)**

Zukunft simulieren (Timeline)
10 Stunden – 10 Tage – 10 Wochen

Klärende Techniken

**Was bräuchtest Du, um ???
Worum, um was geht es dir eigentlich
gerade ?**

Verwirrende Techniken

- * Dumm stellen
- * Selbstbeschuldigung
- * Recht geben
- * Nebenkriegsschauplätze eröffnen
- * Paradoxes Intervenieren „Mach mehr von dem, was stört!“
- * Irritieren
- * positive Provokation
- * Rollenwechsel
- * Spiegeln (Mitmachtechnik)
- * Positives umdeuten
- * Ablenken

Verschiebende Techniken

- * Konflikt verschieben**
- * Konflikt delegieren**
- * Konflikt „ aussitzen“**

Grenzsetzende Techniken

- * Warnung, Drohung**
- *klipp und klare Grenzsetzung**

Strafreize

- * Entzug von Erfolgserlebnissen**
 - * Bestrafen und vollstrecken**

Weitere Techniken

- * Hilfe holen**
- * Hilfe anbieten**
- * Flüchten : den Raum verlassen**
- * Festhalten**

Vielen

**Dank für ihr Interesse, ihre
aktive Mitarbeit und ihre
Aufmerksamkeit**

Ihr

Malte Jörg Uffeln

www.maltejoerguffeln.de

ra-uffeln@t-online.de