



Ein interpersoneller Konflikt ist eine über längere Zeit in einer inter-dependenten Beziehung erlebte Beeinträchtigung im Denken, Fühlen und Handeln (wenigsten) einer Person durch (wenigstens) eine andere.

## **Konfliktcoaching, Mediation und Konfliktmoderation mit Gruppen**



**Konfliktcoaching** ist die Förderung der Kompetenzen (Wissen + Werthaltung + Fertigkeiten) von Fach- und Führungskräften für die Bewältigung eines aktuellen interpersonellen Konfliktes.

## **Konfliktcoaching, Mediation und Konfliktmoderation mit Gruppen**



**Mediation** ist die Vermittlung in einem Konflikt zwischen zwei Personen durch eine dritte Person. Sie ist für den Kommunikationsprozess verantwortlich, ergebnisoffen und allparteilich, lässt die Konfliktparteien die Ziele setzen und Lösungen erarbeiten.

## **Konfliktcoaching, Mediation und Konfliktmoderation mit Gruppen**



Eine Gruppe ist eine Anzahl von Menschen, die als zusammengehörig erlebt werden. In Kleingruppen können alle Mitglieder direkt miteinander kommunizieren. Großgruppen müssen über Delegierte kommunizieren. Delegierte bilden Kleingruppen, um zu kommunizieren.

## **Konfliktcoaching, Mediation und Konfliktmoderation mit Gruppen**



Konfliktmoderation ist die transparente Strukturierung von konfliktbezogenen Dialogen in Gruppen durch eine inhaltlich neutrale Person. Sie unterstützt eine Gruppendynamik der ergebnisoffenen, selbstbestimmten und gleichberechtigten Kommunikation.

## **Konfliktcoaching, Mediation und Konfliktmoderation mit Gruppen**



# Übersicht: Planung

Zeit	26.4.2019	13.6.2019	14.6.2019	15.6.2019
9				<b>Wie</b> - Lösungen: Aufgabenstellung
10		<b>Mediation bei 2-Personen-Konflikten</b>	Simulation eines Konfliktes: Vorbereitung	<b>Wie</b> - Lösungen aushandeln: Kreativitätstechniken
11		Aktives Zuhören nach zwei Seiten: Analytische Empathie	Rollenspiel: Konfliktthemen bestimmen	<b>Wie</b> – Umsetzungssicherung und –begleitung: Risikocheck und Evaluation Fragen und Antworten
12		Positionen und Hinter- gründe: Gefühle/Bedürfnisse	Mini-Kongress	Auswertung, Fragen, Abschluss Seminar
13		Umgang mit Emotionen: Von Emotionen zum Bedürfnis; Rollenspiel	Mini-Kongress	
14	<b>Einführung Kurs, Mediation; Konfliktcoaching für eine Person: Kernideen</b>	Mini-Kongress	<b>Rollenspiel:</b> Konfliktthemen bestimmen	
15	Übungen: Aktives Zuhören und Strukturgebung: Ablaufschritte und Z-A-N-K	<b>Moderation von Gruppen- Konflikten</b>	Auswertung <b>Wer und Was:</b> Konfliktpositionen/ -themen	
16	Übung an eigenen Fällen: Selbstklärung	<b>Wer und Was:</b> Konflikt- positionen	Weiterführung des Falles: Rollenspiel zum <b>Warum</b>	
17	Organisation des Block- seminars: Themen + Zeiten	Mini-Kongress	<b>Warum</b> - Hintergründe: Ansprüche+Wünsche+Ge- fühle+Bedürfnisse+Werte	



**26. April 2019**

**Einführung**

**Konfliktcoaching**

**mit einer Konfliktpartei: parteilich und fair**



# Drei Konfliktsysteme

Konflikte unterscheiden sich:

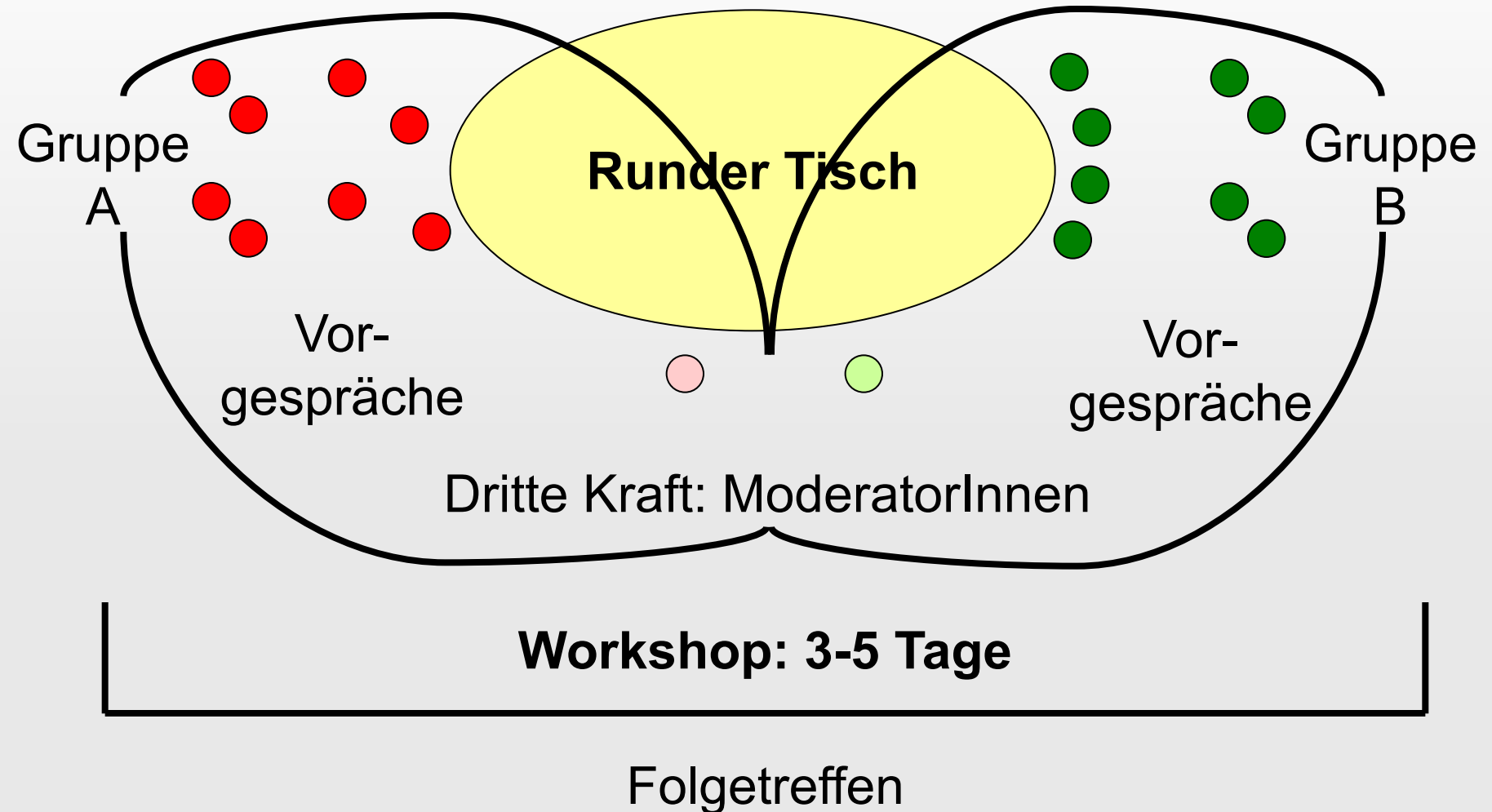
- Konflikte zwischen zwei Personen
- Konflikte innerhalb von Arbeitsgruppen
- Konflikte zwischen Gruppen







# Struktur: Raum, Zeit, Personen und Plan





# Praxis: Situation - Vorwürfe - Wünsche - Lösung





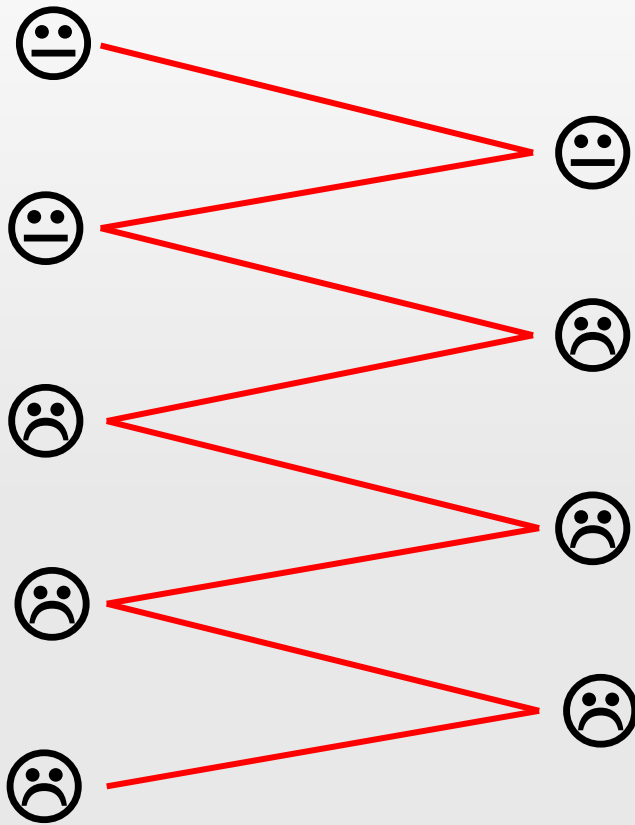
# **Kommunikative Kernkompetenzen**

**dem Gespräch Struktur geben und aktiv zuhören**

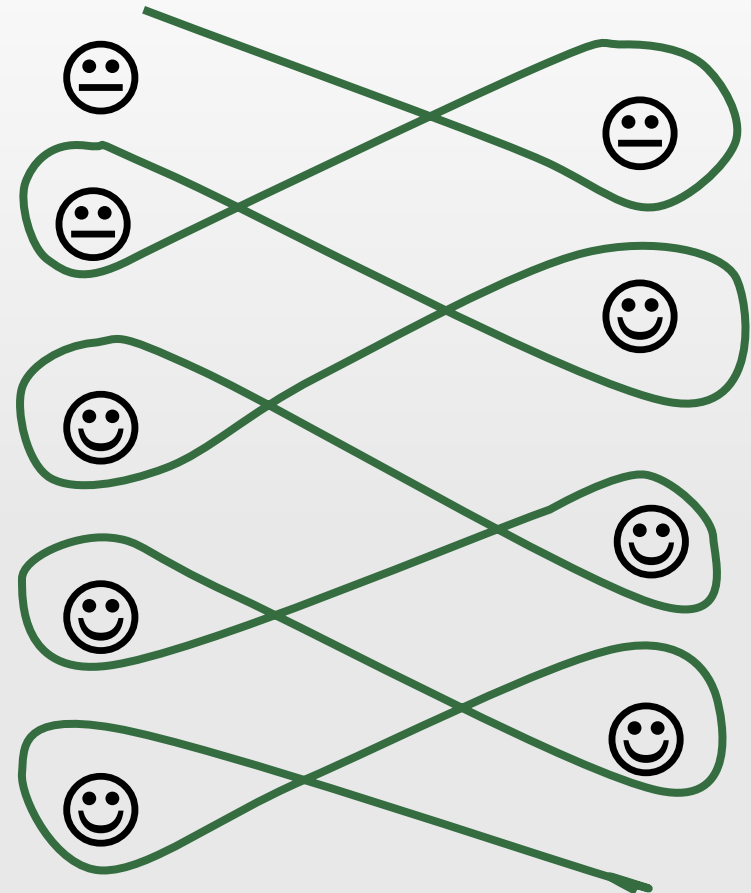


# Die Kommunikation verlangsamen

## Vom Schlagabtausch...

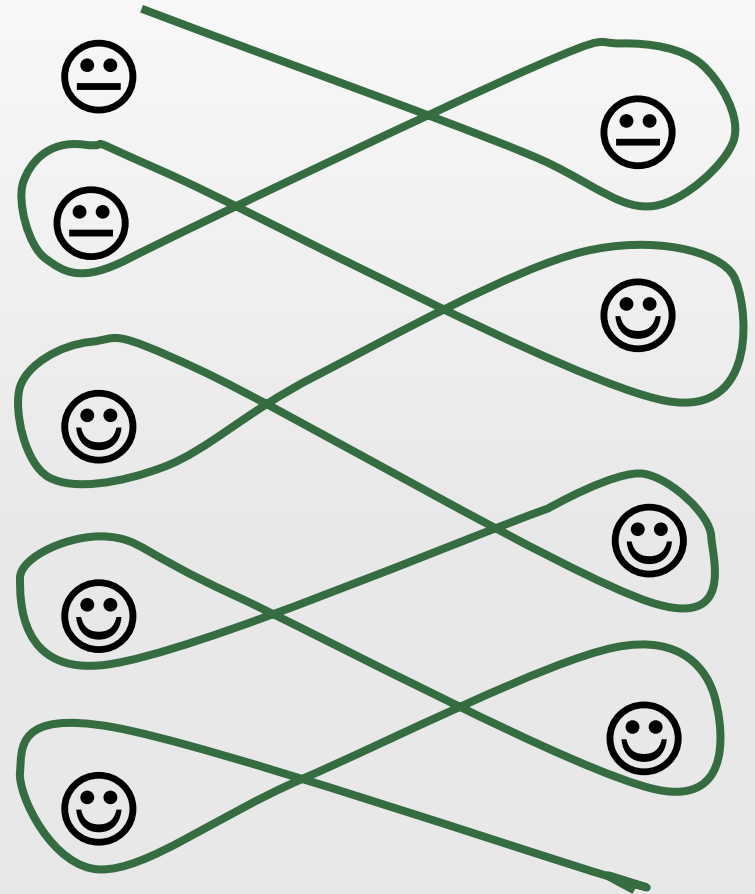
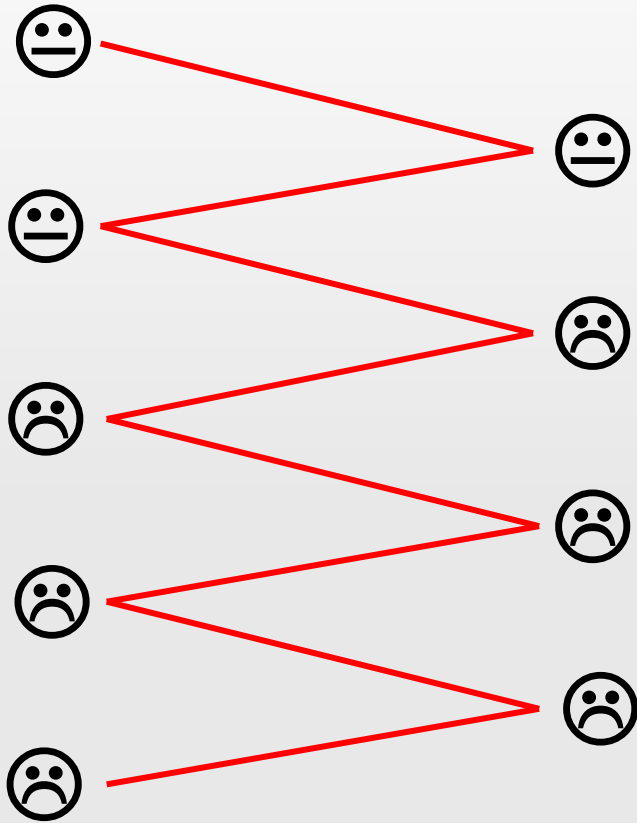


## ...zur Verständigung



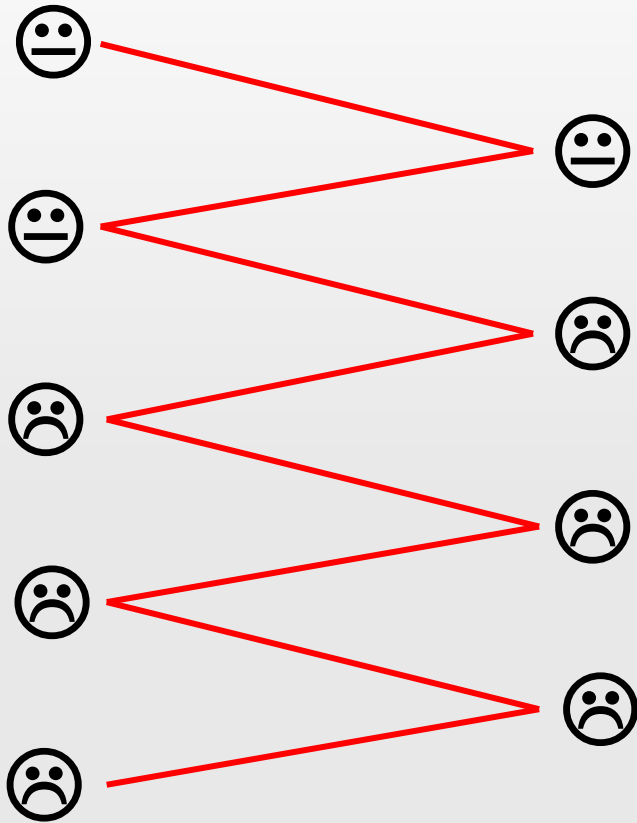


# Wie moderieren?



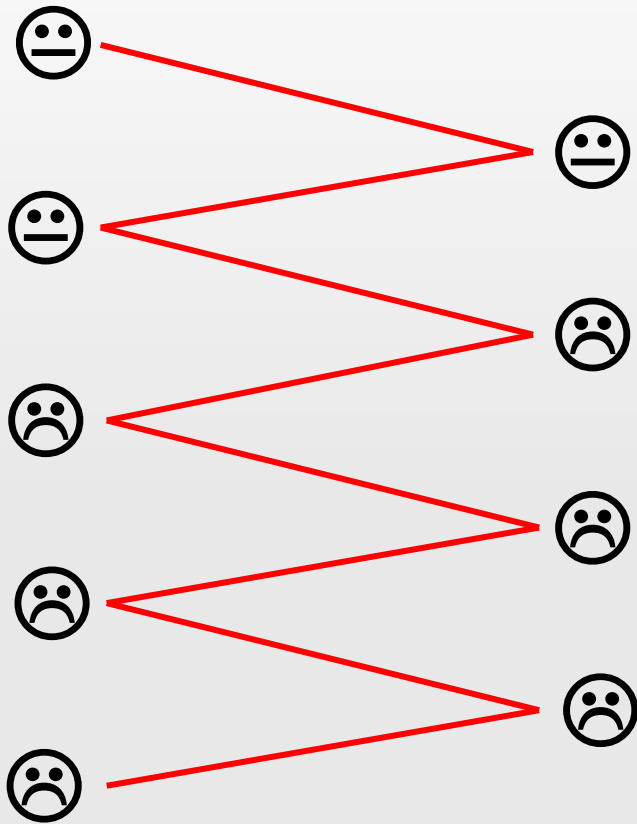


# Hebamme und ordnende Hand





# Hebamme und ordnende Hand





# Ord nende Hand: dem Prozess Struktur geben



**Z**ielsetzung: Wir wollen ja ... erreichen.

**A**ktueller Stand: Wir haben jetzt ...

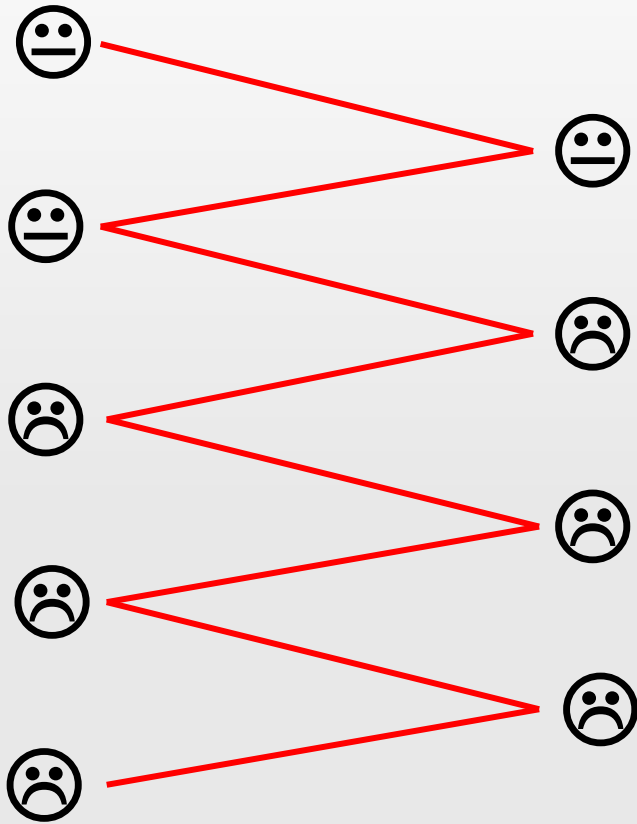
**N**ächster Schritt: Ich schlage vor, dass wir als Nächstes ... (tun).

**K**onsens: Sind Sie damit einverstanden?





# Hebamme: inneres Erleben auf die Welt bringen





# Aktives Zuhören



# Verstehen: Blitzschnelles Hin-und-Her

Einen Moment lang So-sein wie der andere und gleich wieder man-selbst und anders als der andere sein.

Dieses Oszillieren ermöglicht es, das eigene innere Erleben und das von anderen auf den Begriff zu bringen.



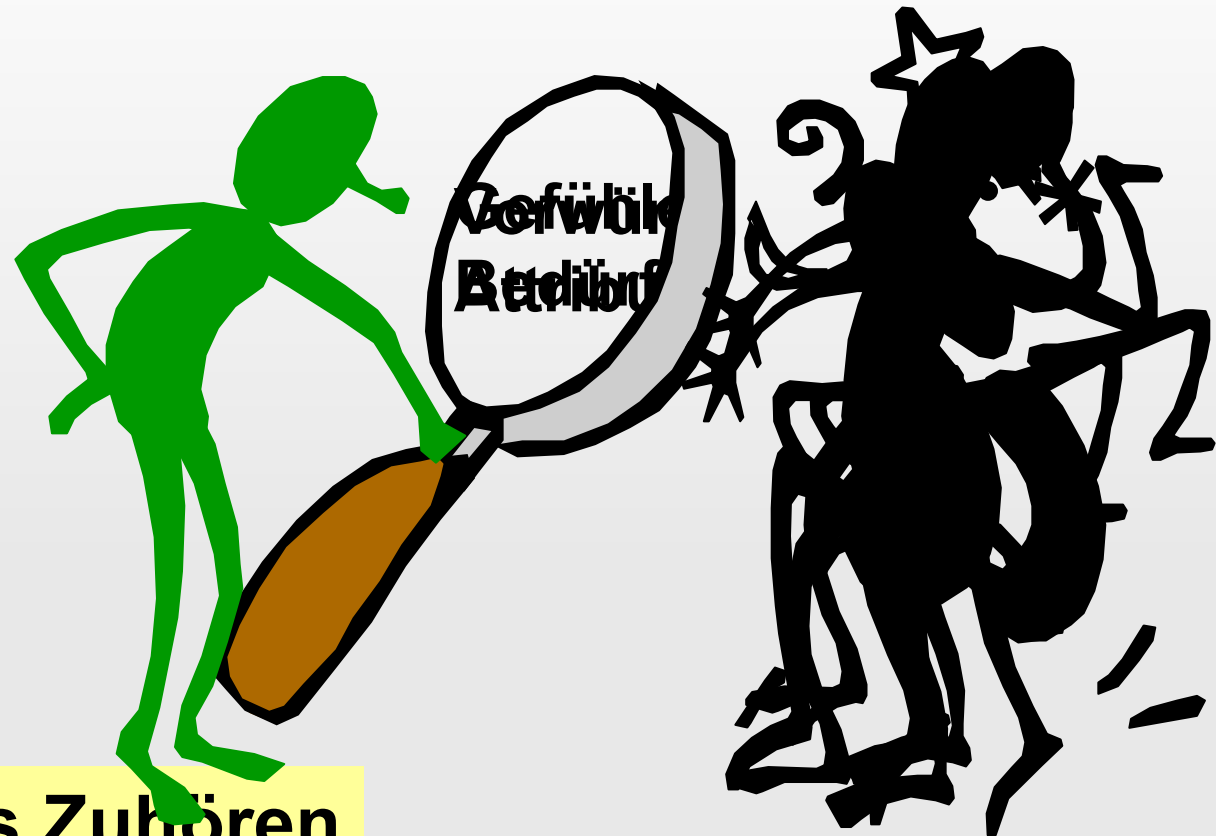
## Effekt: Analytische Empathie

Kognitiv: Perspektive des anderen einnehmen

Emotional: Mitfühlen



# Aktives Zuhören: Inhalte – Was ist zu beachten?



**Aktives Zuhören**  
achtet auf das  
Inneres Erleben

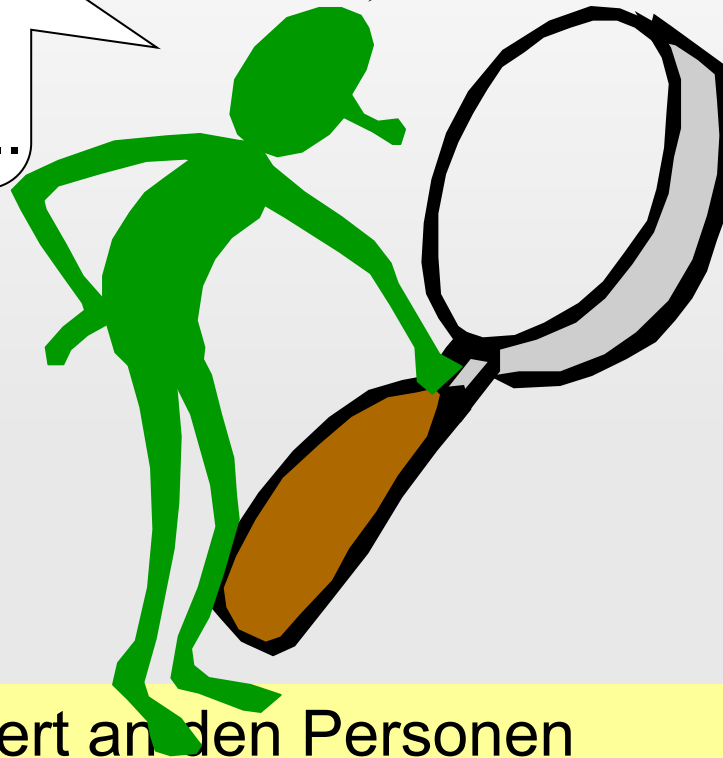


# Aktives Zuhören: Methode – Wie macht man es?

Offen fragen  
Wie...?

Ermutigen  
Erzähl' mehr!

In eigenen Worten  
Verstehe ich richtig:  
Sie denken (fühlen)...



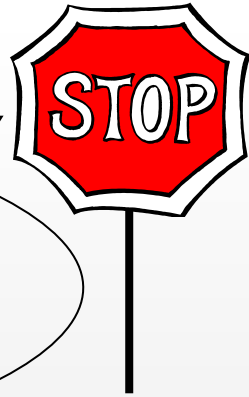
## Haltung

- Neugierig-interessiert an den Personen
- Engagiert für eine fruchtbare Konfliktlösung
- Offen für die subjektive Welt des anderen



# Drei Stufen des Aktiven Zuhörens

~~Fragen/ (Sach-) Kommentare/  
Themenwechsel/ Lösungsvorschläge/  
„Ich...“ „Aber...“, „Du solltest...“~~



**3. Vertiefen:** „dem Anderen aus dem Herzen sprechen“

Gefühle, Interessen, Werte, Bedürfnisse, Prinzipien...

**Vermutetes** zwischen den Zeilen heraushören und rückmelden

**2. Inhalt: zusammenfassen**

Kernaussagen auf den Punkt bringen

**1. Beziehung: aufmerksam zuhören**

Körpersprachlich zeigen, dass man zuhört: „Ich bin ganz Ohr“



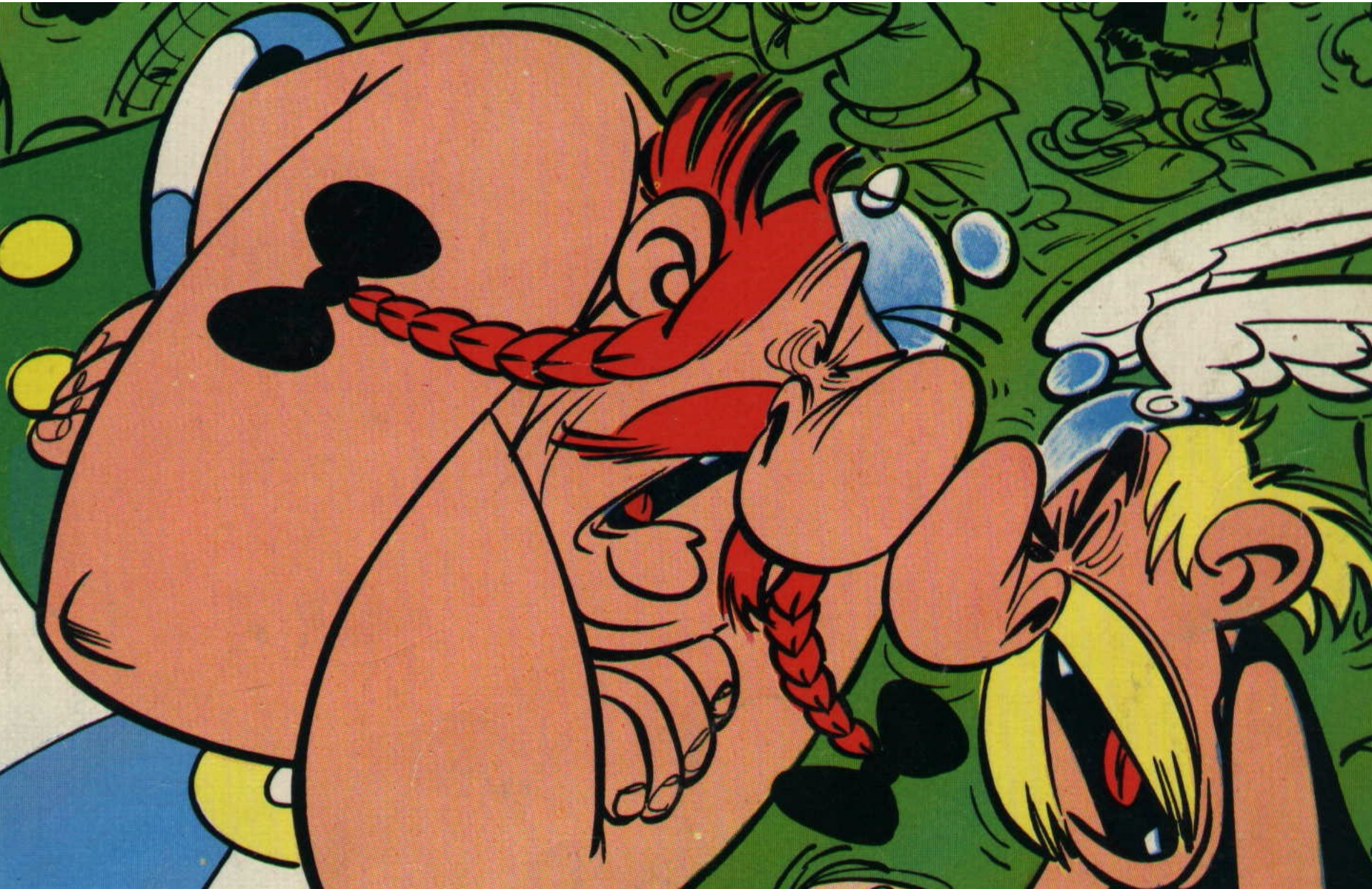
**13. Juni 2019**

**Mediation zwischen zwei Personen**





# Konflikte zwischen zwei Personen







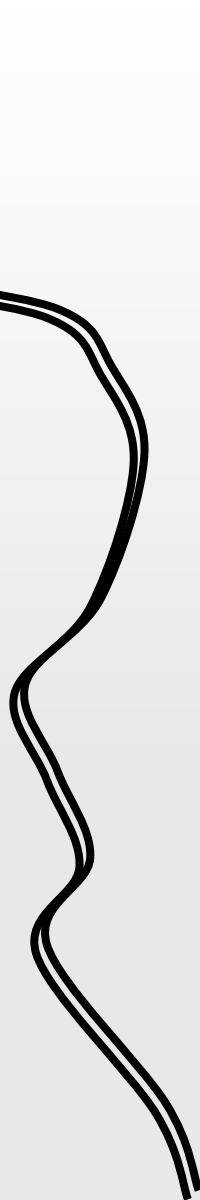
# „Kolonialisierung der Lebenswelt“

## Rechtssystem

„**System**“:  
durch Recht und  
Geld reguliertes  
Handeln

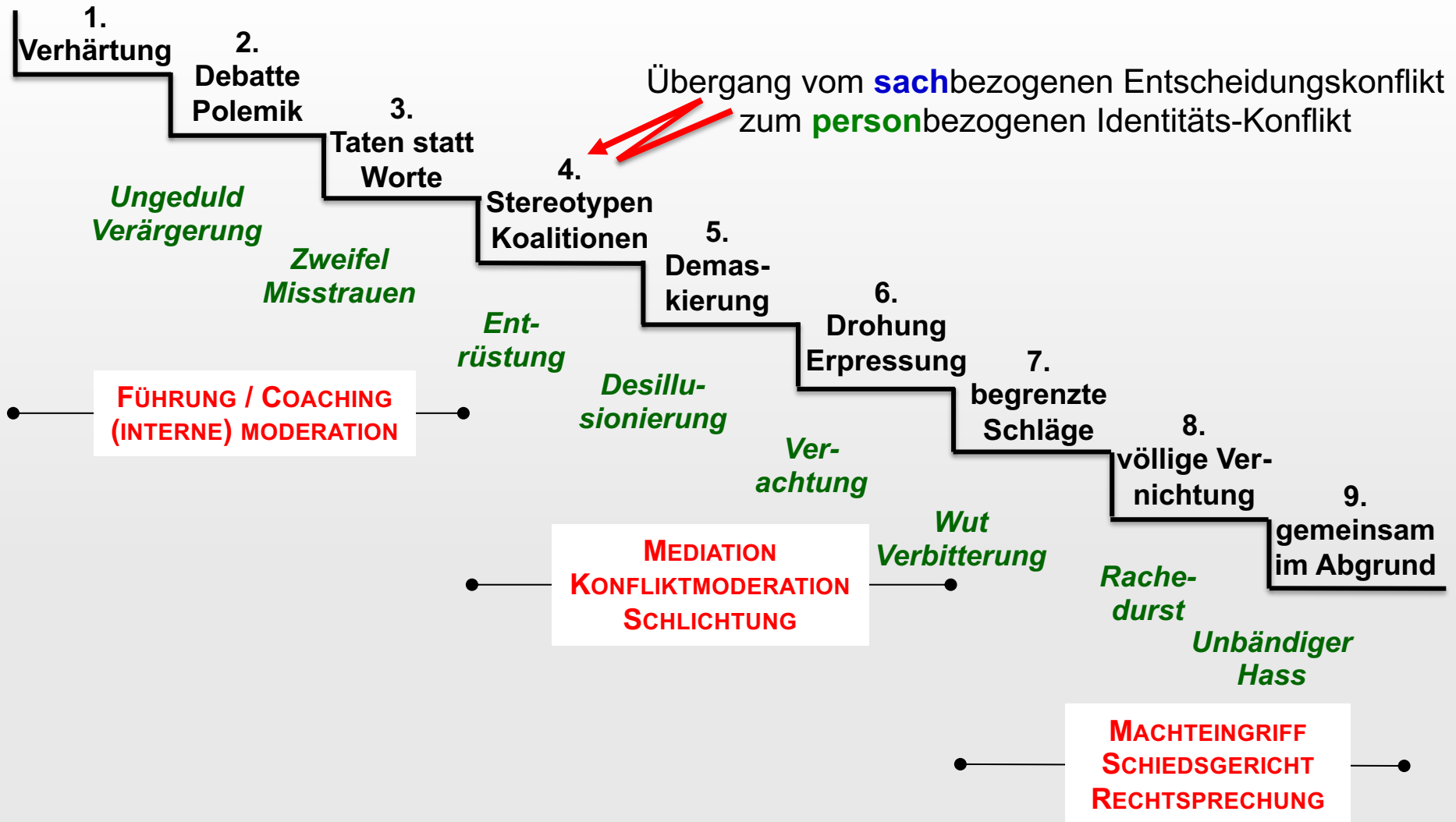
## Mediation

„**Lebenswelt**“:  
durch „Kultur“ –  
Kommunikation, Werte,  
Zugehörigkeit, Status  
und Gewohnheiten –  
reguliertes Verhalten



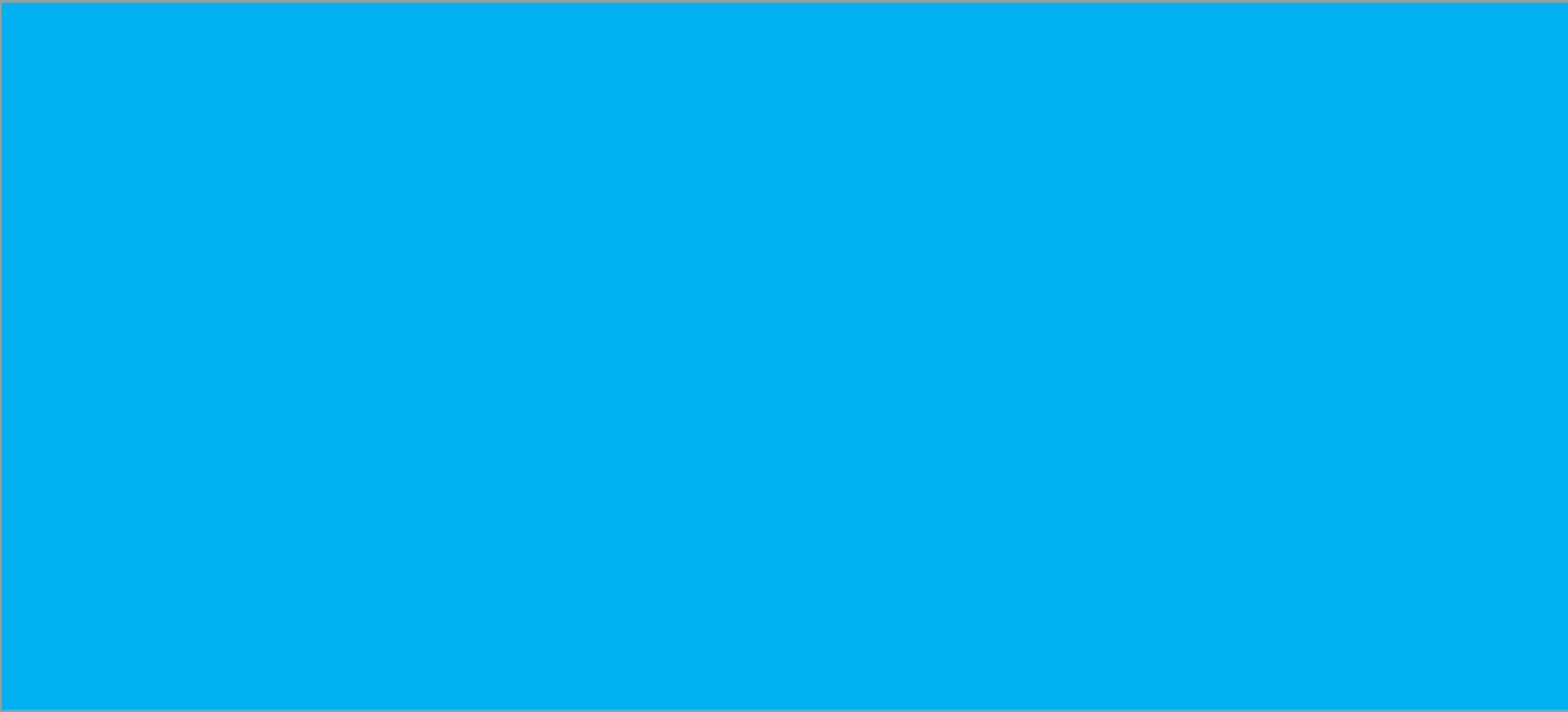


# Zur Konflikteinschätzung: Stufen der Konflikteskalation





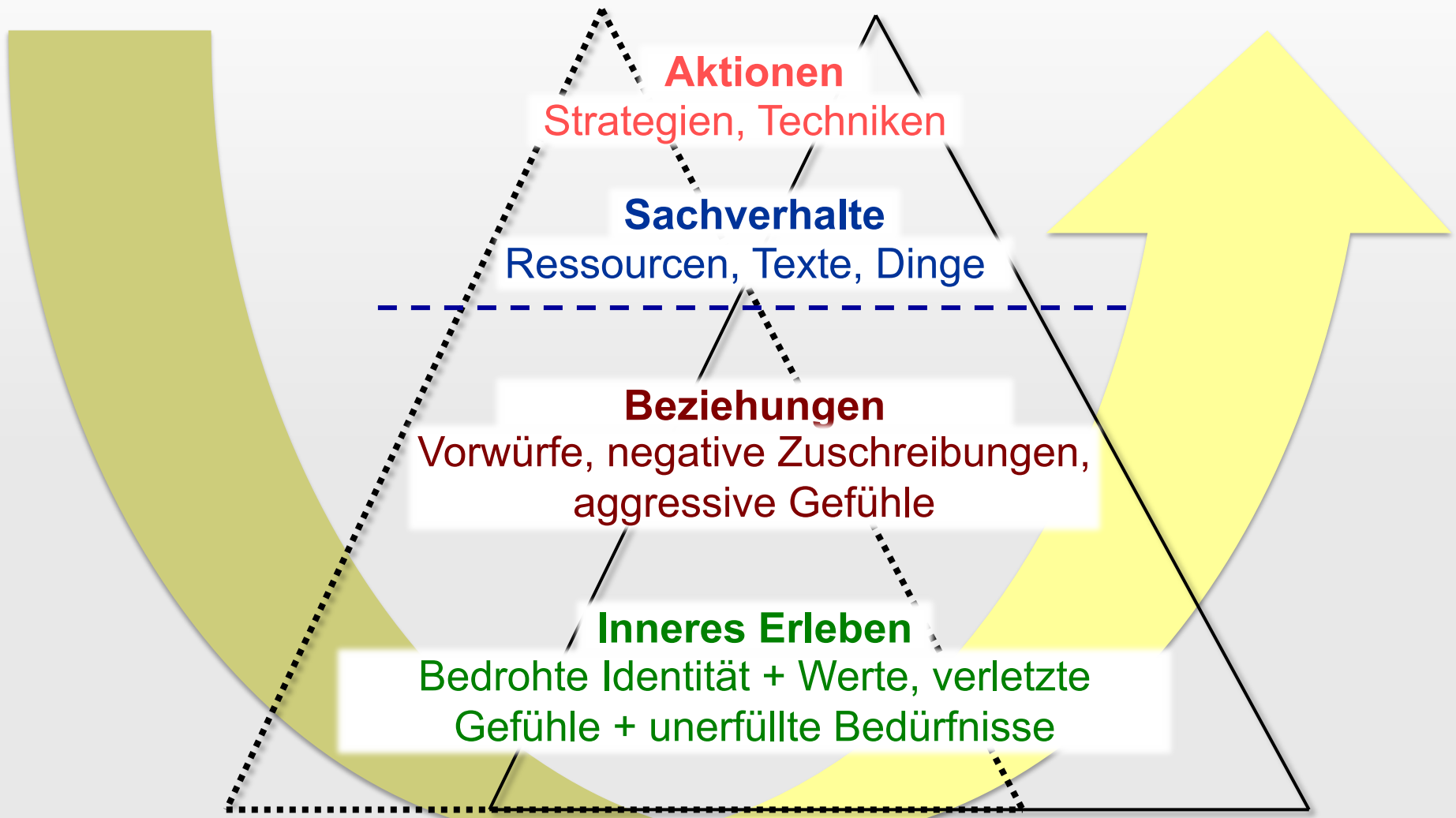
# Doppeleisberg





# Erkundung der persönlichen Hintergründe von Konfliktthemen

**Position A**  $\neq$  **Position B**



**Aktionen**

Strategien, Techniken

**Sachverhalte**

Ressourcen, Texte, Dinge

**Beziehungen**

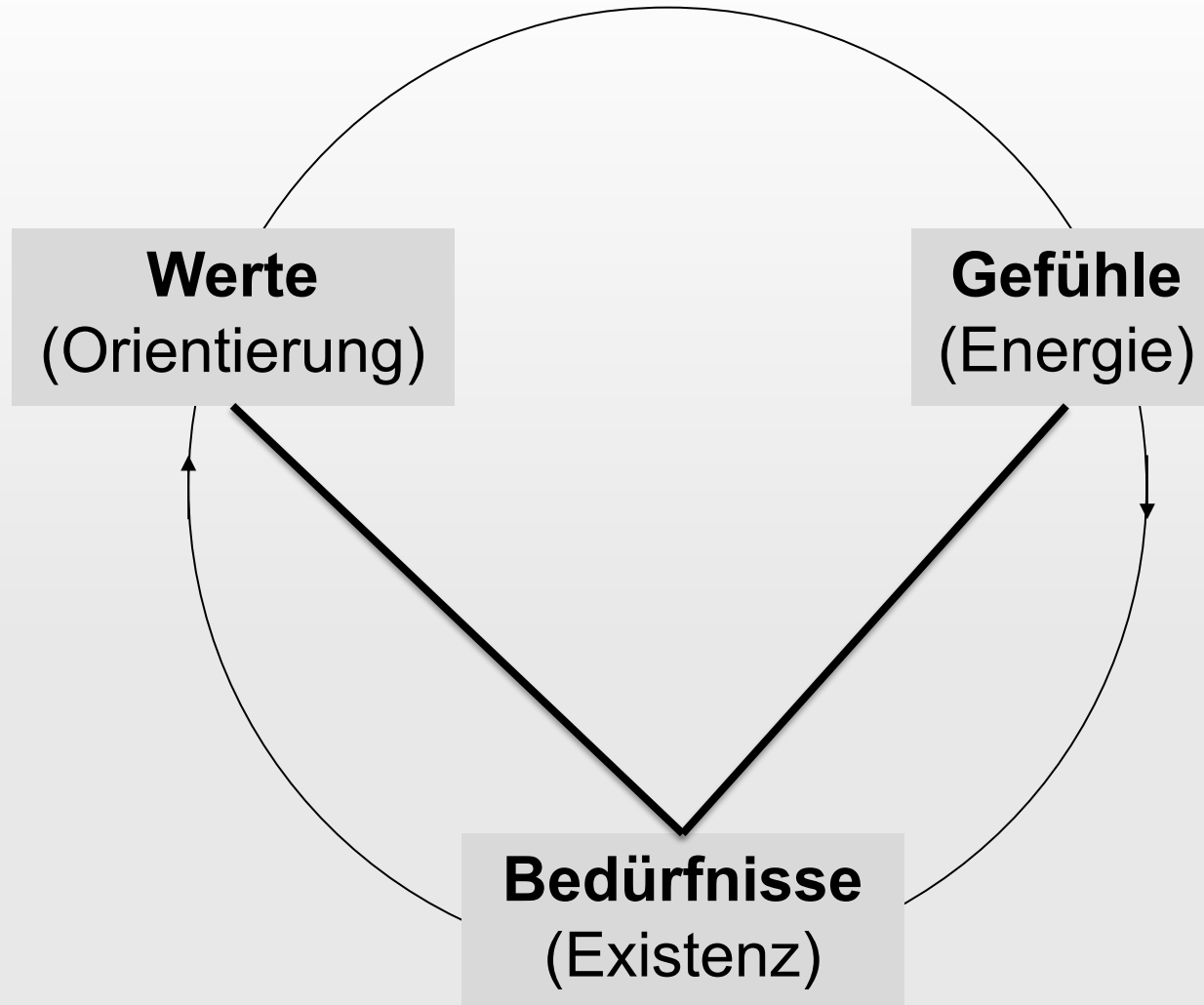
Vorwürfe, negative Zuschreibungen,  
aggressive Gefühle

**Inneres Erleben**

Bedrohte Identität + Werte, verletzte  
Gefühle + unerfüllte Bedürfnisse



# Bedürfnisse – Werte – Gefühle





# Aktives Zuhören nach zwei Seiten

**In eigenen Worten**  
Verstehe ich richtig:  
Sie denken (fühlen)...

**Offen fragen**  
Wie...?

**Ermutigen**  
Erzähl' mehr!



## Haltung

- Neugierig-interessiert an den Personen
- Engagiert für eine fruchtbare Konfliktlösung
- Offen für die subjektive Welt der Parteien

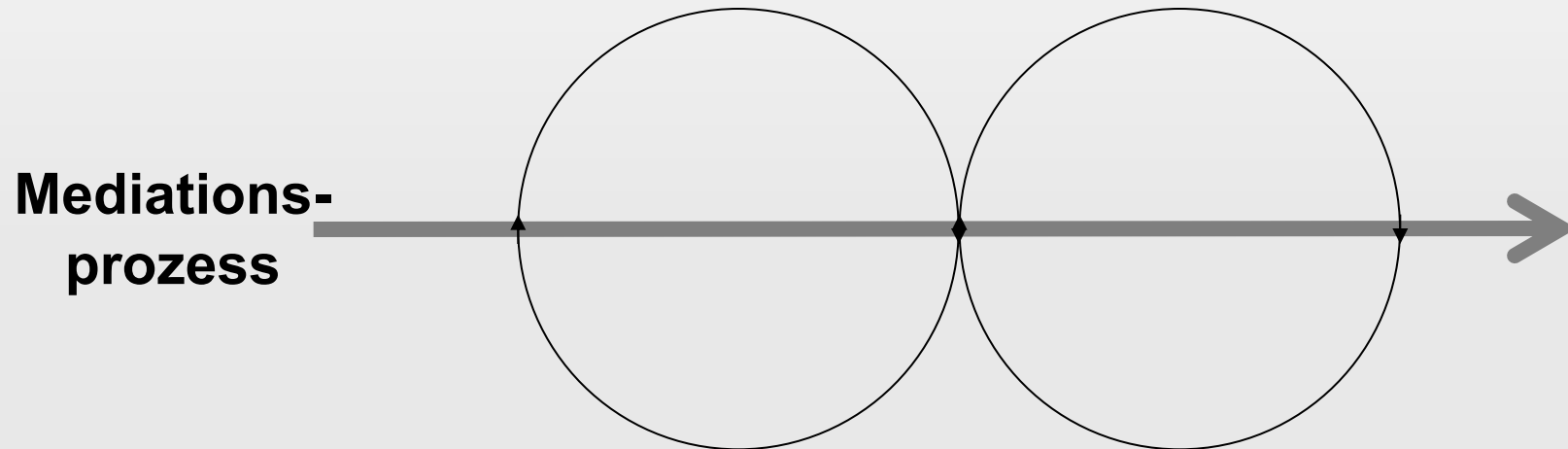
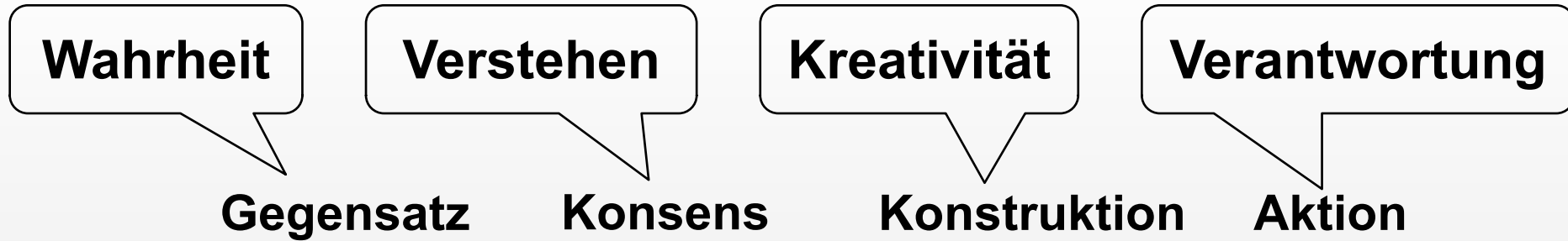


**14. Juni 2019**

# **Konfliktmoderation mit Gruppen**



# Kultur: Vier Grundwerte der Konfliktarbeit







# **Beziehungs- und Gefühlsarbeit**

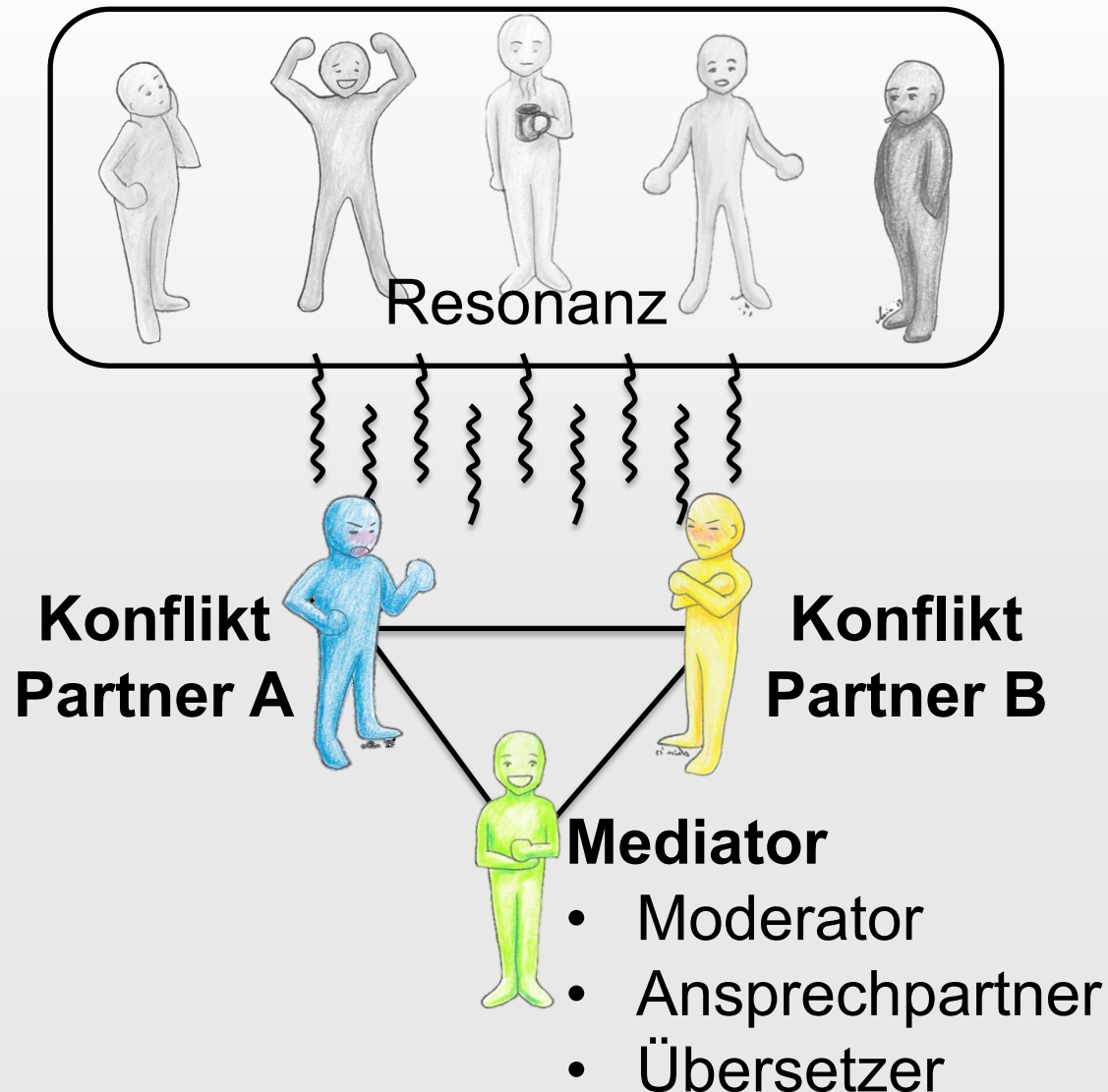
## **Sichtweisen und Hintergründe klären**



# Szenarios der Klärung

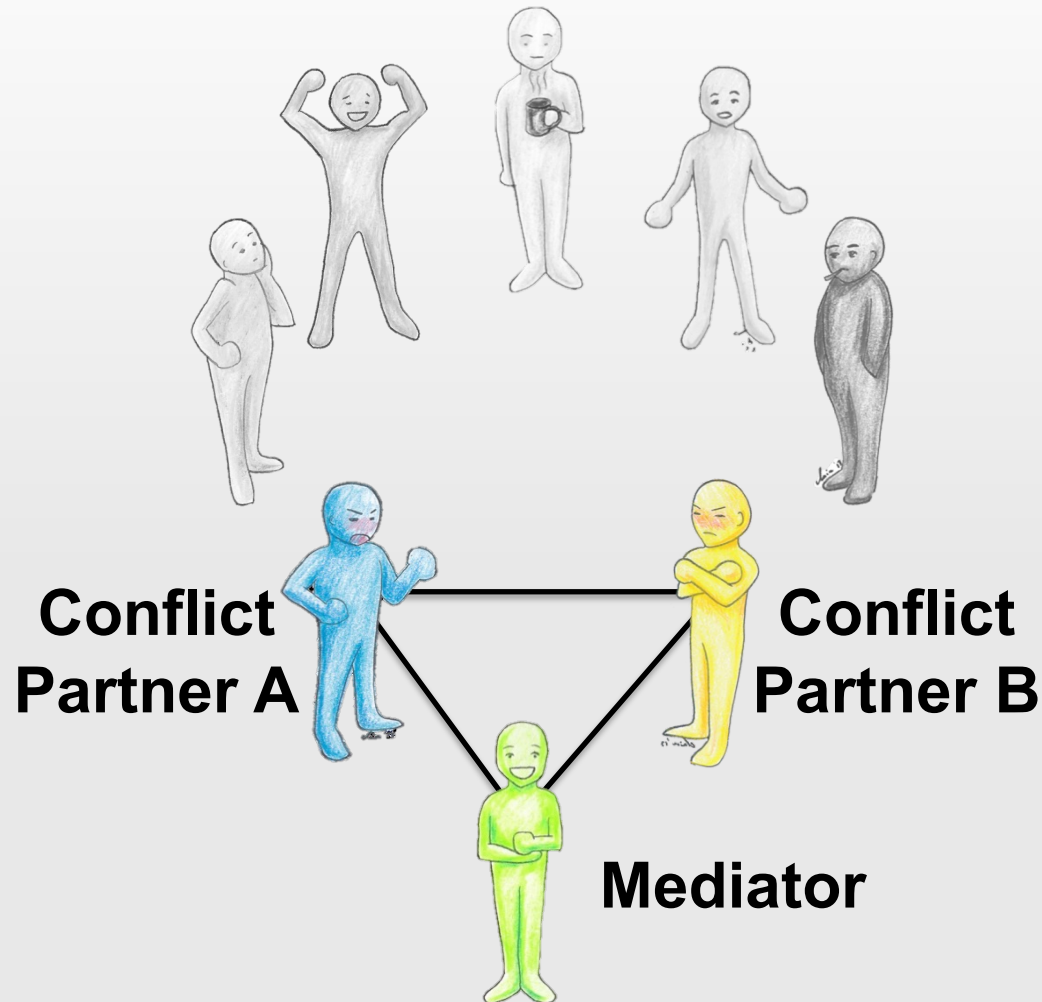


# Dialog in der Mediation zwischen zwei Personen in einer Gruppe: getrenntes Szenario



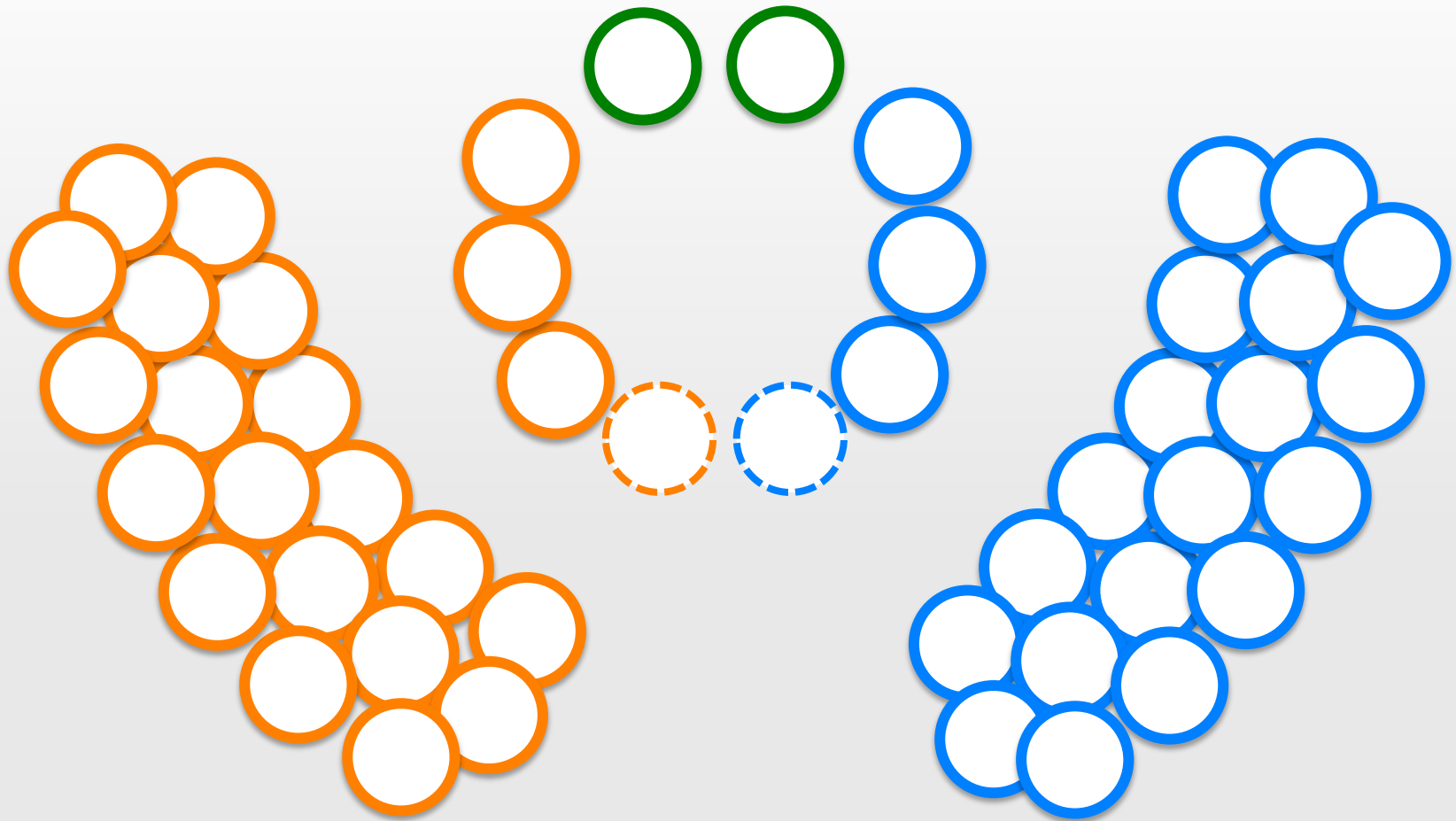


# Dialog in der Mediation zwischen zwei Personen in einer Gruppe: integriertes Szenario





# Fishbowl mit Repräsentanten und leerem Stuhl





# Bewertung, physiologische Erregung und Ausdruck

Es erzeugt  
eine kognitive  
**Bewertung**,...

...die physiologische  
**Erregung** auslöst.

Diese führt zum **spontanen** oder  
**kontrollierten Ausdruck** des  
Gefühlszustandes.



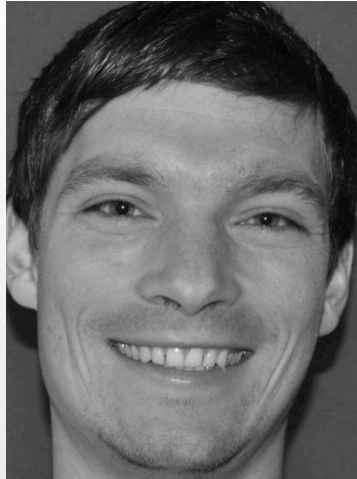
Ein **Ereignis** wird  
wahrgenommen.



# Emotionen: Bewegungen von Selbst und Objekt

Objekt zu mir!

Freude



Ich zum Objekt!

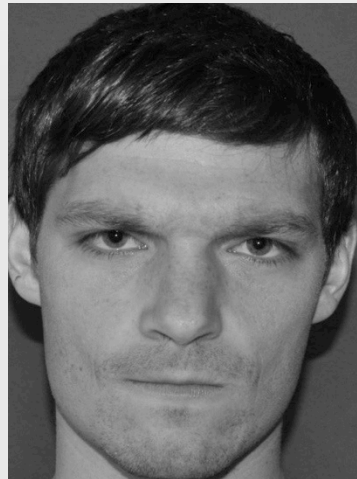
Neugier



Trauer



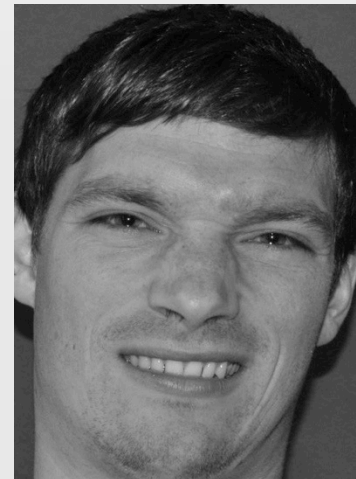
Objekt zurück zu mir!



Ärger



Furcht



Ekel

Objekt weg von mir!

Ich weg vom Objekt!

Objekt raus aus mir!

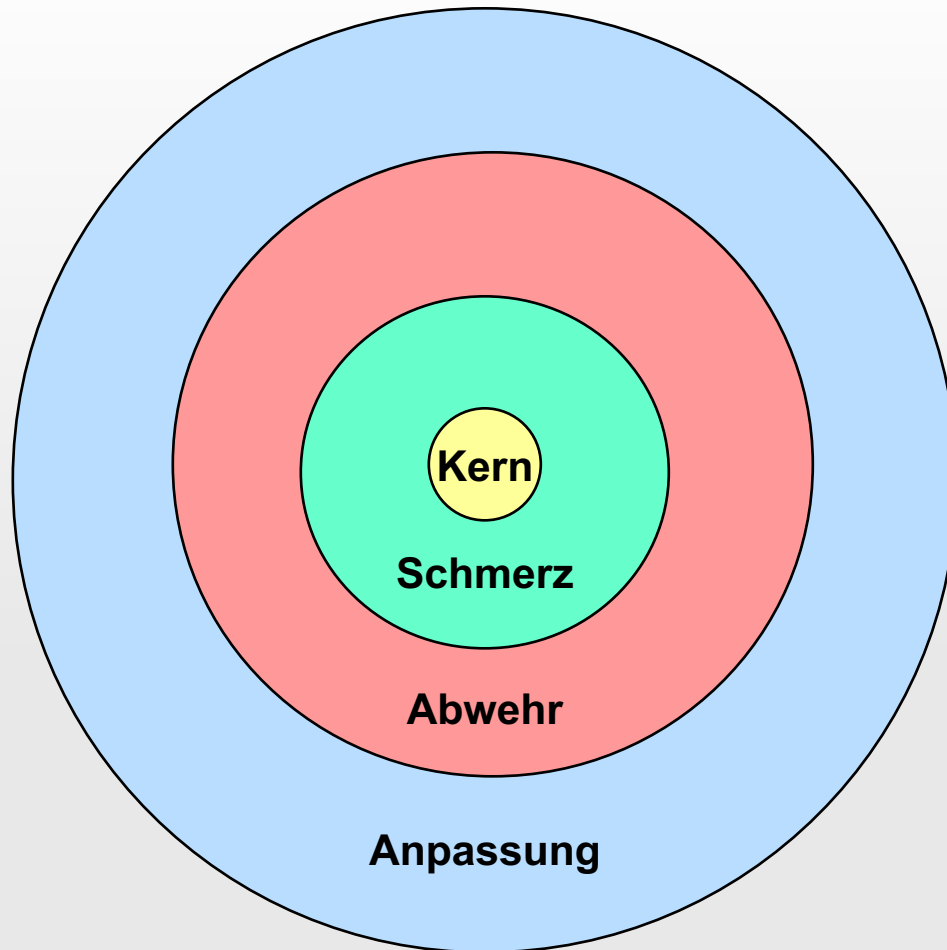


# Kern-Schalen-Modell





# Aufbau des emotionalen Systems



## Kern: das Selbst

- Eigenschaften, Persönlichkeit
- Life energy, joy

## 1. Schale: Schmerz

- Primäre Emotionen
- Erste Reaktionen auf Verletzung/Frustration
- „Weiche“, schmerzhaft emotionen
- Innere Bedürftigkeit, innere Not
- Nach innen gerichtet, verletzlich

## 2. Schale: Abwehr

- Sekundäre Emotionen
- Abwehr von Schmerz
- „Harte“, innere emotionale Zustände
- Nach außen gerichtet, aggressiv

## 3. Schale: Anpassung

- Verdecken der Abwehr
- Positive und negative Formen
- Auf kontrolliertes Funktionieren ausgerichtet



# Überblick: Emotionen, Innere Zustände, Verhalten

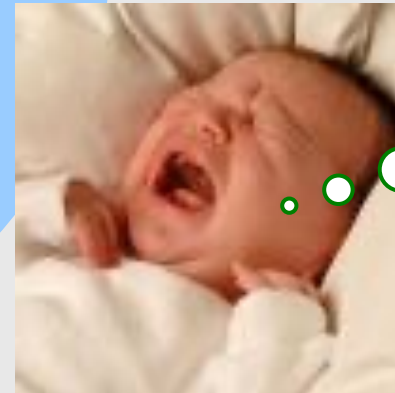
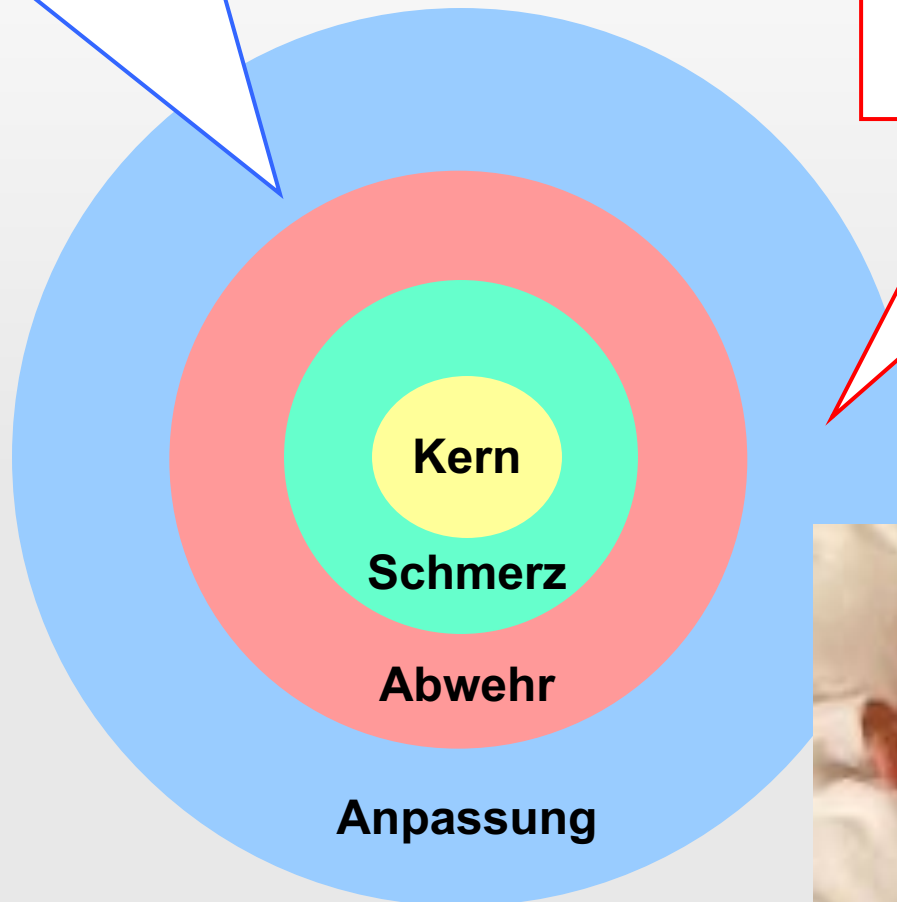




# Einstellungen, Emotionen, typische Sätze

Ich bitte Dich, wir sind doch erwachsen und können dies in reifer Form behandeln.

Es ist Deine Schuld, Du...!  
(Ich bin ärgerlich und verachte Dich!)

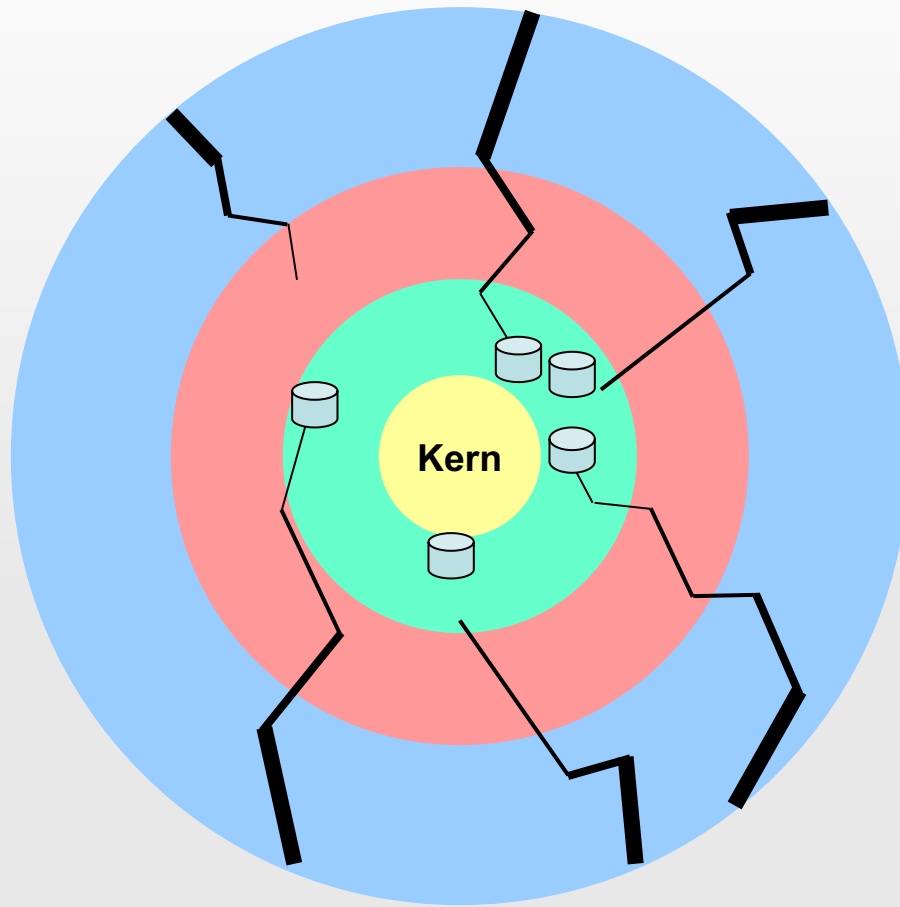


...allein gelassen und hungrig

Verletzliche Emotionen



# Brüche in den Schutzschalen: Schmerzgefühle – Kränkung und Traumata aus der Vergangenheit



- Jeder hat einige individuelle schmerzlicher Emotionen (*“mentale Tretminen”*)
- Konflikte und sozialer Stress aktivieren diese Emotionen aus der Vergangenheit
- Die daraus resultierenden Brüche sind entweder bewusst wahrnehmbar und kommunizierbar oder ...
- ... sie werden nicht wahrgenommen und bleiben unbewusst, um ihre Schutzfunktion zu erfüllen



# Lösungsarbeit



# Lösungsarbeit I: Aufgabe präzise formulieren

→ **Wie können wir in Zukunft...** (die Übergabe der Texte gestalten),  
→ **so dass...** (die Ausgabe rechtzeitig fertig wird),  
→ **und zugleich einerseits...** (starken Stress vermeiden)  
→ **und andererseits...** (die besten Ideen, die oft erst spät kommen, noch aufnehmen)?

1. **Aktivitäten, Interaktionen**
2. **(Teil-) Ziel der Konfliktbehandlung**
3. **Hauptanliegen der einen Partei**
4. **Hauptanliegen der anderen Partei**



**Aufgabe formulieren**



1. Wie können wir Bauplanung gestalten, so dass Partizipation aller Beteiligten gewährleistet wird, so dass einerseits wirtschaftliche, bautechnische und zeitliche Faktoren Berücksichtigt sowie andererseits, die Anliegen der BürgerInnen mit einbezogen werden.
2. Wie können wir in Zukunft Bauvorhaben so konzipieren, dass sie realisierbar bleiben und zugleich einerseits bürgerliche Partiz. Stattfindet und andererseits die stadtplanerischen Ziele erreicht werden.
3. Wie können wir die optische Gestaltung des Gebäudes so planen und umsetzen, dass das Gebäude möglichst zeitnah und nach den existierenden Bauvorgaben gebaut werden kann, und einerseits die Kosten begrenzt werden (auf x€) und andererseits, die BürgerInnen die Möglichkeit zur Mitgestaltung des Entwurfs haben.
4. Wie können wir in Zukunft die Gestaltung und Nutzung des Gebäudes festlegen, so dass der Bau schnellstmöglichst beginnt und zugleich die BürgerInnen in den Prozess eingebunden werden und andererseits alle rechtlichen und baulichen Bedingungen erfüllt sind.
5. Wie können wir in Zukunft dass neue Gebäude so gestalten, so alle die Räumlichkeiten vielfältig nutzen können, und zugleich einerseits die wirtschaftlichen Interessen der Stadt gewahrt werden und andererseits alle BürgerInnen sich wohl und wahrgenommen fühlen.



# Lösungsarbeit II: Ideen sammeln

**Masse zählt:** Zahl der Lösungs-  
ideen erhöhen statt sich an  
Einzelvorschlägen festzufressen

**Visualisieren:** alle  
Ideen aufnehmen

**Kombinieren:** Ideen erweitern,  
verbinden, gruppieren

Konfliktparteien **getrennt**  
Ideen sammeln lassen.

**Regeln mit  
Humor vertreten**

Aushandeln, Kritik und  
Diskussion **aufschieben**

**Viele Methoden** nutzen:  
Brainwriting, Analogien,  
im Gehen arbeiten, ...

Wenn nichts mehr kommt:  
**Pause** und 2. Runde!







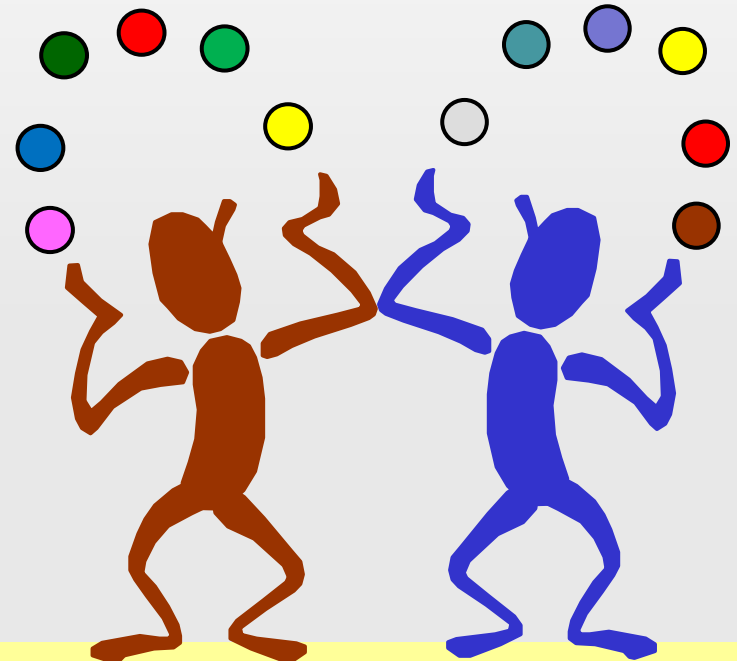
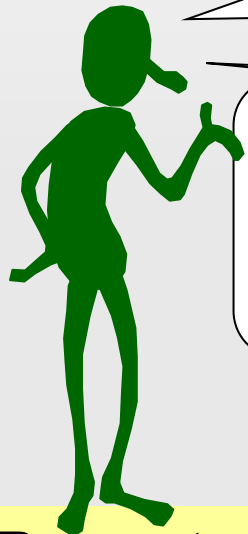
# Lösungsarbeit III: Ideenspektrum erweitern

Wie können **Sachinteressen** erfüllt werden?

Wie kann man die **Wertvorstellungen** einbeziehen?

Wie kann man die **Gefühle** berücksichtigen?

Wie können **persönliche Bedürfnisse** befriedigt werden?



**Bewertungen, Kritik und Diskussion aufschieben**  
**Regeln mit Humor vertreten**



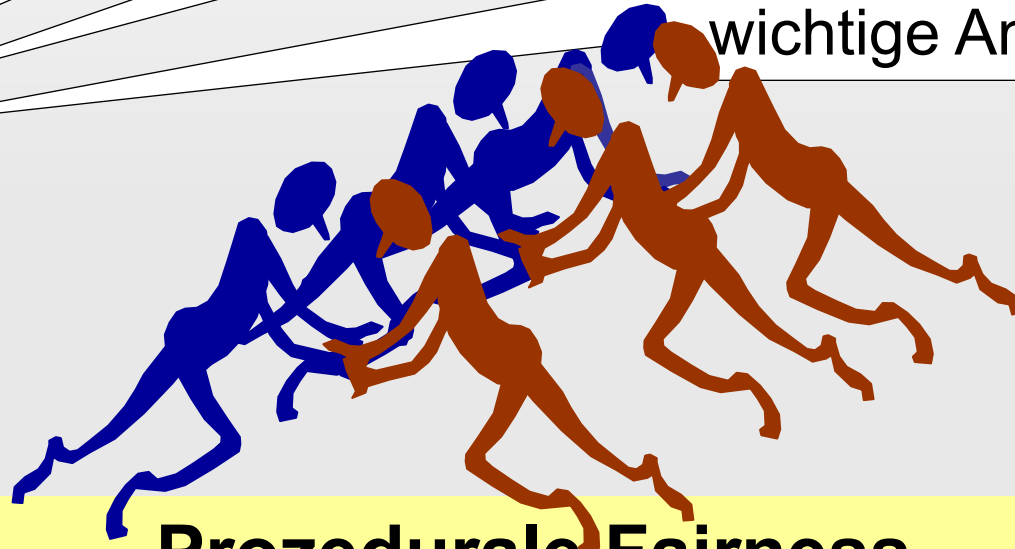
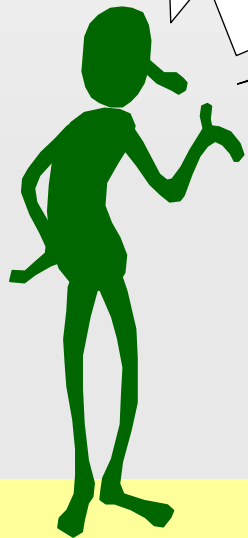
# Lösungsarbeit IV: Ideen aushandeln

**Spezifisch kompensieren:**  
Wie kann man die Anliegen einer Seite mit **anderen Mitteln** erfüllen?

**Unspezifisch kompensieren:**  
Welche **andere Anliegen** einer Seite kann man erfüllen bzw. Belastungen verringern?

**Den Kuchen vergrößern:**  
Wo gibt es Ressourcen?

**Prioritäten vergleichen:**  
Gibt es unterschiedlich wichtige Anliegen?



**Prozedurale Fairness**

gleiche Augenhöhe, Zeitverteilung, Machtausgleich



# Lösungsarbeit: Vereinbarungen aushandeln

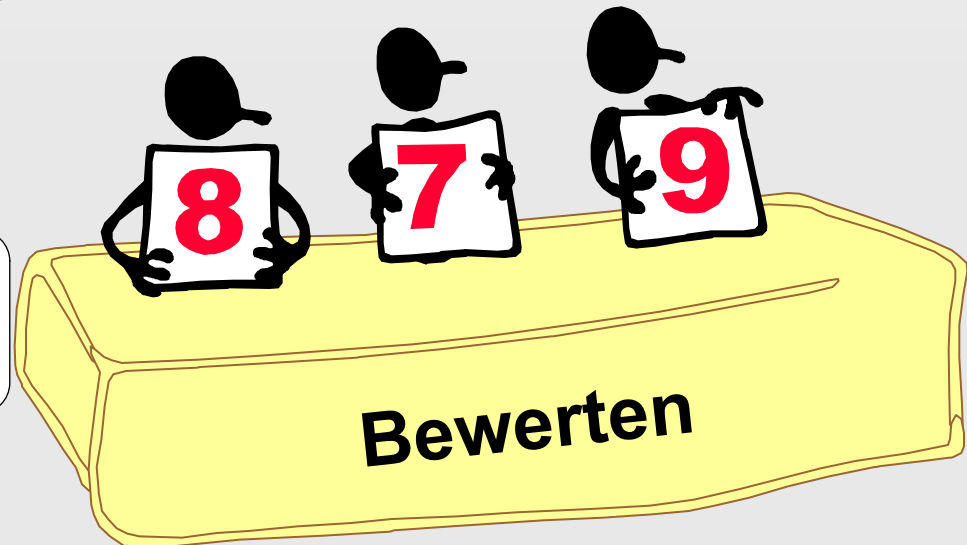
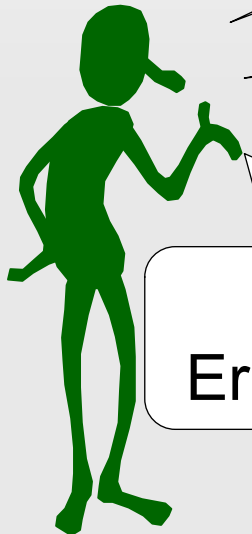
**Schnellverfahren:**  
zuerst ein Meinungsbild

**Strittige Alternativen:**  
Schwächen korrigieren?

**Klasse zählt:** Ideen  
erläutern lassen

**Alle Potentiale nutzen:** Zurückhaltende fragen

**Kein Ergebnis:**  
Erneutes Brainstorming





# Maßnahmen aushandeln: Empfehlungen

Spontanes Meinungsbild erstellen:

- Gibt es eine gemeinsame „beste“ Lösung?
- Welche Lösungen liegen auf der Hand?

Die Knackpunkte aushandeln:

- Welche Bedingungen müssen erfüllt werden, damit alle zustimmen können?
- Wie kann man unterschiedliche Prioritäten verknüpfen?
- Wie kann man Verlustausgleich schaffen?
- Wie können Nachteile kompensiert werden?

Kein Ergebnis?

- Klären: Woran könnte es liegen?
- Zurück zum Brainstorming: der nächster Versuch!



# 11 Grundsätze zum Aushandeln von Vereinbarungen

*Glaubwürdigkeit* und gute Absichten voraussetzen!

*Zeitdruck* vermeiden!

*Gesamtnutzen* / übergeordnete Ziele in den Vordergrund stellen!

Dem Gespräch *Struktur* geben!

*Ermutigen*: An eine nachhaltige Lösung glauben!

*Gesicht / Werte wahren*: Offenheit, Gleichheit, Selbstbestimmung!

*Vorschussvertrauen* fördern und absichern!

*Sachbegründungen* vor Beziehungspflege stellen: Vorsicht vor Kuhhandel und bloßen Koalitionen!

*Hintergründe* gegenseitig verstehen!

*Konkrete* Maßnahmen erarbeiten statt abstrakter Lösungsformeln!

*Alles denken*: Trennung, Entflechtung, Abwarten, Nachgeben, Durchsetzen, Kompromisse und völlig neue ideale Lösungen!



# Lösungsvereinbarung

## Aktionsplan

Wer

tut was

mit  
wem

bis  
wann

wie ge-  
prüft?



# Risikocheck

plan

**Akti**

Wer

mit bis wie ge

wann prüft?

on

**tut**

**was**

**Risiko-Check**



# Risikocheck



## Aktionsplan

Agreement: Action Plan				
Who	What	With whom	Until when	How checked?

+

## Risiko Bewertung

Präventive  
Interventive  
Krisenplan





# • Leitfragen für die Durchführung

## Leitfragen

1

Risiken

Wenn etwas schiefgeht: Was wird es sein?

2

Frühwarnsignale

Angenommen ein Risiko tritt ein: Woran hätte man es vorhersehen können?

3

Präventive  
Maßnahmen

Wer kann was tun, wenn ein  
Frühwarnsignal eintritt?

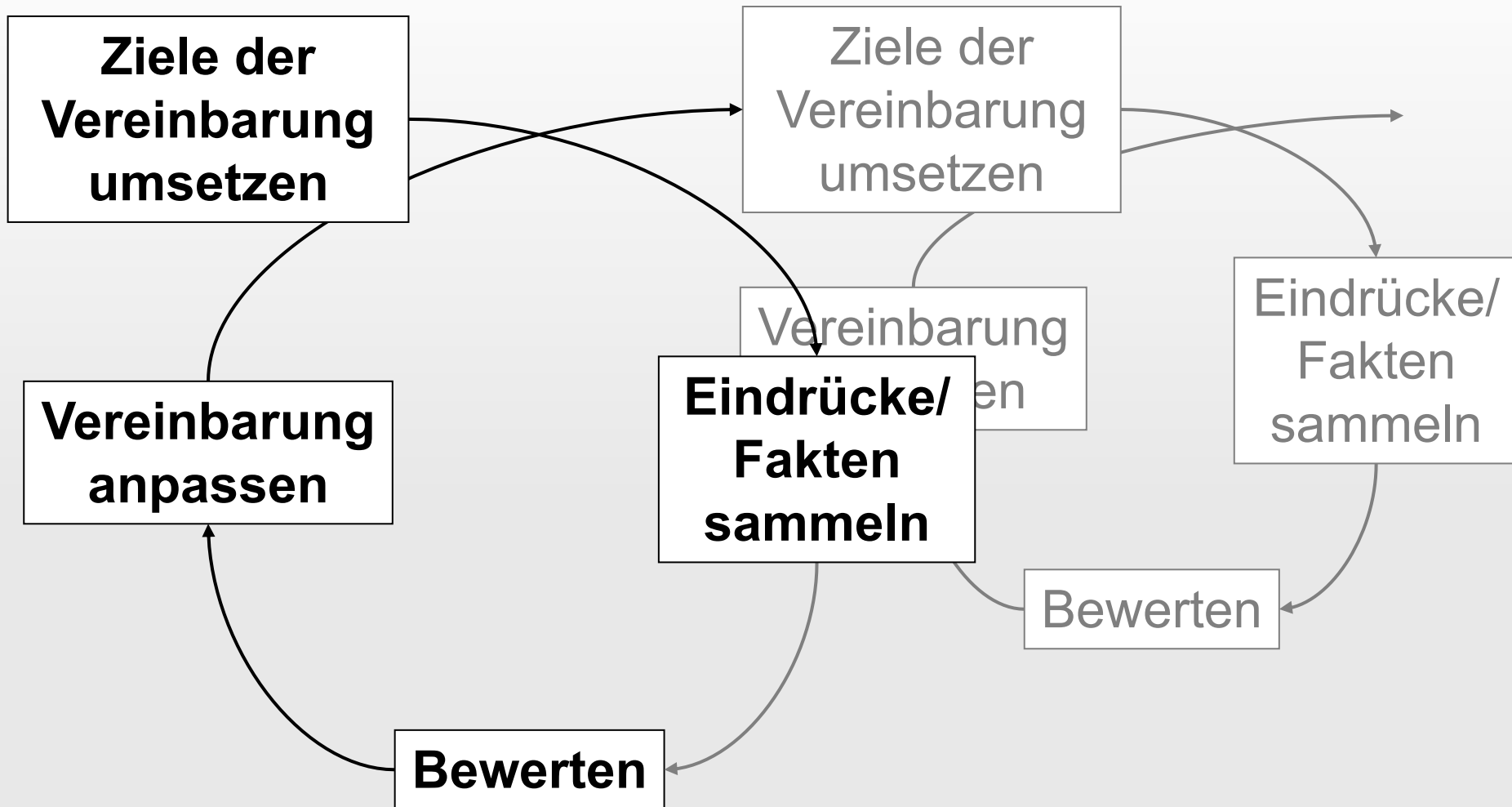
4

Interventive  
Maßnahmen

Wer kann was tun, wenn bereits ein  
Risikofall eingetreten ist?

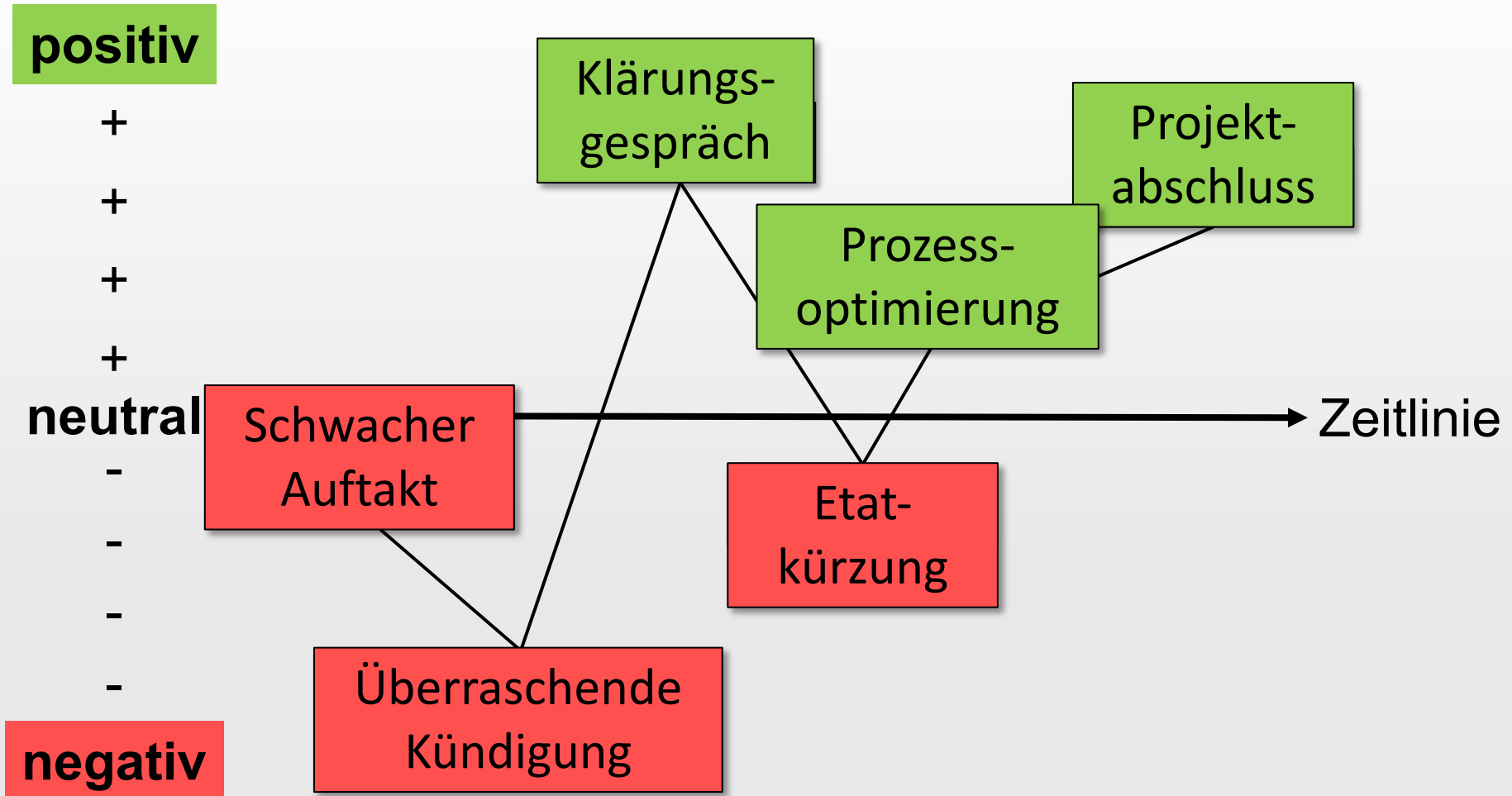


# Umsetzungsbegleitung: Feedbackschleifen





# Rückblick: Rekonstruktion relevanter Ereignisse mit Hilfe einer Zeitlinie



Bewertung  
der Ereignisse



# Auftrag gestalten

**Wer sind die  
Interessengruppen?**

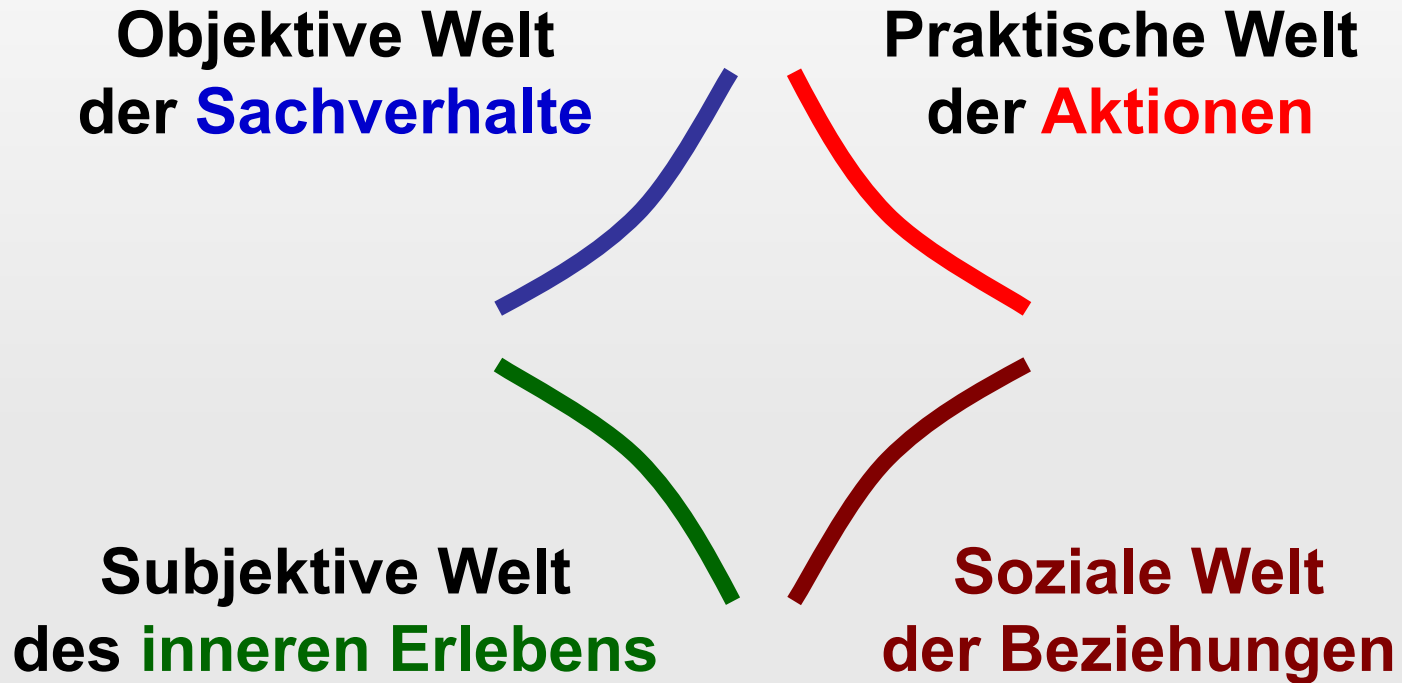
**Wer soll sie  
vertreten?**

**Situation: Wer?**



# Klare Kommunikation

## Wir leben in vier Welten,...





# Klare Kommunikation

...in denen wir unterschiedlich kommunizieren

**Einander über  
wahre Sachverhalte  
informieren**

**Effiziente  
Aktionen  
planen**

**Inneres Erleben  
authentisch zum  
Ausdruck bringen**

**Beziehungen  
akzeptabel  
gestalten**



# Worum es geht: Vier Themenbereiche

## Sachverhalte

Zahlen, Daten, Fakten

→ Sach-Klarheit

## Wünsche und Ziele

(noch keine Lösungen!)

→ Ziel-Klarheit

## Hintergründe

(Ich-Botschaften)

Bedürfnisse, Werte, Gefühle

→ Verletzungs-Klarheit

## Gegensätze

(Du-Botschaften)

Vorwürfe, neg. Zuschreibung

→ Konflikt-Klarheit

De-eskalieren

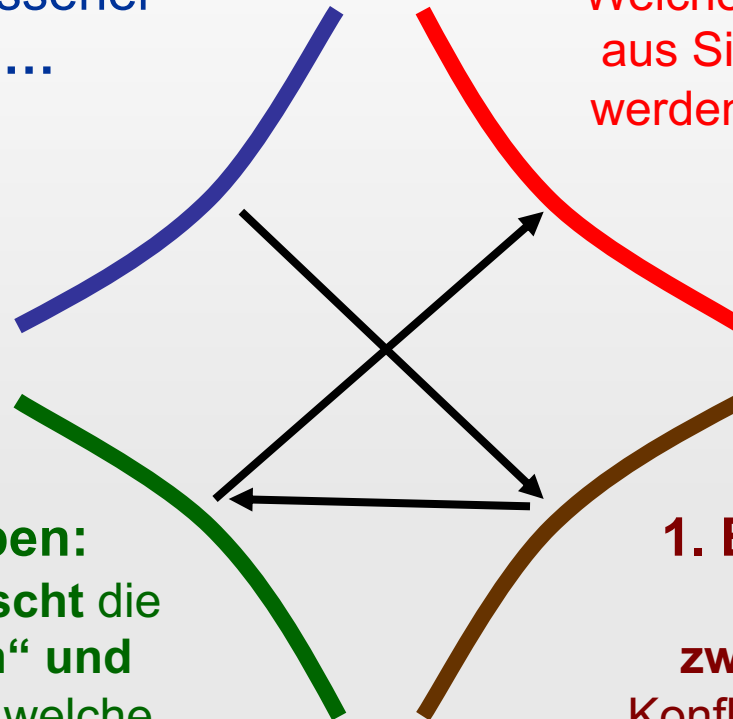
Anheizen / Zuspitzen



# Sichtweisen klären - Hintergründe erkunden

## Im „Zickzack“ durchs Quadrat

...nach abgeschlossener  
**Sachklärung ...**



### 3. Lösungsideen:

Welche Angelegenheiten müssen aus Sicht der KP neu vereinbart werden? Welche Vorschläge gibt es ggf.?

### 1. Beziehungsvorwurf:

Wie sehen die **zwischenmenschlichen** Konflikaspekte aus? Welches sind die Hauptvorwürfe von A an B? *(und umgekehrt)*

### 2. Inneres Erleben:

Was **denkt und wünscht** die KP? Welche „**harten**“ und „**weichen**“ **Gefühle**, welche **Bedürfnisse** hat sie? Welche Werte stehen dahinter?